

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Організації ефективної  
оплати праці персоналу на підприємстві  
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»**

**Виконав:** студент  
4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент

**Бортняк Б. А.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** доцент кафедри, к.е.н.

**Фурман Д.Г.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

## Анотація

**Бортняк Б.А. Організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 79 с.

Сформульовано визначення поняття «організація оплати праці на підприємстві, визначено види, форми та системи оплати праці, які використовуються на підприємстві.

Проведено аналіз діючої системи оплати праці та встановлено, що оплата праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється за допомогою тарифної погодинної системи оплати праці. Здійснено оцінювання ефективності оплати праці на підприємстві та відзначено, що фактичне значення коефіцієнту економічної ефективності заробітної плати свідчить, що діюча система грає низьку стимулюючу роль, а в ряді випадків при додаванні до таких систем оплати праці негативних стимулів (штрафів, погроз звільнення) перетворює її на форму економічного примусу.

Запропоновано змінити систему матеріального заохочення персоналу на основі впровадження системи бюджетування та встановлення цільових показників діяльності. Проведено обґрунтування доцільності використання запропонованого підходу щодо організації оплати праці на прикладі відділу збуту. У якості цільових показників, за досягнення яких працівникам відділу встановлюватиметься додаткова винагорода, визначено зростання виручки від реалізації продукції, зменшення вартості залишків нереалізованої продукції на складі, скорочення дебіторської заборгованості.

**Ключові слова:** оплата праці, система оплати праці, форми оплати праці, організація ефективної оплати праці, бюджетування, цільові показники ефективності.

### **Abstract**

**Bortniak B. A. Organization of effective remuneration of personnel at the enterprise (based on the materials of LLC «Khmelnyskzalizoboton»).** Qualifying scientific work on manuscript rights. Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 79 p.

The definition of the concept of «organization of labor payment at the enterprise» is formulated, the types, forms and systems of labor payment used at the enterprise are defined.

An analysis of the current wage system was carried out and it was established that the wages of employees of LLC «Khmelnyskzalizoboton» are carried out with the help of a tariff hourly wage system. The evaluation of the efficiency of labor remuneration at the enterprise was carried out and it was noted that the actual value of the coefficient of economic efficiency of wages shows that the current system plays a low stimulating role, and in a number of cases, when negative incentives (fines, threats of dismissal) are added to such remuneration systems, it turns it into a form of economic coercion.

It is proposed to change the system of financial incentives for personnel based on the implementation of the budgeting system and the establishment of target activity indicators.

The justification of the feasibility of using the proposed approach to the organization of labor remuneration was carried out on the example of the sales department of LLC «Khmelnyskzalizoboton». As target indicators, for the achievement of which additional remuneration will be set for the employees of the department, an increase in revenue from the sale of products, a decrease in the value of the balance of unsold products in the warehouse, and a reduction in receivables have been determined.

**Key words:** remuneration, remuneration system, forms of remuneration, organization of effective remuneration, budgeting, target performance indicators.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....   | 9  |
| 1.1. Сутність та принципи організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві .....   | 9  |
| 1.2. Сучасні види, форми та системи оплати праці персоналу на підприємстві .....  | 15 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....   | 26 |
| 2.1. Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві.....  | 26 |
| 2.2. Оцінювання ефективності організації оплати праці персоналу .....   | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....                                     | 51 |
| 3.1. Удосконалення системи оплати праці персоналу на основі впровадження бюджетування та встановлення цільових показників діяльності..... | 51 |
| 3.2. Обґрунтування економічної доцільності удосконалення системи оплати праці на підприємстві.....  | 58 |
| ВИСНОВКИ .....  | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 69 |
| ДОДАТКИ .....   | 77 |

## ВСТУП

**Актуальність практики.** Кризові явища стали постійним супутником незалежності України, тому питання, пов'язані з організацією оплати праці найманих працівників, не є новими. Платіжна криза в Україні спричинила зміни в структурі доходів населення, значну частку яких становить заробітна плата. Через активний розвиток тіньових заробітків, як частини тіньової економіки країни, актуалізуються питання легалізації заробітної плати та підвищення її до гідного рівня.

Існуючі методи організації оплати праці на сучасних підприємствах стримують розвиток мотиваційного механізму для персоналу з матеріальної точки зору, оскільки не враховують увесь спектр можливих альтернатив формування доходів громадян. Цю ситуацію ускладнює відсутність мотивації працівників показувати реальний заробіток через високий податковий та адміністративний тиск на фонд оплати праці. Водночас роботодавець, намагаючись вижити на ринку, змушений систематично оптимізувати штат працівників і фонд оплати праці, що стає додатковим джерелом ліквідності для підприємства.

Таким чином, затримка виплати заробітної плати є неформальним індикатором неспроможності підприємства виконувати свої зобов'язання не лише перед найманими працівниками, а й перед контрагентами. Кардинальна зміна зовнішніх умов ведення господарських процесів в Україні вимагає перегляду економічного змісту категорії «заробітна плата», розглядаючи її не лише як джерело фінансового забезпечення, а й як інструмент впливу на результати діяльності працівників. Класичні методи зараз застосовувати неможливо, оскільки змінилися зовнішні та внутрішні умови праці, рівень життя тощо, і отримані оціночні результати щодо стану оплати праці на підприємстві треба трактувати комплексно та перспективно.

Важливим аспектом в організації оплати праці є її нарахування, справедливість та прозорість яких стали пріоритетними для працівників. До роботодавця висуваються нові критерії оцінки ефективності управління фондом оплати праці, які враховують специфіку ведення бізнесу, структуру, політику та культуру управління персоналом, загальні цілі на ринку. Таким чином, сучасні підходи до організації ефективної оплати праці персоналу на сучасних підприємствах потребують суттєвого доопрацювання для одночасного збереження кадрового потенціалу та виявлення додаткових можливостей оптимізації фонду оплати праці без фінансових і кадрових втрат.

Питанням організації оплати праці на підприємствах присвячено багато праць зарубіжних і українських науковців, зокрема таких, як: К. Альдерфер, М. Армстронг, Г. Беккер, Ф. Герцберг, П. Друкер, Дж. Кейнс, К. Макконнелл, А. Маршалл, А. Маслоу, М. Мескон, П. Самуельсон, А. Сміт, А. Файоль, О. Анісімова, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, В. Вітвицький, Н. Гавкалова, А. Гастев, Б. Генкин, В. Гриньова, О. Грішнова, В. Гончаров, В. Дієсперов, А. Єгоршин, Г. Завіновська, М. Іванова, О. Іляш, А. Калина, А. Колот, С. Покропивний, В. Пономаренко, С. Сардак, А. Семенов, Г. Семенов, М. Семикіна, В. Хобта, А. Чухно та інші.

Проте, незважаючи на значні досягнення у вивченні цієї багатогранної проблематики, питання вдосконалення організації оплати праці в сучасних умовах залишаються недостатньо дослідженими. Для вирішення цієї проблеми необхідні подальші наукові пошуки, що зумовило актуальність і перспективність обраної теми бакалаврської роботи.

**Мета і завдання бакалаврської роботи.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені наступні **завдання:**

- визначити сутність та принципи організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві;
- систематизувати сучасні види, форми та системи оплати праці персоналу на підприємстві;
- провести аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві;
- оцінити ефективність організації оплати праці персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- сформулювати напрями удосконалення системи оплати праці персоналу на основі впровадження бюджетування та встановлення цільових показників діяльності;
- обґрунтувати економічну доцільність удосконалення системи оплати праці на підприємстві.

**Об’єкт дослідження** – процес організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві.

**Предмет дослідження** є теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо удосконалення організації ефективної оплати праці персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система спеціальних та загальнонаукових методів дослідження, зокрема: метод наукової абстракції та логічного узагальнення – при систематизації теоретичних засад щодо визначення сутності понять «організація ефективної оплати праці персоналу»,; системно-структурний та логічний аналіз – під час дослідження діючих систем та форм оплати праці на вітчизняних підприємствах; статистичний, графічний та порівняльний методи – під час дослідження тенденцій організації ефективної оплати праці; аналізу і синтезу, індукції і дедукції, економіко-статистичний та групування при визначенні перспектив удосконалення організації ефективної

оплати праці на підприємстві.

**Інформаційну базу дослідження** сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань оцінки ефективності оплати праці, електронні ресурси, дані звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення організації оплати праці на основі впровадження бюджетування та встановлення цільових показників діяльності можуть бути використані при впровадженні нових мотиваційних схем на українських підприємствах.

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та принципи організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві

Сьогодні найбільші успіхи в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників і впроваджуються передові інноваційні технології нарахування заробітної плати. Аналіз літературних джерел свідчить про різноманітність трактувань сутності заробітної плати, що обумовлено різними науковими поглядами дослідників.

Першим заробітну плату як ціну праці визначив відомий англійський економіст В. Петті у XVII ст. Ця концепція стала класичним варіантом тлумачення заробітної плати в економічній теорії. Англійський дослідник трактував величину заробітної плати через «природну ціну праці», яка визначається фізіологічним мінімумом засобів існування найманого робітника та членів його сім'ї [33].

У Законі України «Про оплату праці» заробітну плату визначено як «винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [53].

Вітчизняні науковці дають дещо інші трактування. Так, А. Калина стверджує, що заробітна плата – це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті її розподілу надходить працівникам залежно від кількості і якості затраченої ними праці [31].

А. Колот дає наступне визначення цієї категорії: «Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства та найманим працівником щодо розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата

є елементом ринку праці, що виступає ціною, за якою найманий працівник продає свої послуги робочої сили» [19].

Г. Швиданенко трактує термін «оплата праці» як будь-який заробіток, обчислений, зазвичай, у грошовому вираженні, який власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу чи надані послуги за трудовим договором. Оплата праці складається з основної заробітної плати та додаткової оплати праці. Розміри оплати залежать від результатів праці працівника з урахуванням ефективності господарської діяльності підприємства. Основна заробітна плата визначається тарифними ставками, відрядними оцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами в межах, встановлених чинним законодавством. Додаткова оплата праці залежить переважно від кінцевих результатів діяльності підприємства і включає премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки та доплати, не передбачені або перевищуючі норми чинного законодавства [17].

О. Грішнова пропонує найбільш повне визначення цього поняття, розглядаючи «заробітну плату» з кількох позицій. З точки зору економічної теорії, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником щодо розподілу новоствореної вартості. В умовах ринкової економіки заробітна плата – це елемент ринку праці, що формується в результаті взаємодії попиту та пропозиції на працю і відображає ринкову вартість використання найманої праці. З позиції економіки праці, заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому вираженні, який роботодавець сплачує працівникові за виконану або майбутню роботу за трудовим договором. Для найманого працівника заробітна плата є основною частиною його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці та який забезпечує необхідне відтворення робочої сили. З точки зору підприємця, заробітна плата є елементом витрат виробництва та водночас основним чинником забезпечення матеріальної

зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці [19].

Сутність поняття «організація оплати праці» розкрита в небагатьох наукових працях, часто ототожнюючи його з терміном «організація заробітної плати». У нормативно-правових актах, що регулюють трудові відносини, відсутні визначення цих термінів. Тому доцільно дослідити наявні визначення поняття «організація оплати праці», запропоновані науковцями.

Г. Завіновська, використовуючи обидва терміни як синоніми, зазначає, що це система диференціації заробітної плати та її розподіл за категоріями персоналу залежно від складності виконуваної роботи та результатів праці, при гарантуванні винагороди у випадку виконання норм праці [21]. Однак, це визначення не відображає всієї складності терміну «організація оплати праці». Саме слово «організація», походить з грецької мови і означає «інструмент», що передбачає сукупність ресурсів, об'єднаних для досягнення певної мети [29]. Таким чином, організація оплати праці означає сукупність об'єднаних елементів для забезпечення процесу визначення оплати праці.

М. Неклюдова визначає «організацію оплати праці» як побудову системи оплати праці на основі сукупних елементів (нормування праці, тарифна система, премії, доплати та надбавки), що визначає взаємозв'язок між кількістю виконаної роботи та її оплатою у грошовому вираженні [46]. Це визначення краще відображає сутність терміну «організація оплати праці».

С. Глухова та А. Зотова пояснюють «організацію оплати праці» як систему організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення сутності та порядку запровадження засад оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних та гарантійних виплат, визначення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і термінів 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 [18]. Незважаючи на громіздкість, це визначення є найбільш деталізованим і повно розкриває сутність поняття.

На основі наведених пропонуємо таке тлумачення поняття «організація оплати праці»: це об'єднання сукупності елементів оплати праці, що визначають відносини між роботодавцем і працівником, з метою забезпечення досягнення цілей підприємства. На відміну від існуючих визначень, запропоноване відображає основний зміст цієї економічної категорії.

А. Чорний наголошує, що суб'єктами організації оплати праці можуть бути: місцеві та державні органи влади; роботодавці (власники підприємств, об'єднання власників, їх представники); профспілки, об'єднання профспілок, їх представники; працівники [65].

Організація оплати праці базується на таких принципах [61]:

1. Принцип справедливості. Він спрямований на виключення дискримінації в оплаті праці за однаковий обсяг виконаної роботи працівниками з однаковим рівнем кваліфікації. Цей принцип часто порушується. Зокрема, дослідники [6] відзначають наявність гендерної дискримінації на ринку праці та дискримінації в оплаті праці в різних галузях України. Підвищення мінімальної заробітної плати з 1 січня 2017 року до 3200 грн призвело до зрівняння доходів некваліфікованого та кваліфікованого персоналу на деяких промислових підприємствах.

2. Принцип матеріальної зацікавленості. Заробітна плата має не лише задовольняти базові потреби працівника, але й виступати мотиваційним чинником для підвищення продуктивності праці. Сьогодні на більшості промислових підприємств відсутні ефективні системи мотивації персоналу. Премії або не виплачуються взагалі через обмеженість фонду оплати праці, або вони не пов'язані з результатами праці, тому не мотивують працівників.

3. Принцип гарантованості. Цей принцип передбачає, що роботодавець зобов'язується забезпечити оплату праці, визначену в трудовій угоді, укладеній з працівником, а також що оплата праці регулюється відповідною нормативно-

правовою базою, яка регламентує трудові відносини.

4. Принцип раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці. Він передбачає необхідність випереджального підвищення оплати праці, щоб стимулювати працівників до підвищення продуктивності. Цей принцип тісно пов'язаний з принципом матеріальної зацікавленості, але не може бути повністю реалізований через відсутність ефективних систем мотивації. На українських підприємствах підвищення заробітної плати часто є вимушеним інфляційним кроком, а не стимулом для підвищення продуктивності.

5. Принцип плановості оплати праці. На кожному підприємстві оплата праці здійснюється за певним планом, який визначає, скільки разів на місяць і в які терміни здійснюється виплата заробітної плати, а також встановлює періодичність перегляду базових ставок для їх підвищення. Фонд оплати праці планується на основі очікуваних результатів діяльності підприємства та його фактичних фінансових можливостей.

6. Принцип єдності та диференціації. Єдність передбачає однакові умови праці для всіх працівників і недопущення дискримінації в оплаті праці. Диференціація означає необхідність встановлення відповідного розміру оплати праці для працівників різних кваліфікаційних та освітніх рівнів за певний обсяг роботи. Також диференціація стосується встановлення надбавок та доплат за роботу у святкові дні, понаднормовий та нічний час, у складних і шкідливих умовах тощо.

7. Принцип вирівнювання оплати праці. Він передбачає, що різниця між найнижчою та найвищою заробітною платою на підприємстві повинна бути невеликою. Згідно з джерелом [51], останнім часом спостерігається тенденція до збільшення міжгалузевої та міжпрофесійної диференціації в оплаті праці, що пов'язано з різним рівнем кризи в різних галузях економіки. С. Матюх зазначає, що найменший розрив між низькооплачуваними та високооплачуваними працівниками спостерігається у Швеції, де співвідношення між доходами

заможних і бідних становить 1:3 [41].

8. Принцип простоти й доступності. Цей принцип означає, що система оплати праці на підприємстві має бути зрозумілою для всіх працівників. Інформація про розрахунок основної та додаткової заробітної плати повинна бути доступною для кожного члена трудового колективу. Прозорість у нарахуванні та виплаті заробітної плати сприяє довірі працівників до керівництва, що позитивно впливає на тривалість трудових відносин і підвищення ефективності праці.

На нашу думку принципами організації ефективної оплати праці на підприємстві має бути:

1. Забезпечення відповідності між оплатою праці та вартістю робочої сили. Оплата праці, визначена власником, повинна задовольняти потреби працівника та його сім'ї.

2. Еквівалентність оплати праці щодо якості роботи. Робота, за яку сплачується заробітна плата, має бути виконана якісно, повністю та своєчасно згідно з умовами трудової угоди.

3. Забезпечення єдності державного, колективно-договірного та ринкового регулювання оплати праці. Державне регулювання має забезпечувати соціальні гарантії щодо мінімальної заробітної плати, працевлаштування захищених категорій населення, сприяння зростанню зайнятості. Колективно-договірне регулювання має захищати інтереси працівника у трудових відносинах. Ринкове регулювання повинно забезпечувати конкуренцію на ринку праці та встановлення справедливої ціни на робочу силу.

4. Забезпечення неухильного підвищення реальної заробітної плати. Цей принцип може бути дотриманий лише при збільшенні заробітної плати відповідно до зростання продуктивності праці. В іншому випадку, підвищення заробітної плати спричиняє інфляційний тиск.

5. Соціальна безпека. Організація оплати праці на підприємстві повинна

враховувати інтереси незахищених верств населення, зберігати робоче місце для тимчасово непрацездатних осіб, забезпечувати виплати у разі професійних захворювань або інвалідності.

6. Забезпечення гнучкості механізму організації оплати праці. Система оплати праці на підприємстві повинна адаптуватися до змін на ринку праці та у законодавстві, щоб залучати висококваліфікованих працівників. Однак, на багатьох промислових підприємствах системи оплати праці не є гнучкими і використовують неефективні форми оплати праці [5].

Отже, на підставі проведеного дослідження було встановлено, що організація оплати праці є складним процесом, який базується на певних принципах і виконує низку завдань. Організація оплати праці включає такі елементи: система нормування праці, системи й форми оплати праці, тарифна та безтарифна системи організації оплати праці, система стимулюючих виплат, система компенсаційних виплат.

## **1.2. Сучасні види, форми та системи оплати праці персоналу на підприємстві**

Сьогодні держава надає підприємствам право самостійно обирати та встановлювати системи оплати праці, які є найбільш підходящими у конкретних умовах роботи. У колективному договорі фіксуються форми, види, системи оплати заробітної плати, розміри тарифних ставок, окладів та інші акти, що видаються в організаціях.

Як зазначають автори [51], система організації оплати праці повинна виконувати такі завдання: забезпечувати роботодавцю прибутковість і конкурентоспроможність через ефективне використання трудових ресурсів і оптимальний розподіл витрат на персонал; гарантувати працівнику своєчасну та повну виплату заробітної плати, яка забезпечить гідний рівень його життя і відповідатиме результатам виконаної роботи [51].

М. Рябуха вказує, що основними вимогами до організації оплати праці є забезпечення необхідного рівня оплати праці з дотриманням принципу мінімізації витрат підприємства на одиницю продукції, а також гарантія підвищення заробітної плати працівникам у разі зростання ефективності діяльності підприємства [55].

Оскільки організація оплати праці складається з різних елементів, потрібно розглянути їх детально. До основних елементів організації оплати праці належать:

- система нормування праці, яка включає норми праці та нормативи праці.
- системи та форми оплати праці (почасова, відрядна, комісійна, комбінована форми та їх системи).
- тарифна та безтарифна системи організації оплати праці.
- система стимулюючих виплат: премії, надбавки.
- система компенсаційних виплат: компенсації, доплати [63].

Система нормування праці є основою організації праці на підприємстві, полягає у встановленні оптимального співвідношення між витратами і результатами праці, а також забезпечує оптимальне співвідношення чисельності працівників відносно одиниць технологічного обладнання. Згідно зі ст. 85 Кодексу законів про працю, до норм праці належать: норми виробітку, часу, чисельності, обслуговування [34]. Деякі дослідники, зокрема І. Щирба, також виділяють норми керованості та нормовані завдання [69].

Норматив праці – це певне розрахункове значення витрат праці на виконання конкретної роботи, обслуговування обладнання чи робочого місця, а також встановлена чисельність працівників для виконання певної роботи, виробничої операції або функції. До основних нормативів праці належать: норматив часу, режим роботи устаткування, нормативи обслуговування, чисельності та управління.

У більшості наукових праць основними формами оплати праці зазначаються відрядна та почасова. Проте, Г. Тибінка стверджує, що на практиці на підприємствах використовують чотири форми оплати праці: відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну) та комісійну [59]. Т. Мельник зазначає, що часто в науковій літературі почасову форму оплати праці називають «погодинною». Дослідниця обґрунтовує застосування терміну «почасова оплата праці», який передбачає виплату працівнику винагороди за фактично відпрацьований час (за місяць, тиждень), а не за годину [43]. Ми повністю підтримуємо позицію Т. Мельник щодо використання цього терміну.

Щодо систем оплати, то думки науковців дещо різняться. О. Дробишева і Д. Домаш виділяють такі системи оплати праці: 1) для відрядної форми: пряма відрядна, непряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, акордна; 2) для почасової форми: проста почасова, почасово-преміальна, за посадовими окладами [15].

Т. Мельник розрізняє такі системи оплати праці в межах базових форм: 1) для почасової форми: проста почасова, оплата за посадовими окладами, преміальна; 2) для відрядної форми: проста відрядна, преміальна, індивідуальна, колективна, непряма, акордна, відсоткова [43].

І. Щирба виділяє такі системи оплати праці: 1) у рамках почасової форми: проста почасова, поденна, помісячна, почасово-преміальна, поденно-преміальна, помісячно-преміальна; 2) у рамках відрядної форми: пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, непряма відрядна, акордна [68].

О. Дороніна запропонувала таку класифікацію систем оплати праці:

1. За способом оцінки кількості праці: відрядна, почасова, комбінована.
2. За формою вираження і оцінювання результатів праці: індивідуальна, колективна.
3. За кількістю показників, що характеризують результати праці: однофакторна, багатфакторна.

4. За характером впливу працівника на результати праці: пряма, непряма.
5. За характером розподілу фонду оплати праці: тарифна, безтарифна, змішана.
6. За цільовим призначенням: заохочувальна, гарантуюча, примусова.
7. За характером зростання оплати праці: пропорційна, прогресивна, регресивна [14].

Г. Тибінка, в межах чотирьох визначених форм, розрізняє такі системи оплати праці:

1. Відрядна форма: проста відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непряма, акордна відрядна, бригадна відрядна.
2. Почасова форма: проста почасова, почасово-преміальна, бригадна почасова.
3. Комбінована форма: всі можливі комбінації відрядної та почасової форм.
4. Комісійна форма: системи, побудовані на встановленні премій у вигляді відсотків до окладу (відсоток від обсягу виробництва, від продажу, від прибутку) [64].

Н. Любомудрова виділяє такі системи оплати праці в межах комісійної форми:

- системи, що пов'язують основний заробіток з рівнем виконання визначених показників (прогресивна, регресивна).
- системи, пов'язані з особистими професійними якостями працівника, складністю праці, відповідальністю (система з авансованим або гарантованим мінімумом).
- система, побудована на основі певних результуючих показників (відсоток від обсягу виробництва, від продажу, від прибутку) [39].

У законодавстві, що регулює трудові відносини, не визначено, які форми та системи має застосовувати підприємство. Відповідно до ст. 15 Закону України «Про оплату праці», підприємство самостійно обирає та встановлює

форми та системи оплати праці, зазначаючи їх у колективному договорі, а за його відсутності – погоджуючи з профспілковою організацією [53].

Відрядна й почасова форми та їх системи оплати праці є традиційними, тоді як комісійна й комбінована форми використовуються в українській практиці лише на деяких підприємствах.

На основі зазначених вище форм і систем оплати праці, наведемо їх узагальнену класифікацію (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. – Класифікація систем оплати праці за їх формами

Примітка. Узагальнено автором за працями [48; 52; 55].

Оскільки відрядна та почасова форми оплати праці вже детально висвітлені в науковій літературі та є загальновідомими, не вважається доцільним приділяти їм надмірну увагу.

Щодо організації системи оплати праці, законодавством передбачено використання тарифної та інших систем, які базуються на оцінці складності виконуваної роботи та професійної кваліфікації працівників [53]. У науковій літературі ці «інші системи» часто називають «безтарифними». Тарифні системи є найбільш поширеними на українських підприємствах, але вони вже застарілі та мають ряд суттєвих недоліків. Безтарифні системи, хоч і є більш сучасними та ефективними, досить рідко застосовуються на практиці.

Як зазначає І. Щирба, тарифна система представляє таку організацію оплати праці, яка враховує диференціацію роботи (за складністю, інтенсивністю, відповідальністю, особливими умовами), кваліфікацію працівника та фінансові можливості підприємства [69].

Стаття 96 Кодексу законів про працю визначає, що до складу тарифної системи входять тарифні сітки, схеми посадових окладів, тарифні ставки та професійні стандарти [34].

Тарифна сітка є шкалою, що відображає розподіл оплати праці залежно від кваліфікації та складності роботи, і є ключовим елементом тарифної системи організації оплати праці. З одного боку, тарифна сітка спрощує процес визначення тарифних умов оплати для працівників і службовців [45]. З іншого боку, до її недоліків С. Цимбалюк відносить такі:

- незначний діапазон між розрядами тарифної сітки, що не стимулює переходу на вищу посаду або здобуття певної категорії;
- використання змішаного типу міжрозрядної різниці;
- відсутність об'єктивної методики оцінювання складності роботи та обсягу відповідальності працівників на різних посадах [62].

Незважаючи на ці недоліки, деякі науковці, зокрема О. Баксалова, стверджують, що безтарифна система не є реальною альтернативою тарифній системі, оскільки її можна використовувати лише на невеликих підприємствах, де є можливість точно визначити внесок кожного працівника в колективні результати праці [4].

Розглядаючи українське законодавство, слід зазначити, що держава надає підприємствам право самостійно вибирати і встановлювати системи оплати праці, найбільш підходящі для конкретних умов праці. У колективному договорі закріплюються форми, види, системи виплати заробітної плати, розміри тарифних ставок, окладів та інші акти, що видаються в організаціях.

Головним недоліком тарифної сітки є відсутність зв'язку між посадовим окладом та результатом праці. Це призводить до низької зацікавленості працівників у досягненні результатів і знижує мотиваційну функцію заробітної плати.

I. Щирба зазначає, що складовими тарифної сітки є тарифний розряд, тарифний коефіцієнт і діапазон тарифної сітки [68]. Тарифний розряд визначає рівень кваліфікації, необхідний для виконання певної роботи. Тарифний коефіцієнт показує, у скільки разів кожен наступний розряд більший за перший, найнижчий оклад. Діапазон тарифної сітки – це співвідношення між найнижчим і найвищим розрядами.

Недержавні підприємства, які використовують тарифні сітки, можуть будувати їх по-різному, оскільки законодавство дозволяє вільне формування системи оплати праці. Типи тарифних сіток включають рівномірну, прогресивну, регресивну та змішану. У рівномірній тарифній сітці тарифні коефіцієнти зростають однаковою швидкістю. Прогресивна тарифна сітка передбачає більші відносні збільшення для вищих розрядів, тоді як регресивна – для нижчих розрядів. Змішана тарифна сітка поєднує елементи всіх трьох типів.

Важливим елементом тарифної системи є тарифна ставка, яка являє собою грошове вираження оплати праці за одиницю робочого часу [56]. Зазвичай на підприємствах існують погодинні тарифні ставки, оскільки Кодекс законів про працю передбачає різну оплату за годину роботи в нічний час, вихідні та святкові дні [34]. Для підприємств з змінними нормами виробітку встановлюються денні тарифні ставки. Місячні тарифні ставки характерні для

роботи, яка безпосередньо не впливає на кінцеві результати виробничого процесу, наприклад, для економістів і бухгалтерів.

Тарифікація праці охоплює два споріднені поняття: «тарифікація робіт» і «тарифікація працівників». Тарифікація робіт – це сукупність методів, що дозволяють порівнювати витрати праці за різними видами робіт, не враховуючи кінцеві показники їх виконання. Тарифікація працівників передбачає визначення кваліфікаційного розряду працівника відповідно до його кваліфікації [42].

Важливою частиною тарифної системи є схема посадових окладів, що являє собою перелік посад із відповідними розмірами помісячної оплати праці для кожної професії та кваліфікаційного розряду. Посадовий оклад визначається як базовий розмір оплати праці за виконання роботи певної складності згідно з кваліфікаційним рівнем працівника.

Раніше складовими тарифної системи були тарифно-кваліфікаційні довідники, які нині замінили професійні стандарти. Професійні стандарти, або паспорти професій, описують базові професії, фахові завдання, операції та компетенції, які є типовими для відповідної спеціальності [52]. Ці стандарти перебувають у стадії розробки та затвердження, що регулюється Порядком розроблення та затвердження професійних стандартів, затвердженим постановою КМУ від 31.05.2017 № 373. Згідно з цим документом, роботодавці, галузеві ради, центральні органи виконавчої влади, наукові установи та інші зацікавлені сторони долучаються до процесу розробки, обговорення та затвердження нових професійних стандартів. Цей крок уряду спрямований на перехід до європейських стандартів якості освіти та відповідність вимогам ринку праці, враховуючи появу нових професій без чітко визначених вимог.

Важливим елементом організації оплати праці є система стимулюючих виплат, таких як премії та надбавки. Е. Степанова, досліджуючи ряд промислових підприємств України, виявила, що найпоширенішими видами премій є [61, с. 2]:

- за перевиконання планових показників виробництва товарної продукції, виконання робіт і надання послуг;
- за зростання продуктивності праці в умовах перевищення попиту пропозиції;
- за підвищення якості робіт та послуг;
- за своєчасне або дострокове введення в експлуатацію об'єктів;
- за впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій у науково-дослідних інститутах, конструкторських бюро та підприємствах;
- за економне використання виробничих ресурсів;
- за зменшення собівартості продукції;
- за отримання прибутку;
- за сприяння підвищенню технічного рівня продукції;
- за своєчасне відвантаження продукції згідно з договірними зобов'язаннями перед покупцями;
- за зниження рівня трудомісткості продукції;
- за вислугу років;
- за результати річної діяльності підприємства;
- за загальні показники роботи підрозділу або працівника [58].

До надбавок, що зустрічаються на промислових підприємствах, належать: за сумісництво професій та виконання додаткових обов'язків, за рівень класності водіям, за державні почесні звання, наукові ступені тощо; надбавки окремим керівникам за кваліфікацію, за високий рівень професійної майстерності працівника, за високі досягнення службовців у праці, за вислугу років, за виконання особливо термінової чи важливої роботи, за знання та використання у роботі іноземних мов тощо [49].

Система компенсаційних виплат у структурі організації оплати праці є однією з найскладніших частин. Через важкі фінансові умови, в яких перебуває багато українських підприємств, соціальні пакети та компенсаційні виплати або зовсім виключаються зі структури оплати праці, або існують у дуже

обмеженому вигляді. Результати дослідження С. Цимбалюк показують, що на 63% підприємств надають соціальний пакет, проте лише 46% працівників задоволені ним, 39% вважають компенсаційну систему справедливою, а 59% вважають систему оплати праці неефективною і такою, що потребує змін [65].

А. Островерх, уточнюючи поняття гарантійних та компенсаційних виплат, зазначає, що гарантійні виплати забезпечують матеріальні інтереси працівника у період, коли він не працював і не отримував заробітної плати не з власної вини. Компенсаційні виплати є відшкодуванням витрат, понесених працівником під час виконання службових або інших обов'язків, передбачених трудовим договором і законодавством [48]. Таким чином, гарантії та компенсації не мають стимулюючого характеру, як премії та надбавки.

До компенсаційних виплат належать:

- за несприятливі та шкідливі умови праці;
- за роботу за технічно обґрунтованими нормами;
- за роботу у вечірній та нічний час;
- за керівництво бригадами та підрозділами;
- за ненормований робочий час;
- за роботу у понаднормовий час;
- за роботу у вихідні та святкові дні;
- за виконання обов'язків державної служби;
- неповнолітнім особам за скорочену тривалість щоденної роботи;
- працівникам, які виконують роботи за нижчими тарифними розрядами через виробничу необхідність;
- за час простою, якщо він виник не з вини працівника;
- у разі невиконання норм праці або виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;
- у разі виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- за суміщення посад;

- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт;
- на період освоєння нових норм трудових затрат;
- за суміщення роботи бригадира та робітника, якщо останнього не звільнено від основної роботи;
- за завідування господарством;
- за дні відгулу, що надаються за понаднормову роботу за вахтового методу організації праці або за підсумковим обліком робочого часу, та в інших подібних випадках [35].

З 1 січня 2017 року, у зв'язку з встановленням гарантованої мінімальної заробітної плати, було введено новий вид доплат – доплату до мінімального рівня заробітної плати. Відповідно до нового законодавства, оклад працівника може бути нижчим за мінімальну заробітну плату через новий підхід до її розрахунку [28]. Однак, працівник повинен отримувати заробітну плату не нижче мінімального рівня, що досягається за рахунок доплат, які не враховують результативність праці. Такий підхід знижує мотиваційну функцію заробітної плати та порушує принцип справедливості оплати праці.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що деякі науковці ототожнюють поняття «оплата праці» та «заробітна плата». Насправді це різні терміни: перший означає можливість отримання винагороди, а другий – конкретну реалізацію цієї можливості. Існуючі на вітчизняних підприємствах системи оплати праці не в повній мірі забезпечують виконання стимулюючої функції заробітної плати, що вимагає їх перегляду та осучаснення.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 2.1. Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (реорганізоване з відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобетон», яке припинило свою діяльність) було засноване у 1956 році. У 1987 році було ухвалено рішення про реконструкцію заводу. Згідно з Указом Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішенням української державної будівельної корпорації, у 1994 році державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» було перетворено на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює: виробництво та торгівлю будівельними матеріалами; виготовлення металопластикових, полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів; виробництво різноманітних бетонних і металевих виробів; виготовлення продукції промислового призначення; виробництво виробів з деревини; видавничу та редакційну діяльність; транспортну експедицію; ремонт та сервісне обслуговування транспортних засобів; прокат транспортних засобів; оренду власного нерухомого майна; збирання та заготівлю відходів як вторинної сировини; операції у сфері поводження з небезпечними відходами; надання послуг зі зберігання паливно-мастильних матеріалів; проведення інформаційно-довідкових, маркетингових та перекладацьких робіт; надання консалтингових та інжинірингових послуг; надання юридичних та аудиторських послуг; посередницьку діяльність митного брокера та митного перевізника; організацію наукових конференцій, семінарів, підготовку та перепідготовку спеціалістів; операції з цінними паперами а також інші види діяльності відповідно до

чинного законодавства України.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності є прибуток. Використання чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після розрахунків з бюджетом і перерахувань, передбачених чинним законодавством, здійснюється згідно з порядком, визначеним статутом. Статут передбачає створення різних фондів підприємства, таких як фонд розвитку, стимулювання, страховий, соціально-культурний, благодійний та резервний.

Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці та інші види доходів працівників. Воно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку самостійно, реалізуючи свою продукцію, роботи, послуги та товари за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі.

Підприємство характеризується високим ступенем централізації управління, де директор самостійно контролює всі напрямки роботи і приймає більшість рішень одноосібно. Негативним аспектом діяльності підприємства є відсутність спеціалістів з окремих напрямів діяльності.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства оцінюється на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2020-2022 роки (табл. А.1 додатку А). Ці показники аналізуються в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння їх значень у часі та оцінки їх важливості.

Наведені дані показують, що протягом досліджуваного періоду чистий дохід змінювався нерівномірно. У 2021 році його обсяг зріс до 811,39 млн грн, тоді як у 2022 році він знизився до 576,73 млн грн через початок активних бойових дій та призупинення будівництва багатьох об'єктів. Загалом, на фоні тенденцій попередніх років щодо значного зростання виробництва, скорочення в звітному році свідчить про суттєве падіння обсягів виробництва та реалізації продукції.

Зменшення чистого доходу від реалізації продукції та зміна собівартості

виробництва призвели до коливань показника «витрати на 1 грн реалізованої продукції»: у 2020 році він складав 0,91 грн на 1 грн, а у 2022 році зріс до 0,95 грн на 1 грн. Зниження виручки від продажу продукції та зростання собівартості спричинило зменшення валового прибутку з 133,82 млн грн у 2020 році до 104,35 млн грн у 2022 році, тобто на 22,02%.

Протягом 2020-2022 років на підприємстві спостерігалася негативна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. У 2021-2022 роках через значне підвищення цін на паливно-мастильні матеріали значно зросли витрати, що призвело до отримання значно нижчого прибутку порівняно з попередніми роками.

Паралельно зі змінами показників діяльності відбувалися зміни у чисельності персоналу підприємства. За три роки середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 472 до 438 осіб, що становить скорочення на 7,2%. Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвели до підвищення продуктивності праці на підприємстві на 6,9%. Якщо у 2020 році продуктивність праці одного працівника становила 1231,75 тис. грн, то у 2022 році вона зросла до 1316,75 тис. грн, досягнувши максимального значення. Аналогічно змінювалася продуктивність праці і одного робітника.

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку, однак останній рік демонструє значну тенденцію до скорочення діяльності.

Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести дослідження динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. А.2 додатку А).

Наведені дані демонструють, що реалізована продукція підприємства скоротилась на 4,6 млн. грн. Таке скорочення відбулось за рахунок зменшення виробництва та реалізації: тротуарної плитки та бруківки на 5,51 млн. грн., інших виробів на 54,17 млн.грн. Одночасно спостерігається зростання обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема залізобетонних

конструкцій на 40,25 млн. грн., цементного розчину на 10 млн. грн та дерев'яних виробів на 4,78 млн грн.

Щодо зміни структури обсягу виробництва та реалізації продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва тротуарної плитки та бруківки на 0,88% та інших видів продукції на 9,26%. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі виробництва залізобетонних конструкцій на 7,21%, цементного розчину на 1,96% та дерев'яних виробів на 0,97%.

В цілому структура продукції у 2022 р. наведена на рис. 1.1.

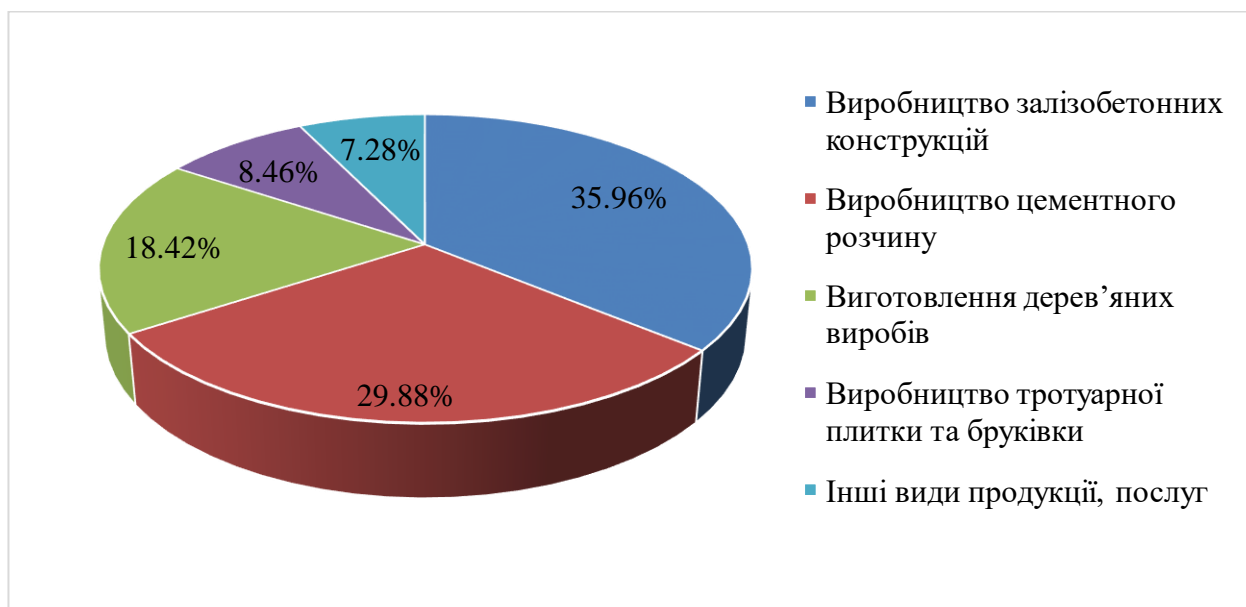


Рисунок 1.1 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [25-27]

Рисунок демонструє, що найбільшу частку в структурі виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає виробництво залізобетонних конструкцій (35,96%). На другому місці за обсягом виробництва знаходиться виробництво цементного розчину (29,88%), а третє місце займає виготовлення дерев'яних виробів (18,42%). Найменші частки в структурі виробництва займають інша продукція (7,28%) та виробництво тротуарної плитки та бруківки (8,46%). Зміни у структурі виробництва переважно зумовлені коливаннями попиту та пропозиції на ринку, а також укладенням контрактів з компаніями, які замовляють нетрадиційну для підприємства продукцію.

Щоб оцінити ефективність функціонування підприємства, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. А.3 додаток А). Дані показують, що основний прибуток підприємство отримує від реалізації продукції, тоді як інші доходи та витрати складають незначну частину в загальних фінансових результатах.

У 2022 році підприємство отримало прибуток у розмірі 27,43 млн грн, що на 27,05 млн грн менше порівняно з 2020 роком. За аналізований період спостерігається скорочення чистого доходу на 4,6 млн грн, зростання собівартості на 24,83 млн грн (або в 1,3 рази). Зростання собівартості та скорочення доходу призвели до зменшення валового прибутку на 29,47 млн грн (або в 1,4 рази). Інші операційні доходи скоротилися на 10,6 млн грн, тоді як інші операційні витрати зросли на 6,7 млн грн, що вплинуло на фінансові результати від операційної діяльності – спостерігається скорочення прибутку на 29,94 млн грн (або в 1,8 рази).

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства свідчить про зниження ефективності управління. Це підтверджується скороченням прибутковості діяльності, зниженням рентабельності продажу та зростанням витрат. Тому підприємству необхідно збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції, що неможливо без впровадження заходів, пов'язаних з мотивацією та оплатою праці.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин значення заробітної плати як потужного стимулу до праці постійно зростає. Заробітна плата є одним з основних чинників соціально-економічного життя кожної країни, колективу та людини, оскільки становить значну частину доходів громадян. Для багатьох вона є основним, а іноді і єдиним джерелом доходу та добробуту. Розмір заробітної плати визначає умови життя працівника, рівень задоволення щоденних потреб та можливість підтримання працездатності. У ринковій економіці заробітна плата є головним інтересом найманих працівників, роботодавців та держави в цілому. Пошук взаємовигідного механізму реалізації

та дотримання інтересів цього тристороннього партнерства є однією з головних умов розвитку виробництва та предметом управління працею та заробітною платою.

Аналіз оплати праці є одним з основних розділів економічного аналізу підприємства і проводиться з метою виявлення резервів зростання продуктивності праці та економії фонду заробітної плати, а також поліпшення нормування, організації та умов праці. Основними нормативними документами, що регулюють систему оплати праці на підприємстві, є:

- положення про оплату праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та додатки до нього, які регламентують нарахування та виплату окладів, премій і доплат;

- фонд оплати праці, який планується головним бухгалтером і поповнюється за рахунок власних коштів підприємства.

Оплата праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється за допомогою тарифної погодинної системи. Облік фактично відпрацьованого часу ведеться у таблиці обліку робочого часу, який підписується відповідальною особою та керівником. Розмір заробітної плати визначається залежно від рівня займаної посади, типу підрозділу, професійного рівня, ступеня досягнення встановлених показників та особистого внеску працівника у виконання статутної діяльності підприємства. Працівникам, які належать до унікальних фахівців, посадовий оклад може встановлюватися індивідуально за рішенням керівника або уповноваженої ним особи.

Порядок виплати заробітної плати встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства: заробітна плата виплачується не рідше ніж двічі на місяць у визначені дні. Днями виплати є 30-те число поточного місяця (аванс) та 15-е число наступного місяця (остаточний розрахунок за попередній місяць).

Преміювання працівників здійснюється з метою забезпечення матеріальної зацікавленості персоналу у своєчасному та якісному виконанні

посадових обов'язків, а також підвищення відповідальності за доручену роботу. Проте преміювання не є гарантованою виплатою від підприємства.

Система оплати праці, яка використовується у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», є середнім між нормуванням праці та тарифною системою, а також засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників. Чинні системи оплати праці на підприємстві передбачають можливість зміни параметрів заробітної плати залежно від обставин.

Виробничим браком вважаються недоброякісні готові вироби, продукція, напівфабрикати, роботи, які не відповідають встановленим стандартам або технічним умовам і не можуть бути використані за своїм призначенням або можуть бути використані лише після додаткових витрат на виправлення. До виробничого браку належать недоброякісні готові вироби, продукція та напівфабрикати, забраковані у виробництві через порушення встановленого технологічного режиму, рецептури, правил складування, а також внаслідок недбалого виконання робіт працівниками підприємства, які не відповідають встановленим стандартам і не можуть бути використані за своїм призначенням.

До експедиційного браку відносяться готові вироби та продукція, забраковані після здачі в експедицію підприємства, повернені через пошкодження під час вантажно-розвантажувальних робіт чи транспортування до складу готової продукції (деформовані, підмочені, зламані), а також вироби із простроченими строками споживання. До цієї статті належать:

- вартість забракованої у виробництві продукції через технологічні причини або недбалу роботу працівників підприємства;

- вартість матеріалів і напівфабрикатів, зіпсованих під час налаштування устаткування;

- вартість готових виробів, зіпсованих під час транспортування на виробництві, забракованих після здачі в експедицію або повернутих з торгової мережі з вини підприємства;

- витрати на усунення браку.

Витрати за цією статтею враховуються на основі звітних даних підприємства. При розробці нового виду продукції або планових показників діяльності підприємства стаття не розраховується. Витрати підприємства через брак є закритою інформацією і включені до комерційної таємниці.

Результати господарської діяльності та ефективність праці залежать передусім від ефективності використання живої праці, яка є найважливішим фактором виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції. Основними працівниками ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є робітники та інженерно-технічний персонал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 рр.

| Показники                      | Роки |      |      | Відхилення, осіб, +/- |
|--------------------------------|------|------|------|-----------------------|
|                                | 2020 | 2021 | 2022 |                       |
| Чисельність працюючих, у т.ч.: | 472  | 509  | 438  | -34                   |
| керівники                      | 18   | 18   | 17   | -1                    |
| спеціалісти                    | 31   | 38   | 27   | -4                    |
| службовці                      | 14   | 26   | 12   | -2                    |
| виробничий персонал, усього    | 409  | 427  | 382  | -27                   |
| з них:                         |      |      |      |                       |
| основні робітники              | 381  | 375  | 359  | -22                   |
| допоміжні робітники            | 28   | 52   | 23   | -5                    |

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [22-24]

Протягом останніх трьох років чисельність працівників скоротилася на 34 особи, зокрема виробничий персонал зменшився на 27 осіб. Також відбулося скорочення управлінського персоналу на 7 осіб, що включає зменшення кількості спеціалістів на 4 особи, службовців на 2 особи та керівників на 1 особу.

На підприємстві виготовляються будівельні вироби з використанням останніх розробок у цій сфері, що вимагає високої кваліфікації та знань. Як видно з табл. 2.2, у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла питома вага

керівників та виробничого персоналу. Збільшення питомої ваги робітників сприяє підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 2.2. Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр., %

| Показники                      | Роки  |       |       | Відхилення,<br>%, +/- |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------|
|                                | 2020  | 2021  | 2022  |                       |
| Чисельність працюючих, у т.ч.: | 100   | 100   | 100   | -                     |
| керівники                      | 3,81  | 3,54  | 3,88  | 0,07                  |
| спеціалісти                    | 6,57  | 7,47  | 6,16  | -0,40                 |
| службовці                      | 2,97  | 5,11  | 2,74  | -0,23                 |
| виробничий персонал            | 86,65 | 83,89 | 87,21 | 0,56                  |

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [22-24]

Загальна питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства становила 13,35% у 2020 році та 12,79% у 2022 році. Це свідчить про те, що чисельність управлінського персоналу не перевищує норму керованості і не створює значного навантаження на виробничий персонал підприємства.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з прийомом нових працівників, звільненням колишніх, а також з внутрішніми переміщеннями. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається плинністю (оборотом) кадрів. Вибуття працівників може бути зумовлене як об'єктивними причинами (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). Для аналізу руху персоналу використаємо розрахунки, наведені у табл. 2.3.

З даних табл. 2.3 видно, що у 2022 році на підприємство було прийнято 18 осіб. Протягом року було звільнено 89 осіб, що на 78 осіб більше, ніж у 2020 році. Загалом за три роки було прийнято 114 осіб і звільнено 122 особи.

Таблиця 2.3. Дані про рух робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2022 рр.

| Показники                                | 2019   | 2020   | 2021   | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р., (+/-) |
|--|--------|--------|--------|---|
| Середньооблікова чисельність працівників | 472    | 509    | 438    | -34   |
| Прийнято працівників, осіб               | 37     | 59     | 18     | -19   |
| Вибуло працівників, всього, осіб, з них  | 11     | 22     | 89     | 78  |
| за власним бажанням                      | 10     | 19     | 75     | 65  |
| з причин скорочення штатів               | 0      | 0      | 14     | 14  |
| за порушення трудової дисципліни         | 1      | 3      | 0      | -1  |
| Коефіцієнт обороту по прийому            | 0,0784 | 0,1159 | 0,0411 | -0,03729                                    |
| Коефіцієнт обороту по вивільненню        | 0,0233 | 0,0432 | 0,2032 | 0,179891                                    |
| Коефіцієнт плинності кадрів              | 0,0233 | 0,0432 | 0,1712 | 0,147928                                    |

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [22-24]

Розрахунки коефіцієнтів у табл. 2.3 вказують на високу плинність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 4,11%, при цьому звільнення становили 20,32% від загальної чисельності працюючих. Загалом можна сказати, що підприємство є великим роботодавцем, і останні роки супроводжувалися нарощуванням трудового потенціалу, що пов'язано із збільшенням виробничих потужностей та обсягів виробництва (в довоєнний період). Цю гіпотезу підтвердимо порівнянням тенденції зміни чисельності працівників та показників озброєності праці і її продуктивності (рис. 2.2).

Аналіз продуктивності праці підприємства показує, що у звітному році продуктивність праці зросла порівняно з 2020 роком, але знизилася порівняно з 2021 роком. Встановлено, що існує пряма залежність між збільшенням вартості основних засобів і скороченням чисельності працівників, що супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці.

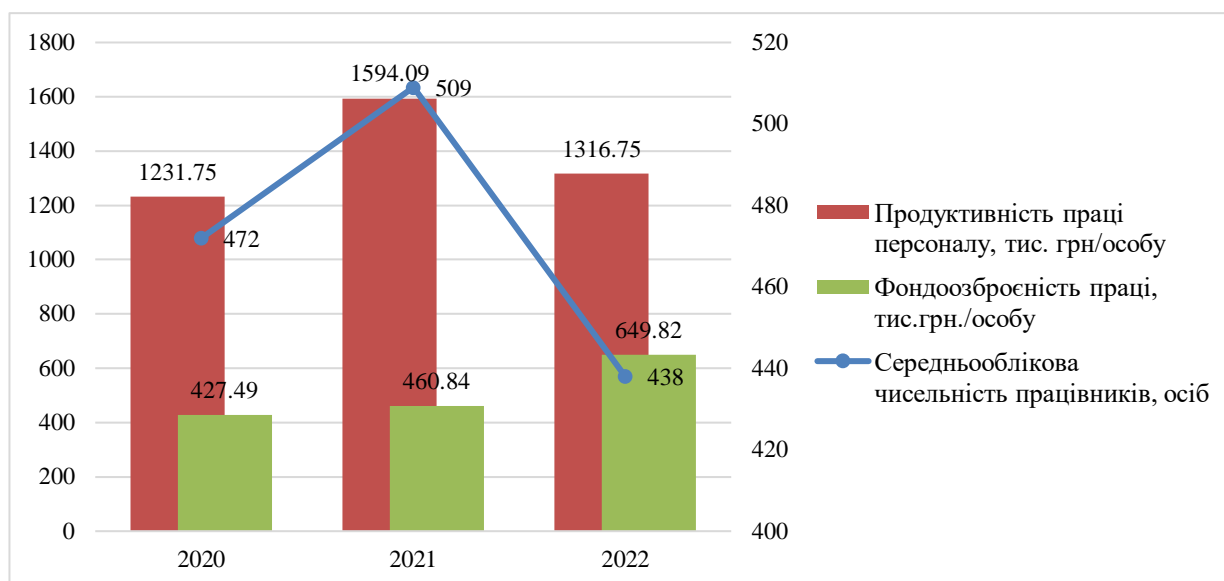


Рисунок 2.2. – Порівняння динаміки чисельності працівників і показників озброєності праці та її продуктивності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
Примітка. Визначено за даними табл.1.1. [1-3; 22-24]

Під час аналізу також необхідно визначити співвідношення між зростанням заробітної плати та продуктивністю праці. Зі збільшенням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня оплати праці. Водночас кошти на оплату праці мають використовуватися таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати. Лише за таких умов можливе збільшення темпів розширеного відтворення.

Зміна середнього заробітку працівників за певний період характеризується його індексом ( $I_{CЗ}$ ), який визначається відношенням середньої зарплати за звітний період ( $CЗ_1$ ) до середньої зарплати в базисному періоді ( $CЗ_0$ ). Індекс продуктивності праці ( $I_{ПП}$ ) розраховується аналогічним чином:

$$I_{CЗ} = \frac{CЗ_1}{CЗ_0}, \quad I_{ПП} = \frac{ПП_1}{ПП_0}, \quad (2.1)$$

де  $CЗ$  - середня зарплата одного робітника (фактична за аналізований період та базисна);

ПП - середньорічний виробіток одного робітника (фактичний за аналізований період та базисний).

Для забезпечення розширеного відтворення, отримання необхідного прибутку та рентабельності, темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання оплати праці. Якщо цей принцип не дотримується, відбувається перевитрата фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції та, відповідно, зменшення прибутку.

Для визначення суми економії або перевитрат фонду оплати праці у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці та оплати праці можна використати наступну формулу:

$$\pm E = \text{ФОП}_\phi \frac{(I_{\text{сз}} - I_{\text{пп}})}{I_{\text{сз}}}, \quad (2.2)$$

де  $\text{ФОП}_\phi$  – фонд оплати праці у звітному році.

Результати проведених розрахунків представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Динаміка темпів росту продуктивності праці і заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

| Показники   | 2020/2019 | 2021/2020 | 2022/2021 | Відхилення (+/-) |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Темп росту продуктивності праці, %                | 119,10    | 129,42    | 82,60     | -36,50           |
| Темп росту середньорічної заробітної плати, %     | 148,50    | 148,52    | 116,23    | -32,27           |
| Економія/перевитрати фонду оплати праці, тис.грн. | 19667,91  | 15414,32  | 26265,37  | 6597,46          |

Примітка. Розраховано за даними табл. А.1.

У нашому випадку, в 2020-2022 роках, вищі темпи зростання оплати праці порівняно з темпами зростання продуктивності праці призвели до відносних перевитрат фонду заробітної плати на суми 19667,91 тис. грн., 15414,32 тис. грн. та 26265,37 тис. грн. відповідно.

Ефективність праці безпосередньо залежить від належної мотивації персоналу. У зв'язку з цим проаналізуємо динаміку та структуру заробітної

плати на досліджуваному підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Динаміка фонду оплати праці за 2020-2022 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники   | Роки     |          |          | Відхилення    |        |
|---|----------|----------|----------|---------------|--------|
|   | 2020     | 2021     | 2022     | в абс. вираж. | %      |
| 1   | 4        | 5        | 6        | 7             | 8      |
| Фонд оплати праці, всього, тис.грн.                                     | 99343    | 119839   | 90784    | -8559,00      | -8,62  |
| Фонд основної заробітної праці, тис.грн.                                | 52453,10 | 40620,90 | 51475,90 | -977,20       | -1,86  |
| у % до фонду оплати праці   | 52,8     | 48,3     | 51,2     | -1,60         |        |
| Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у т.ч.:              |          |          |          |               |        |
| –надбавки та доплати  | 12065,3  | 12330,4  | 14334,3  | 2269,00       | 18,81  |
| –премії та винагороди   | 27075,84 | 40997,96 | 22887,14 | -4188,70      | -15,47 |
| у % до фонду оплати праці   | 39,4     | 44,5     | 41       | 1,60          |        |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., у тому числі: |          |          |          |               |        |
| у % до фонду оплати праці   | 3,82     | 4,41     | 3,94     | 0,12          |        |
| Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.                                | 3953,85  | 3343,51  | 3504,26  | -449,59       | -11,37 |
| у % до фонду оплати праці   | 3,98     | 2,79     | 3,86     | -0,12         |        |
| Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.                          | 21855,46 | 26364,58 | 19972,48 | -1882,98      | -8,62  |

Примітка. Складено автором на основі звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [22-24]

Наведені дані показують, що протягом 2020-2022 років фонд оплати праці зменшився на 8,62% за рахунок скорочення фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Також у досліджуваний період розмір премій та винагород зменшився на 15,47%, що вказує на скорочення можливостей керівництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для використання матеріального стимулювання. Скоротився і обсяг нарахованого ЄСВ, що пов'язано зі зменшенням фонду оплати праці. Протягом трьох досліджуваних років спостерігається стабільна структура фонду оплати праці: фонд основної заробітної плати складав 51-55%,

а частка заохочувальних та компенсаційних виплат незначно збільшилася з 3,82% до 3,94%.

Величина основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат в розрахунку на одного працівника представлена на рис. 2.2.

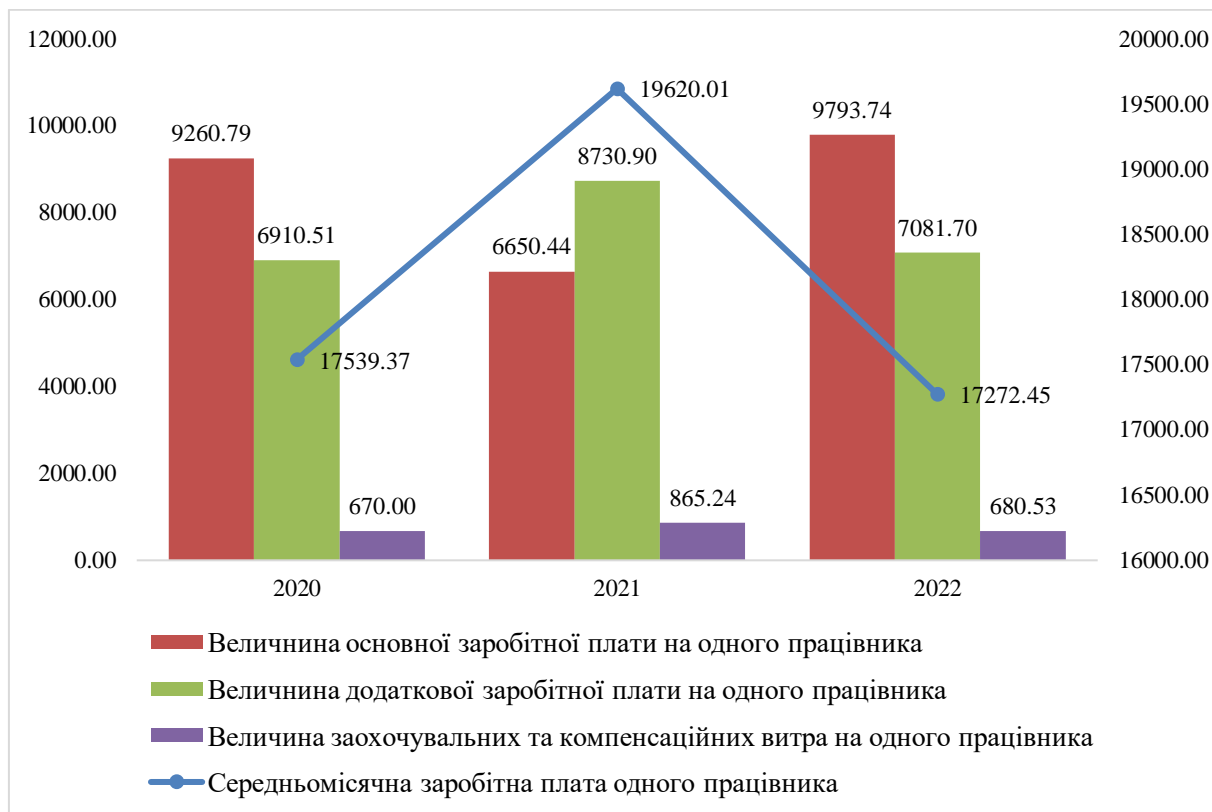


Рисунок 2.2. – Динаміка середньомісячної основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат одного працівника на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2017-2021 рр.

Примітка. Складено автором

Слід зазначити, що середньомісячна заробітна плата працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є однією з найвищих серед підприємств міста Хмельницького. Однак, в останньому аналізованому періоді вона демонструє тенденцію до зниження, що спричиняє високу плинність кадрів на підприємстві.

Таким чином, система оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформована на задовільному рівні. Проте, консервативний підхід до визначення розміру премій і винагород вказує на необхідність розробки заходів для вдосконалення цієї системи. Для підвищення економічної результативності

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід спрямовувати зусилля на зміцнення трудового колективу, відстежувати показники плинності кадрів та забезпечувати належну організацію праці.

## **2.2. Оцінювання ефективності організації оплати праці персоналу**

При комплексному підході до визначення ефективності заробітної плати необхідно розрізнити два взаємопов'язаних аспекти (форми ефективності): економічну та соціальну. Через реалізацію репродуктивної функції заробітна плата виконує соціальну роль: обмінюючи гроші (заробітну плату) на товари і послуги, працівник задовольняє свої потреби і потреби своєї сім'ї, забезпечуючи певний рівень життя.

Завдяки реалізації стимулюючої функції заробітна плата виконує *економічну роль*, яка полягає в тому, що заробітна плата, нарахована в залежності від результатів роботи, спонукає працівника до підвищення ефективності виробництва, що впливає з цілей роботи і завдань, які ставляться перед працівником для її досягнення.

Регулююча функція займає проміжне становище між репродуктивною і стимулюючою функціями, виконуючи відносно до них *інтегруючу роль* з метою досягнення рівноваги між інтересами працівників і роботодавців.

Отже, *економічна ефективність заробітної плати* характеризує ефективність її стимулюючої функції через співвимірювання витрат і результатів праці працівника. Вона дає можливість визначити, якою мірою заробітна плата через механізм формування її обсягу залежно від результатів роботи сприяє досягненню цілей роботодавця та виконанню завдань, що стоять перед працівниками.

*Соціальна ефективність заробітної плати* відображає ступінь відтворення робочої сили працівника підприємства і характеризує те, наскільки пов'язана заробітна плата з мінімальною заробітною платою, розмір якої забезпечує просте відтворення робочої сили.

В економічній літературі для визначення ефективності заробітної плати рекомендується використовувати показник прибутковості заробітної плати. Віддача заробітної плати розглядається як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до заробітної плати, що виплачується за його виробництво:

Такий підхід до визначення ефективності заробітної плати дозволяє виявити ступінь раціональності витрат фонду заробітної плати на створення суспільного продукту і оцінити його стимулюючу роль. Але недоліком показника є те, що в чисельник цієї формули створений продукт включає витрати, пов'язані не тільки з оплатою праці, але і з використанням засобів і предметів праці [14].

На нашу думку, наведений показник не показує кореляції між заробітною платою і трудовим внеском працівників та результатами їх діяльності. Цей показник характеризує обсяг продукції (послуг) на 1 гривню заробітної плати. Слідуючи логіці цього показника, висновок напрашується сам собою: чим більше продукції на 1 гривню витрат на заробітну плату, тим ефективніше використовується ресурс робочої сили. Але такий підхід (чим більше дохід на одиницю витрат, тим краще) не підходить для оцінки економічної ефективності заробітної плати, яка має подвійну природу: для роботодавця заробітна плата - витрати, для працівника - доходи. Тому показник віддачі заробітної плати для вимірювання економічної ефективності заробітної плати є неприйнятним у сучасних умовах.

Крім показника ефективності заробітної плати, в економічній практиці використовуються величини, обернені до ефективності заробітної плати, тобто коефіцієнти витрат праці у випуску кінцевого суспільного продукту, який характеризує частку витрат праці у випуску кінцевого суспільного продукту, але не ефективністю заробітної плати.

Враховуючи, наведені вище аргументи, пропонуємо для розрахунку економічної ефективності заробітної плати використовувати систему показників, яка включає:

1. *Показник економічної ефективності заробітної плати*, який відображає зміну заробітної плати у взаємозв'язку зі зміною продуктивності праці. Іншими словами, показник економічної ефективності заробітної плати - це мультиплікатор, що характеризує відсоткову зміну заробітної плати при зміні продуктивності праці на 1%. З урахуванням вимог, що висувуються при розробці оцінки ефективності оплати праці, економічна складова ефективності може бути оцінена за показником:

$$EE = I_{zn}/I_{nn} \quad (2.1)$$

де  $EE$  – показник економічної ефективності заробітної плати підприємства;  
 $I_{nn}$  - індекс середньої реальної заробітної плати на підприємстві;  
 $I_{zn}$  - індекс середньої продуктивності праці, що вимірюється в грошових одиницях в порівнянних цінах або в фізичних одиницях виміру на підприємстві.

Показник економічної ефективності по суті є мультиплікатором і вказує на відсоткову зміну заробітної плати при зміні продуктивності праці на один відсоток.

2. *Критерій економічної ефективності заробітної плати*, який представляє собою коефіцієнт зміни заробітної плати при підвищенні продуктивності праці на 1%, що обґрунтовується соціально-економічними процесами в країні або регіоні. На це співвідношення впливають регіональні та галузеві особливості відтворення робочої сили.

Основою для обґрунтування критерію економічної ефективності заробітної плати може бути формула, наведена в монографії колективу авторів під редакцією Л. І. Жукова [11]:

$$KE = (ПВ_{жпн} \pm \Delta ПВ_{жпн}) / ПВ_{жпн}, \quad (2.2)$$

де  $KE$  – оптимальний коефіцієнт відношення зростання продуктивності праці до заробітної плати;

$ПВ_{жпн}$  - частка живої праці (у вартісному вираженні) у собівартості продукції, %,

$\Delta ПВ_{жст}$  - зменшення (зростання) частки живої праці у витратах продукції, %.

3. Коефіцієнт економічної ефективності заробітної плати характеризує, як показник фактичної економічної ефективності заробітної плати об'єкта аналізу співвідноситься з критеріальним значенням цього показника. Коефіцієнт економічної ефективності заробітної плати розраховується за формулою:

$$K_{ee} = EE/KE, \quad (2.3)$$

де  $K_{ee}$  - коефіцієнт економічної ефективності заробітної плати підприємства;  
 $EE$  - показник економічної ефективності заробітної плати підприємства;  
 $KE$  - критерій економічної ефективності заробітної плати.

Використовуючи формули 2.1-2.3 розрахуємо тепер показники економічної ефективності заробітної плати для ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2020-2022 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Показники економічної ефективності заробітної плати для ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2020-2022 роки

| № з/п | Показники  | Роки   |        |        | Відхилення (+/-) |
|-------|--|--------|--------|--------|------------------|
|       |  | 2020   | 2021   | 2022   |                  |
| 1.    | Індекс середньої заробітної плати, од                | 1,4850 | 1,2063 | 0,7575 | -0,7275          |
| 2.    | Індекс продуктивності праці, од                      | 1,1910 | 1,2942 | 0,8260 | -0,3650          |
| 3.    | Питома вага вартості праці у собівартості продукції  | 0,2220 | 0,1886 | 0,1922 | -0,0298          |
| 4.    | Показник економічної ефективності заробітної плати   | 1,2469 | 0,9321 | 0,9171 | -0,3297          |
| 5.    | Критерій економічної ефективності заробітної плати   | 1,1144 | 0,8233 | 1,0185 | -0,0960          |
| 6.    | Коефіцієнт економічної ефективності заробітної плати | 1,1188 | 1,1322 | 0,9005 | -0,2183          |

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТДВ «Хмельницьк-

залізобетон»

Показник економічної ефективності заробітної плати може мати значення 1, більше 1 або менше 1. Якщо  $EE = 1$ , то це означає, що при підвищенні продуктивності праці, а, відповідно, і фізичного обсягу виробництва, при цьому кількість працівників залишається на рівні одного відсотка, реальна заробітна плата також збільшується на один відсоток. Рівність темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати стабілізує попит і пропозицію на ринку споживчих товарів, що має звести інфляцію до мінімуму.

$EE > 1$  відповідає ситуації, коли заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці що призводить до дисбалансу між грошовою і товарною масою і стимулює інфляцію.

$EE < 1$  характеризує ситуацію, коли заробітна плата зростає повільнішими темпами слідом за зростанням продуктивності праці. У цьому випадку відбувається випередження збільшення пропозиції товарів порівняно з грошовою масою, що на певному етапі знизить інфляцію, а в майбутньому сприятиме зниженню цін на товари та послуги підприємства.

Тому отримані дані дозволяють стверджувати, що лише в 2021-2022 рр. мало місце перевищення темпів росту продуктивності праці над ростом заробітної плати. Зворотня ситуація спостерігалась у 2020 р., що було пов'язано із значним зростанням мінімальної заробітної плати

Беручи до уваги принцип випередження темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати, очевидно, що найкращим показником буде показник економічної ефективності заробітної плати менше 1. Але головне питання, звичайно ж, наскільки менше. Наскільки має змінитися заробітна плата, якщо продуктивність праці зростає на 1%?

При вивченні принципу випередження темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами зростання заробітної плати ми вивчили велику кількість першоджерел, праць російських і зарубіжних вчених, присвячених оплаті праці. У зарубіжних джерелах ми не знаходимо робіт, присвячених

вищезгаданому принципу, але у всіх описаних окремих системах оплати праці закладено принцип випередження показників продуктивності праці.

Можна виділити фактори, що визначають випереджаючі темпи зростання продуктивності праці. Але в той же час стан цих факторів і пріоритети їх важливості для підтримки економічної стабільності в суспільстві для добробуту громадян країни в кожен конкретний період економічного розвитку будуть мати різне значення. Якщо економіка країни характеризується високими темпами інфляції, то це в першу чергу свідчить про те, що грошова маса в обігу більше, ніж товарна, і в даній ситуації розрив між темпами зростання реальної заробітної плати і продуктивністю праці повинен бути більш значним в сторону менше одиниці, порівняно зі сценарієм, коли інфляція близька до нуля. Всі макроекономічні процеси формуються в результаті економічних процесів, що відбуваються в рамках конкретних підприємств.

При зростанні продуктивності праці більш швидкими темпами, ніж темпи зростання заробітної плати, зростання бізнесу відбувається за рахунок накопичення прибутку. Іншими словами, за рахунок вищезазначеного фактора інтенсифікується інвестиційний процес, відбувається зростання і оновлення основних фондів, що особливо важливо для ринкової економіки, рушійною силою якої є конкуренція.

Зростання бізнесу є основним рушійним мотивом підприємця, тому чим більше розрив між темпами зростання заробітної плати і продуктивністю праці, тим вигідніше. Але надмірний надлишок, як було сказано вище, демотивує працівника, що в кінцевому підсумку призведе до зниження продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємця.

Критерій економічної ефективності заробітної плати демонструє тенденцію до зниження, що пов'язано із зниженням питомої ваги вартості живої праці у собівартості продукції підприємства.

Коефіцієнт економічної ефективності заробітної плати передбачає порівняння фактичної економічної ефективності заробітної плати з показником,

який служить критерієм економічної ефективності або мірою ефективності. Коефіцієнт економічної ефективності заробітної плати може мати значення більше 1, менше 1 і дорівнювати 1.

При  $K_{ee} = 1$  фактичний показник економічної ефективності об'єкта аналізу збігається з критерієм економічної ефективності.

Якщо  $K_{ee} > 1$ , то співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці перевищує критерій економічної ефективності, в цьому випадку необхідно переглянути механізм нарахування заробітної плати, скорегувати і врегулювати співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці.

Якщо  $K_{ee} < 1$  це відповідає ситуації, коли фактичне значення відношення темпів зростання заробітної плати до продуктивності праці нижче критерію економічної ефективності. Це характерно для систем оплати праці, які не акцентують увагу на взаємозв'язку між заробітною платою і результатами роботи. В нашому випадку  $K_{ee}$  в 2022 р. є нижчим за 1, що засвідчує необхідність перегляду існуючої на підприємстві системи оплати праці.

Слід зазначити, що системи оплати праці з характеристиками  $K_{ee} > 1$  і  $K_{ee} < 1$  мають низьку стимулюючу роль, не виконують стимулюючу функцію заробітної плати, а в ряді випадків додавання до таких систем оплати праці негативних стимулів (штрафів, погроз звільнення) перетворює їх на форми економічного примусу.

На нашу думку оцінка соціальної ефективності повинна відображати те, наскільки заробітна плата здатна задовольнити потреби працівника і його родини. Виходячи з соціально-економічної сутності цього показника, оцінку соціальної ефективності можна отримати, співвідносячи середню заробітну плату працівника за конкретний період на підприємстві або в регіоні з показником, що характеризує рівень мінімального споживання товарів.

Такою характеристикою можуть бути два схожих за своїм економічним змістом показники: мінімальний споживчий кошик і мінімальна заробітна

плата. Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) мінімальна заробітна плата повинна відповідати мінімальному споживчому кошику і становити не менше 60% від середньої заробітної плати в країні [7].

Вважаємо правомірним прийняти рекомендований МОП рівень мінімальної заробітної плати як складову оцінки соціальної ефективності заробітної плати. При розрахунку соціальної ефективності заробітної плати пропонуємо використовувати таку систему показників

1. *Показник соціальної ефективності заробітної плати* кількісно визначає ступінь задоволення заробітною платою потреб працівника відповідно до мінімуму, що забезпечує просте відтворення робочої сили.

Соціальна ефективність заробітної плати визначається через відношення фактичної середньої номінальної заробітної плати підприємства за звітний період до рекомендованої МОП мінімальної заробітної плати:

$$CE = ЗП_{зв.н.} / (ЗП_{сер} \cdot 0,6), \quad (2.4)$$

де  $CE$  – показник соціальної ефективності заробітної плати підприємства;

$ЗП_{зв.н.}$  – номінальна середньомісячна заробітна плата за звітний період на підприємстві, грн.;

$ЗП_{рес} \cdot 0,6$  – рівень мінімальної заробітної плати, рекомендований МОП, грн, де  $ЗП_{сер}$  - середня заробітна плата по країні.

2. *Критерій соціальної ефективності заробітної плати.* Критерієм соціальної ефективності заробітної плати є порогове значення співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, яке дорівнює 1. Критерій соціальної ефективності заробітної плати, що дорівнює 1, характеризує мінімальний рівень соціальної ефективності і відповідає ситуації, коли середня заробітна плата об'єкта дослідження дорівнює мінімальній заробітній платі. При цьому рівень середньої заробітної плати забезпечує лише просте відтворення робочої сили. Критерієм соціальної ефективності заробітної плати є відношення мінімальної заробітної плати до середньої заробітної плати відповідно до рекомендацій МОП (не менше 60%).

3. Коефіцієнт соціальної ефективності заробітної плати характеризує, у скільки разів показник соціальної ефективності заробітної плати перевищує його критеріальне значення. У зв'язку з тим, що критерій соціальної ефективності заробітної плати обґрунтовується рівним 1, коефіцієнт соціальної ефективності в його числовому значенні буде збігатися з показником соціальної ефективності.

$$K_{ce} = CE/KC, \quad (2.5)$$

де  $K_{ce}$  – коефіцієнт соціальної ефективності заробітної плати  $i$ -го підприємства;

CE – показник соціальної ефективності заробітної плати підприємства;

KC – критерій соціальної ефективності заробітної плати.

На основі формул 2.4-2.5 проведемо розрахунок показників соціальної ефективності заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 Показники соціальної ефективності заробітної плати для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 роки

| № з/п | Показники  | Роки     |          |          | Відхилення (+/-) |
|-------|--|----------|----------|----------|------------------|
|       |  | 2020     | 2021     | 2022     |                  |
| 1.    | Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства, грн. | 17539,37 | 19620,01 | 17272,45 | -266,92          |
| 2.    | Середня заробітна плата в Україні, грн.                        | 10345,35 | 17453    | 14577    | 4231,65          |
| 3.    | Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.                     | 5000     | 6500     | 6700     | 1700,00          |
| 4.    | Показник соціальної ефективності заробітної плати              | 2,8256   | 1,8736   | 1,9749   | -0,8508          |
| 5.    | Критерій соціальної ефективності заробітної плати              | 0,4751   | 0,5522   | 0,6465   | 0,1714           |
| 6.    | Коефіцієнт соціальної ефективності заробітної плати            | 5,9472   | 3,3932   | 3,0547   | -2,8925          |

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник соціальної ефективності заробітної плати може мати значення 1, більше 1 або менше 1. Якщо  $CE = 1$ , то рівень середньої заробітної плати забезпечує просте відтворення робочої сили, тобто її розмір буде достатнім лише для простого відновлення працездатності.

Якщо  $CE < 1$ , то рівень середньої заробітної плати не передбачає простого відтворення робочої сили.

Якщо  $CE > 1$ , то рівень середньої заробітної плати забезпечує не тільки просте, але і розширене відтворення робочої сили, тобто працівник має можливість розвиватися (підвищувати освіту, інформаційно-культурний рівень, кваліфікацію) і утримувати непрацездатних членів сім'ї - дітей, батьків-пенсіонерів тощо. В нашому випадку протягом усіх 3 періодів спостерігається перевищення показника понад 1. Це свідчить про забезпечення можливостей відтворення робочої сили. Однак у 2022 р. він суттєво знижується, що доводить скорочення соціальної ефективності оплати праці на підприємстві

Порогове значення відношення середньої заробітної плати до мінімальної заробітної плати дорівнює 1. Критерій соціальної ефективності заробітної плати, що дорівнює 1, характеризує мінімальний рівень соціальної ефективності і відповідає ситуації, коли середня заробітна плата об'єкта дослідження дорівнює мінімальній заробітній платі. При цьому рівень середньої заробітної плати забезпечує просте відтворення робочої сили. Заробітна плата на підприємстві не повинна бути нижче цього рівня, інакше вона не забезпечує задоволення мінімального рівня потреб і не виконує свою відтворювальну функцію.

В свою чергу коефіцієнт соціальної ефективності заробітної плати може мати значення більше 1, менше 1 і дорівнювати 1. Чкщо  $K_{ce} = 1$  Фактичний показник соціальної ефективності об'єкта аналізу буде збігатися з критерієм соціальної ефективності.

Якщо  $K_{ce} > 1$  встановлений рівень середньої заробітної плати об'єкта дослідження є задовільним і заробітна плата виконує свою основну відтворювальну функцію.

Якщо  $K_{ce} < 1$  встановлений рівень середньої заробітної плати об'єкта дослідження не забезпечує простого відтворення робочої сили, тобто має місце низький ступінь задоволення потреб працівника.

Отже, наразі у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається достатній рівень соціальної ефективності заробітної плати, що дозволяє ефективно відтворювати робочу силу. Однак, необхідно відмітити зниження цього показника на 2,89 або більш ніж вдвічі, що засвідчує зниження відтворювальної функції заробітної плати

Як бачимо, оцінка ефективності заробітної плати дозволила визначити, які функції та обов'язки необхідно реорганізувати та змінити, щоб отримати максимальну віддачу від працівників. Для вдосконалення системи оплати праці необхідно переглянути її стимулюючу роль та застосувати у ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» сучасні підходи щодо нарахування трудових доходів у тісному взаємозв'язку з результатами праці.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1. Удосконалення системи оплати праці персоналу на основі впровадження бюджетування та встановлення цільових показників діяльності

Загострення конкурентної боротьби змушує компанії різних галузей упроваджувати технології бюджетування, що дозволяють управляти матеріальними і фінансовими потоками, знижувати витрати, удосконалювати систему оплати праці персоналу.

Під бюджетуванням звичайно розуміється процес фінансового планування. «Бюджет — це фінансовий план, що намічає бажані показники доходів і витрат на визначений період» [36].

Процес складання бюджету для стимулювання праці працівників, на нашу думку, складається з наступних етапів:

- планування діяльності підприємства і всіх його структурних підрозділів;
- визначення показників, що будуть використовуватися для оцінки діяльності працівників структурних підрозділів;
- прогнозування можливих несприятливих ситуацій, зв'язаних зі зміною зовнішніх і внутрішніх факторів;
- визначення порядку коректування бюджетних показників у планованому періоді.

При організації бюджетування у край важливо грамотно виділити центри відповідальності — відособлені структурні підрозділи, що володіють обговореною операційною і фінансовою самостійністю в складі компанії [36].

Центр відповідальності очолює керівник, що контролює витрати, доходи і засоби, що інвестуються в даний сегмент бізнесу.

Виділення центрів відповідальності дозволяє:

—розмежувати відповідальність і повноваження підрозділів і керівників;  
—частково делегувати відповідальність і повноваження верхнього ешелону керівництва середньому, що дозволяє підвищити оперативність управління на місцях і знизити витрати часу керівників вищої ланки на оперативне регулювання;

—використовувати систему оцінки ефективності діяльності, що дозволяє забезпечувати керівників необхідною управлінською інформацією;

—упровадити систему обліку і контролю витрат по видах робіт і стадіям виробництва, що підвищує «прозорість» і керованість матеріальних і фінансових потоків;

—удосконалювати систему оплати праці персоналу.

На нашу думку, запровадження системи бюджетування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинне виконуватися в наступній послідовності:

- 1) розробка «Положення про організацію бюджетування в компанії»;
- 2) формування системи оперативного фінансового і виробничого обліку;
- 3) організація роботи з планування усіх видів бюджетів;
- 4) формування системи використання керівниками вищої і середньої ланки компанії інформації, отриманої в ході бюджетування.

Найважливішим питанням є організація бюджетного контролю за доходами і витратами. Він повинний включати правильність і своєчасність заповнення звітних форм; дотримання встановлених лімітів видаткової частини бюджету. Завершальним етапом бюджетування є формування прогнозної звітності: бюджетного балансу і прогнозного звіту про прибутки і збитки. Часто це робиться на основі бюджету руху коштів, бюджету доходів і витрат, інвестиційного бюджету.

При організації системи управлінського обліку і бюджетування по центрах відповідальності неминучий елемент суб'єктивізму, що відображає неформальний розподіл влади і впливу окремих керівників на внутрішнє середовище компанії. Для підвищення об'єктивності при виробленні управлінських рішень варто використовувати багатоступінчастий аналіз інформації. При цьому необхідно виділяти стадії аналізу: аналіз результатів діяльності компанії, аналіз роботи центрів відповідальності по ринках, по окремих продуктах і бізнесам-процесам, аналіз центрів відповідальності як структурних підрозділів, оцінка діяльності керівників і визначення розмірів матеріальної винагороди працівників).

Іншою важливою проблемою при організації системи бюджетування є оптимальний розподіл прибутку на споживання і нагромадження, що особливо важливо для компаній, що розвиваються переважно за рахунок власних коштів. Оптимальна величина засобів, що направляються на споживання в компанії, може визначатися в залежності від наступних факторів:

— абсолютних значень коефіцієнтів еластичності факторів праці і капіталу, а також їхнім співвідношенням;

— відношення величини засобів, що направляються на споживання, до вартості основного капіталу (чи обраному узагальнюючому критерію ефективності виробництва). Співвідношення буде залежати як від капіталомісткості галузі, так і від конкурентноздатності рівня заробітної штати в країні, галузі, регіоні, населеному пункті. Чим галузь більш капіталомістка, тим велику частину прибутку прийде́ться направляти на її розвиток. Чим вище конкурентноздатність рівня заробітної плати персоналу, тим більше коштів можна направляти на розвиток компанії. Істотний вплив на обсяг і напрямки використання коштів робить досягнутий рівень ефективності виробництва;

— відношення прибутку до добутку вартості основного капіталу (узагальнюючого показника ефективності) і величини засобів, що направляються на споживання. Чим вище дане співвідношення, тим менше

припустиме споживання.

Технологія бюджетування дозволяє оцінити ефективність діяльності центрів відповідальності, компанії в цілому, дає можливість пов'язати розмір оплати праці працівника з результатами діяльності.

Розглянемо послідовність здійснення оплати праці персоналу підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі бюджетування.

Перш за все, на підприємстві виділяються центри відповідальності (ЦВ), тобто ті підрозділи, що здатні впливати на прибутковість. Керівник центра відповідальності може регулювати його доходи і витрати, щоб досягти позитивного результату. На нашу думку, до таких підрозділів можуть бути віднесені плановий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ збуту, головний інженер, виробничі цехи.

Важливе значення у системі бюджетування належить визначенню показників результативності, за якими здійснюватиметься стимулювання праці працівників. Це можуть бути показники: виручка від реалізації за продукцію, послуги, роботи; рівень дебіторської заборгованості; відсоток браку; продуктивність праці; вартість залишків готової продукції на складі, собівартість продукції тощо.

Досягнуті показники порівнюються з плановими (нормативними). Великою проблемою є недостатньо тісний зв'язок показників системи бюджетування з величиною фонду оплати праці (ФОП) і розміром заробітної плати конкретного працівника ЦВ (у тому числі керівника). Ця проблема є типовий для великого числа компаній. Причинами такого становища є:

—недостатньо точний управлінський облік, у тому числі відсутність планування основних показників діяльності підприємства;

—небажання вищого керівництва делегувати частину повноважень більш низькому рівню управління;

—відсутність якісних методичних розробок по бюджетуванню та організації оплати праці персоналу.

Організація матеріального стимулювання працівників ЦВ забезпечується:

- чіткою регламентацією прав і обов'язків;
- розробкою системи обґрунтованих норм і нормативів для планування, обліку, контролю, економічних оцінок результатів діяльності;
- організацією достовірної системи обліку і контролю за використанням ресурсів організації;
- економічною відповідальністю за результати діяльності.

Заробітна плата працівника складається з двох частин:

- постійна частина (посадовий оклад/основний заробіток з урахуванням доплат і надбавок відповідно до чинного законодавства за фактично відпрацьований час/виконану роботу);
- змінна частина (преміальна винагорода, бонус).

Розмір посадового окладу/основного заробітку встановлюється за чинними формами та системами оплати праці на підприємстві, обумовлюється в трудовому договорі тощо.

Планова величина фонду матеріального заохочення (ФМЗ) ЦВ залежить від очікуваних виробничих показників і прибутковості діяльності. Фонд матеріального заохочення підрозділу (місячний, квартальний, річний) визначається як відсоток від досягнутих фінансово-виробничих показників (виручка, обсяг виробництва, прибуток тощо). Його величина змінюється в залежності від результативності діяльності підрозділу (підприємства) за наступною шкалою (таблиця 3.1).

При невиконанні умов преміювання бонуси не виплачуються. Умови преміювання передбачають: відсутність значних виробничих і фінансових порушень, позитивний фінансово-економічний результат у звітний період, досягнення чи перевиконання планових (нормативних) показників.

Для підвищення ефективності системи бюджетування за ЦВ щомісяця дається інтегральна оцінка діяльності. Вона представляє середньозважений показник оцінки ефективності діяльності ЦВ за підсумками роботи за звітний

період. Оцінка виражається у вигляді коефіцієнта  $K > 0$ . Інтегральна оцінка розраховується за результатами виконання встановленого переліку виробничих і фінансово-економічних показників. Для порівнянності оцінок усіх ЦВ загальне число показників по кожному з них і напрямку діяльності повинне бути однаковим.

Таблиця 3.1. Відсоток від чистого доходу, що спрямовується на формування фонду матеріального заохочення працівників центрів відповідальності (%)

| Діапазон зміни рентабельності продажу, %          | Менше 10 | 10,1-12,5 | 12,6-15,0 | 15,1-17,0 | 17,1-20,0 | 20,1-22,5 | 22,5-25,0 | 25,0-27,5 | 27,6-30,0 | Більше 30,0 |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Діапазон зміни показника, в частках від максимуму |          |           |           |           |           |           |           |           |           |             |
| 0,0833-0,1666                                     | 0,3      | 0,5       | 0,7       | 0,9       | 1         | 1,05      | 1,075     | 1,1       | 1,125     | 1,15        |
| 0,1667-0,3333                                     | 0,3      | 0,515     | 0,721     | 0,927     | 1,03      | 1,082     | 1,107     | 1,133     | 1,159     | 1,185       |
| 0,3334-0,5000                                     | 0,3      | 0,530     | 0,742     | 0,954     | 1,06      | 1,113     | 1,140     | 1,166     | 1,193     | 1,219       |
| 0,5001-0,6666                                     | 0,3      | 0,545     | 0,763     | 0,981     | 1,09      | 1,145     | 1,172     | 1,199     | 1,226     | 1,254       |
| 0,6667-0,8332                                     | 0,3      | 0,560     | 0,784     | 1,008     | 1,12      | 1,176     | 1,204     | 1,232     | 1,260     | 1,288       |
| 0,8333-1,0000                                     | 0,3      | 0,575     | 0,805     | 1,035     | 1,15      | 1,207     | 1,204     | 1,265     | 1,293     | 1,323       |

Примітка. Складено автором [64].

Щоб відобразити значимість оціночних показників, застосовується експертна оцінка. Сума коефіцієнтів вагомості за всіма показниками дорівнює 1. Як експертів залучаються фахівці фінансово-економічного відділу, бухгалтерії тощо. Коефіцієнт інтегральної оцінки ( $K$ ) представляє суму добутків ( $\sum p$ ) рівнів виконання показників ( $Y_{\text{вик}}$ ) і коефіцієнтів вагомості показників ( $V_{\text{ваг}}$ ). Розрахункова формула має вигляд:

$$K = \sum p (Y_{\text{вик}} * V_{\text{ваг}}) \quad (3.1)$$

Розмір премії (у вартісних показниках) з урахуванням досягнутих показників за звітний період визначається множенням коефіцієнта інтегральної оцінки на базовий розмір премії. При необхідності ваги показників можуть бути змінені.

Однак зауважимо, що зростання деяких ознак є негативним явищем (наприклад, коли йдеться про зростання залишків нереалізованої продукції,

собівартості тощо), тому при розрахунку береться відхилення зазначеного показника від 1 [20].

Загальний фонд для виплати винагороди (бонусу) складається з двох складових: 90% його величини нараховується за досягнення фінансово-виробничих показників, а 10% за досягнення оціночних показників системи бюджетування. В міру розвитку системи управлінського обліку зазначені співвідношення можуть змінюватися. У таблиці 3.2 як приклад представлені форми для розрахунку місячної (квартальної, річної) премії:

Таблиця 3.2. Форми місячної (квартальної, річної) звітності

|   |        |           |        |                               |  |  |   |   |   |   |  |   |   |                         |   |
|---|--------|-----------|--------|-------------------------------|--|--|---|---|---|---|--|---|---|-------------------------|---|
| № | П.І.П. | Підрозділ | Посада | Величина трудового потенціалу | Заробітна плата за місяць, грн. (за прийнятою системою оплати праці) | Відсоток від прибутку (виручки), що спрямовується на формування ФМЗ, % | База для розрахунку матеріального заохочення, грн., у тому числі: | за досягнення фінансово-виробничих показників, грн. | за досягнення оціночних показників системи бюджетування, грн. | Зниження винагороди за виробничі помилки, % | Зниження винагороди за виробничі помилки, грн. | Отримана винагорода за досягнення фінансово-виробничих показників, грн. | Отримана винагорода за досягнення фінансово-виробничих показників, грн. | Розмір винагороди, грн. | Фактична отримана заробітна плата з урахуванням досягнутих показників, грн. |
|   |        |           |        |                               |  |  |   |   |   |   |  |   |   |                         |   |

Примітка: складено автором за даними [64].

Розмір винагороди за досягнення оціночних показників системи бюджетування визначається як частка фонду стимулювання за досягнення показників бюджетування, що розраховується відповідно до представленої шкали (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3. Відсоток грошових коштів, що спрямовуються на матеріальне заохочення за досягнення показників бюджетування

| № | Коефіцієнт інтегральної оцінки | Досягнення фінансово-виробничих показників | Досягнення оціночних показників системи бюджетування |
|---|--------------------------------|--|--|
| 1 | 1,3 та вище                    | 10   | 100  |
| 2 | 1,20-1,29                      | 9  | 90   |
| 3 | 1,10-1,19                      | 7  | 60   |
| 4 | 1,00+/-0,10                    | 5  | 50   |
| 5 | 0,80-0,90                      | 3  | 40   |
| 6 | 0,70-0,79                      | 1  | 10   |
| 7 | 0,69 та нижче                  | 0  | 0  |

Примітка: складено автором за даними [64].

$$P_g = \frac{P}{\sum_{i=1}^n K_g} \cdot K_g, \quad (3.2)$$

де  $P_g$  – премія g-го працівника, грн.,

$P$  – фонд матеріального заохочення структурного підрозділу (ЦВ), грн.

$K_g$  – комплексний показник трудового потенціалу g-го працівника, бали;

$g$  – кількість працівників підрозділу (ЦВ), осіб.

Отже, важливим елементом системи оплати праці працівників центру відповідальності є відкладене преміювання. Його задача – стимулювати розвиток конкретного напрямку бізнесу. Відкладена премія виплачується одноразово за реалізацію довгострокових проєктів, досягнення перспективних цілей (впровадження інформаційно-керуючих систем, проведення реорганізації, реформування і подібні заходи).

### **3.2. Обґрунтування економічної доцільності удосконалення системи оплати праці на підприємстві**

Розглянутий підхід до оплати праці підприємства за результатами показників бюджетування пропонуємо апробувати на прикладі відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вибір підрозділу був обумовлений тим, що обґрунтована маркетингова політика визначає здатність підприємства виробляти якісну конкурентоспроможну продукцію, що задовольняє потреби населення. Крім того, від правильності та своєчасності управлінських рішень, від ефективності заходів, що розробляються у цьому відділі у значній мірі залежать обсяги реалізації продукції, а отже і прибуток підприємства. Тому цей підрозділ можемо визначити як один з центрів відповідальності. Однак, представлений підхід є універсальним та може бути використаний для будь-якого підрозділу підприємства.

Аналіз досліджень у цій сфері [46] дозволив відібрати ряд показників, які характеризують трудовий потенціал та найбільш враховують специфіку

досліджуваного підприємства: продуктивність праці, освітній рівень працівника, кількість прогулів, складність виконуваних операцій (завдань), кількість браку (помилки), рівень виконання трудових норм, кваліфікація робітника, творчий підхід робітника, відпрацьований робочий час, кількість днів хвороби, ділова активність.

У відборі показників, які характеризують трудовий потенціал підприємства, приймали участь 10 експертів, в якості яких виступали директор підприємства, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, інспектор з кадрів, керівники та працівники деяких інших підрозділів тощо.

Якісний склад експертів характеризується такими даними: 60 % експертів мають вищу освіту, 20 % – середню спеціальну. При цьому понад 40% експертів працюють за фахом більше 20 років, середній вік респондентів – 39 років.

Згідно з запропонованою методикою необхідним є ранжування показників, розрахунок середньозважених рангів та визначення коефіцієнтів вагомості. Гістограму розподілу середньозважених рангів чинників, що впливають на величину трудового потенціалу представлено на рисунку 3.1.

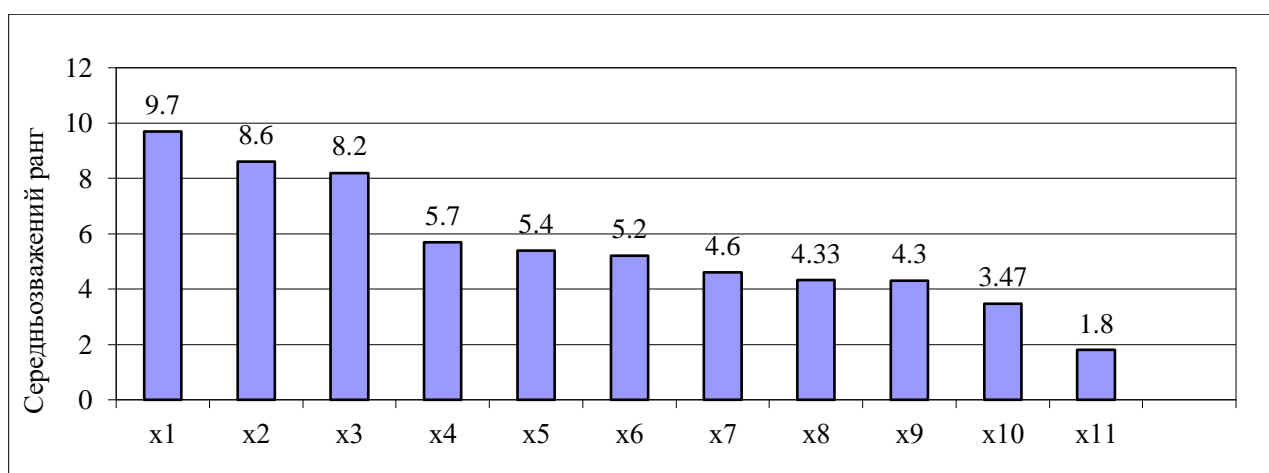


Рисунок 3.1 – Фактори, що впливають на величину трудового потенціалу

Примітка. Складено автором

Таким чином, ранги та коефіцієнти вагомості за кожним з означених чинників наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Величина коефіцієнтів вагомості по окремих чинниках

| Позначення | Показник                                     | Коефіцієнт вагомості |
|------------|--|----------------------|
| x1         | — продуктивність праці;                      | 0,15                 |
| x2         | — складність виконуваних завдань (операцій); | 0,14                 |
| x3         | — рівень виконання трудових норм;            | 0,13                 |
| x4         | — кількість помилок (браку);                 | 0,10                 |
| x5         | — кваліфікація робітника;                    | 0,086                |
| x6         | — освітній рівень працівника;                | 0,08                 |
| x7         | — творчий підхід робітника;                  | 0,07                 |
| x8         | — ділова активність;                         | 0,07                 |
| x9         | — кількість прогулів;                        | 0,06                 |
| x10        | — відпрацьований робочий час;                | 0,06                 |
| x11        | — кількість днів хвороби.                    | 0,054                |

Примітка. Систематизовано автором

Сума всіх коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці:

$$Z = 0,15 + 0,14 + 0,13 + 0,09 + 0,086 + 0,08 + 0,07 + 0,07 + 0,07 + 0,06 + 0,054 = 1.$$

Кожен з обраних показників оцінювався за п'ятибальною системою, при цьому максимальне (еталонне) значення прирівнюється до 5 балів, мінімальне (граничне допустиме) – до 1. Наприклад, зростання виробітку у вартісному або натуральному вимірі оцінюється наступним чином

|             |          |
|-------------|----------|
| —до 100%    | 1 бал;   |
| —100 – 105% | 2 бали;  |
| —106 – 110% | 3 бали;  |
| —111 – 115% | 4 бали;  |
| —понад 115% | 5 балів. |

Аналогічні розрахунки здійснюються для усіх показників.

Результати проведеної оцінки трудового потенціалу відділу збуту представимо у вигляді таблиці 3.5.

Як бачимо з таблиці сумарний потенціал підрозділу складає 21,21 балів. Найбільший потенціал властивий начальнику відділу (4,41 балів), що пояснюється наявністю вищої освіти, достатнім досвідом роботи у цій сфері, гарними організаційними здібностями тощо. У той же час найменший потенціал у менеджера з реклами (1,97 балів), але це пов'язано з тим, що він є стажером та лише недавно працює на цій посаді.

Таблиця 3.5. Визначення трудового потенціалу відділу матеріально-технічного постачання, збуту та маркетингу

| №     | П.І.П.       | Посада                   | Величина трудового потенціалу |
|-------|--------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1     | Майсоха А.І. | Начальник відділу        | 4,41                          |
| 2     | Дунець М.А.  | Заступник начальника     | 4,03                          |
| 3     | Мельник О.Г. | Менеджер зі збуту-стажер | 1,97                          |
| 4     | Гуменюк Т.В. | Менеджер з постачання    | 3,4                           |
| 5     | Дяк Т.Н      | Менеджер зі збуту        | 3,6                           |
| 6     | Омелько С.О. | Менеджер зі збуту        | 3,8                           |
| Разом |              |                          | 21,21                         |

Примітка. Розраховано автором

Розглянемо на практиці застосування системи стимулювання за показниками бюджетування та результатами оцінки трудового потенціалу підприємства.

Відсоток, що спрямовується на формування фонду матеріального заохочення підрозділу визначаємо залежно від його величини у звітному періоді. Так його величина у 2022 р. складала 6,45% від величини виручки.

У якості оціночних показників, за досягнення яких працівникам відділу встановлюватиметься додаткова винагорода, ми визначили зростання виручки від реалізації продукції, зменшення вартості залишків нереалізованої продукції на складі, скорочення дебіторської заборгованості (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6. Склад показників оцінки та величин їх значущості для визначення коефіцієнта інтегральної оцінки

| Показник преміювання   | Відносно планового показника |          | Коефіцієнт вагомості | Інтегральний показник (гр.3 x гр.4) |
|--|------------------------------|----------|----------------------|-------------------------------------|
|  | Формула для розрахунку       | Значення |                      |                                     |
| 1  | 2                            | 3        | 4                    | 5                                   |
| Зміна виручки від реалізації продукції (у порівняних цінах та без ПДВ) | $V_f/V_{пл}$                 | 1,09     | 0,5                  | 0,545                               |
| Зміна вартості залишків нереалізованої продукції на складі,            | $Z_f/Z_{пл}$                 | 7,53     | 0,35                 | 2,63                                |
| Зміна дебіторської заборгованості                                      | $D_f/D_{пл}$                 | 0,04     | 0,15                 | 0,006                               |
| Загальний результат розрахунку   | К                            | –        | 1                    | 3,181                               |

Примітка. Розраховано автором

Застосовуючи формулу (3.2), що дозволяє пов'язати розмір винагороди кожного працівника з величиною його трудового потенціалу, визначаємо базу для розрахунку матеріального заохочення (стовпчик 6 у таблиці 3.7). При цьому 90 % спрямовується за досягнення фінансово-виробничих показників (ст.7) та 10 % за досягнення оціночних показників системи бюджетування (ст.8).

Відсоток грошових коштів, що спрямовуються на матеріальне заохочення за досягнення показників бюджетування, залежно від коефіцієнта інтегральної оцінки визначаємо за таблицею 3.2.

Отже, така система оплати праці потребує збільшення загального фонду оплати праці відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 6770,06 грн. у місяць. Однак, необхідно зазначити, що за умови малих коефіцієнтів винагорода буде невисокою, і складатиме приблизно 400-500 грн. на місяць. При інтенсифікації діяльності і використання інших більш високих коефіцієнтів винагорода значно зросте, а це сприятиме зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів діяльності підрозділу та підприємства в цілому, оскільки саме від цього залежатиме розмір винагороди та їх заробітної плати.

Підводячи підсумки зазначимо, що для прийняття оптимальних рішень та вжиття певних заходів підвищення щодо вдосконалення мотивації праці доцільним є встановлення залежності комплексного показника трудового потенціалу з оплатою праці працівників. Запропонована модель дозволяє не лише визначити сумарний трудовий потенціал певного структурного підрозділу чи підприємства в цілому, але і конкретного працівника. Це, у свою чергу, стає основою для розробки рішень щодо необхідності посилення окремих складових трудового потенціалу, а також комплексу заходів, спрямованих на мотивування працівників. На нашу думку, використання такого підходу на підприємствах сприятиме ефективному розвитку персоналу та сприятиме покращенню діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 3.7. Форми місячної (квартальної, річний) звітності

| П.І.П.       | Посада                   | Величина трудового потенціалу | Заробітна плата за місяць, грн. (за прийнятою системою оплати праці) | Відсоток від прибутку (виручки), що спрямовується на формування ФМЗ, % | База для розрахунку матеріального заохочення, грн., у тому числі: | за досягнення фінансово-виробничих показників, грн. | за досягнення оціночних показників системи бюджетування, грн. | Зниження винагороди за виробничі помилки, % | Зниження винагороди за виробничі помилки, грн. | Отримана винагорода за досягнення фінансово-виробничих показників, грн. | Отримана винагорода за досягнення фінансово-виробничих показників, грн. | Розмір винагороди, грн. | Фактична отримана заробітна плата з урахуванням досягнутих показників, грн. |
|--------------|--------------------------|-------------------------------|--|--|---|---|---|---|--|---|---|-------------------------|---|
| 1            | 2                        | 3                             | 4  | 5  | 6   | 7   | 8   | 9   | 10   | 11  | 12  | 13                      | 14  |
| Майсоха А.І. | Начальник відділу        | 4,41                          | 21457,00   | 1,204  | 7408,61   | 6667,75   | 740,86  | -   | -  | 666,77  | 740,86  | 1407,64                 | 22864,64  |
| Дунець М.А.  | Заступник директора      | 4,03                          | 19650,00   | 1,204  | 6770,22   | 6093,20   | 677,02  | -   | -  | 609,32  | 677,02  | 1286,34                 | 20936,34  |
| Мельник О.Г. | Менеджер зі збуту-стажер | 1,97                          | 8000,00  | 1,204  | 3309,51   | 2978,56   | 330,95  | -   | -  | 297,86  | 330,95  | 628,81                  | 8628,81   |
| Гуменюк Т.В. | Менеджер з постачання    | 3,40                          | 12600,00   | 1,204  | 5711,85   | 5140,67   | 571,19  | -   | -  | 514,07  | 571,19  | 1085,25                 | 13685,25  |
| Дяк Т.Н      | Менеджер зі збуту        | 3,60                          | 12600,00   | 1,204  | 6047,84   | 5443,06   | 604,78  | -   | -  | 544,31  | 604,78  | 1149,09                 | 13749,09  |
| Омелько С.О. | Менеджер зі збуту        | 3,80                          | 12600,00   | 1,204  | 6383,83   | 5745,45   | 638,38  | -   | -  | 574,55  | 638,38  | 1212,93                 | 13812,93  |
| Разом        |                          | <b>21,21</b>                  | <b>86907,00</b>  | <b>-</b>   | <b>35631,87</b>   | <b>32068,68</b>                                     | <b>3563,19</b>  | <b>-</b>                                    | <b>-</b>                                       | <b>3206,87</b>  | <b>3563,19</b>  | <b>6770,06</b>          | <b>93677,06</b>   |

Примітка. Розраховано автором

Запропонована система преміювання може бути доповнена в залежності від фінансових можливостей підприємства системами, що пов'язують одержання премії з досягненнями, які не носять систематичного характеру, а для заохочення найбільш старанних і кваліфікованих працівників можна використовувати заохочення за стаж роботи на підприємстві. Крім того, варто й надалі використовувати традиційні види морального стимулювання, але їх необхідно доповнити адекватними ринковим відносинам видами.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота присвячена дослідженню актуальної науково-практичної проблеми, пов'язаної з підвищенням ефективності організації оплати праці персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновками та пропозиції:

1. На основі систематизації наукової літератури встановлено, що організація оплати праці на підприємстві – це об'єднання сукупності елементів оплати праці, що визначають відносини між роботодавцем і працівником, з метою забезпечення досягнення цілей підприємства. Організація оплати праці включає такі елементи: система нормування праці, системи й форми оплати праці, тарифна та безтарифна системи організації оплати праці, система стимулюючих виплат, система компенсаційних виплат. До основних принципів організації ефективної оплати праці на підприємстві віднесено: забезпечення відповідності між оплатою праці та вартістю робочої сили; еквівалентність оплати праці щодо якості роботи; забезпечення єдності державного, колективно-договірного та ринкового регулювання оплати праці; забезпечення неухильного підвищення реальної заробітної плати; соціальна безпека. Організація оплати праці на підприємстві повинна враховувати інтереси незахищених верств населення, зберігати робоче місце для тимчасово непрацездатних осіб, забезпечувати виплати у разі професійних захворювань або інвалідності; забезпечення гнучкості механізму організації оплати праці.

2. Встановлено, що на практиці на підприємствах використовують чотири форми оплати праці: відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну) та комісійну. Відрядна й почасова форми та їх системи оплати праці є традиційними, тоді як комісійна й комбінована форми використовуються в українській практиці лише на деяких підприємствах. Розглядаючи українське законодавство, слід зазначити, що держава надає підприємствам право самостійно вибирати і встановлювати системи оплати праці, найбільш підходящі для конкретних умов праці. У колективному договорі

закріплюються форми, види, системи виплати заробітної плати, розміри тарифних ставок, окладів.

3. Визначено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це сучасне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні залізобетонних і будівельних конструкцій. Аналіз основних техніко-економічних показників довів, що протягом 2020-2022 рр. на підприємстві спостерігалась негативна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За три роки середньооблікова чисельність персоналу скоротилась з 472 осіб до 438 осіб, або на 7,2%. Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві на 6,9%. Якщо в 2020 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 1231,75 тис. грн., то в 2022 році вона збільшилась до 1316,75 тис. грн. (досягла максимального значення).

Проведено аналіз діючої системи оплати праці та встановлено, що оплата праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється за допомогою тарифної погодинної системи оплати праці. Облік фактично відпрацьованого часу працівниками підприємства фіксується в таблиці обліку робочого часу та підписується відповідальною особою та керівником. Розмір заробітної плати визначається в залежності від рівня займаної посади, типу підрозділів (посади), професійного рівня, ступеня досягнення встановлених показників з урахуванням особистого внеску працівника в виконання статутної діяльності підприємства. Працівникам, які належать до унікальних фахівців, посадовий оклад може призначатися індивідуально за рішенням керівника або уповноваженої ним особи. Порядок виплати заробітної плати встановлено правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства: заробітна плата виплачується не рідше ніж 2 рази на рік, в установлені дні. Днем виплати заробітної плати вважається: 30-те число поточного місяця (виплата авансу за поточний місяць) і 15-е число місяця, наступного за

минулим (виплата остаточного розрахунку за минулий місяць). Встановлено, що протягом 2020-2022 рр. фонд оплати праці зменшився на 8,62% як за рахунок скорочення фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Також, за досліджуваний період скоротився розмір премій та винагород на 15,47%, що свідчить про скорочення ожливостей використання керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засобів матеріального стимулювання.

4. Здійснено оцінювання ефективності оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та відзначено, що фактичне значення коефіцієнту економічної ефективності заробітної плати свідчить, що діюча система грає низьку стимулюючу роль, а в ряді випадків при додаванні до таких систем оплати праці негативних стимулів (штрафів, погроз звільнення) перетворює її на форму економічного примусу. Розрахунки також засвідчили, що наразі у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається достатній рівень соціальної ефективності заробітної плати, що дозволяє ефективно відтворювати робочу силу. Однак, необхідно відмітити зниження цього показника на 2,89 або більш ніж вдвічі, що засвідчує зниження відтворювальної функції заробітної плати.

5. Запропоновано змінити систему матеріального заохочення персоналу на основі впровадження системи бюджетування та встановлення цільових показників діяльності. Перевагами запропоновано системи є: диференціація оцінки трудового внеску працівників на основі використання найбільш значущих оціночних факторів за кожною кваліфікаційною категорією, що дозволяє досягти досить об'єктивної оцінки результатів праці; простота і доступність нарахування премій – чіткі кількісні параметри дають можливість контролювати рівень нарахування премій і працівнику підприємства, і його керівнику; створення зацікавленості працівника в підвищенні індивідуальних результатів праці та стимулювання досягнення високих колективних результатів роботи; гнучкість, здатність налаштовуватись на нові завдання й умови роботи; використання перевірених часом факторів і способів їхньої

оцінки, тільки модифікованих, пристосованих до конкретних економічних умов.

6. Проведено обґрунтування доцільності використання запропонованого підходу щодо організації оплати праці на прикладі відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У якості цільових показників, за досягнення яких працівникам відділу встановлюватиметься додаткова винагорода, визначено зростання виручки від реалізації продукції, зменшення вартості залишків нереалізованої продукції на складі, скорочення дебіторської заборгованості. Пропонована система оплати праці потребує збільшення загального фонду оплати праці відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 6770,06 грн. у місяць. Однак, необхідно зазначити, що за умови малих коефіцієнтів винагорода буде невисокою, і складатиме приблизно 400-500 грн. на місяць. При інтенсифікації діяльності і використання інших більш високих коефіцієнтів винагорода значно зросте, а це сприятиме зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів діяльності підрозділу та підприємства в цілому, оскільки саме від цього буде залежати розмір винагороди та їх заробітної плати.

Запропонований комплекс заходів за умов їх реалізації дозволить не тільки підвищити ефективність використання персоналу підприємства, а й і створить умови для стабільної і ефективної роботи підприємства у тривалій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
4. Баксалова О. М. Мотивація робітників на основі вдосконалення тарифної системи оплати праці (на прикладі підприємств машинобудування) : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2009. 23 с.
5. Боднарук О. В. Організація оплати праці в Україні в ринкових умовах : автореф. Дис.. канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк, 2010. 20 с.
6. Васильчак С. В., Жидяк О. Р., Полянчич Т. М. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.12. С. 152-157.
7. Волощук Р.В. Підходи до нормування економічних показників. *Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр.* К.: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17-25.
8. Гадзало А. Я. Концепція людського капіталу в сучасній економічній науці. *Економіка: проблеми теорії та практики. зб. наук. праць*. Вип. 252. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 1605–1611.
9. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9(87). С. 86-91.
10. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2007. 559 с.
11. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. 4-те вид., оновлене. К.: Знання, 2009. 390 с
12. Гуревичов М. Ринок інтелектуальних продуктів України. *Економіка України*. 1994. № 5. С. 30–37.
13. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: монография. Сумы: ИТД

«Университетская книга», 2002. 250 с.

14. Дороніна О. А. Стратегія формування системи оплати праці на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Донецьк, 2005. 22 с.
15. Дробишева О. О., Домаш Д. В. Економічна сутність, форми та системи оплати праці. *Економічний вісник ЗДА*. 2014. Вип. 3. С. 48-55.
16. Дудукало Г.О. Формування механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу машинобудівних підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць за матеріалами V Всеукр. наук.-прак. конф., 24 квітня 2014 р. К. : НТУУ «КПІ»: ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 78 - 82.*
17. Економіка підприємства : підручник; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2009. 598 с
18. Економіка підприємства: підручник ; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2001. С. 376.
19. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [підручник] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с
20. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник /А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за ред. д-ра екон. Наук, проф. А.М. Колота. К.:КНЕУ, 2009. 711 с.
21. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 300 с.
22. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
23. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
24. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
28. Івашина О. Ю. Державне регулювання індивідуальної оплати праці в Україні / О. Ю. Івашина. *Публічне адміністрування: теорія та практика* : електрон. зб. наук. пр. 2010. Вип. 1 (3). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/-2010-01/10ioyopu.pdf>.
29. Ізовіт Т. Л., Науменко І. П. Сучасні тенденції формування заробітної плати у легкій промисловості. *Легка промисловість*. 2016. № 4. С. 2-5
30. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2004. 287 с.
31. Калина А.В. Економіка праці. К. : МАУП, 2009. 272 с
32. Камінська М. Б. Роль облікового забезпечення управління розрахунками з оплати праці. *Організація управлінського обліку для забезпечення розвитку інноваційної моделі економічного зростання підприємств* : зб. тез доп. Житомир, 2015. С. 60-66.
33. Ковальчук В.М., Лазаревич М.В., Сарай М.І. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 647 с.
34. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/-laws/main/322-08>.
35. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава, 2008. 389 с.
36. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві. автореф. Дис.. к.е.н. : Спеціальність 08.00.04

- Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2014. 24 с.
37. Куриляк В. Є., Куриляк В. Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль, 2011. 304 с
38. Лапшина І. А. Розвиток людського капіталу в процесі євроінтеграції.. Львів: НІСД. 2008. 332 с.
39. Любомудрова Н. П. Оцінка ефективності застосування різних систем комісійної форми оплати праці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2000. № 391. С. 224-227.
40. Малік М. Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки: монографія. М. Й. Малік. К. : ІАЕ УААН, 1995. 177 с.
41. Матюх С. А. Удосконалення оплати праці в Україні на основі використання досвіду країн Європейського Союзу : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07. Львів, 2007. 20 с.
42. Мащенко М. А. Удосконалення системи заробітної плати в сучасній економіці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* : зб. наук. праць. Харків, 2012. С. 40-46.
43. Мельник Т. Г. Облік, аналіз та аудит праці і її оплати : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 . Київ, 2006. 20 с.
44. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Степасюк О. С. та ін. Менеджмент: навч. посіб.; за ред. С. І. Михайлова. Вінниця : Нова книга, 2006. 416 с.
45. Міщенко А. М. Сучасні проблеми обліку розрахунків з оплати праці та шляхи їх вирішення. *Управління розвитком.* 2013. № 23. С. 16-18.
46. Моделі розрахунку інтегрального індексу для груп первинних економічних показників. Степашко В.С., Мельник І.М., Кваша Т.К., Волощук Р.В. *Науково-технічна інформація.* 2005. №2. С.8-12.
47. Ніколайчук М.В. Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії та практики: монографія. Хмельницький:

- ХНУ, 2012. 201 с.
48. Островерх А. М. Гарантійні та компенсаційні виплати за законодавством України в умовах ринкової економіки : автореф. дис канд.юрид. наук : 12.00.05. Луганськ, 2009. 22 с.
49. Поліщук А. О. Проблеми мотивації персоналу в умовах економічної кризи в Україні. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2012. № 1 (2). С. 243-253.
50. Полюяктова О. В. Інтелектуальні інвестиції в економіці України. *Південноукраїнський правничий часопис. зб. наук. праць*. Одеса, 2008. Вип. № 3 . С. 257-259.
51. Пономарьова М. С., Гаврилюк Л. А., Чернеча І. І. Політика доходів та організація оплати праці в розвитку соціально-трудова відносин на засадах інституційного забезпечення. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. С. 111-126.
52. Пономарьова М. С., Гаврилюк Л. А., Чернеча І. І. Політика доходів та організація оплати праці в розвитку соціально-трудова відносин на засадах інституційного забезпечення. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. С. 111-126.
53. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
54. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Мельник С. В., Кравець Ю. І. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ, 2014. 176 с.
55. Рябуха М. С. Напрямки удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економіка АПК і природокористування*. 2008. № 9. С. 342-347.
56. Савков Д. С. Формування фонду оплати праці на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2527>

57. Семенькова А.В. Формування методичних основ розробки системи показників ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах. *Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка* : Тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2010 р. Донецьк, 2010. Т. 2. С. 126-128.
58. Складанна К. І. Підходи до вдосконалення форм і систем оплати праці. *Соціально-економічний розвиток України і регіонів* : тези доп. учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : КПУ, 2013. С. 258-260.
59. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ, 1974. 776 с.
60. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.
61. Степанова Е. Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати. *Економіка розвитку*. 2013. № 2 (66). С. 1-3.
62. Сукач О. О. Управління витратами на оплату праці підприємств машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 . Одеса, 2016. 235 с.
63. Фартушок Т. Б. Принципи оплати праці в аспекті захисту права на оплату праці. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 3. С. 227-230.
64. Харун О.А. Аналіз та еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності персоналу підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Д. : ДНУ, 2008. Вип. 238. Т. IV. С. 743 - 750.
65. Цимбалюк С. О. Дослідження практики формування компенсаційної політики на українських підприємствах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 83-91.
66. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.
67. Шурпенкова Р. К., Юрків Н. Я. Аналіз організації системи оплати праці. *Регіональна економіка*. 2011. № 3. С. 141-148.

68. Щирба І. М. Сутність облікової політики підприємства щодо витрат на оплату праці та факторів впливу на її формування. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/89476/86187>.
69. Щирба І. Тарифна система як основа оплати праці на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 1. С. 57-64.
70. Jacobs E. Lessons for the United States from the German Labor Market Miracle. URL: [http://www.aimcmp.com/73044\\_0113\\_jobs\\_jacobs.pdf](http://www.aimcmp.com/73044_0113_jobs_jacobs.pdf).
71. Weitzman M. L., Kruse D. L. Profit Sharing and Productivity. URL: <https://scholar.harvard.edu/weitzman/files/profitsharingproductivity.pdf>.
72. Yuping C. Compensation System in Japan, United States and European Countries. URL: <http://www.jil.go.jp/profile/documents/Chen.pdf>.

**Виконав** студент 4 курсу  
факультету управління та  
економіки спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

---

Підпис

---

**Б.А. Бортняк**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.е.н.  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

---

Підпис

---

**Д.Г. Фурман**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

---

Підпис

---

**Н.П. Захаркевич**

Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2020-2022 рр.

| № з/п | Назва показників   | Одиниці виміру | Роки     |          |          | Темп росту 2022 р. до 2020 р., % |
|-------|--|----------------|----------|----------|----------|----------------------------------|
|       |  |                | 2020     | 2021     | 2022     |                                  |
| 1     | 2  | 3              | 4        | 5        | 6        | 7                                |
| 1     | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг | тис. грн.      | 581386   | 811393   | 576737   | 99,20                            |
| 2     | Собівартість реалізованої продукції                            | тис. грн.      | 447561   | 635296   | 472386   | 105,55                           |
| 3     | Валовий прибуток   | тис. грн.      | 133825   | 176097   | 104351   | 77,98                            |
| 4     | Чистий прибуток (збиток)                                       | тис. грн.      | 54486    | 77734    | 27429    | 50,34                            |
| 5     | Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції               | грн./грн.      | 0,91     | 0,90     | 0,95     | 105,09                           |
| 6     | Рентабельність/збитковість – продажу                           | %              | 12,17    | 12,24    | 5,81     | 47,70                            |
|       | – витрат   | %              | 10,34    | 10,60    | 4,99     | 48,29                            |
| 7     | Чисельність працюючих –працівників                             | осіб           | 472      | 509      | 438      | 92,80                            |
|       | –робітників  | осіб           | 409      | 427      | 382      | 93,40                            |
| 8     | Виробіток: – 1 працівника                                      | тис.грн./особу | 1231,75  | 1594,09  | 1316,75  | 106,90                           |
|       | – 1 робітника  | тис.грн./особу | 1421,48  | 1900,22  | 1509,78  | 106,21                           |
| 9     | Фонд заробітної плати,   | тис. грн.      | 99343    | 119839   | 90784    | 91,38                            |
| 10    | Середньомісячна ЗП одного працівника                           | грн.           | 10005,85 | 14860,70 | 17272,45 | 172,62                           |
| 11    | Вартість основних виробничих фондів                            | тис. грн.      | 201775,5 | 234570   | 284619   | 141,06                           |
| 12    | Фондовіддача   | грн./грн.      | 2,88     | 3,46     | 2,03     | 70,33                            |

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2022 рр.

| Назва продукції (послуг)                     | 2020 р.                    |                | 2021 р.                    |                | 2022 р.                     |                | Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -), тис. грн. | Відхилення в структурі 2022 р до 2020 р., % |
|--|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|--|---|
|  | обсяг продукції, тис. грн. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн.. | питома вага, % |  |   |
| 1  | 2                          | 3              | 8                          | 9              | 10                          | 11             | 12   | 13  |
| 1. Виробництво залізобетонних конструкцій    | 167148,48                  | 28,75          | 296888,70                  | 36,59          | 207394,63                   | 35,96          | 40246,15   | 7,21  |
| 2. Виробництво цементного розчину            | 162322,97                  | 27,92          | 259564,62                  | 31,99          | 172329,02                   | 29,88          | 10006,04   | 1,96  |
| 3. Виготовлення дерев'яних виробів           | 101451,86                  | 17,45          | 142318,33                  | 17,54          | 106234,96                   | 18,42          | 4783,10  | 0,97  |
| 4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки | 54301,452                  | 9,34           | 75702,97                   | 9,33           | 48791,95                    | 8,46           | -5509,50   | -0,88                                       |
| 5. Інші види продукції, послуг               | 96161,244                  | 16,54          | 36918,38                   | 4,55           | 41986,45                    | 7,28           | -54174,79  | -9,26                                       |
| 6. Всього реалізована продукція (послуги)    | 581386                     | 100            | 811393                     | 100            | 576737                      | 100            | -4649,00   | -   |

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 роки

| № з/п | Показники  | Роки   |        |        | Відхилення,<br>тис. грн.,<br>+/- |
|-------|--|--------|--------|--------|----------------------------------|
|       |  | 2020   | 2021   | 2022   |                                  |
| 1.    | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)                | 581386 | 811393 | 576737 | -4649                            |
| 2.    | Собівартість реалізованої продукції  | 447561 | 635296 | 472386 | 24825                            |
| 3.    | Валовий прибуток (збиток)  | 133825 | 176097 | 104351 | -29474                           |
| 4.    | Інші операційні доходи   | 33277  | 29585  | 22668  | -10609                           |
| 5.    | Адміністративні витрати  | 26863  | 31678  | 26495  | -368                             |
| 6.    | Витрати на збут  | 33561  | 40741  | 30464  | -3097                            |
| 7.    | Інші операційні витрати  | 38633  | 37300  | 31960  | -6673                            |
| 8.    | Фінансовий результат від операційної діяльності:<br>прибуток (+), збиток (-) | 68045  | 95963  | 38100  | -29945                           |
| 9.    | Дохід від участі в капіталі  |        |        |        | 0                                |
| 10.   | Інші фінансові доходи  | 86     | 33     | 23     | -63                              |
| 11.   | Інші доходи  | 156    | 258    | 24     | -132                             |
| 12.   | Фінансові витрати  | 489    | 19     | 680    | 191                              |
| 13.   | Втрати від участі в капіталі   |        |        |        | 0                                |
| 14.   | Інші витрати   | 969    | 1105   | 3786   | 2817                             |
| 15.   | Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)              | 66829  | 95130  | 33681  | -33148                           |
| 16.   | Витрати з податку на прибуток  | 12343  | 17396  | 6252   | -6091                            |
| 17.   | Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування              |        |        |        |                                  |
| 18.   | Чистий фінансовий результат:<br>прибуток (+), збиток (-)                     | 54486  | 77734  | 27429  | -27057                           |

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Завідувачу кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій  
Наталії ЗАХАРКЕВИЧ

здобувачки вищої освіти  
4 курсу спеціальності 073 менеджмент  
факультету управління та економіки  
Богдана БОРТНЯКА

## ЗАЯВА

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна робота на тему: «*Організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)*» підготовлена мною особисто. Одночасно заявляю, що ця робота: не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше; не порушує авторських та суміжних прав закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»; не отримувалась іншими особами, а також дані та інформація не отримувалась в недозволеній спосіб. З Положенням про систему запобігання академічному плагіату в академічних та наукових текстах в Університеті та Кодексом академічної доброчесності Університету ознайомена. Також надаю Університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в системі виявлення збігів/ідентичності/схожості та використання роботи для виявлення плагіату в інших роботах. Електронна версія роботи відповідає поданому друкованому примірнику.

10.06.2024  
дата

  
підпис


ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ІОЗЬКОВА

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма «Бакалавр менеджменту»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій

 **Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

**Індивідуальне завдання на підготовку бакалаврської роботи**

Студенту (ці)

Бортняку Б.А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема бакалаврської роботи: Організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

затверджена наказом ректора університету від 08.02.2024 р. № 99/24

Мета і завдання дослідження: Мета: дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку обґрунтування теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві. Завдання: визначити сутність та принципи організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві; систематизувати сучасні види, форми та системи оплати праці персоналу на підприємстві; провести аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві; оцінити ефективність організації оплати праці персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; сформулювати напрями удосконалення системи оплати праці персоналу на основі впровадження бюджетування та встановлення цільових показників діяльності; обґрунтувати економічну доцільність удосконалення системи оплати праці на підприємстві.

Об'єкт та предмет: Об'єкт дослідження – процес організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві. Предмет дослідження є теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо удосконалення організації ефективної оплати праці персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Інформаційні матеріали до роботи: матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань оцінки ефективності оплати праці, електронні ресурси, дані звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

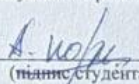
| № п/п                      | Орієнтовний план  |
|----------------------------|---|
| Вступ                      |   |
| 1.                         | ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ   |
| 1.1.                       | Сутність та принципи організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві  |
| 1.2.                       | Сучасні види, форми та системи оплати праці персоналу на підприємстві   |
| 2.                         | СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»  |
| 2.1.                       | Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві  |
| 2.2.                       | Оцінювання ефективності організації оплати праці персоналу  |
| 3.                         | ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»  |
| 3.1.                       | Удосконалення системи оплати праці персоналу на основі впровадження бюджетування та встановлення цільових показників діяльності |
| 3.2.                       | Обґрунтування економічної доцільності удосконалення системи оплати праці на підприємстві  |
| Висновки                   |   |
| Список використаних джерел |   |
| Додатки                    |   |

## Календарний план виконання бакалаврської роботи

| № з/п | Назва етапів бакалаврської роботи (БР)  | Строк виконання етапів роботи | Примітка   |
|-------|---|-------------------------------|------------|
| 1.    | Вибір теми БР, погодження її з науковим керівником; визначення об'єкта дослідження (відповідного підприємства, установи, адміністративно-територіальної одиниці)  | 01.02.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 2.    | Затвердження наказом по університету теми БР і наукового керівника  | 08.02.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 3.    | Оформлення науковим керівником індивідуального завдання на БР студенту, підбір літератури та фактичного матеріалу для написання роботи, їх аналіз та узагальнення | 12.02.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 4.    | Затвердження завідувачем випускаючої кафедри індивідуального завдання на БР студенту  | 14.02.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 5.    | Виконання та подання науковому керівнику першого розділу БР   | 15.03.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 6.    | Виконання та подання науковому керівнику другого розділу БР   | 15.04.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 7.    | Виконання та подання науковому керівнику третього розділу БР  | 15.05.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 8.    | Виконання та подання науковому керівнику вступу, висновків БР   | 20.05.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 9.    | Розгляд БР на кафедрі та допуск до захисту перед екзаменаційною комісією  | 06.06.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 10.   | Доопрацювання БР згідно із зауваженнями наукового керівника, консультантів, кафедри. Подання БР для отримання відгуку науковому керівнику                         | 10.06.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 11.   | Одержання відгуку наукового керівника та здача БР у навчальний відділ з метою подання її на рецензію  | 10.06.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 12.   | Одержання рецензії на БР  | 11.06.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 13.   | Підготовка до захисту БР (текст доповіді, ілюстративний матеріал, презентація тощо)   | 16.06.2024 р.                 | <i>Вск</i> |
| 14.   | Захист БР перед екзаменаційною комісією   | 18-19.06.2024 р.              | <i>Вск</i> |

Дата видачі завдання: «14» лютого 2024 р.Науковий керівник Фурман Д.Г., к.е.н.  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)  
(підпис наукового керівника)

Завдання одержав до виконання

14.02.  
(дата)  
(підпис студента)

Індивідуальне завдання здається з бакалаврською роботою!

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Бакалавр менеджменту»

**ВИСНОВОК**

наукового керівника про бакалаврську роботу

студента Бортняк Б.А.  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему Організації ефективної оплати праці персоналу на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

**Розподіл балів для окремих етапів та елементів виконання  
кваліфікаційної роботи, які виставляються науковим керівником**

| Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи  | Бали                                |          |
|---|-------------------------------------|----------|
|   | максимально<br>можлива<br>кількість | фактично |
| відповідність роботи вимогам, встановленим методичними рекомендаціями                                       | до 6                                | 6        |
| правильність оформлення (роботи в цілому, таблиць, рисунків, посилань, списку використаних джерел)          | до 6                                | 6        |
| ступінь самостійності роботи (відсутність академічного плагіату), наявність посилань                        | до 6                                | 6        |
| виконання проміжних етапів розробки кваліфікаційної роботи відповідно до завдань і календарного плану       | до 4                                | 4        |
| співпраця з науковим керівником протягом періоду виконання кваліфікаційної роботи                           | до 4                                | 4        |
| апробація результатів дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі (за кожен вид апробації до 3 балів) | до 6                                | 0        |
| Разом   | не більше 30                        | 26       |

Зауваження: у третьому розділі роботи автору доцільно було розглянути і інші альтернативи модернізації оплати праці (наприклад, грейдування).

Науковий керівник [підпис] к.е.н., доцент кафедри Фурман Д.Г.  
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

«12» червня 2024 р.

**Висновок кафедри про бакалаврську роботу**

Бакалаврська робота розглянута на засіданні кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування (протокол №11 від 6 червня 2024 р.) Студент(ка) Бортняк Б.А. допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри менеджменту,  
Економіки, статистики та цифрових технологій  
«12» червня 2024 року [підпис]

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ  
(ім'я та прізвище)



Ім'я користувача:  
Арзянцева Даша

Дата перевірки:  
09.06.2024 20:57:45 EEST

Дата звіту:  
09.06.2024 21:19:47 EEST

ID перевірки:  
1016339227

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100011164

Назва документа: БР.073.Бортняк.2024.плагіат

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 13841 Кількість символів: 109110 Розмір файлу: 188.10 KB ID файлу: 1016140235

## 24.1% Схожість

Найбільша схожість: 11.7% з Інтернет-джерелом ([http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/sites/default/files/!%D0%A1%D](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!%D0%A1%D))

23.1% Джерела з Інтернету

862

Сторінка 68

6.6% Джерела з Бібліотеки

124

Сторінка 77

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

14