

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Розроблення систем грейдування праці на підприємстві

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«Люксор БК», м. Чернігів

Студента 2 курсу 1 м групи
заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Адаменко Артема
Дмитровича

Науковий керівник –
к. е. н, доцент кафедри
економіки та фінансів

Пурденко Олена
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зміст оплати праці та її роль в діяльності підприємства	8
1.2. Методичні засади управління оплатою праці на підприємстві.....	21
1.3. Методика оцінки ефективності управління оплатою праці на підприємстві.....	33
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОВ «ЛЮКСОР БК»	37
2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства та оплати праці персоналу	37
2.2. Характеристика чинників, що визначають обсяг та рівень оплати праці на підприємстві ТОВ «Люксор БК».....	53
2.3. Оцінка ефективності діючої системи оплати праці	58
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА СИСТЕМ ГРЕЙДУВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «ЛЮКСОР БК»	66
3.1. Зміст та етапи розроблення системи грейдування на підприємстві....	66
3.2. Заходи по впровадженню запропонованої системи оплати праці персоналу на підприємстві	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованої системи грейдів	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	101

АНОТАЦІЯ

Адаменко А.Д. «Розроблення систем грейдування праці на підприємстві» (за матеріалами ТОВ «Люксор БК» м. Чернігів). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам розроблення системи праці на підприємстві. В роботі досліджено основні засади управління оплатою праці персоналу, методи розроблення системи грейдування праці на підприємстві.

Ключові слова: грейд, грейдинг, вишка посадових окладів, оцінка посад.

ABSTRACT

Adamenko A.D. " Development of a systems of grading labor at an enterprise " (based on the materials of LLC "LUXOR BK", Chernihiv). – Manuscript.

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of the development of a system of grading labor at the enterprise. In this work the basic principles of management of labor remuneration of personnel, methods of working out the system of grading labor at the enterprise are researched

Key words: Grade, grading, salary fork, position evaluation.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна система ринкового господарювання та стрімкий розвиток конкурентних відносин в умовах глобалізаційних процесів в Україні вимагають впровадження одночасно керівного та керованого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити стабільне ефективне функціонування підприємства задля досягнення головної мети підприємця – це отримання прибутку.

Мета підприємця – це отримання прибутку, а також лідерство у галузі діяльності компанії. Відповідно ключовим в даному напрямку є ефективне використання трудових ресурсів працівників які прагнуть отримати, як нематеріальну так і матеріальну винагороду.

Головне завдання підприємця отримати максимальний прибуток при мінімальних витратах. А наймані працівники хочуть при меншому обсязі виконаних робіт отримати більшу матеріальну винагороду. Суть стимулювання працівників полягає у знаходженні компромісу між підприємцем і працівником.

Потреби працівників змінюються під впливом та розвитком соціальних відносин у суспільстві. В умовах ринкової економіки велику роль починають відігравати нематеріальні стимули, а саме соціальні пільги та моральні переваги. З'являються і нові форми матеріального стимулювання працівників. У сучасних реаліях більше уваги приділяють розвитку корпоративного мислення у найманих працівників, а також розвитку соціальних пільг.

Актуальність обраної теми полягає у оцінці впливу стимулювання на ефективність праці найманих працівників та розробки системи грейдуння. У сучасній науковій парадигмі питання проблеми змісту грейдуння праці на підприємствах, удосконалення форм, видів і систем грейдуння праці є актуальним і сьогодні, тому потребує подальшого розгляду та більш

детального вивчення. Місце і роль грейдування праці в економіці стало предметом дослідження М. Армстронга, П. Друкера, Е. Хей, Д. Коула, В. Аракіна, О. Бідюка, В. Чемяков, В. Данюк, О. Чернушкіна, М. Беленкової, О. Олійника, О. Березина, О. Плотник, А. Гиля, Л. Гришиної, Д. Бутенка, О. Лозовської, О. Таран, О. Андрієва, О. Княшко та інших вітчизняних та зарубіжних вчених.

Таким чином, питання організації заробітної плати є актуальним та найбільш проблемним. Низький рівень заробітної плати призводить до де мотивації працівників, зниження їх прагнення до професійного та особистого розвитку. Актуальними є питання, пов'язані з вивченням та вдосконаленням оплати праці з метою виконання нею мотивуючої функції.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – систематизація та характеристика сучасних наукових засад та практичних заходів для розроблення системи грейдування праці на підприємстві.

Мета роботи передбачає вирішення низки взаємозалежних **завдань**:

- розкриття сутності поняття «Система грейдування праці» та його характеристика;
- дослідження впливу матеріального стимулювання праці на результати діяльності підприємств;
- вивчення методик розроблення систем грейдування праці;
- дослідження видів систем грейдування на зарубіжних та вітчизняних підприємствах;
- побудова системи грейдування для всіх позицій виробничого підприємства, від директора до допоміжного працівника підприємства;
- розробка заходів по впровадженню системи грейдування на підприємстві;
- формування пропозицій вдосконалення системи оплати праці в сучасних умовах господарювання .

Об'єктом дослідження даної роботи є процес формування ефективної системи грейдування праці на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади розробки та запровадження системи грейдування на підприємствах.

Емпірична база. Робота базується на матеріалах підприємства ТОВ «Люксор БК», яке було створене у 2006 році. Юридична адреса зареєстрована у м. Чернігів по вул. Кільцева 7. Дане підприємство здійснює лісопильне і стругальне виробництво, реалізуючи широкий асортимент виробів на іноземні ринки. На сьогоднішній день підприємство виробляє обрізну дошку, шилівку, брикети, піддони та активно освоює реальний сектор економіки та іноземні ринки. Підприємство має статус товариства з обмеженою відповідальністю, статутний капітал складає 37,5 тис. грн.

Методологічною основою роботи є комплексний та системний підхід. У процесі дослідження використовувались функціональні системи підходи, а також загальноекономічні. Так, для характеристики основних показників господарської діяльності ТОВ «Люксор БК» використано метод системного аналізу, який об'єднує певну множину взаємодіючих елементів у єдине ціле та дає можливість сформувати загальну картину про стан досліджуваного підприємства. Для аналізу динаміку руху персоналу було використано метод синтезу, для поєднання коефіцієнтів у єдине ціле. З метою порівняння рівня середньої заробітної плати по ТОВ «Люксор БК» із середньогалузевим значенням застосовано порівняльний метод дослідження. У даній роботі, відображено структуру фонду оплати праці, порівняння темпів росту продуктивності праці із темпами росту заробітної плати побудовано ряд діаграм, що свідчить про застосування графічного методу. У роботі було виявлено основні фактори впливу на зарплатовіддачу і продуктивність праці, а також проведено факторний аналіз. З метою дослідження впливу таких факторів як середньооблікова чисельність працівників, товарооборот та витрати на оплату праці на показники результативності діяльності підприємства. Для планування та визначення прогнозного обсягу фонду оплати праці на 2018 рік застосовано метод прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, монографії, дисертації, тези доповідей наукових конференцій, законодавчі і нормативні акти України за темою випускної кваліфікаційної роботи та фінансова звітність підприємства за період з 2015 по 2017 рр.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Люксор» БК.

Новизна полягає у виокремленні інструментів ефективного застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах.

При дослідженні було використане стандартне програмне забезпечення із програмного пакету Microsoft Office, а саме Microsoft Word для написання даної роботи в текстовому редакторі та для планово-економічних розрахунків була використана програма Microsoft Excel.

Апробація. Матеріали дослідження були оприлюднені у науковій статті на тему: «Розроблення систем грейдування праці на підприємстві» у збірнику «Економіка і фінанси підприємства» наукових статей студентів. - Ч. 1, С. 8 – К.: КНТЕУ, 2018.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів. Кожний з яких складається із трьох підрозділів. У першому висвітлено основні теоретичні засади управління оплатою праці персоналу підприємства. У другому розділі дослідження стану оплати праці на основі ТОВ «Люксор БК. У третьому розділі розроблено систему грейдування праці на підприємстві, виходячи із проведеного дослідження, спрогнозували фонд оплати праці на 2018 рік. Робота складається з трьох розділів. Кожний з яких складається із трьох підрозділів. Завершують випускню кваліфікаційну роботу висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст оплати праці та її роль в діяльності підприємства

У ринковій економіці необхідно не просто забезпечувати матеріальну зацікавленість, але й стимулювати працівника в підвищенні ефективності праці. З огляду того, що багато аспектів оплати та стимулювання праці вже досить докладно розглядалися в економічній літературі, ми намагалися висунути на перший план методичку удосконалення організації праці в сучасних умовах. Оскільки, на нашу думку, існуючі підходи недостатньо повно враховують, як зміни в сучасних виробничих процесах підприємства впливають на систему оплати й стимулювання праці. [51, с. 2].

Заробітна плата, як основне джерело доходів працівників, спрямована на винагороду працівників за виконану роботу й на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Тому правильна організація заробітної плати безпосередньо впливає на темпи росту продуктивності праці, стимулює підвищення кваліфікації працівників [49, с. 2].

Оплата праці - це будь-який заробіток, обчислений, як правило, в грошовому виразі, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані ті чи інші послуги [20]

В Законі України «Про оплату праці» зустрічається таке визначення: «заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [20].

Економічні джерела свідчать, що науковці по-різному тлумачать цей термін (табл. 1.1).

Дослідження сутності поняття “заробітна плата” у літературних джерелах

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	А. Калина [26]	Заробітна плата - це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті його розподілу надходить працівникам залежно від кількості і якості затраченої ними праці.
2	А. Колот [28]	Заробітна плата - це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата - це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найменший працівник продає послуги робочої сили.
3	К. Брезницька [7]	Заробітна плата - це плата за працю, а її величина - це ціна праці, яка визначається на ринку праці в результаті взаємодії попиту на конкретні види праці і її пропозицію.
4	І. Петрова [40]	Заробітна плата - винагорода, обчислена як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу
5	Ф. Бутинець [9]	Заробітна плата - оплата праці найманих працівників, яка виражає перетворену форму вартості і ціни робочої сили.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
6	В. Усач [51]	Заробітна плата - винагорода, обчислена як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.
7	В. Пашуто [39]	Заробітна плата - це об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили та ефективного функціонування виробництва об'єм вираженої в грошовій формі основної частини життєвих засобів, що відповідає досягнутому рівневі розвитку продуктивних сил і зростає пропорційно підвищенню ефективності праці працюючих.

Вітчизняні науковці дають дещо інші трактування. А. Калина стверджує, що заробітна плата – це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті його розподілу надходить працівникам залежно від кількості і якості затраченої ними праці [25, с. 82].

На наш погляд, заробітна плата – це будь-яка винагорода, виражена у грошовій формі, на яку згоден роботодавець та працівник за певну виконану роботу, та не порушує вимоги чинного законодавства.

Заробітна плата як соціально-економічна категорія слугує засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, скорочення витрат на виробництво, зростання продуктивності праці, а також засобом перерозподілу трудових ресурсів по сферах діяльності та економіки [12].

Основна заробітна плата залежить від результатів роботи працівника, визначається тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, а також за штатним розкладом [6].

Величина додаткової заробітної плати визначається кінцевими результатами діяльності підприємства і виступає у формі премій, заохочувальних виплат, винагород, а також доплат у розмірах, що перевищують встановлені чинним законодавством [6].

Основними функціями оплати праці, як соціально-економічної категорії є (рис. 1.1):

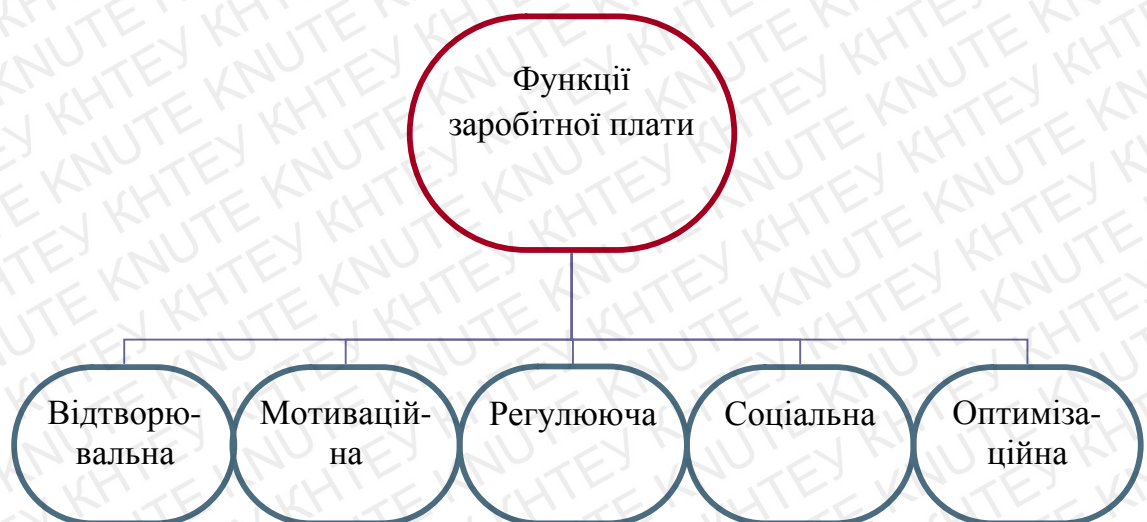


Рис. 1.1 Функції заробітної плати [13]

Проблема удосконалення оплати праці шляхом впровадження в практику дієвого механізму її регулювання є дуже актуальною. Економічне піднесення в країні неможливе без підвищення результативності праці, яке може бути досягнуто через посилення стимулюючої ролі заробітної плати. Основним принципом реалізації цієї функції є диференціація рівня оплати праці та підвищення її ефективності. Головним інструментом такої диференціації є тарифна система оплати праці. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою, де успішно діють тарифні системи, це підтверджує [20, с. 78].

У деяких країнах тарифне регулювання оплати праці здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки (ЄТС) [20, с.79].

Особливої уваги заслуговують Європейські системи оплати праці майже усі вони складаються із двох частин:

1. базової (незмінної)
2. додаткової (змінної, залежної від різних чинників), яка забезпечує стимулювання працівників [8, с.172].

Зростання заробітної плати може бути абсолютним і відносним. Якщо заробітна плата — це частка суспільного продукту, яку одержують працівники у грошовій формі для задоволення своїх потреб і потреб членів родини, то абсолютний ріст передбачає абсолютне збільшення цієї частини, а відносний — зростання тієї частки, яка припадає на кожного працюючого[8, с. 173].

Законодавством передбачено два методи регулювання оплати праці: першим є державне регулювання оплати праці, а другим — локальне регулювання [17, с.43].

Варто відзначити, що відсутність ефективних механізмів державного впливу на формування та розподіл заробітної плати негативно впливає на соціально-економічні процеси, а саме: на стійкість національної грошової одиниці, споживчий попит, інфляцію, структурні перетворення та інше.

Державна політика оплати праці працівників реалізується через механізм її регулювання, а саме [14, с. 89]:

- встановлення мінімального рівня заробітної плати;
- рівня оподаткування доходів працівників;
- міжгалузевих співвідношень в оплаті праці;
- умов і розмірів оплати праці в бюджетних організаціях та ін.

Для матеріального стимулювання потрібні кошти, які формуються з певних джерел. Для підприємства таким загальним джерелом є дохід від його операційної (основної), інвестиційної та фінансової діяльності. Але дохід підприємства як сума всіх надходжень від зазначених видів діяльності поділяється на дві частини — відшкодування витрат на операційну та іншу діяльність, які формують собівартість продукції чи послуг у широкому її

розумінні (повні витрати); прибуток, що є різницею між доходом і витратами [28, с. 88].

Отже, виникає питання, за рахунок якої із зазначених частин і якою мірою слід здійснювати стимулювання. Ця проблема вирішується з урахуванням теоретичних засад формування вартості та практичних вимог до побудови механізму стимулювання в конкретних умовах. Як відомо, праця є одним з основних факторів виробництва. Це означає, що кошти на її відтворення, чи точніше — відтворення здатності до її здійснення працівниками, належать до витрат підприємства як складової собівартості продукції [12]. Таким чином, оплата праці належить до витрат, що зменшують прибуток. Але таке категоричне твердження справедливе щодо основної (постійної) частини заробітної плати. Що стосується додаткової (змінної) оплати праці з підвищеною стимулюючою функцією (наприклад, преміювання), то рішення про джерела її формування можуть бути різними залежно від призначення виплат і вимог нормативних матеріалів. З позиції підприємства будь-які виплати вигідніше розглядати як витрати й елементи повної собівартості, ніж здійснювати їх за рахунок прибутку. У цьому випадку зменшується база оподаткування і величина податку. Водночас такі виплати, у тому числі й у формі додаткової оплати праці, обмежуються законодавчо із фіскальних міркувань. Тому частина виплат за результати праці може здійснюватися за рахунок прибутку. До того ж треба мати на увазі, що прибуток — це основний результативний показник діяльності підприємства. Його величина значною мірою залежить від зусиль, трудової та творчої активності всіх працівників підприємства [12].

Отже, вони мусять бути заінтересовані в прибутковості підприємства, зростанні величини прибутку. А для цього останній має бути включений у механізм стимулювання. Це здійснюється організацією різних форм участі працівників підприємства у його прибутку.

Незалежно від конкретних особливостей і мотивів виплат працівникам із прибутку всі вони діляться на два види: виплати за результати

діяльності та виплати за участь у капіталі (власності). Докладніше ці питання викладено нижче [2].

На сьогодні визначення розміру заробітної плати може здійснюватися на основі використання [56, с. 188]:

- Тарифної системи, що містить перелік посад, схему посадових окладів та тарифної ставки. Як правило, вона прив'язується до складності роботи та кваліфікації працівника. Характерна для держустанов.
- Визначення зарплати в залежності від вартості спеціаліста на ринку праці. Зарплатна пропозиція формується в залежності від пропозиції необхідних фахівців на регіональному ринку праці.
- Грейдування (грейдинг). Розмір заробітної плати залежить від бальної оцінки діяльності конкретного працівника по ряду спеціально сформованих критеріїв. Кожному балу оцінки відповідає грошовий еквівалент.

Уперше термін «грейдинг» ужив американський експерт у сфері консалтингу Едуард Хей. Система грейдів була розроблена компанією Нау Group і почала застосовуватись у 50-х роках минулого століття у США під час проектування основної заробітної плати державних службовців, хоча перші форми грейдингу існували ще у Стародавньому Єгипті [28].

В Україні система грейдів стає все важливішою для роботодавців, оскільки в умовах зростаючої конкуренції керівники підприємства стали краще розуміти необхідність займатися своїм основним ресурсом – персоналом і приділяти увагу питанням його мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної. [15, с. 19]

Різні автори мають підходи до визначення поняття «грейдингу» представлені у табл. 1.2.

Підходи до визначення поняття «грейдинг»

Автор	Підхід до розуміння поняття «грейдинг»
Аракін В.Д.[45]	Побудова системи оцінювання складності праці для різних посад; ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їх значущості для підприємства.
Армстронг М.[52]	Система ранжування посад за рівнем їх складності, що не потребує математичних розрахунків і може бути легко впроваджена топ-менеджерами підприємств після їх тренінгу.
Друкер П. [52]	Створення об'єктивної, справедливої та узгодженої підрозділами, прозорої і простої в управлінні системи оплати праці компанії; призначення справедливих окладів, які відповідають ситуації на ринку.
Хей Е. [52]	Бально-факторний метод, у якому визначають вісім факторів оцінки посади працівників, які оцінюються від одного до п'яти балів від А до Z; рівень грейду залежить від сумарної кількості балів по кожній позиції.
Бідюк О.О.[5]	Метою введення системи посадових рівнів (грейдів) є створення основи для прийняття ефективних управлінських рішень щодо окладів працівників. На основі приналежності посади працівника до певного грейду, визначається його соціальний пакет. Створивши ефективну систему грейдів, підприємство одержує інструмент впливу як мінімум на три складові витрат на персонал: оклади, соціальний пакет і премії.
Чемеков В.П. [49]	За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для підприємства з її значимістю на ринку. Технологія грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю для підприємства, встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдами і тарифами відповідно до ринкового рівня оплати праці.

Під терміном «грейдинг» маємо розуміти саме оцінку посад або посадових позицій, але в практиці простежується вживання цього терміна для двох різних підходів, а саме [56, с.189]:

- Грейдинг посад або робіт, коли оцінюються й ранжуються, тобто розподіляються по "грейдах" посади, незалежно від того, який саме працівника обіймає посаду.
- Грейдинг працівників, - коли оцінюються і розподіляються по грейдам працівники, персонально. У цьому випадку в сукупності враховується й цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника.

Основою організації заробітної плати на підприємствах є тарифна система, яка містить такі елементи [20, с. 176]:

1. тарифну сітку;
2. тарифні ставки;
3. тарифно-кваліфікаційні довідники;
4. система посадових окладів.

Логічним, буде розглянути відмінності між тарифною системою та грейдами в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Відмінності між тарифною системою та грейдами [42]

Тарифна система	Система грейдів
1	2
1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.	1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші.
2. Посади розміщуються по принципу наростання.	2. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах.
3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти (між розрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні).	3. Посади розміщуються тільки по принципу важливості для підприємства.

Продовження табл. 1.3

1	2
<p>4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця).</p>	<p>4. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст по охороні праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку.</p> <p>5. Допомогає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.</p> <p>6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.</p>

Також, розглянемо переваги та можливості системи грейдування в табл 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та можливості системи грейдування [42]

Для співробітника компанії	Для компанії в цілому
<ul style="list-style-type: none"> ✓ усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для компанії; ✓ отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності і т. п. виконуваної роботи; ✓ оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; ✓ отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці); ✓ вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; ✓ більш ефективного планування витрат на персонал; ✓ спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; ✓ визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад.

На нашу думку, для підприємства основними перевагами є ефективне планування витрат на персонал та оптимізація витрат на персонал. А для персоналу головними перевагами отримання справедливої винагороди за працю і отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку.

Організація оплати праці на підприємствах повинна ґрунтуватись на таких основних принципах [24, с.325]:

- справедливості;
- враховувати розмір мінімальної зарплати, що встановлюється державою;
- дотримання закону про випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами росту її оплати;
- розмір заробітної плати кожного працівника має визначатись з врахуванням його особистого трудового внеску в загальний результат колективної праці;
- матеріальна зацікавленість працівників у зростанні продуктивності праці;
- забезпечення раціонального співвідношення в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці;
- вибір раціональної системи оплати (відрядної, погодинної, їх різновидностей) для окремих працівників;
- забезпечення соціального захисту працівників підприємства на основі державних і внутрішньоорганізаційних гарантій;
- аналіз середньої оплати праці в аналогічному підприємстві і планування її перевищення;
- аналіз динаміки оплати праці в цілому і за складовими (оклади, тарифні ставки, винагороди, премії);
- забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати яку структурі основного внутрішнього продукту, так і в собівартості продукції.

В Україні в 1993 році затверджено Єдину тарифну сітку оплати праці робітників, службовців, спеціалістів, керівників за загальними (наскрізними) професіями та посадами, що забезпечує єдині умови оплати праці цих категорій працівників незалежно від галузей виробництва [1, с. 350]. Тарифна сітка містить 15 тарифних розрядів з діапазоном тарифних коефіцієнтів від 1 до 4,1.

Розмір тарифної ставки першого розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру заробітної плати, нижче якого не може проводитись оплата за фактично виконану працівником норму праці [9].

Тарифні ставки інших розрядів ($С_{рi}$) визначаються множенням тарифної ставки першого розряду ($С_{р1}$) на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду ($К_i$) [45, с.212]:

$$С_{рi} = С_{р1} \times K_i, \text{ грн.} \quad (1.1)$$

Середній тарифний коефіцієнт ($К_{сер}$) визначається як середньозважена величина добутку чисельності погодинників певного розряду і відповідного тарифного коефіцієнта або добутку трудомісткості робіт по певному розряду і відповідного тарифного коефіцієнта для відрядників.

Тарифно-кваліфікаційні довідники містять систему цenzів, яким повинні відповідати робітники певної професії і кваліфікації. Система посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик [45, с.216].

Підприємство самостійно встановлює форми, системи та розміри оплати праці, а державні тарифні ставки можуть служити орієнтиром в процесі організації оплати праці.

На розмір оплати праці впливає багато факторів, але їх можна поділити на дві основні групи - зовнішні та внутрішні.

- До першої групи доцільно віднести мінімальну заробітну плату, прожитковий мінімум, ціну робочої сили, яка сформувалася на ринку під впливом попиту і пропозиції та ін [18].
- До другої групи факторів належать фінансові можливості кожного підприємства, розмір отриманого прибутку, кваліфікація і спеціальність працівників, потрібних для нормального функціонування організації [18].

Винагорода за відпрацьований час та виконану роботу є сильним мотиватором, який спонукає найманих працівників до кращого виконання своїх посадових обов'язків. Тому, провадячи політику оплати праці, необхідно дотримуватися низки принципів, що допомагають краще реалізувати її функції, а саме принцип справедливості, принцип матеріальної зацікавленості, принцип гарантованості, принцип раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці, принцип плановості оплати праці, диференціації, вирівнювання оплати праці, простоти, логічності та доступності форм і систем оплати праці тощо [12, с.125].

Отже, оплата праці є складною соціально-економічною категорією, яка відображає різнобічні інтереси усіх сторін суспільно-трудових відносин - працівників, роботодавців та держави. Заробітна плата відіграє одну з ключових ролей у рентабельності підприємства, добробуті працівників та економічному розвитку держави. З позиції підприємства будь-які виплати вигідніше розглядати як витрати й елементи повної собівартості, ніж здійснювати їх за рахунок прибутку. У цьому випадку зменшується база оподаткування і величина податку. Водночас такі виплати, у тому числі й у формі додаткової оплати праці, обмежуються законодавчо із фіскальних міркувань [26, с. 84].

1.2. Методичні засади управління оплатою праці на підприємстві

У відповідності до міжнародних стандартів та до Системи національних рахунків заробітна плата представляє собою і витрати, і дохід. Якщо розглядати зі сторони підприємства - це витрати, а якщо зі сторони працівника - це дохід.

Заробітна плата, яка розглядається в якості витрат роботодавця включає: заробітну плату за виконану роботу, яка поділяється на основну і додаткову заробітну плату; відпускні, оплачені святкові дні та особливі винагороди (річні премії); витрати, які прямо пов'язані з наймом робочої сили; соціальні внески, які мають форму обов'язкових виплат; соціальні витрати, які добровільно компенсуються підприємством; витрати підприємств на часткову оплату житла працівникам, виплату відсотків за кредитами, професійну підготовку персоналу, підвищення його кваліфікації; виплати у натуральній формі індивідуального характеру (надання окремих видів продукції безкоштовно або із знижкою) та колективного характеру, які надаються регулярно (утримання їдальнь, медичних пунктів, спортивних споруд, таборів та баз відпочинку тощо) [42, с. 126].

Заробітна плата з позицій доходу працівника або його чистого заробітку включає: заробітну плату за працю, тобто основну і додаткову заробітну плату; «соціальну заробітну плату», тобто регулярні соціальні виплати на сім'ю та соціальні допомоги разового характеру, виплати соціального забезпечення; оплачувану відпустку; за мінусом виплат на «відкладену» заробітну плату (внесок в Єдиний соціальний податок та інші) та виплат обов'язкових прямих податків, які утримуються з найманих працівників [30, с.216-217; 22, с.135].

На практиці аналіз витрат на оплату праці зводиться до аналізу формування та використання фонду заробітної плати. Основним критерієм ефективного управління фондом заробітної плати має стати його відповідність фактичним змінам результатів роботи підприємства. Зокрема,

при високій економічній і соціальній значущості певного виду промислового виробництва фінансові результати підприємства є негативними, тому існує потреба комплексної оцінки і ефективного управління фондом оплати праці [50, с.125].

Витрати на оплату праці є однією з основних статей витрат і займають значну частку в структурі собівартості продукції, причому фактичні витрати підприємства на робочу силу значно більші за ті, що безпосередньо виплачуються працівникам. Це пов'язано із соціальними виплатами, які зобов'язані здійснювати підприємства відповідно до діючого законодавства [26].

Витрати на оплату праці найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції займають по тих видах продукції, технологія виробництва яких вимагає досить значних витрат живої праці.

Витрати на робочу силу мають різний характер зв'язку з кінцевими результатами виробництва.

Оплата праці постійних працівників, що здійснюється за місячними ставками, розглядається підприємством як постійні витрати, оскільки дана частка фонду оплати праці повинна бути виплачена незалежно від того, який обсяг продукції виробило і який прибуток отримало підприємство внаслідок господарської діяльності [23].

Ця обставина зумовлює необхідність раціональної організації праці даної категорії постійних працівників, ретельного планування виробництва з метою забезпечення для них необхідного фронту робіт, що сприяє повному використанню фонду їх робочого часу протягом року.

Оплата праці постійних працівників, що здійснюється за відрядними розцінками, а також оплата тимчасово залучених працівників для виконання сезонних робіт розглядається підприємством як змінні витрати, що збільшуються або зменшуються відповідно до змін обсягу продукції. Завдяки цьому підприємства знижують постійні витрати на оплату праці з розрахунку

на одиницю продукції, внаслідок чого (за інших однакових умов) досягають вищої дохідності [47, с. 215].

З метою визначення шляхів раціоналізації витрат на оплату праці необхідно здійснити розрахунок фонду оплати праці.

На підприємстві ТОВ «Люксор БК» фонд оплати праці за 2015 рік склав 300 тис. грн., за 2016 рік – 360 тис. грн., а за 2017 рік склав 630 тис. грн.

Фонд оплати праці - основний економічний показник з оплати праці, який використовується у господарській діяльності, статистичній звітності, економічному аналізі.

Фонд оплати праці включає [60, с. 156]:

- фонд основної заробітної плати персоналу підприємства;
- фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо).

Фонд основної заробітної плати - це заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, у тому числі преміальні доплати робітникам за перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий час оплати простоїв не з вини робітників [13].

Фонд додаткової заробітної плати — це виплати, пов'язані з надбавками і доплатами, які передбачені чинним законодавством, а також оплата передбачених законодавством щорічних і додаткових відпусток та робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків [29].

З одного боку, підприємства повністю незалежні в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фонду заробітної плати, встановленні тарифних ставок і посадових окладів, преміюванні працівників. З іншого

боку, підприємствам потрібно вишукувати резерви зниження затрат на заробітну плату і забезпечення якості продукції, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку [33].

Для визначення планового фонду оплати праці (фонду заробітної плати) застосовуються такі методи [40]:

1. На досягнутому рівню базового фонду оплати праці. В даному випадку плановий фонд оплати праці (ФОПп) визначається на основі фонду оплати праці базисного року, фактичного або очікуваного (ФОПб); планованого коефіцієнта зростання обсягу виробництва (Коп); планованого скорочення (збільшення) чисельності працюючих (Еч) і досягнутого в базисному періоді рівня середньої заробітної плати (ЗПсб):

$$FOПn = FOПб \times Kоп \pm Eч \times ЗПсб \quad (1.2)$$

Недолік цього методу планування ФОП полягає в тому, що в плановий фонд оплати праці переносяться всі нераціональні виплати заробітної плати, що мали місце в базисному періоді. Тому він не націлює трудовий колектив підприємства та його структурних підрозділів на ефективне використання живої праці, так як в даному випадку при більшій чисельності працюючих буде більше фонд оплати праці. Тому даний метод може застосовуватися на стадіях предпланової роботи для укрупненого розрахунку ФОП. Для детальних планових розрахунків в силу властивих йому недоліків він не годиться, хоча широко застосовується на практиці.

2. На основі середньої заробітної плати. Метод полягає у визначенні планового ФОП на основі планової чисельності працюючих за категоріями (Чспі) і планованої середньорічної заробітної плати одного працівника даної категорії (ЗПпі):

$$FOПn = \sum_{i=1}^n Чспі \times ЗПпі \quad (1.3)$$

Даний метод більш точний в порівнянні з розглянутим вище, оскільки базується на планових показниках. Однак розрахувати середню заробітну

плату в плановому періоді в умовах значної інфляції - справа непроста і вимагає детального обґрунтування.

3. Нормативний метод. Саме його застосовують більшість підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою. У практиці використовуються два варіанти нормативного методу: рівневий і прирісний.

При рівневому нормативному методі ФОП визначається на основі планованого обсягу випуску товарної (валової, чистої) продукції у вартісному (трудовому) вираженні (ОПп) і планового нормативу заробітної плати на 1 гривню (нормо-годину) обсягу продукції (Нзп):

$$\Phi ОПп = ОПп \times Нзп \quad (1.4)$$

Даний метод виправданий при наявності наступних умов:

- 1) нормативи повинні бути досить стабільними протягом всього планового періоду;
- 2) нормативи повинні бути представницькими, тобто однаковими для всіх однотипних підрозділів.

Прирісний нормативний метод базується на нормативі приросту ФОП на один відсоток приросту обсягу виробництва ($\Delta Нзп$):

$$\Phi ОПп = \Phi ОПб \pm \frac{\Delta ОП \times \Delta Нзп \times \Phi ОПб}{100} \quad (1.5)$$

де $\Delta ОП$ - планований відсоток приросту (зменшення) обсягу продукції по відношенню до базисного року.

4. Поелементний (прямого рахунку) метод планування ФОП. Він припускає детальний розрахунок кожної статті планового фонду оплати праці окремо по робітникам, службовцям та іншим категоріям працюючих.

Під системою оплати праці розуміють спосіб розрахунків розміру винагороди відповідно до витрат та результатів, її вибір залежить від

особливостей підприємства, технологічного процесу, форм організації праці, вимог щодо якості продукції або роботи, стану нормування праці і обліку витрат.

Дуже велику роль відіграють чинники, котрі можуть впливати на рівень заробітної плати, вони представлені на рис. 1.2.

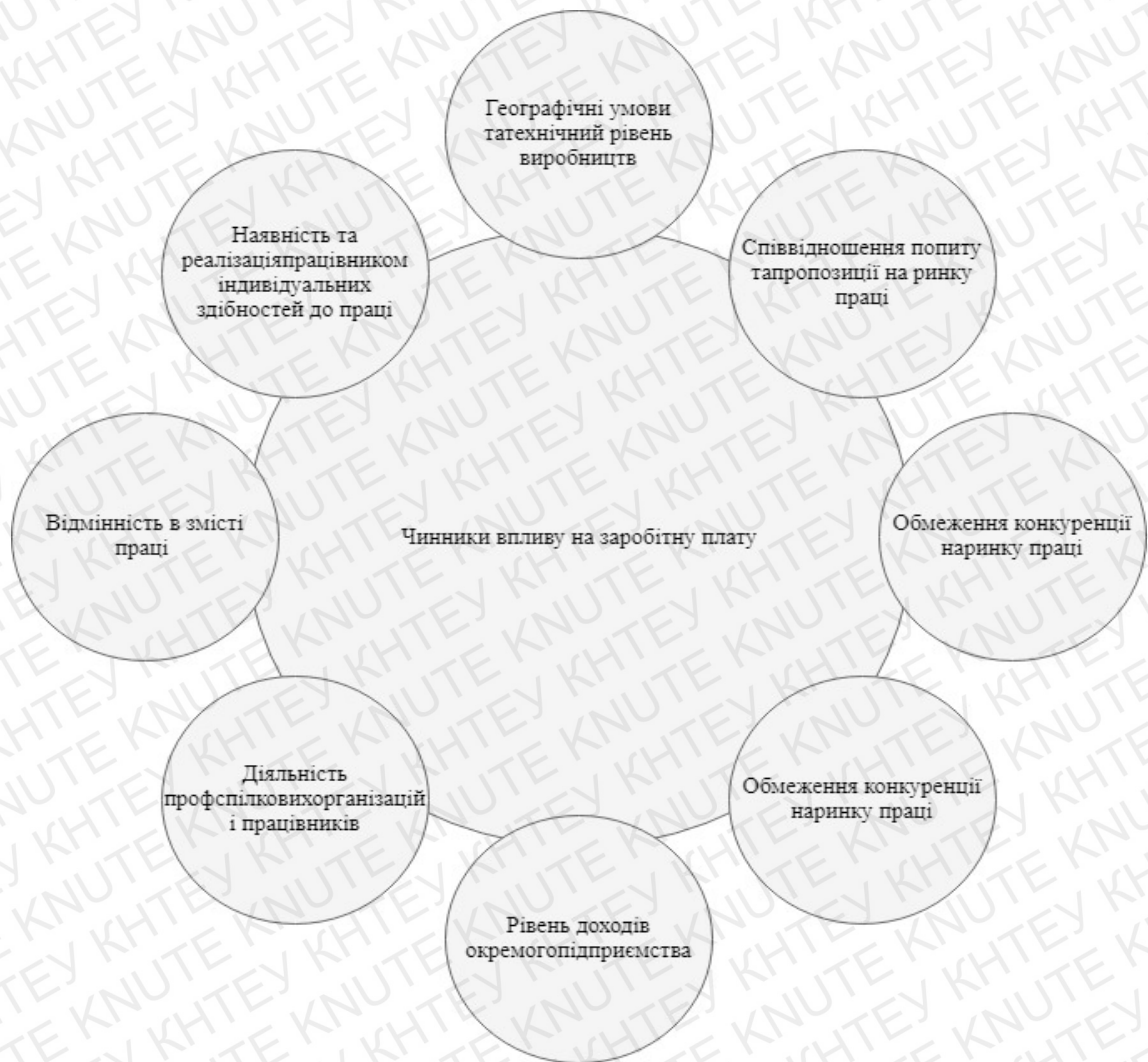


Рис. 1.2. Чинники впливу на заробітну плату [55]

На рівень заробітної плати має вплив низка чинників, які відображені на рис. 1.2 [55]:

1. Географічні умови та технічний рівень виробництва (наприклад, США краще забезпечені природними ресурсами та мають вищий технічний рівень

виробництва, ніж Європейські країни; Росія більш забезпечена природними ресурсами, ніж Україна).

2. Співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці. Перевищення попиту над пропозицією приводить до зростання заробітної плати і навпаки.

3. Обмеження конкуренції на ринку праці:

- вплив моносонії (олігопсонії);
- обмеження мобільності робочої сили: географічні, правові, соціальні.

Наприклад,

- а) обмеження імміграції (законодавством США та через географічну віддаленість від України);
- б) соціальні обмеження (за віком, статтю по певних професіях);
- в) складність переходу з однієї професії до іншої. Чим складніше перехід до певної професії, тим вище вона оплачується. Можуть створюватись професійні асоціації (медиків, юристів та ін.) з обмеженим вступом.

4. Регулювання рівня заробітної плати з боку держави.

5. Рівень доходів окремого підприємства (залежить від рівня цін та попиту на продукцію). При більших доходах у підприємства більше можливості підвищувати рівень заробітної плати.

6. Діяльність профспілкових організацій і працівників:

- а) боротьба за підвищення заробітної плати при переговорах по укладанню тарифних угод, колективних трудових договорів;
- б) проведення страйків;
- в) обмеження пропозиції праці (обмеження робочого часу, трудового навантаження, імміграції);
- г) підвищення попиту на працю (сприяння створенню робочих місць, НТП, розвитку реклами вітчизняних товарів).

7. Відмінність в змісті праці (за складністю, нервовою напругою, інтенсивністю, престижністю, умовами праці). Наприклад, брудна,

неприємна робота повинна оплачуватись за вищими ставками, або робота, що потребує тривалого навчання, нервової напруги.

8. Наявність та реалізація працівником індивідуальних здібностей до праці.

Всі ці фактори визначають відмінність між ціною праці (робочої сили) та її вартістю. В розвинутих країнах ціна робочої сили перевищує її вартість і має тенденцію до росту. В Україні ціна нижча за вартість робочої сили. На це мають вплив всі вищевказані чинники.

Методика нарахування оплати праці залежить від її форми і визначається наступним чином.

Розрізняють дві основні форми заробітної плати: погодинну та відрядну.

Погодинна зарплата нараховується робітникам залежно від кваліфікації і фактично відпрацьованого часу.

Погодинну систему оплати праці найбільш вигідно застосовувати, якщо [1, с. 352]:

- на підприємстві функціонують потокові і конвеєрні лінії зі строго заданим ритмом;
- функції робітника зводяться до спостереження і контролю за ходом технологічного процесу;
- витрати на визначення планової та облік зробленої кількості продукції відносно великі;
- кількісний результат праці не може бути вимірний і не є визначальним;
- якість праці важливіше його кількості;
- робота є небезпечною;
- робота неоднорідна за своїм характером і нерегулярна по навантаженню;
- на даний момент збільшення випуску продукції (робіт, послуг) на тому або іншому робочому місці є недоцільним для підприємства;
- збільшення випуску продукції може призвести до браку або зниження її якості.

Ця форма має такі системи [34, с. 140]:

Проста погодинна - розраховується як добуток годинної тарифної ставки робочого даного розряду на відпрацьований час у даному періоді:

$$ОП = В \times Р \quad (1.6)$$

де ОП – нарахована оплата праці;

В – відпрацьований час, годин;

Р – розцінка.

Мінімальну заробітну плату в місячному та погодинному розмірі на 2018 рік встановлено ст. 8 Закону про держбюджет-2018. Розмір мінімальної заробітної плати за місяць складає 3723 грн., а за годину 22,41 грн.

Погодинно-преміювальна - це така оплата праці, коли робітник одержує не тільки заробіток за кількість відпрацьованого часу, але і визначений відсоток премії до цього заробітку.

Система посадових окладів. По цій системі оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер.

Контрактна - це оплата праці керівників підприємств, вона повинна обговорюватися в трудовому договорі (контракті), тому вона отримала таку назву.

Відрядна форма - це оплата праці за кількість виробленої продукції (робіт чи послуг), вона заснована на залежності від результатів [34, с.141].

Відрядну систему оплати праці на підприємстві найбільше доцільно застосовувати в наступних випадках [34, с.142]:

- є можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт;
- є значні замовлення на виготовлювану продукцію, а чисельність робітників обмежена;
- одне зі структурних підрозділів підприємства (цех, ділянка, робоче місце) є "вузьким" місцем, тобто стримує випуск продукції в інших технологічно взаємозалежних підрозділах;
- застосування цієї системи негативно не відобразиться на якості продукції;

- існує гостра необхідність у збільшенні випуску продукції в цілому по підприємству.

Відрядну оплату праці не рекомендується використовувати в тому випадку, якщо:

- погіршується якість продукції;
- порушуються технологічні режими;
- погіршується обслуговування устаткування;
- порушуються вимоги техніки безпеки;
- перевитрачаються сировина і матеріали.

Різновиди відрядної оплати праці [16]:

Пряма відрядна

$$ОП = В \times Р \quad (1.7)$$

де ОП – нарахована оплата праці;

В – виробіток;

Р – розцінка.

Відрядно-преміальна - це така система оплати праці, коли робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і премію. Премія звичайно встановлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, завдань по якості продукції або економії у витраті матеріальних і інших видів ресурсів [7].

Розрахунок оплати праці здійснюється за формулою:

$$ОП = (В \times Р) \times ((1 + Пв \div 100) + Пп \times (В \div ВН - 1)) \quad (1.8)$$

де Пв – розмір премії в % до розцінки за виконання умов преміювання (виконання норми виробітку);

Пп – розмір премій за кожний відсоток перевиконання умов преміювання (виконання норми виробітку);

ВН – виробіток за нормою.

Непряма-відрядна - застосовується для оплати праці допоміжних робітників, заробітна плата яких залежить від результатів праці основних робітників, що обслуговуються ними [16].

Питома вага робітників, які отримують заробіток по цій системі, порівняно невелика.

Непряма-відрядна працівника визначається за формулою:

$$ОП = Во \times Рд \quad (1.9)$$

де $Во$ – виробіток робітників, яких обслуговує працівник;

$Рд$ – розцінка для оплати праці допоміжних і підсобних працівників.

Відрядно-прогресивна оплата праці, як правило, вводиться тимчасово на найважливіших ділянках основного виробництва. При цій системі заробіток працівника визначається по виконанню норми виробітки, як і при прямій відрядній оплаті, тобто по встановлених розцінках. При перевиконанні установленої норми прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки [25 с.325].

Нарахування прогресивних доплат здійснюється по результатах місячної роботи працівника. Така система оплати праці застосовується звичайно на вирішальних ділянках, що є "вузьким місцем", у випадку особливої необхідності матеріального стимулювання працівників у зростанні виробітку. Недолік цієї системи в тому, що заробіток працівника зростає швидше, чим продуктивність праці. Розрахунок вимагає великої обчислювальної роботи.

При рівні виконання норм виробітку і виробничих завдань нижче 100 відсотків оплата праці здійснюється за погодинними тарифними ставками (розцінками), а при виконанні на 100 і вище відсотків – за відрядними (розцінками) [25 с.325].

Отже,

$$ОП = (Вн \times Р) + (Впн \times Рпн) \quad (1.10)$$

де $Вн$ – виробіток в межах норми;

$Р$ – розцінка за виробіток в межах норми;

$Впн$ – виробіток понад норму;

Рпн – розцінка за виробіток понад норму.

Коллективна відрядна (бригадна) оплата праці - відрядна форма оплати праці по результатах роботи колективу (бригади). Спочатку розраховується заробіток усієї бригади як при прямій відрядній системі, використовуючи бригадну розцінку. Потім цей заробіток розподіляється між членами бригади методом коефіцієнто-годин або методом коефіцієнта виконання норм. Головна перевага даної системи в тому, що вона зацікавлює усіх робітників даної бригади в кінцевих результатах роботи, сприяє розвитку в них почуття відповідальності і взаємодопомоги [6].

Акордна система оплати праці - це різновид відрядної, оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання [6].

На підприємстві найбільш доцільно застосовувати акордну оплату праці в наступних випадках [6]:

- підприємство не укладається в термін із виконанням якогось замовлення, і при його невиконанні воно буде зобов'язане заплатити значні суми штрафних санкцій у зв'язку з умовами договору;
- при надзвичайних обставинах (пожежі, обвали, виходи з ладу основної технологічної лінії по серйозній причині), що приведуть до припинення виробництва;
- при гострій виробничій необхідності виконання окремих робіт або впровадженні нового обладнання на підприємстві.

Отже, щоб зацікавити працівників у покращенні своїх трудових показників, підприємство повинно виплачувати достойну заробітну плату.

Вибір системи оплати праці – є пріоритетом будь-якого підприємства. Система оплати праці повинна бути простою і справедливою, щоб кожен працівник бачив залежність між результатами своєї роботи та отриманою оплатою праці. Зазвичай система оплати праці встановлюється для певних категорій працівників, але можна вибрати і для усього колективу. Наприклад, погодинна оплата праці підходить для адміністративних

працівників, відрядна – для працівників виробництва, а бонусна - для продавців.

1.3. Методика оцінки ефективності управління оплатою праці на підприємстві

Аналітична робота починається з аналізу загального обсягу та динаміки оплати праці. На цьому етапі оцінюється загальний обсяг фонду оплати праці, також аналізується абсолютна та відносна зміна його розміру порівняно з попередніми періодами. Це дає змогу визначити загальну тенденцію зміни обсягу витрат підприємства на оплату праці персоналу[3].

Крім абсолютного розміру фонду оплати праці, його розмір може бути охарактеризовано відносними показниками, а саме [3]:

- питомою вагою фонду оплати праці в поточних витратах підприємства;
- питомою вагою фонду оплати праці в доході підприємства;
- рівнем витрат на оплату праці у % до товарооборота.

Аналіз значення та зміни перелічених показників порівняно з попередніми періодами дозволяє встановити важливість (пріоритетність) управління матеріальним стимулюванням персоналу стосовно інших завдань управління господарською діяльністю підприємства.

Окремо аналізується склад виплат із стимулювання персоналу, тобто структура заробітної плати. Тут визначають обсяги та питому вагу у складі загального обсягу фонду оплати праці — основної заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; оцінюють зміни, що відбулися протягом аналізованого періоду, аналізують співвідношення між окремими напрямками стимулювання. Проведення цієї роботи дозволяє визначити та оцінити доцільність орієнтації системи матеріального стимулювання підприємства. Високий рівень та зростання питомої ваги основної заробітної плати свідчить про пріоритетність для підприємства таких принципів

стимулювання, як гарантованість та стабільність оплати праці. Зростання рівня додаткової заробітної плати (відносно основної) є результатом підвищення уваги до зростання ефективності витрат на оплату праці, принципу її "зароблюваності". Зростання розміру інших заохочувальних та компенсаційних виплат визначає орієнтування системи матеріального стимулювання на результати діяльності підприємства, перш за все, отримання прибутку та участь у ньому найманих працівників, посилення уваги до "не грошових" форм заохочення та закріплення персоналу [3].

Більш конкретні висновки дозволяє отримати аналіз форм стимулювання, які використовуються у межах кожного напрямку використання коштів.

Показники середньої заробітної плати характеризують середньорічну чи середньомісячну заробітну плату найманих працівників, нараховану за видами економічної діяльності, за окремими категоріями працівників та на одного середньооблікового працівника.

Середню заробітну плату обчислюють за формулою [23]:

$$\frac{\text{ЗП}}{\text{ЧП}} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\text{ЧП}} \quad (1.11)$$

де ЗП — середня заробітна плата одного працівника;

\sum ФОП — сума фонду оплати праці працівників підприємства;

ЧП — середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Показники ефективності використання засобів на заробітну плату:

1. Зарплатовіддача:

$$\text{ЗВ} = \frac{Q}{\text{ФОП}} \quad (1.12)$$

Де ФОП – фонд оплати праці;

Q - обсяг товарної продукції;

ЗВ - зарплатовіддача.

2. Зарплатомісткість продукції

$$ЗМ = \frac{Q}{\Phi ОП} \quad (1.13)$$

де $\Phi ОП$ – фонд оплати праці;
 Q - обсяг товарної продукції;

3. Питома вага фонду оплати праці в загальній сумі витрат виробництва:

$$ПВЗв = \frac{\Phi ОП}{В} \times 100\% \quad (1.14)$$

де $ПВЗв$ - питома вага фонду оплати праці в загальній сумі витрат виробництва;
 $В$ - витрати виробництва.

4. Питома вага фонду оплати праці в обсязі товарної продукції:

$$ПВтп = \frac{\Phi ОП}{Q} \times 100\% \quad (1.15)$$

де $ПВтп$ - питома вага фонду оплати праці в обсязі товарної продукції.

5. Рівень рентабельності фонду оплати праці:

$$Р_{фоп} = \frac{\Pi(З)}{\Phi ОП} \quad (1.16)$$

де $Р_{фоп}$ - рентабельність фонду оплати праці;
 $\Pi(З)$ - прибуток (збиток) підприємства.

Показники котрі представлені вище мають великий вплив на формування заробітної плати та проведення аналізу динаміки фонду оплати праці під впливом різних факторів.

Доцільно розглядати зарплатовіддачу комплексно з іншими показники ефективності витрат на оплату праці, а саме: показниками зарплатовіддачі та рентабельності заробітної плати.

Представлена оцінка рівня професійної компетентності управлінського персоналу визначена експертним шляхом за наступною методикою [52]:

$$P_o = (2 \cdot k_{e.o} + 3 \cdot k_{e.f.o}) / k_{kn}, \quad (1.17)$$

де P_o – рівень освіченості управлінського персоналу;

$K_{во}$ – кількість персоналу з вищою освітою;

$K_{со}$ – кількість персоналу з вищою фаховою освітою;

$K_{кп}$ – загальна кількість управлінського персоналу.

Ефективне управління витратами на оплату праці дозволить не тільки зменшити розбіжності між запланованими та фактичними показниками, а й знизити собівартість продукції (робіт, послуг), підняти ефективність діяльності підприємства. Необхідно здійснювати глибоке опрацювання стратегічних заходів на основі вимог, що висуваються ринком, при цьому кожен підрозділ підприємства повинен мати чітку стратегічну програму скорочення витрат при виробництві продукції. Оскільки в собівартості продукції велику питому вагу, мають витрати на оплату праці, засоби ефективного управління будуть сприяти найбільш оптимальному рівню цих витрат.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОВ «ЛЮКСОР БК»

2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства та оплати праці персоналу

Дослідження основних показників діяльності підприємства та оплати праці проводиться на основі даних підприємства ТОВ «Люксор БК». Дане підприємство здійснює лісопилльне і стругальне виробництво, реалізуючи широкий асортимент виробів на іноземні ринки.

На сьогоднішній день підприємство виробляє обрізну дошку, шилівку, брикети, піддони та активно освоює реальний сектор економіки та іноземні ринки.

ТОВ «Люксор БК» діє на підставі державного свідоцтва про реєстрацію № 10641020000004694. Ідентифікаційний код юридичної особи – 34453089. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний, та інші рахунки в банках, круглі печатки, кутовий та інші штампи і бланки з назвою підприємства, емблему та інші реквізити.

Здійснює свою діяльність на принципах самоокупності і самофінансування та відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном.

При проведенні аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Люксор БК» використані наступні матеріали фінансової звітності: форма №1 „Баланс (Звіт про фінансовий стан)” (дод. Г, дод. Д, дод. Е), форма №2 „Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)” (дод. А, дод. Б дод. В).

На ТОВ «Люксор БК» діє штатний розклад, затверджений директором підприємства, що містить повний перелік посад, кількість працівників та їх посадові оклади.

Так станом на 1 січня 2018 р. на підприємстві працює 15 осіб, з них 2 працівників відносяться до управлінського персоналу. У табл. 2.1 представлена оцінка рівня професійної компетентності управлінського персоналу.

Таблиця 2.1

**Рівень освіти управлінського персоналу ТОВ «Люксор БК»
станом на 01.01.2018 р.**

Показник	Фахівці з вищою освітою		Фахівці з вищою освітою за фаховою спрямованістю		Рівень освіти управлінського персоналу підприємства
	Осіб	%	Осіб	%	
Всього управлінських працівників:	2	100	2	100	5
Управлінський персонал обслуговуючих служб	1	50	1	50	2,5
Управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами	1	50	1	50	2,5

Кількість фахівці з вищою освітою які відносяться до управлінського персоналу обслуговуючих служб складає 50%, та управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами також 50%.

Таким чином, у ході дослідження визначено, що всі управлінці мають вищу освіту, а також всі працівники управлінського персоналу працюють за отриманою спеціальністю, рівень освіти управлінського персоналу склав 5 бали (100%) з можливих 5.

Отже, зробимо оцінку рівня освіти управлінського персоналу протягом останніх чотирьох років.

Так станом на 1 січень 2015 р. на підприємстві працює 12 осіб, з них 3 працівників відносяться до управлінського персоналу, відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Рівень освіти управлінського персоналу ТОВ «Люксор БК»
станом на 01.01.2015 р.**

Показник	Фахівці з вищою освітою		Фахівці з вищою освітою за фаховою спрямованістю		Рівень освіти управлінського персоналу підприємства
	Осіб	%	Осіб	%	
Всього управлінських працівників	3	100	2	66,67	4
Управлінський персонал обслуговуючих служб	2	66,67	1	33,34	2
Управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами	1	33,33	1	33,3	2

Кількість фахівці з вищою освітою які відносяться до управлінського персоналу обслуговуючих служб складає 66,67%, а управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами 33,33%. Тоді як вищу освіту за фаховою спрямованістю мають 66,67% працівників, з яких 33,34% відносяться до управлінського персоналу обслуговуючих служб та 33,33% відносяться до персоналу, що взаємодіє з клієнтами.

У ході дослідження визначено, що всі управлінці мають вищу освіту, але не всі працівники управлінського персоналу працюють за отриманою спеціальністю, рівень освіти управлінського персоналу склав 4 бали (80%) з можливих 5.

Станом на 1 січня 2016 року в структурі управлінського персоналу змін не сталося, тому оцінка рівня управлінського персоналу аналогічна попередньому періоду, але загальна кількість працюючих збільшилася до 14 осіб.

Таблиця 2.3

**Рівень освіти управлінського персоналу ТОВ «Люксор БК»
станом на 01.01.2016 р.**

Показник	Фахівці з вищою освітою		Фахівці з вищою освітою за фаховою спрямованістю		Рівень освіти управлінського персоналу підприємства
	Осіб	%	Осіб	%	
Всього управлінських працівників	3	100	2	66,67	4
Управлінський персонал обслуговуючих служб	2	66,67	1	33,34	2
Управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами	1	33,33	1	33,3	2

Кількість фахівці з вищою освітою які відносяться до управлінського персоналу обслуговуючих служб складає 66,67%, а управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами 33,33%. Тоді як вищу освіту за фаховою спрямованістю мають 66,67% працівників, з яких 33,34% відносяться до управлінського персоналу обслуговуючих служб та 33,33% відносяться до персоналу, що взаємодіє з клієнтами.

Отже, у ході дослідження визначено, що всі управлінці мають вищу освіту, але не всі працівники управлінського персоналу працюють за

отриманою спеціальністю, рівень освіти управлінського персоналу склав 4 бали (80%) з можливих 5.

У 2017 році станом на 1 січня відбулися зміни в загальній кількості працюючих, а також в структурі управлінського персоналу, на підприємстві працює 15 осіб, з них 2 працівників, відносяться до управлінського персоналу, данні відображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Рівень освіти управлінського персоналу ТОВ «Люксор БК»
станом на 01.01.2017 р.**

Показник	Фахівці з вищою освітою		Фахівці з вищою освітою за фаховою спрямованістю		Рівень освіти управлінського персоналу підприємства
	Осіб	%	Осіб	%	
Всього управлінських працівників	2	100	2	100	5
Управлінський персонал обслуговуючих служб	1	50	1	50	2,5
Управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами	1	50	1	50	2,5

Кількість фахівці з вищою освітою які відносяться до управлінського персоналу обслуговуючих служб складає 50%, та управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами також 50%.

Таким чином, у ході дослідження визначено, що всі управлінці мають вищу освіту, а також всі працівники управлінського персоналу працюють за отриманою спеціальністю, рівень освіти управлінського персоналу склав 5 бали (100%) з можливих 5.

Маючи данні за останні роки можемо провести аналіз всіх управлінських працівників, управлінського персоналу, що взаємодіє з клієнтами та персоналу обслуговуючих служб та визначити абсолютні та відносні зміни в рівні освіти управлінського персоналу в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка руху рівня освіти управлінського персоналу ТОВ
«Люксор БК» у 2015-2018 рр.**

Показники	2015	2016	2017	2018	Абсолютний зміни, осіб			Відносні зміни, %		
					2016	2017	2018	2016	2017	2018
Всього управлінських працівників	3	3	2	2	0	-1	0	0	66	0
Управлінський персонал обслуговуючих служб	2	2	1	1	0	-1	0	0	66	0
Управлінський персонал, що взаємодіє з клієнтами	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0

Отже, у 2016 році порівняно з 2015 роком, змін в управлінському не сталося, а вже у 2017 спостерігаються зміни в структурі управлінського персоналу обслуговуючих служб, зміна в абсолютному вимірі склала одну особу, а у відносному - 33% .

Склад працівників постійно змінюється через об'єктивні та суб'єктивні причини, через переміщення в середині структурних підрозділів та прийом нових працівників замість вибулих, або у зв'язку зі збільшенням обсягів

діяльності. Показники плинності кадрів на ТОВ «Люксор БК» представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Плинність кадрів на ТОВ «Люксор БК» у 2014-2018 рр.

Рік	Прийнято, чол.	Звільнено, чол.
2014	3	1
2015	3	1
2016	4	2
2017	2	1
2018	0	0

Аналізуючи загальну динаміку плинності кадрів за період з 2014 року по 2018 рік, робимо висновки, що ТОВ «Люксор БК» постійно розширює чисельність персоналу, оскільки щороку чисельність прийнятих на роботу перевищує чисельність звільнених працівників.

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. Динаміка руху персоналу ТОВ «Люксор БК» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка руху персоналу ТОВ «Люксор БК» у 2014-2018 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст			
						2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,3	0,25	0,29	0,13	0,00	-0,05	0,04	-0,16	-0,13
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,08	0,14	0,07	0,00	-0,02	0,06	-0,07	-0,07

Продовження табл. 2.7

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст			
						2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених	3,00	3,00	2,00	2,00	0,00	0,00	-1,00	0,00	-2,00
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,40	0,33	0,43	0,2	0,0	-0,07	0,10	-0,23	-0,2

Після розрахунків можемо зробити висновок, що коефіцієнти оновлення персоналу у 2014-2018 рр. є вищим за коефіцієнти вибуття. Коефіцієнт плинності кадрів скорочуються до 2017 року, а у 2018 році взагалі не змінюється. Загальний коефіцієнт обороту кадрів зменшується з 2014 року до 2017 року, та взагалі не змінюється у 2018р., що говорить про високий рівень ефективності кадрової політики на підприємстві.

Використання наявної робочої сили, ріст продуктивності праці робітників, комплексної механізації й автоматизації процесів, упровадження нових технологій, це все може вирішити проблему забезпечення трудовими ресурсами. Повинні бути виявлені резерви скорочення потреби в трудових ресурсах, цю проблему можуть вирішити перелічені зверху дії.

Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи ТОВ «Люксор БК» виконується завдяки висококваліфікованому персоналу. Кадрова політика підприємства ТОВ «Люксор БК» направлена на вирішення наступних питань:

- створення нових робочих місць;
- здійснення кадрової діяльності в галузі набору персоналу;
- виконання умов для ефективної праці та безпеки;

- розробки основних вимог до працівників підприємства;
- дотримання вимог трудового законодавства;
- виконання соціальних гарантій.

На даному підприємстві проводяться заходи щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників, тренінги трудового колективу та дії для створення здорового соціально-психологічного клімату. Система оплати праці на ТОВ «Люксор БК» передбачає виплати два рази на місяць заробітної плати, рівними частинами працівникам, відповідно до окладів які зазначені у штатному розкладі підприємства.

На ТОВ «Люксор БК» було здійснено аналіз структури промислово-виробничого персоналу, який відображено в табл. 2.8.

Для аналізу структури, весь промислово-виробничий персонал ми поділили на 5 категорій: робітники, керівники, спеціалісти, службовці.

Зазначимо, що при збільшенні чисельності ПВП структура персоналу зазнала змін для категорії робітників, в абсолютних показниках спостерігається ріст чисельності на 2 особи протягом 2016 та 2017 року, а у 2018 році змін в чисельності працівників не відбулося. Чисельність службовців у 2017 році зменшилась на 1 особу, що призвело до відсутності службовців на підприємстві.

У процесі оплати праці на ТОВ «Люксор БК» було здійснено аналіз динаміки та структури обсягу фонду оплати праці, оскільки саме він є головним мотивуючим фактором при організації оплати праці на підприємстві (табл. 2.9).

Фонд плати праці поділили на 3 категорії: основну заробітну плату, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. При аналізі були порашовані такі показник як: абсолютний приріст, темп росту те середній темп росту.

Таблиця 2.8

Структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Люксор БК» за 2015-2018 р.

Категорії ПВП	2015		2016		2017		2018		Абсолютне відхилення, чол.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	2016	2017	2018.
Робітники	9	75	11	78,58	13	86,66	13	86,66	2	2	0
Керівники	1	8,34	1	7,14	1	6,67	1	6,67	0	0	0
Спеціалісти	1	8,33	1	7,14	1	6,67	1	6,67	0	0	0
Службовці	1	8,33	1	7,14	0	0	0	0	0	-1	0
ВСЬОГО:	12	100,0	14	100,0	15	100,0	15	100,0	2	2	0

Динаміка обсягу фонду оплати праці ТОВ "Люксор БК" у 2014

Показники	2014	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис.грн.			2017
					2015	2016	2017	
ФОП усього, тис.грн. у т.ч.:	300,00	360,00	378,00	630,00	60,00	18,00	252,00	2
-основна заробітна плата	269,00	323,48	339,38	557,69	54,48	15,90	218,31	1
-додаткова заробітна плата	22,00	25,16	26,41	48,58	3,16	1,25	22,17	1
-інші заохочувальні та компенсаційні виплати	9,00	11,36	12,21	23,73	2,36	0,85	11,52	1

Аналізуючи динаміку обсягів основної заробітної плати ТОВ «Люксор БК» за досліджуваний період можна говорити про постійне її зростання. Так, у 2015 році порівняно з 2014р. основна заробітна плата зросла на 54,48 тис. грн., або на 20,2 %; у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 15,90 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить 4,9%. Абсолютний приріст за 2017 рік порівняно з 2016 роком склав – 218,31 тис. грн., у відсотках зміна обсягу основної заробітної плати склала 64,3 %. Усі ці зміни відображені на рис. 2.1.

На підприємстві не достатньо використовується додаткова заробітна плата, що видно із структури фонду оплати праці, де її частка за досліджуваний період коливається у межах 7-8 %, що безумовно може сприяти зменшенню зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства.

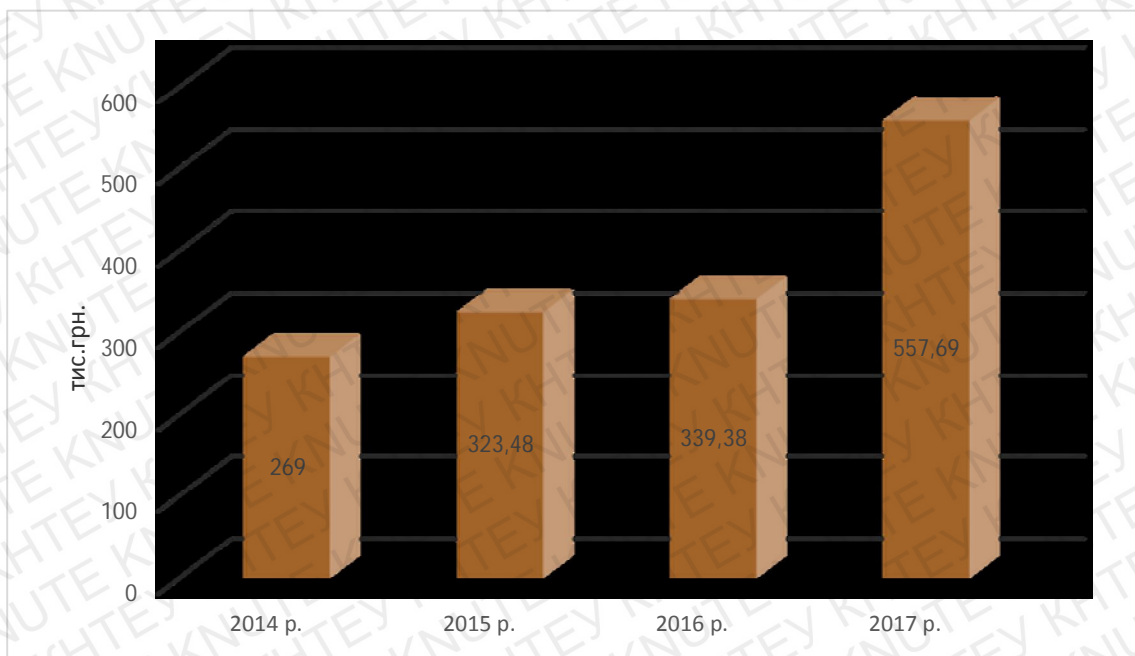


Рис. 2.1 Динаміка обсягу основної заробітної плати ТОВ «Люксор БК» у 2014-2017 рр.

У динаміці структури фонду оплати праці протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни стосовно основної заробітної плати ТОВ

«Люксор БК»: за усі проаналізовані роки основна заробітна плата становила приблизно 88-90% від загального фонду оплати праці (рис. 2.2).

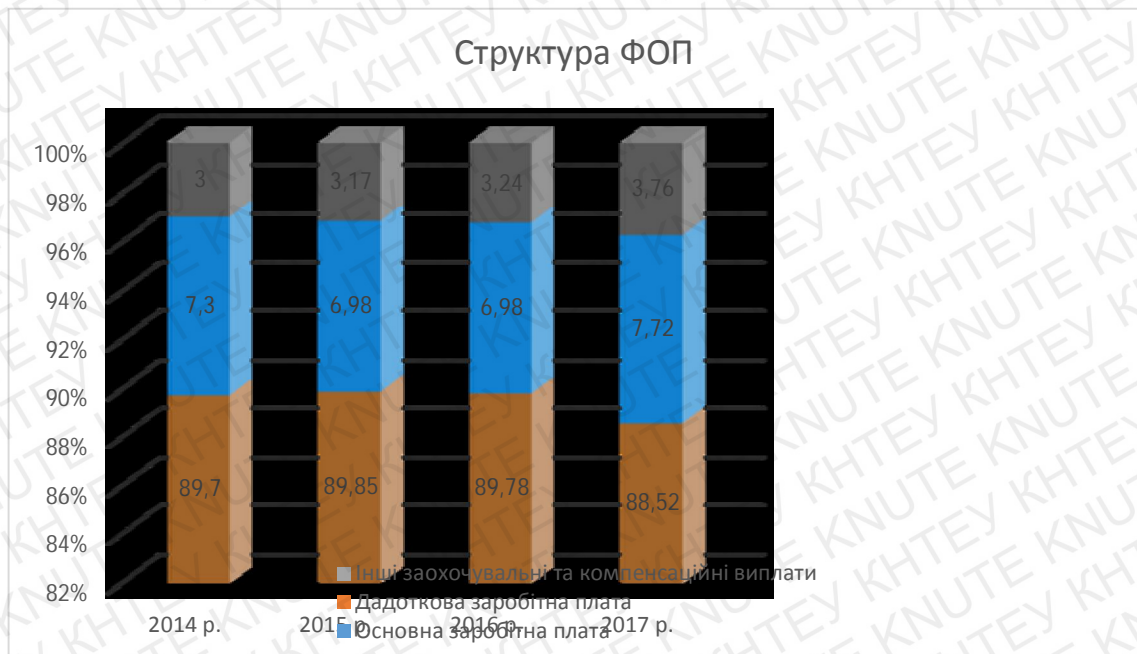


Рис. 2.2 Динаміка структури фонду оплати праці ТОВ «Люксор БК» за 2014-2017 рр.

Дані приведені рисунку вище, дають зрозуміти, що частка додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці протягом усього досліджуваного періоду, коливалася біля 7%.

Щодо інших заохочувальних та компенсаційних виплат, їхня частка, коливалася у відмітки 3 %, протягом усього періоду котрий аналізувався, але був помітний незначний ріст котрий майже досяг 4%.

Важливим етапом дослідження заробітної плати на підприємстві є аналіз середньої заробітної плати на підприємстві та галузі ТОВ «Люксор БК» (табл. 2.10).

Для розрахунку середньої заробітної плати, нам необхідні данні по фонду оплати праці штатний працівників та середньооблікова чисельність усіх працюючих на підприємстві.(табл. 2. 10)

Таблиця 2.10

Середня заробітна плата працівників ТОВ «Люксор БК» у 2014-2017рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
					2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ФОП штатних працівників, грн.	300 000	360 000	378 000	630 000	60 000	18 000	252 000	120	105	166,66
2. Середньо облікова чисельність працівників, ос.	10	12	14	15	2	2	1	120,00	116,66	107,14
3. Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	30 000	30 000	27 000	42 000	0	- 3000	15 000	0	0,9	155,55
4. Середньо місячна заробітна плата 1 працівника, грн.	2 500	2 500	2 250	3 500	0	- 250	1 250	0	0,9	155,55

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Середньоденна заробітна плата 1 працівника, грн.	125	125	112,5	175	0	- 12,5	62,5
6. Середньо годинна заробітна плата 1 працівника, грн.	15,62	15,62	14,06	21,87	0	-1,56	7,81
7. Середньо місячна заробітна плата по галузі	1 900,00	2000,00	2250,00	3400,00	100,00	225,00	1150,00

Аналізуючи середню заробітну плату по підприємству слід визнати, що у 2014 році середньомісячна заробітна плата на підприємстві становила 2500 грн, у 2015 р. вона залишилась на тому ж самому рівні. У 2016 році середньомісячна зарплата працівників ТОВ «Люксор БК» знизилася і становила вже 2 250 грн, що на 10 % менше, ніж у 2015 р. У 2017 році зарплата зросла майже на 55,55% і досягла рівня 3500 грн. Така позитивна динаміка свідчить про зацікавленість керівництва у своїх працівниках.

Варто відмітити не тільки зростання заробітної плати, але й розширення штату підприємства. Протягом досліджуваного періоду чисельність працівників на підприємстві збільшувалася постійно (на 20% у 2015 р., 16,66 % у 2016 р. та 7,14% у 2017р.).

Вище проаналізовані показники досліджуваного підприємства доцільно порівняти з аналогічними показниками по галузі (рис.2.3).

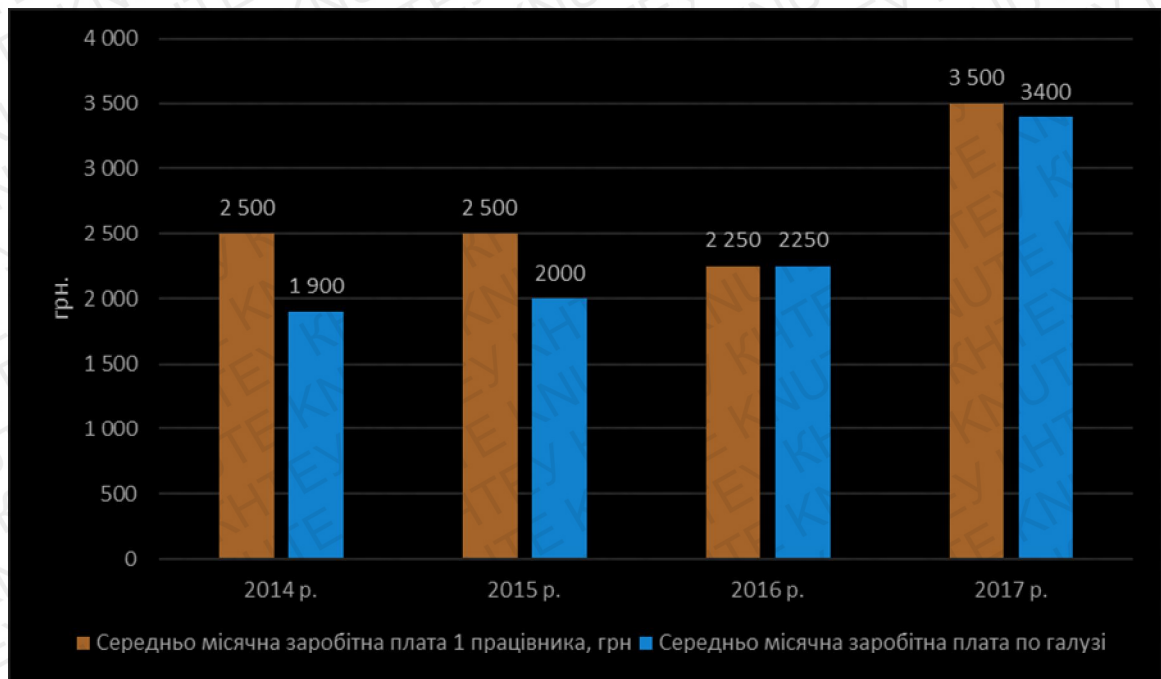


Рис. 2.3 Динаміка середньомісячної заробітної плати працівника ТОВ «Люксор БК» та середньомісячної заробітної плати по галузі

Так, за даними рисунка спостерігаємо позитивну ситуацію, оскільки середня заробітна плата працівників підприємства (хоча незначними темпами) вище від середньогалузевих показників. Так, у 2014 році середня місячна заробітна плата працівника ТОВ «Люксор БК» була вищою за середньогалузеву на 600 грн., у 2015 році – на 500 грн. У 2015 році заробітна плата становив 2250 грн., що відповідало середньогалузевому показнику. У 2017 році зарплата працівника підприємства була вищою від середньогалузевого значення на 100 грн.

Керівництву підприємства слід звернути увагу на цей факт, оскільки саме заробітна плата є основним джерелом стимулювання персоналу, запорукою збереження кваліфікованих кадрів та результативністю діяльності підприємства в цілому. Адже за таких умов ТОВ «Люксор БК» належний рівень заробітної плати для своєї галузі та не ризикує втратити високо кваліфікований персонал. Безумовно, рівень заробітної плати повинен приблизно відповідати середньогалузевим показникам, щоб створювати конкурентні умови праці та підвищувати зацікавленість персоналу у досягненні високих показників економічної діяльності.

2.2. Характеристика чинників, що визначають обсяг та рівень оплати праці на підприємстві ТОВ «Люксор БК»

Ефективне використання факторів, правильні принципи організації оплати праці відіграють, важливу роль, але підприємницький успіх залежить і від персоналу підприємства, їх вмінь, кваліфікації, компетентності, дисципліни, мотивації, знань..

Для аналізу факторів, які мають кількісний вплив на формування фонду оплати праці ТОВ «Люксор БК» доцільним є представлення розрахунку зміни фонду оплати праці за досліджуваний період у вигляді

факторної моделі. При проведенні аналізу трудових ресурсів ТОВ «Люксор БК» важливим є визначення такого показника, як продуктивність праці та факторів, що мають вплив на його зміну. В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат.

У табл. 2.11 представлено факторний аналіз впливу зміни показників виручки від реалізації та середньооблікової чисельності працівників на продуктивність праці ТОВ «Люксор БК».

Таблиця 2.11

Вплив зміни виручки від реалізації продукції і середньооблікової чисельності на продуктивність праці ТОВ "Люксор БК" у 2014-2017 рр. (факторний аналіз)

№	Показники	Роки				Абсолютний приріст, тис. грн		
		2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1.	Виручка від реалізації, тис. грн	2555	4444	6476	7010	1889	2032	534
2.	Середньооблікова чисельність, осіб	10	12	14	15	2,00	2,00	1,00
3.	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	255,5	370,3	462,57	467,33	114,8	92,27	4,76
4.	Зміна продуктивності праці за рахунок:							
4.1	- виручки від реалізації, тис. грн	X				188,9	169,37	38,14
4.2	- середньо облікової чисельності, тис. грн.					-74,1	-77,1	-33,38

Після факторного аналізу, ми відобразили графічно зміну продуктивність праці за рахунок виручки від реалізації продукції та середньооблікової чисельності працівників, яка відображена на рис.2.4.

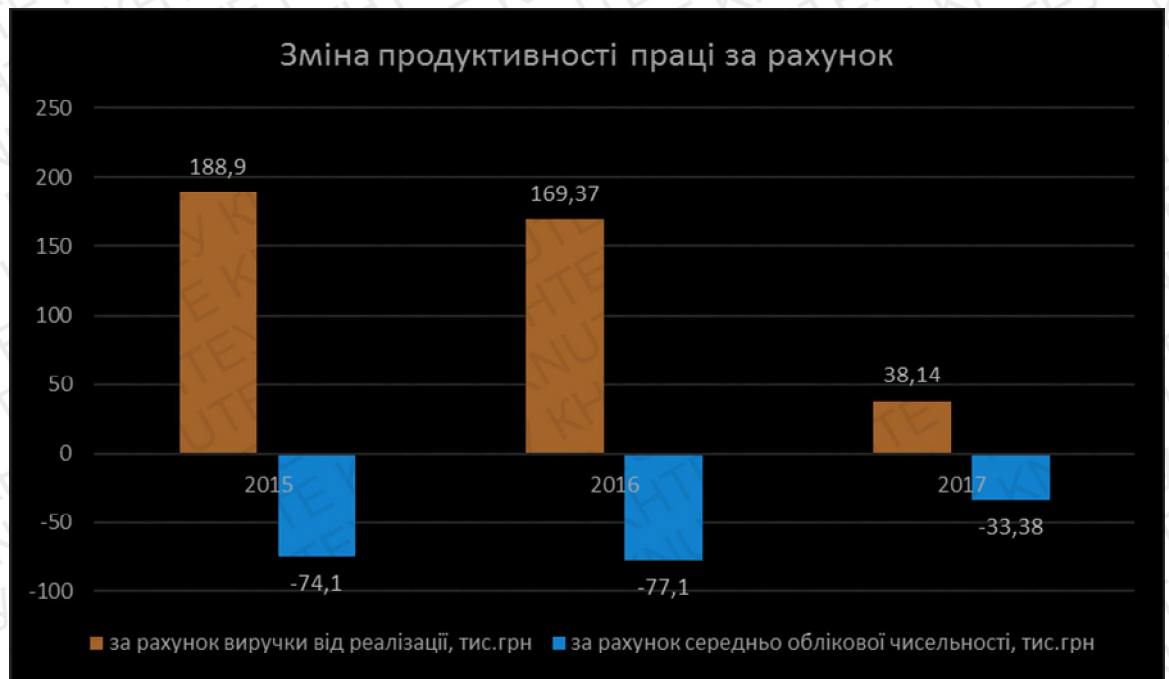


Рис. 2.4 Зміна продуктивності праці на ТОВ «Люксор БК» за рахунок виручки від реалізації та середньо облікової чисельності

Відповідно до цієї моделі, продуктивність праці як показник ефективності показує, який обсяг виручки від реалізації продукції припадає на одного працівника.

Так, у 2015 р. продуктивність праці на ТОВ «Люксор БК» зросла на 114,8 тис. грн. / ос. При цьому, за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції на 1889 тис. грн., продуктивність праці зросла на 188,9 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 2 особи, що призвело до зменшення показників продуктивності праці на 74,1 тис. грн. / ос.

У 2016 р., продуктивність праці зросла на 92,27 тис. грн / ос., порівняно з 2015 р. За рахунок зростання виручки від реалізації продукції на 2032 тис.грн., продуктивність праці збільшилася на 169,37 тис. грн., зростання

чисельності працівників на 2 особи призвело до погіршення показника продуктивності праці – його значення знизилось на 77,1 тис. грн. / ос.

Аналогічна тенденція продовжилась, у 2017 році продуктивність праці зросла на 4,76 тис. грн. / ос., що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Так, за рахунок збільшення отриманої виручки від реалізації товарів на 534 тис. грн., продуктивність праці зросла на 38,14 тис. грн. , хоча за рахунок збільшення чисельності працівників на 1 особу – скоротилася на 33,38 тис. грн. / ос.

Зарплатовіддача, як економічний показник, дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному обсягу виробництва на підприємстві.

Важливими факторами впливу на зарплатовіддачу, яка показує скільки гривень результату діяльності (виручки від реалізації продукції) припадає на 1 грн., що затрачена на оплату праці, є обсяг отриманої виручки від реалізації та фонд оплати праці. Вплив цих факторів на зарплатовіддачу представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вплив зміни виручки від реалізації продукції і фонду оплати праці на зарплатовіддачу ТОВ "Люксор БК" у 2014-2017 рр. (факторний аналіз)

№	Показники	Роки				Абсолютний приріст, тис. грн		
		2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Зарплатовіддача	8,52	12,34	17,13	11,12	3,82	4,79	-6,01
2.	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	2555	4444	6476	7010	1889	2032	534
3.	Витрати на оплату праці (ФОП), тис. грн	300	360	378	630	60	18	252

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Зміна зарплатовіддачі за рахунок:		X					
4.1.	- виручка від реалізації продукції, тис.грн.		X			6,29	5,65	1,42
4.2.	- витрати на оплату праці (ФОП), тис. грн					-2,47	-0,86	-7,43

У 2015 р. зарплатовіддача збільшилася на 3,82. За рахунок збільшення товарообороту на 1889 тис. грн. зарплатовіддача зросла на 6,29. А за рахунок збільшення витрат на оплату праці на 60 тис. грн., зарплатовіддача зменшилася на 2,47.

У 2016 р. зарплатовіддача збільшилась порівняно з попереднім роком на 4,79. Так, за рахунок збільшення товарообороту на 2032 тис. грн., вона зросла на 5,62. Але за рахунок зростання фонду оплати праці на 18 тис. грн., зарплатовіддача знизилася на 0,86.

У 2017 році ситуація змінилася на негативну: зарплатовіддача знизилась, порівняно з 2016 р., на 6,01. За рахунок незначного збільшення товарообороту, а саме на 534 тис грн., зарплатовіддача зросла на 1,42; при цьому за рахунок збільшення витрат на оплату праці на 252 тис грн. – скоротилася на 7,43.

Зростання рівня зарплатовіддачі є позитивною тенденцією, яка свідчить про підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства та раціональне використання фонду оплати праці. Незважаючи на позитивні зміни, підприємству потрібно постійно покращувати кадрову політику, особливо щодо оплати праці працівників. Підприємство, повинно покращувати кадрову політику, не тільки зарахунок підвищення рівня заробітної плати, але й завдяки нематеріальному стимулюванню праці.

Одним із основних факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці є підвищення технічного рівня виробництва, а саме підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів; вдосконалення технології і підвищення технологічної оснащеності виробництва; підвищення якості продукції; зміна технічно-конструктивних характеристик виробництва; введення нових видів і покращення використання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива і енергії [17].

На підприємствах України відсоток ручної праці значний, особливо на допоміжних процесах – транспортних, вантажно-розвантажувальних, ремонтних, на контролі тощо. Про низький рівень механізації та автоматизації свідчить той факт, що частка робітників зайнятих на цих процесах, у загальній кількості робітників становить приблизно 46 %. Як наслідок, виникла диспропорція в механізації праці на різних виробничих дільницях [17].

Оскільки оплата праці використовується як найважливіший засіб стимулювання зростання праці, прискорення науково-технічного прогресу, підвищення якості продукції, підвищення ефективності виробництва і зміцнення дисципліни.

Тому потрібно розробляти такі методи, які б зберегли реальну вартість заробітної плати в умовах кризових явищ, забезпечили зростання продуктивності праці, без якого неможливий розвиток підприємства, а також економіки держави в цілому.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи оплати праці

Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою діяльності - забезпечення стійких і високих темпів економічного зростання, яке визначається як збільшенням прибутків підприємства, так і підвищенням середньої заробітної плати його працівників. Щоб забезпечити

її підвищення, необхідно оцінити ефективність системи матеріального заохочення і визначити фактори, які на неї впливають.

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці дає змогу визначити напрямки по підвищенню ролі матеріальних стимулів, а також повернути заробітній платі мотиваційну та відтворювальну функцію.

Ефективна роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності праці його працівників. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління.

Для аналізу ефективності оплати праці на ТОВ «Люксор БК» розглянемо основні показники господарської діяльності (табл. 2.13), а саме :

1. Середньооблікову чисельність працівників, осіб;
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;
3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн;
4. Чистий прибуток (ЧП), тис. грн;
5. Витрати на оплату праці (ФОП), тис. грн.

Аналізуючи дані табл. 2.13 можна говорити про зростання середньооблікової чисельності працівників на 2 особи у 2015 році порівняно з 2014р., що у відсотковому співвідношенні склало 20 %, на 2 особи у 2016 році, що склало 16,66 % та ще 1 особи у 2017р. порівняно з 2016р., тобто на 7,14%.

Інші показники мали також чітко виражену тенденцію до зростання: зокрема, чистий дохід від реалізації продукції 2015 р., порівняно з 2014 р. зріс на 73,93 %, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. - на 45,72 %, меншу тенденцію було прослідковано у 2017 р., тоді чистий дохід зріс на 8,24 % порівняно з 2016 роком. В той же час, витрати на оплату праці та витрати обігу також зростали.

Однак не можна однозначно стверджувати про позитивність чи негативність розвитку ТОВ "Люксор БК" протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.13

Показники господарської діяльності ТОВ "Люксор БК" у 2014-2017 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	Абсолютний приріст			Темп росту, %		
					2015	2016	2017	2015	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників (СЧ), осіб	10	12	14	15	3	2	2	120,00	116,66	107,14
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2555	4444	6476	7010	1889	2032	534	173,93	145,72	108,24
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	269	263	379	620	-6	116	241	97,76	144,10	163,58
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	220	215	310	508	15	95	198	97,72	144,18	163,87
Витрати на оплату праці (ФОП), тис. грн	300	360	378	630	60	18	252	120,00	105,00	166,66

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів доцільно проводити на основі показників, наведених у табл. 2.14: продуктивності праці, обсягу доходу на одного працюючого, рентабельності трудових ресурсів, зарплатовіддачі, зарплатомісткості, рентабельності витрат на оплату праці; питомої ваги витрат на оплату праці у комерційному доході та витратах обігу і темпах росту всіх цих показників.

Таблиця 2.14

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ "Люксор БК" у 2014-2017 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	Темп росту,%		
					2015	2016	2017
Продуктивність праці(ПП), тис. грн./ос.	255,5	370,3	462,57	467,33	144,81	124,76	101,03
Рентабельність трудових ресурсів, тис. грн./ос.	22	17,91	22,14	33,86	81,41	123,62	152,94
Зарплатовіддача	8,52	12,34	17,13	11,12	144,84	138,82	64,92
Зарплатомісткість	0,1174	0,0810	0,0584	0,0899	68,99	72,10	153,94
Рентабельність ФОП, %	73,33	59,72	82,01	80,63	81,44	137,32	98,32
Питома вага(ПВ) ФОП у доході, %	11,74	8,10	5,84	8,99	68,99	72,10	153,94
Середня заробітна плата, тис. грн	30	30	27	42	100,00	90,00	155,56
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	2,5	2,5	2,25	3,5	100,00	90,00	155,56

У 2015 р. продуктивність праці зросла маже на 45%, в той час як заробітна плата не зросла взагалі, можна говорити про високий рівень ефективності системи оплати праці на досліджуваному підприємстві. Це свідчить про те, що працівники працюють більш ефективно, ніж зростає їхня заробітна плата.

Зарплатовіддача у 2014 р. становила 8,52 грн., тобто на 1 грн. заробітної плати припадало 8,52 грн. обсягу виготовленої продукції. У 2015

р. порівняно з 2014 р. вона зросла на 44,84%, а наступного 2016 р. порівняно з 2015 р. ще на 38,82%. А ось у 2017р. зарплатовіддача знизилась на 35,08%. Зростання зарплатовіддачі на одного працюючого є позитивною тенденцією для підприємства, але негативною у 2017 році.

Зарплатомісткість продукції – обернений показник до зарплатовіддачі. Динаміка для цього показника є позитивною, але також негативною у 2017 році.

Зменшення рентабельності трудових ресурсів у 2015 році свідчить про зниження ефективності їх використання, але вже у 2016 та 2017 році ситуація змінилась на краще.

Аналізуючи темпи зростання вищенаведених показників, бачимо, що продуктивність праці у 2015 році зростає без росту розміру середньої заробітної плати (рис. 2.5). У 2015 році нерівність, яка відображує темпи зростання даних показників має такий вигляд: $\text{Тр.Пп.} > \text{Тр.з/п.}$.

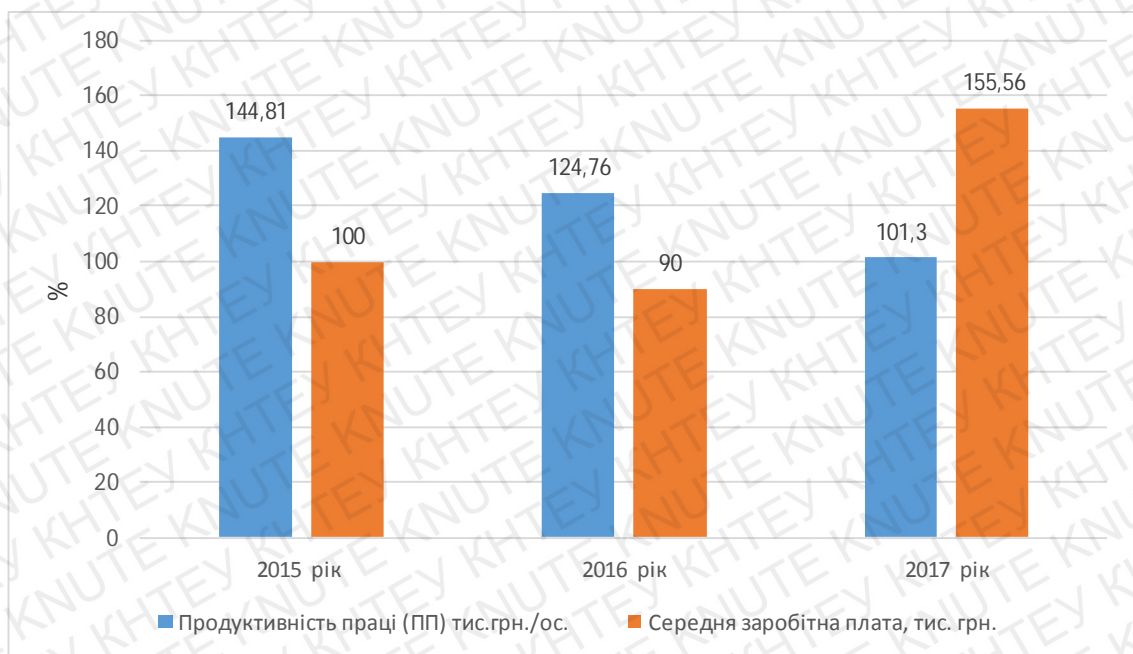


Рис. 2.5 Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівника ТОВ «Люксор БК» у 2015-2017рр.

У 2016 році ситуація не змінилась - продуктивність праці збільшилась на 24,46% порівняно з попереднім роком, у той час як середня заробітна плата зменшилась на 10%. Нерівність порівняння темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати має такий вигляд:
 $Tr_{\text{Пп.}} > Tr_{\text{ср.з/п.}}$

Це є свідченням ефективної системи оплати праці. Така динаміка оцінюється досить позитивно, оскільки свідчить про економне витрачання коштів на оплату праці. Випереджуючі темпи росту продуктивності праці в порівнянні з темпом росту середньої заробітної плати забезпечують підприємству зменшення собівартості та підвищення рентабельності продукції. Така ситуація є досить позитивною для підприємства, але ТОВ «Люксор БК» слід вжити заходів щодо підвищення заробітної плати працівників, бо без збільшення заробітної плати підприємство ризикує втратити кваліфікованих кадрів, що призведе до зниження продуктивності.

Однак, у 2017 році ситуація змінюється на негативну. Як видно з рисунка 2.5. темп росту продуктивності праці значно відстає від темпу росту заробітної плати майже на 55%, що свідчить про погіршення ефективності управління трудовими ресурсами, зниження якості роботи працівників.

Але така динаміка є свідченням того, що необхідним заходом залишається моніторинг та аналіз ситуації, що склалася, виявлення основних причин таких невтішних показників та пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зменшення питомої ваги витрат на оплату праці у виручці від реалізації продукції, також є позитивною тенденцією для підприємства, бо це означає, що підприємство у 2015 та 2016 роках виділяло незначну частину із виручки від реалізації на оплату праці, але у 2017 році тенденція змінилась на негативну і підприємство почало виділяти значну частину коштів на оплату праці.

Щодо розміру середньої заробітної плати, то вона має стагнаційну тенденцію у 2015 році порівняно з 2014 роком вона залишилась на тому ж рівні. А у 2016 взагалі зменшилась на 10 %, але у 2017 році ситуація змінилася на кращу і середня заробітна плата зросла на 55,6 %.

Порівнюючи темпи росту витрат на оплату праці та темпи росту виручки від реалізації продукції (рис. 2.6) у 2014 та 2016 рр. можна стверджувати про випередження темпів росту виручки від реалізації продукції над темпами зростання витрат на оплату праці протягом досліджуваного періоду, але у 2017 році темпи росту витрат на оплату праці перевищили темпи зросту виручки від реалізації продукції. Це свідчить про зниження рівня ефективності системи оплати праці у 2017 році на ТОВ "Люксор БК". Працівники не мають стимулу до зростання результативності праці, а отже і товарообороту. Адже їхня заробітна плата є на високому рівні та не вимагає ніяких зусиль щодо покращення ситуації на підприємстві зі сторони працівників.

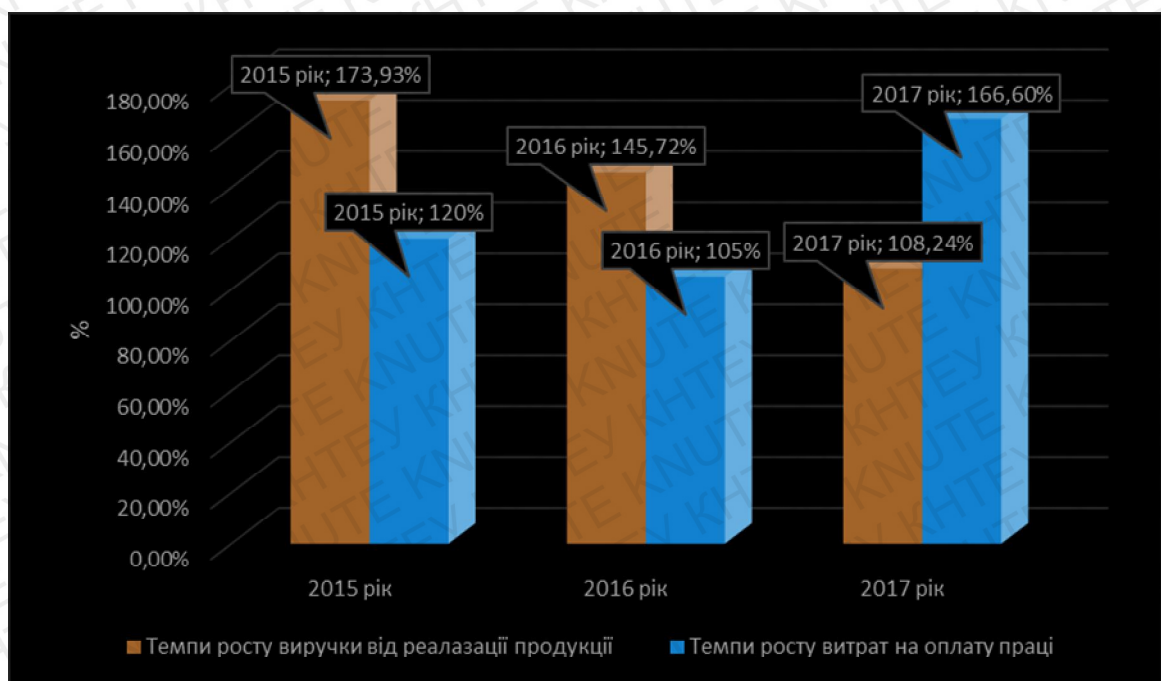


Рис. 2.6 Співвідношення темпів росту товарообороту та витрат на оплату праці ТОВ «Люксор БК» у 2014-2017рр.

У 2015 р. темпи росту отриманої виручки від реалізації перевищують темпи зростання витрат на оплату праці на 54%, у 2016 р майже на 41%, а уже в 2017 році темпи витрат на оплату праці перевищили темпи виручки від реалізації продукції на 58,36%. Така негативна зміна свідчить про зниження ефективності рівня управління та не дієву кадрову політику на досліджуваному підприємстві.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження ефективності матеріального стимулювання праці ТОВ «Люксор БК» можна стверджувати про відносно задовільну ситуацію на підприємстві.

Однак, з метою покращення результативності діяльності та підвищення ефективності кадрової політики, перш за все, керівництву доцільно провести оптимізацію оплати праці персоналу, адже у 2017 році спостерігається випередження темпів росту заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці, така тенденція не призведе до отримання високих результатів господарської діяльності підприємства. В той же час, обсяг заробітної плати працівника ТОВ «Люксор БК» відповідає середньогалузевим.

Це, у свою чергу, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці та зацікавленості у результатах своєї діяльності.

Загалом, можна стверджувати, що підприємству слід використовувати заходи з метою подальшого підвищення ефективності роботи працівників такі як стимулювання (як матеріальне, так і не матеріальне), підвищення кваліфікації працівників, застосування нових методів організації праці, оптимізація чисельності працівників тощо.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «ЛЮКСОР БК»

3.1. Зміст та етапи розроблення системи грейдування на підприємстві

Грейдування посад схоже на тарифну систему оплати праці, так як вони представляють собою ієрархічну структуру посад, в якій оклади шикуються по наростаючому ознакою. Однак, в тарифній системі при встановленні тарифікаційного розряду керуються відповідними довідниками, тоді як застосувавши грейдування роботодавець має право самостійно вводити вимоги до більшості посад і професій. Втім, це не єдина відмінність даних систем управління персоналом [57, с. 315].

Найбільш істотні відмінності тарифної системи від системи грейдів представлені в табл. 3.1.

Згідно з інформацією, представленою в табл. 3.1, в разі застосування грейдування слідом за керівником буде йти грейд персоналу, які є основними заробляють і приносять прибуток, а потім вже розміщуватися грейд робітників.

Завдяки грейдингу організація одночасно вирішує такі завдання як [57, с. 316]:

- створення єдиних правил взаємозв'язку між компетенціями і посадовими окладами;
- визначення цінності робочих місць для стратегії організації;
- створення ефективної системи винагороди;
- формулювання стратегії розвитку персоналу;
- управління витратами на персонал;
- оптимізація фонду оплати праці.

Відмінності системи грейдів від тарифної системи [57]

Тарифна система	Система грейдів
<p>1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.</p>	<p>1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління, - комунікації, - відповідальність, - складність роботи, - самостійність, - ціна помилки та інші.
<p>2. Посади розміщуються по принципу наростання.</p>	<p>2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст по охороні праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку.</p>
<p>3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні).</p>	<p>3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах.</p>
<p>4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця).</p>	<p>4. Посади розміщуються тільки по принципу важливості для підприємства.</p>

Основними принципами побудови системи грейдування є: економічна обґрунтованість, ясність і прозорість, справедливість, однорідність, ринкова конкурентоспроможність (рис. 3.1).

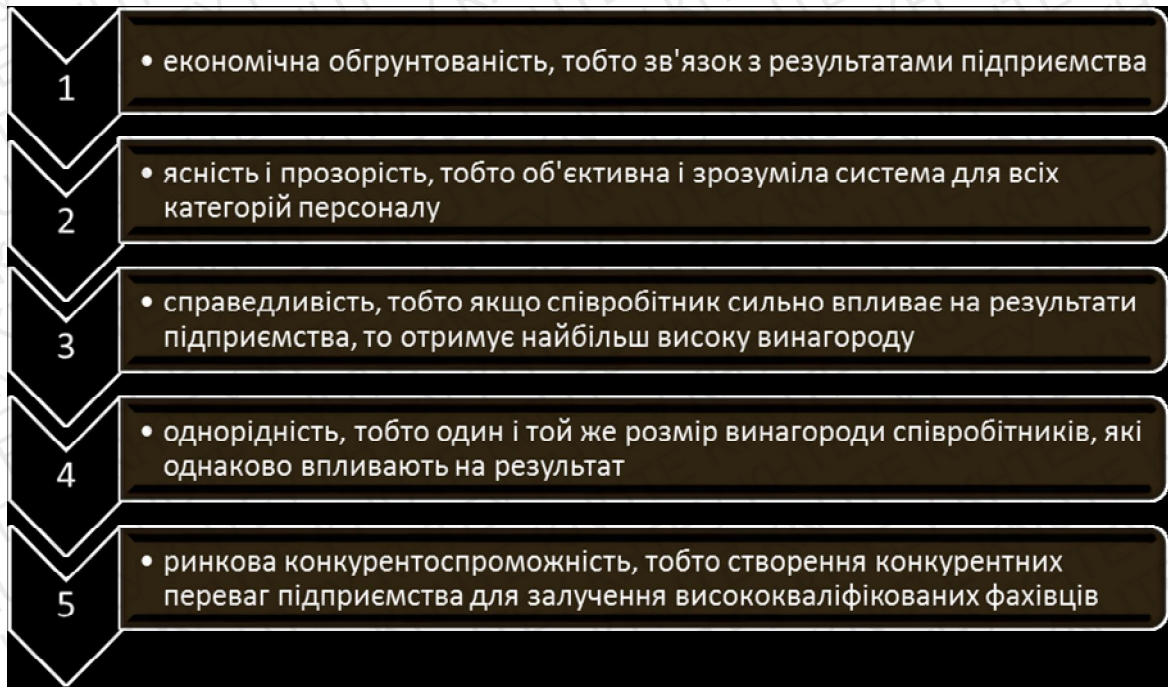


Рис. 3.1 Принципи побудови системи грейдуння [5]

Дотримання принципів, що лежать в основі технології грейдуння, надають широкі можливості і перспективи для розвитку організації. Об'єднання грейдуння з оцінкою персоналу і моніторингом результативності співробітників, плануванням і реалізацією горизонтальною і вертикальною кар'єри, формуванням кадрового резерву, навчанням, матеріальних і нематеріальних стимулюванням, надає можливість створення сучасної ефективної системи мотивації персоналу, управління компетенціями та кар'єрою.

Залежно від ступеня складності виділяють наступні види систем грейдів [56, с. 192]:

1-а ступінь - система упорядкування посад за ступенем складності виконуваних робіт, що не передбачає математичні розрахунки і дозволяє впровадити топ - менеджерами організації відразу після їх попередньої підготовки.

2-й ступінь - система Едварда Хея, заснована на бально - факторних методах. Дана система модифікована під ринок країн СНД і застосовується, в основному, для організацій з невеликим числом персоналу.

3-а і 4-ий степiнь - справжнi оригинальнi системи грейдiв, заснованi на застосуваннi не тiльки бально - факторних методiв, але i складних математичних розрахункiв ваги, кроку, за допомогою матриць, таблиць, графiкiв, i що саме не мало важливе - точного i послiдовного дотримання етапiв методологiї.

Процедура впровадження грейдiв передбачає наступнi етапи (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Етапи впровадження грейдової системи оцiнювання посад i оплати працi [4]

Розглянемо кожен з етапiв докладнiше.

Етап № 1. Опис посад здiйснюється за допомогою анкети, що мiстить питання вiдкритого типу. Інформацiї, що мiститься в анкетi, має бути достатньо для розумiння функцiональних обов'язкiв співробітників, в iншому випадку, проводиться уточнююче iнтерв'ю. У разi, якщо робота співробітника полягає в повторюваних дiях i коротких за часом завданнях, може використовуватися метод спостереження. Перший етап закінчується описом посад, що складається iз загальної iнформацiї, повноважень, умов

праці, обов'язків і відповідальності, взаємозв'язку з іншими працівниками і зовнішніми організаціями, а також особистих якостей співробітників.

Етап № 2. Передбачає розробку факторів оцінки для упорядкування наявних в організації посад по їх внутрішній цінності підприємства. Обраний набір факторів повинен бути простим для розуміння і оцінювання, єдиним для всієї сукупності посад (від директора до прибиральниці), а також враховувати специфіку діяльності організації. Фактори оцінки відбираються в декілька етапів. Першим етапом є проведення інтерв'ю з керівником з метою визначення важливих для нього критеріїв оцінки роботи своїх підлеглих, з яких розробники інтерв'ю вибирають, наприклад, 12 факторів оцінки. Другий етап передбачає відбір експертною групою, до складу якої входять керівники підрозділів, найбільш важливих з них.

На підставі ваги для кожного рівня складності визначається кількість відповідних балів. В результаті формується таблиця ключових факторів, на підставі якої проводиться оцінка посад в організації і складається рейтинг посад.

Етап №3. Вибудовану ієрархію посад необхідно розбити на категорії (грейди) близьких за отриманими оцінками посад. Нижньою межею першого грейда буде найменша сума балів за посадою, а для визначення верхньої межі першого грейда до неї додається 20%.

Етапи №4. Встановлення діапазонів посадових окладів. Серед більшості підприємств поширений такий підхід до встановлення діапазону посадових окладів, як встановлення зарплатних «вилок». Він є ключовим для встановлення відповідності будь-якого грейда. Вони дозволяють встановити справедливую заробітну плату для співробітників, що володіють достатнім досвідом, усунути неправомірне збільшення фонду оплати праці за рахунок довільного збільшення базових окладів, посилити мотивацію працівників, оплачуючи їх працю тільки по реальному внеску в кінцеву мету організації. Використання зарплатних «вилок» гарантує, що у

співробітників, що виконують аналогічну роботу, буде не менш достойна заробітна плата, ніж у колег, що мають схожий досвід і освіту.

Грейди формуються різними методами. Якщо скористатися неаналітичним методом - грейди створюються на основі рангів. Якщо використовувати аналітичний метод, то тут важливо визначити діапазон оцінок.

Для визначення інтервалів грейдів існує кілька способів:

1. Поділ оцінок за однаковими проміжками утворює діапазон посадових окладів, що входять в будь-який грейд;
2. Для того, щоб визначити інтервал діапазону застосовують такий метод, як угруповання посад працівників однієї категорії. Далі встановлюється інтервал для базової оплати праці, що відносяться до окремих грейдам.

Рекомендується при створенні «вилки» окладів враховувати ринкову величину оплати праці. У тому випадку, якщо приймати враховує тільки ринкові значення, то може виникнути факт порушення об'єктивності при визначенні заробітної плати. Щоб запобігти помилці, слід проводити відповідності між окладами тих чи інших посад. Розглядаючи той факт, що середня величина окладу може бути вище встановленого підприємством діапазону, покладається зробити переоцінку посад, збільшити мінімальний оклад, покладається окремої посади, ввести індивідуальні надбавки. В результаті знизиться плінність кадрів. В результаті необхідно порівняти фактичний оклад з «виделками», певними для кожного грейда. На підставі цього необхідно проводити коректування окладу посад.

Етап № 5. Впровадження системи грейдів. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє інформування працівників про зміну посадових окладів. Для оповіщення співробітників повинні проводитися наступні заходи.

- а) Загальні збори працівників, на якому вони будуть проінформовані про проект та результати;

- б) Залучення керівників структурних підрозділів;
- в) Підготовка інформаційних систем;
- г) Проведення заходів всередині структурних підрозділів.

Якщо дотримуватися всіх етапів процесу грейдуння на підприємстві, то система грейдів в кінцевому підсумку може проявляти ряд переваг, основні з яких наступні:

- 1) Допомога в управлінні фондом оплати праці;
- 2) Гнучкість системи нарахування заробітної плати;
- 3) Усунення дисбалансу системи оплати праці на підприємстві щодо ринку праці;
- 4) Підвищення ефективності роботи співробітників;
- 5) Оптимізація розстановки трудових ресурсів.

Отже, розроблення системи грейдуння - це трудомісткий процес, але завдяки якому вирішується низка важливих для підприємства складових, а саме створення ефективної системи винагород, формулювання стратегії розвитку персоналу, управління витратами на персонал та оптимізація фонду оплати праці.

3.2. Заходи по впровадженню запропонованої системи оплати праці персоналу на підприємстві

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається в кілька етапів, а саме [5]:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення та інші).
3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів за рівнями (ранжування).
6. Оцінка кожного рівня.

7. Оцінка ваги фактора.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів за грейдями.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Відтворення графіка і аналіз результатів.

Оскільки пункти 1-3 - це підготовчі, дуже об'ємні в описі етапи, то в даній публікації вони розглядатися не будуть. Бажано, щоб на цих етапах впровадження системи грейдів допомагав навчений внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дозволить уникнути помилок в майбутньому [5].

Міфи і реальність впровадження системи грейдів [58, с. 125]

Міф перший. Якщо ввести систему грейдів, це вирішить всі проблеми з оплатою праці. Система грейдів є панацея від невдоволення персоналу і керівників чинною системою оплати.

Реальність така. Магічний вплив на персонал слова «грейди» саме по собі триває недовго. Як тільки співробітники розбираються в системі - у неї, як і у будь-який інший, з'являються прихильники і противники. З цієї точки зору вона нічим не кращий за решту.

Реальний плюс системи в тому, що вона задає однозначні правила для [58, с. 125]:

- визначення відносної значущості посади для компанії;
- мінімізації впливу ситуативних і суб'єктивних факторів на рівень оплати;
- забезпечення прозорості витрат на оплату праці.

Міф другий. Математика все розставить по місцях. Якщо взяти модну методику оцінки посад, всіх оцінити, то система автоматично видає правильну розстановку посад.

Насправді немає універсальної методики та рецептів, які гарантовано приведуть до очікуваного ефекту. Рішення за кількістю грейдів і цільової ієрархії посад приймаються самою компанією.

Міф третій. Треба подивитися best-practice і зробити систему, «як у всіх нормальних людей».

Однак знайомитися з best-practice можна і, безумовно, потрібно, але перенести на власну компанію чужий досвід вирішення важко, а головне, недоцільно - в іншій економічній і організаційній реальності він може просто не спрацювати.

Якщо система грейдуння була впроваджена в момент створення компанії, то бажання або навіть необхідність зробити це виникає у керівників тоді, коли чисельність співробітників компанії постійно зростає, адміністрування системи оплати праці ускладнюється і посади мають неясний функціонал або найменування [58, с. 126].

У цьому випадку відсутнє розуміння, на основі чого встановлювати рівень оплати праці співробітникам і яким чином співвідносити поточний рівень оплати з ринковим.

Відповідно, перша, але далеко не останнє завдання, яку компанії спочатку хочуть вирішити за допомогою впровадження системи грейдів, - це управління винагородою персоналу. Тобто створити абсолютно прозору і зрозумілу менеджменту систему, яка відповідає на питання: «Кому, за що і скільки платити?» [58, с. 127].

Інші, не менш важливі завдання грейдуння [58, с. 127]:

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

Розглянемо на прикладі етапи побудови системи грейдуння.

Завдання: збудувати систему грейдуння для всіх позицій виробничої компанії, від генерального директора до допоміжного працівника

підприємства. Чисельність персоналу компанії на момент розробки системи - 15 чоловік.

Важливо оцінювати не посадову особу, а посаду. При цьому посада, як вона існує зараз, а не та, якою вона була в минулому. Орієнтуватися необхідно на ключові характеристики посади, а не на випадкові або тимчасові обов'язки працівника.

Комплекс заходів по впровадженню грейдування також передбачає кілька стадій, розглянемо докладніше.

Стадія 1: аналіз зовнішніх та внутрішніх причин впровадження грейдингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Причини впровадження грейдингу

Зовнішні причини	Внутрішні причини
Конкуренція	Плинність кадрів
Криза	Розмитість заробітної плати

Ми визначили зовнішні причини впровадження, а саме конкуренція на ринку та кризисна ситуація в економіці країни. До внутрішніх віднесли плинність кадрів, а також розмитість заробітної плати.

Стадія 2: визначення переваг і недоліків грейдингу. В табл. 3.3 представлені основні:

Таблиця 3.3

Основні переваги та недоліки грейдингу

Переваги	Недоліки
Скорочення плинності кадрів	Великі витрати на впровадження
Модернізація системи оплати праці	Залучення консультанта
Можливість кар'єрного росту	Опір персоналу

На стадії 3 розробимо анкету оцінки посад і професій, котра представлена в дод. 3. За основу в даному дослідженні взято опитувальник для оцінки посад за методом Хея і адаптований під підприємство досліджуване в даній роботі.

Стадія 4: бальна оцінка і ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад і професій, представленої в табл. 3.4 нижче. Оцінка проводиться експертним шляхом, в якості експерта виступають керівники і незалежний учасник - представник третьої сторони. Підсумкова бальна оцінка визначається сумою оцінок експертної комісії.

Стадія 5: побудова грейдів для кожної посади. Експертна комісія визначає скільки буде грейдів і на основі цього обчислюють крок одного грейда. Кількість грейдів можна визначити шляхом ділення максимальної кількості балів на мінімальне, ми визначили кількість грейдів виходячи з невеликої кількості посад, але при цьому різноманітних видів робіт та зон відповідальності, тому грейдів 4 штуки. Після було прийнято рішення зробити кожен крок грейда однаковим, на основі цього вираховували крок одного грейда шляхом вирахування з найбільшого значення найменше, потім розділивши на кількість грейдів.

Розмір кроку = $[180 \text{ (MAX значення)} - 55 \text{ (MIN значення)}] / 4 \approx 30$. Після цього було проведено розподіл кожної посади за грейдами. У табл. 3.5 представлені результати.

Стадія 6: встановлення міжкваліфікаційних співвідношень, тобто посадових окладів для кожного грейда в організації. На даній стадії проводиться аналіз ринкового рівня оплати праці. Далі в табл. 3.6 вибудована «вилка» посадових окладів для кожного грейда виходячи з максимального і мінімального значень, а також методом експертної оцінки визначено середнє значення для грейда.

Таблиця 3.4

Бальна оцінка посад ТОВ «Люксор БК»

Посада	Кількість чол.	Бали									Разом на кожну посаду
		Знання	Проф. досвід	Управлінська роль	Рівень контактів	Складність розв'язуваних проблем	Самостійність в роботі	Наявність несприятливих факторів	Рівень відповідальності	Ціна помилки	
Директор	1	20	20	20	20	20	20	20	20	20	180
Начальник виробничого відділу	1	15	15	15	10	15	15	5	15	20	125
Водій навантажувача	1	10	15	5	5	10	5	20	5	10	85
Робітник пилогами	8	10	15	5	5	5	5	20	10	10	85
Допоміжний робітник пилогами	4	5	5	5	5	5	5	15	5	5	55

Ми зробили бальну оцінку та ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад і професій, представленої в дод. 3. Максимальну кількість балів (180) отримав директор, а найменше (55) допоміжний робітник пилорами, однакову кількість балів отримали водій навантажувача та робітники пилорами.

Таблиця 3.5

Відношення посади до грейду

Посада	Грейд
Директор	4
Начальник виробничого відділу	3
Водій навантажувача	2
Робітник пилорами	2
Допоміжний робітник пилорами	1

В табл. 3.5 відображено відношення посади до конкретного грейда, кількість грейдів на підприємстві дорівнює 4. Таким чином до першого грейду відноситься допоміжний робітник пилорами, до другого водій навантажувача та робітник пилорами, до третього начальник виробничого відділу, до четвертого грейду керівник.

Побудуємо «вилку» посадових окладів для кожного грейда виходячи з максимального і мінімального значення, знайдемо середнє значення для грейда (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розмір оплати праці до відповідного грейда

Посада	№ грейда	Розмір оплати праці, грн.		
		min	max	середнє
Директор	4	4600,00	5000,00	4800,00
Начальник виробничого відділу	3	4200,00	4600,00	4400,00
Водій навантажувача	2	3800,00	4200,00	4000,00
Робітник пилогами	2	3800,00	4200,00	4000,00
Допоміжний робітник пилогами	1	3723,00	3723,00	3723,00

Середнє значення для 4 грейда склало 4800 грн., для 3 грейда 4400 грн., для 2 грейда 4000 грн., для 1 грейда мінімальну заробітну плату на рівні 3723 грн.

Стадія 7: аналіз невідповідностей розробленої системи оплати праці та їх усунення. Тут аналізується, чи не вибилася чи з «ладу» будь-яка посада. При виявленні невідповідностей: кожної посади підганяють оклад в залежності від грейда. Можливо, що у кого-то відбудеться зниження або підвищення заробітку.

Стадія 8: на заключній стадії всіх працівників інформують про прийдешні нові зміни. Всі зміни відображають в колективному договорі і в положенні про оплату праці, а також в трудових договорах, додатково інформацію про грейди слід розміщувати на сайті організації.

З урахуванням визначених переваг та прогресивних особливостей, у межах підприємства, що досліджується, та з метою реалізації ефективної

кадрової політики, досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємства, пропонується розробити ще одну систему грейдів, для вибору та впровадження більш ефективної системи.

Запровадження грейдингу на ТОВ «Люксор БК» передбачає передусім опис посад. З цією метою використано посадові інструкції основних категорій персоналу. Для оцінки посад застосовано наступні чинники: управління працівниками, умови роботи, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень впливу на роботу підприємства, складність роботи. Кожен із ключових чинників оцінки посади був розділений на шість рівнів. Кожному рівню присвоювалися бали залежно від ступеня складності і вияву рівня: А – 1 бал, В – 2 бали, С – 3 бали, D – 4 бали, Е – 5 балів, F – 6 балів. Застосований метод балового оцінювання представлено у додатку Д.

Спочатку для оцінки посад по методу Хея була розроблена анкета (додаток Ж) оцінки посад і професій для підприємства ТОВ «Люксор БК». На основі анкети була проведена безпосередньо оцінка значущості кожної посади. Експертним методом визначено коефіцієнти вагомості чинників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Коефіцієнти вагомості чинників оцінювання посад у ТОВ «Люксор БК»

Чинник оцінювання	Коефіцієнт вагомості
Управління працівниками	20
Відповідальність	15
Досвід роботи	15
Кваліфікація	15
Рівень впливу на роботу підприємства	20
Складність роботи	15
Разом	100,00

За наведеними даними найбільшу значимість мають такі чинники, як управління працівниками та рівень впливу на роботу підприємства. За допомогою керівників та спеціалістів підприємства проведено бальну оцінку посад (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Бальна оцінка посад ТОВ «Люксор БК»

Посада	Чинники					
	Управління працівниками	Відповідальність	Досвід роботи	Кваліфікація	Рівень впливу на роботу підприємства	Складність роботи
Директор	6	6	6	6	6	6
Начальник виробничого відділу	6	6	4	4	5	5
Водій навантажувача	2	2	2	1	2	2
Робітник пилами	2	2	2	1	2	2
Допоміжний робітник пилами	1	1	1	1	1	1

На основі отриманої бальної оцінки усі посади об'єднано у шість ґрейдів. До 1-го ґрейду увійшли посади, які набрали менше 100 балів, до 2-го – від 101 до 200, до 3-го – від 201 до 300, до 4-го – від 301 до 400, до 5-го – від 401 до 500, до 6 – від 501 до 600 (табл. 3.9).

Грейди посад ТОВ «Люксор БК»

Посада	Сума балів з урахуванням вагомості	Грейд
Директор	600	6
Начальник виробничого відділу	505	5
Водій навантажувача	185	2
Робітник пилорами	185	2
Допоміжний робітник пилорами	100	1

Бачимо, що заробітна плата працівників, які входять до одного і того ж грейду можуть дещо відрізнятися. Тому наступним етапом буде встановлення посадових окладів для кожного грейда. “Виделки” посадових окладів встановлювалися за наступними правилами. У кожному з грейдів виділялися ключові посади, для яких встановлювалися параметри грошової компенсації. Таким чином, досягалася можливість підвищення посадового окладу без підвищення на посаді, що досить важливо в плані кар’єрної мотивації співробітників.

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень створює додаткові можливості для кар’єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування, що є характерним для досліджуваного підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у ТОВ «Люксор
БК»**

Грейд	K _{min}	K _{max}	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання K _{сер}	Відносне зростання K _{сер} , %	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
6	1,6	1,8	1,7	0,1	17,65	0,2	0,1
5	1,3	1,5	1,4	0,1	7,14	0,2	0,0
4	1,2	1,4	1,3	0,1	7,69	0,2	0,0
3	1,1	1,3	1,2	0,1	8,33	0,2	0,0
2	1,0	1,2	1,1	0,1	9,09	0,2	0,0
1	1,0	1,0	1,0	-	-	0	-

Таким чином, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого становить 1,0:1,7; мінімальним – 1,0:1,6; максимальними – 1,0:1,8. Тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні від 1 до 6 грейдів однаковий та складає 0,1. Ширина діапазону 0,2 для кожного грейду. Перекриття у діапазонах для всіх грейдів 0,0, окрім 6 грейду там діапазон становить 0,1.

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть змінюватися у межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи.

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів на встановлену мінімальну заробітну плату (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Місячні посадові оклади у ТОВ «Люксор БК»,
визначені на основі системи грейдингу, грн.**

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	5956,8	6701,4	6329,1
5	5212,2	5584,5	5398,35
4	4839,9	5212,2	5026,05
3	4467,6	4839,9	4653,75
2	3723	4467,6	4095,3
1	3723	3723	3723

Оклад першого грейду визначено на рівні мінімальної заробітної плати, середній оклад по другому грейду складає 4095,30 грн., по третьому – 4653,76 грн., по четвертому 5026,05 грн., по п'ятому складає 5398,35 грн., по шостому грейду складає 6329,10 грн.

Як видно з табл. 3.11, було запропоновано зробити діапазон досить широкими, щоб мати можливість справедливо оплачувати працю людей різної кваліфікації, оскільки якість персоналу на підприємстві неоднорідна. Відтепер працівник може просуватися службовими сходами у межах свого грейда. Якщо його кар'єрні прагнення значно вищі, він може досягти посади за вищим грейдом.

Для співробітників система грейдів є привабливою тим, що кожен знає, чому одержує той чи інший оклад і які обов'язки повинен виконувати, щоб „відпрацювати” одержані гроші.

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

Під час впровадження грейдингу слід проводити заходи, пов'язані з майбутніми змінами в організації, зробити це потрібно максимально ефективно, щоб підготувати весь колектив до менш болючою адаптації, наприклад:

- Провести загальні збори всіх працівників для оповіщення про проект і його результати;
- Залучити всіх керівників і представників профспілки;
- Розробити в інформаційній системі спец розсилку, написати статті в корпоративній газеті і на сайті компанії узагальнюючу інформацію про технології, її переваги, етапах впровадження і результати проекту у вигляді презентації;
- Необхідність проведення керівниками роз'яснювальних заходів всередині відділів і служб;
- Найважливіше - відділ кадрів ознайомлює весь персонал під розпис.

Таким чином, ми бачимо підтвердження того, що впровадження грейдингу займе достатню кількість часу. Принципи, які лежать в основі технології, розширюють можливість розвитку організації. І якщо застосовувати грейдинг спільно іншими кадровими технологіями, наприклад оцінкою персоналу і моніторингом результативності, то це безумовно призведе до створення ефективної мотивації персоналу. Вся а описана

технологія із застосуванням рекомендацій лежить в основі створення ефективної системи управління персоналом організації.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої системи грейдів

Для визначення економічного ефекту було проведено кілька підрахунків, які також були надані керівництву організації.

Виходячи з наданих даних, мною була визначена середня ЗП до впровадження технології, а також прорахований ФОП з урахуванням інфляції:

1. Розрахунок середньорічної заробітної плати за 2017 рік:

$$\text{СрЗПм по підприємству (до впровадження грейдингу)} = \text{ФОПр (до впровадження грейдингу)} / \text{Чисельність підприємства} = 630000,00 / 15 = 42000,00 \text{ грн.}$$

2. Розрахунок середньомісячної заробітної плати за 2017 рік:

$$\text{СрЗП по підприємству (до впровадження грейдингу)} = \text{ФОПм (до впровадження грейдингу)} / \text{Кількість місяців} = 42000,00 / 12 = 3500,00 \text{ грн.}$$

3. Розрахунок зміни середньомісячної заробітної плати за рахунок впровадження грейдингу без урахування інфляції:

$$\Delta \text{ зміна СрЗП по підприємству} = \Delta \text{ зміна ФОПм} = (3500,00 / 4230,75) * 100 - 100 = (42000,00 \text{ грн} / 63461,2) * 100 - 100 = 17,27\%.$$

Враховуючи індекс інфляції за 2017 рік, який склав 113,7%, можемо розрахувати фактичну зміну фонду оплати праці після впровадження грейдингу.

4. Річний фонд оплати праці за 2017 рік з урахуванням інфляції складе :

$$\text{ФОПр (з урахування інфляції)} = \text{ФОПр (до впровадження грейдингу)} * \text{Індекс інфляції} = 630000,00 * 1,137 = 716310,00 \text{ грн.}$$

5. Місячний фонд оплати праці за 2017 рік з урахуванням інфляції складе:
 ФОПм (з урахування інфляції) = ФОПм (до впровадження грейдингу) *
 Індекс інфляції = 42000,00 * 1,137 = 47754,00 грн.

6. Можемо розрахувати середню заробітну плату по підприємству з урахуванням інфляції:

СрЗП по підприємству (з урахуванням інфляції) = ФОПм (до впровадження грейдингу) / Кількість місяців = 47754,00 / 12 = 3979,5 грн.

Методом простих математичних підрахунків була визначена середня базова заробітна плата за 1 системою грейдів:

1. Можемо розрахувати середню заробітну плату по підприємству після впровадження грейдингу:

СрЗП по підприємству (після впровадження грейдингу) = Σ ЗП за грейдами / Кількість грейдів = (3723,00 + 4000,00 + 4400,00 + 4800,00) / 4 = 16923,0 / 4 = 4230,75 грн.

2. Плановий місячний фонд оплати праці складе на 2018 рік:

ФОПм (після впровадження грейдингу) = СрЗП по підприємству * Чисельність підприємства = 4230,75 * 15 = 63461,25 грн.

3. Плановий річний фонд оплати праці складе за 2018 рік:

ФОПр (після впровадження грейдингу) = ФОПм * (Кількість місяців) = 63461,25 грн.* 12 = 761535,00 грн.

За результатами ми побачили необхідність перегляду фонду оплати праці, так як плановий фонд оплати праці на 2018 рік складав 761535,00 грн.

4. Розрахунок зміни середньомісячної заробітної плати за рахунок впровадження грейдингу з урахування інфляції:

Δ зміна СрЗП по підприємству = Δ зміна ФОПм = (3979,50 / 4230,75) * 100 - 100 = (47754,00 грн / 63461,2) * 100 - 100 = 5,94%.

Даний відсоток змін був сприйнятий директором дуже позитивно, вважаючи, що ця сума є посильною для підприємства. У зв'язку з цим було

запропоновано провести розрахунки по 2 системі грейдування для порівняльної характеристики двох систем та вибору найбільш оптимальної для підприємства ТОВ «Люксор БК».

Методом простих математичних підрахунків визначимо середню базову заробітну плату за 2 системою грейдів:

1. Можемо розрахувати середню заробітну плату по підприємству після впровадження грейдингу:

$$\text{СрЗП по підприємству (після впровадження грейдингу)} = \frac{\Sigma \text{ЗП за грейдами}}{\text{Кількість грейдів}} = \frac{(3723,00 + 4095,3 + 4653,75 + 5026,05 + 5398,5 + 6329,1)}{6} = \frac{29225,7}{6} = 4870,95 \text{ грн.}$$

2. Плановий місячний фонд оплати праці складе на 2018 рік:

$$\text{ФОПм (після впровадження грейдингу)} = \text{СрЗП по підприємству} * \text{Чисельність підприємства} = 4870,9 * 15 = 73064,25 \text{ грн.}$$

3. Плановий річний фонд оплати праці складе за 2018 рік:

$$\text{ФОПр (після впровадження грейдингу)} = \text{ФОПм} * (\text{Кількість місяців}) = 73064,25 \text{ грн.} * 12 = 876771,0 \text{ грн.}$$

4. Розрахунок зміни середньомісячної заробітної плати за рахунок впровадження грейдингу з урахування інфляції:

$$\Delta \text{ зміна СрЗП по підприємству} = \Delta \text{ зміна ФОПм} = \left(\frac{3979,50}{4870,95} \right) * 100 - 100 = \left(\frac{47754,00 \text{ грн}}{73064,25} \right) * 100 - 100 = 18,3\%.$$

Даний відсоток змін був сприйнятий директором критично, вважаючи, що ця сума є непосильною для фінансового становища підприємства. Таким чином керівник проаналізувавши 2 системи грейдів, прийшов до висновку, що підприємство може запровадити 1 варіант.

Тому, що дане підприємство відноситься до категорії малих. Підприємство не має ресурсів для впровадження 2 системи, а також, що таке збільшення фонду оплати праці буде критичним для становища підприємства.

При плануванні витрат на оплату праці на основі середньозваженого темпу зростання, плановий їх обсяг у 2018 році становитиме 822,15 тис. грн. Завдяки застосуванню грейдової грейдингової системи оплати праці, витрати на оплату праці у плановому періоді становитимуть 761,53 тис. грн. Таким чином, оптимізація скорочення витрат на оплату праці і, зростання показників фінансово-господарської діяльності при цьому, свідчить про ефективність та доцільність застосування даної системи оплати праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління підприємством, забезпечення його конкурентоспроможності в довготривалому періоді вимагає розробки та реалізації управлінцем обґрунтованих і дієвих заходів, пов'язаних зі стимулюванням працівників до високопродуктивної роботи.

Одним з найважливіших аспектів, що впливають на ефективність роботи персоналу, є стимулювання, певна модель якого існує на кожному підприємстві.

Інноваційним інструментом стимулювання персоналу є застосування «системи грейдів» на підприємстві, яка являє собою, за суттю, корпоративний табель про ранги. При цьому кожен співробітник компанії має свій ранг (грейд), відповідно до якого розраховують рівень його заробітку. Забезпечується створення вертикальної структури позиційних посад, згідно з якими розраховують грошову винагороду. Сутність розробки системи грейдів на підприємстві полягає в тому, що роботу, яку виконав працівник, оцінюють за кожною посадовою позицією. Після узагальнення існуючих наукових підходів пропонуємо наступне визначення даного поняття.

Грейдинг – це ранжування посад на групи залежно від їх цінності для підприємства та спосіб оцінки діяльності персоналу підприємства, який дає змогу поєднати систему преміювання та розподілу соціальних пільг, розрахувати відповідність очікуваних заробітних плат залежно від динаміки ринку праці, впорядкувати оплату праці, підвищити керованість та рівень прозорості підприємства для інвесторів та відповідно нарощувати обсяги його капіталізації (вартості).

Після впровадження грейдової системи на підприємстві кожен працівник буде точно розуміти, який внесок його робота робить у результативність праці підприємства, за що йому платять і на якій підставі можуть підвищити дохід. На основі цього він отримує можливість вибирати:

залишатися на своїй посаді зі своїм рівнем заробітної плати або підвищити свій професійний рівень чи перекваліфікуватися та зайняти більш цінну для підприємства та вище оплачувану посаду. Така можливість буде служити дієвим мотиваційним фактором для активних співробітників. Основна мета таких нововведень – залучити й утримати працівників та підвищити продуктивність праці на підприємстві.

Дослідження системи грейдування праці, що впливають на формування фонду оплати праці розрахунок показників на майбутній період у роботі проводилось на основі показників роботи підприємства ТОВ «Люксор БК», яке розташоване у м. Чернігів. Котре здійснює лісопильне і стругальне виробництво, реалізуючи широкий асортимент виробів на іноземні ринки. На сьогоднішній день підприємство виробляє обрізну дошку, шилівку, брикети, піддони та активно освоює реальний сектор економіки та іноземні ринки.

Узагальнюючи результати дослідження матеріального стимулювання праці підприємства у 2014-2017 рр., можна зробити наступні висновки:

- обсяги середньої заробітної плати зростають, але непропорційно (у 2015 р. порівняно з 2014 р. залишилися на однаковому рівні; у 2016 р. знизилися на 10% порівняно з 2015, а у 2017 році зросли на 55,56 % порівняно з 2016 роком), проте її питома вага у структурі фонду оплати праці має тенденцію до зменшення;
- середньомісячна заробітна плата має достойний рівень оплати;
- обсяги та структура додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат у загальному фонді оплати праці постійно зростають, що говорить про налагодження і удосконалення системи додаткового матеріального стимулювання праці;
- зростання оплати праці не завжди пов'язано з ростом ефективності. За досліджуваний період можна було прослідкувати випередження показників росту витрат на оплату праці над продуктивністю праці;

– слабка розробленість критеріїв та показників індивідуальної праці окремого працівника.

В роботі відображено вивчення методики розроблення системи грейдування праці, починаючи від підготовки робочої групи та закінчуючи аналізом доцільності впровадження системи грейдів на ТОВ «Люксор БК».

У роботі були досліджені наступні види систем грейдів [56, с. 192]:

1-й - система упорядкування посад за ступенем складності виконуваних робіт, що не передбачає математичні розрахунки і дозволяє впровадити топ - менеджерами організації відразу після їх попередньої підготовки.

2-й - система Едварда Хея, заснована на бально - факторних методах. Дана система модифікована під ринок країн СНД і застосовується, в основному, для організацій з невеликим числом персоналу.

Була збудовані дві системи грейдування для всіх посад підприємства, від генерального директора до допоміжного працівника підприємства.

Комплекс заходів по впровадженню грейдування передбачає декілька стадій:

- аналіз зовнішніх та внутрішніх причин впровадження грейдингу;
- визначення переваг і недоліків грейдингу;
- розробка анкети оцінки посад і професій;
- бальна оцінка і ранжування посад згідно з анкетною оцінкою посад і професій;
- побудова грейдів для кожної посади;
- встановлення міжкваліфікаційних співвідношень, тобто посадових окладів для кожного грейда в організації;
- аналіз невідповідностей розробленої системи оплати праці та їх усунення;
- всіх працівників інформують про зміни.

Основні недоліки при впровадженні грейдингу з якими підприємство зіткнеться, великі витрати на впровадження, залучення професійного

консультанта, але самим серйозним недоліком є опір персоналу, що може негативно відобразитися на результатах діяльності підприємства.

Завдяки застосуванню грейдової системи оплати праці, витрати на оплату праці у плановому періоді становитимуть 761,53 тис. грн.

Упровадження системи грейдів на досліджуваному підприємстві дозволить:

- не допускати перевитрати фонду оплати праці;
- усунути неправильний розподіл заробітної плати на підприємстві;
- для створеної посади визначити розмір базового окладу;
- співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади на своєму підприємстві з середньоринковими;
- підвищити ефективність роботи та оплати праці.

У випускній кваліфікаційній роботі розроблені наступні пропозиції щодо вдосконалення оплати праці. В сучасних умовах господарювання необхідно:

- забезпечити підвищення рівня організації робочого місця
- забезпечити своєчасну видачу робочого завдання
- поліпшення технічного стану робочого місця
- упроваджувати ефективні моделі організації праці
- розробити адаптовану для підприємства грейдингову систему,
- розробити власну прогресивну шкалу міжгрейдами, що враховують складність праці, рівень кваліфікації і відповідальність
- підтримувати стабільність і своєчасність виплати заробітної плати
- проводити індексацію з урахуванням інфляції
- створити оптимальні умови для кар'єрного зростання

Отже, на основі вивчення теоретичних і практичних аспектів специфіки грейдування можна зробити наступні висновки:

1. На сучасному етапі розвитку економіки, потрібно впроваджувати нові шляхи підвищення ефективності управління персоналу.

2. При розробці грейдингової системи необхідно враховувати специфіку роботи підприємства, дотримуватись методології розроблення системи грейдування.

3. Недостатність дослідження грейдингу, вимагає удосконалення теоретичних основ організації даного процесу та їх упровадження в практичну діяльність підприємств, що дозволить вирішити ряд ключових проблем, пов'язаних як з системою управління персоналом, так і з реалізацією стратегії розвитку будь-якого підприємства.

Грейдинговий метод оцінювання посад та побудови системи винагород, який використовується 80% найбільшими корпораціями світу, є оптимальною альтернативою тарифному підходу, який і досі використовується на більшості українських підприємств. Застосування системи подвійного грейдування в українських умовах ставить під сумнів прозорість та справедливість методології грейдингу, тому її використання наразі видається недоцільним. В той же час, українські компанії можуть сміливо адаптувати класичні грейдингові системи до власних потреб та вимог, при цьому чітко слідуючи основним принципам оцінювання посад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2012. — 624 с. // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.shram.kiev.ua/lib/739_39_1_0.shtml
2. Антипова С.П. Внутрішній економічний механізм підприємства / С.П. Антипова // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/114/7690.html>
3. Аналіз формування та використання фонду оплати праці торгового підприємства // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://lektsii.org/3-19831.html>
4. Березін О. В, Плотник О.Д. Грейдова система оплати праці // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/22.pdf>
5. Бідюк О.О. Система грейдів як іноваційна форма оплати праці [Електронний ресурс] // Національний університет ДПС України. / Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm
6. Бондаренко О.М. Вдосконалення ринкового механізму оплати праці: Автореферат/ О.М. Бондаренко – К.:НАН України, 2014. – 20 с.
7. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу / В.А. Бортник // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2014. – № 2. – С. 87-88.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
9. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К.Ф. Брезицька // Управління розвитком. - 2011. - № 8 (105). - С. 30-31.
10. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика : [монографія] /Б.В.

- Буркинський, В.М. Нижник, М.В. Ніколайчук] ; – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 223 с.
11. Бухгалтерський фінансовий облік : [підруч. для студ. спец. “Облік і аудит” вищ. навч. закладів] / [Бутинець Ф.Ф. та ін.] ; під заг. ред. Ф. Ф. Бутинця. - [8-ме вид., доп. і перероб.]. - Житомир : Рута, 2013. - 912 с.
12. Гамова О.В. Методичні засади кількісної оцінки ефективності оплати праці на промисловому підприємстві / О.В. Гамова // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – №3. – С.125-127.
13. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: ЦНЛ, 2013. – 487 с.
14. Грещак М. Г., Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2013,. –141 с.
15. Демяненко О.С., Гребінкова О.В. // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – №4 (20)–С.18-27
16. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв’язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2014 – С. 188 – 193.
17. Економіка підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://buklib.net/books/27897/>
18. Економіка підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/ekonomika-pidprijemstva/produktivnist-praci-jiji-sutnist-ta-znachennya-dlya-rozvitku-virobnictva>
19. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/zmist.htm

20. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України документ 357/96-ВР, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2004, підстава - [436-IV](#) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357/96-%D0%B2%D1%80>
21. Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин та соціального захисту населення / за ред. С.В. Мельника. – Луганськ., 2013. – 179 с.
22. Завіновська Г. Т. Економіка праці // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://books.br.com.ua/themes/9/23>
23. ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА 6'2013[44] Всеукраїнський науково-виробничий журнал // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ie.at.ua/>
24. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / О.І. Іляш, СС Гринкевич. - Київ : "Ліра-К". 2015. - С.325-326
25. Іляш О.І., Богдан О.В. Пріоритетні напрями реформування оплати праці: вітчизняний та світовий досвід // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/15_85818.doc.htm
26. Калина А. В. Соціально-економічна сутність заробітної плати / А. В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 4 (23). - С. 81-85.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К. : Кондор, – 2014. – 308 с.
28. Комісарова М.В. Плануємо потребу в персоналі // "Довідник з управління персоналом". - 2013. -№3- С.45-48
29. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики/ Т.А. Костишина. – Полтава: РВВ ПУСКУ. 2013. – 389 с.
30. Кравченко М. А. Сутність оплати праці як економічної категорії / М. А. Кравченко // Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету

- «Харківський політехнічний інститут»: Збірник наукових праць. - Харків: НТУ «ХПІ», 2011. - С. 86-91.
31. Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні: проблеми та перспективи підвищення / Л.С. Лісогор // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – №2. – С.131-138.
32. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник./ О.І. Маслак – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 172 с.
33. Медік А.О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві / А.О. Медік // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_2_18.pdf
34. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій: Наказ Міністерства праці і соціальної політики України // К., 2015. – №23.
35. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.
36. Розрахунок фонду оплати праці для робочих. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org/6-48712.html>
37. Оплата праці, доплати і надбавки // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_194162_oplata-pratsi-doplati-i-nadbavki.html
38. Папуша Н. С. Теоретичні аспекти управління оплатою праці на підприємстві / Н. С. Папуша // Економічний аналіз: Збірник наукових праць. Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – С. 313-315.
39. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : [учеб.-практ. пособ.] / В. П. Пашуто. – М. : КНОРУС, 2015. - 311 с.
40. Побудова системи грейдів своїми силами // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejddiv-svojimi-silami>

41. Погрішук Б. В. Планування і контроль на підприємстві: підруч. для студентів ВНЗ / Б. В. Погрішук, О. І. Марченко ; Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. навч.-наук. ін-т економіки. - Тернопіль : Крок, 2015. - 682 с.
42. Поліщук П.В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством / П.В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т. 1. – С. 85-87.
43. Ровнова Д. Особливості стимулювання праці в Україні // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/rovnova-d-osoblivosti>
44. Рогантюк О.В., Заєць К.Д. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi>
45. Сергієнко О.М. Заробітна плата: еволюція поглядів та система формування / О.М. Сергієнко //Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №4 (119). – С. 212-219.
46. Систему грейдування будуюмо правильно // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/sistemu-grejdumannja-buduemo-gramotno.php>
47. Степанова Е.Р. Використання ключових показників ефективності та грейдингу в діяльності українських підприємств / Е.Р. Степанова// Вісник Національного університету водного господарства і природокористування, 2012. – №4(60) – С. 214-221.
48. Соломонов С., Мучієнко В. Доплати і надбавки та організація системи преміювання / С.Соломонов, В.Мучієнко // Зароботная плата. - К., 2016. – №4. – С. 56-58.
49. Соломонов С., Морева О. Тарифна система оплати праці / С.Соломонов, О. Морева // Зароботная плата. - К., 2012. – №3. – С. 57-60.
50. Торкатюк В.І., Бухолдіна О.М. Харківська національна академія міського господарства Удосконалення оплати праці в умовах ринкової економіки // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/4201/1/187-192>

51. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія: [підруч.] / Усач Б.Ф. - К. : Знання, 2017. – 263 с.
52. Фісуненко П.А., Бойченко К.В Шляхи удосконалення оплати праці на підприємстві // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/319.pdf>
53. Чемяков В. Грейдинг і управління персоналом // Діловий журнал «Бізнес-Ключ» 2017. № 10. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/people/grading.shtml>
54. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906>
55. Чинники, що визначають рівень заробітної плати. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lubbook.org/book_332_glava_47_4_Shinniki_shhoviznachajut.html
56. Шахно А.Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А.Ю. Шахно // Інноваційна економіка 2013р. – №6 (44). – С.187-193.
57. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі / І. В. Шостак // [Бізнес Інформ](#). - 2015. - № 4. - С. 315-320. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_52
58. Шульгінова В. А. Механізм державного регулювання заробітної плати в Україні, сутність і складові / В. А. Шульгінова // Державне управління та самоврядування. – 2011. – № 4(3.5) С.125-128.
59. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. - 2016. - № 8. - С. 62-66.
60. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2015. – 498 с

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата(рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2016	01	1
34453089		

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Люксор БК"**
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 г.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4444	2555
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2459)	(917)
Валовий :	2090		
прибуток		1874	1637
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120		-
Адміністративні витрати	2130	(1500)	(1300)
Витрати на збут	2150	(100)	(63)
Інші операційні витрати	2180	(11)	(5)
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190		
прибуток		263	269
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		
прибуток		263	269
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	48	49
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток		215	220
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	215	220

Продовження додатку А

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	890	396
Витрати на оплату праці	2505	360	300
Відрахування на соціальні заходи	2510	146	121
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	2032	928
Разом	2550	2968	1745

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ / Мархель Л.В. /

(підпис)

Головний бухгалтер _____ / Мархель Л.В. /

(підпис)

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Люксор БК"**
(найменування)

Дата(рік, місяць, число) **2017 | 01 | 1**
за СДРПОУ **34453089**

КОДИ		
2017	01	1
		34453089

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2016 г.

Форма №2

Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6476	4444
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2598)	(2459)
Валовий : прибуток	2090	3878	1874
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3400)	(1500)
Витрати на збут	2150	(50)	(100)
Інші операційні витрати	2180	(49)	(11)
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	379	263
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	15	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	379	263
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	69	48
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	310	215
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310	215

Продовження додатку Б

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	667	890
Витрати на оплату праці	2505	378	360
Відрахування на соціальні заходи	2510	84	146
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	3072	2032
Разом	2550	4201	2968

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ / Мархель Л.В. /

(підпис)

Головний бухгалтер _____ / Мархель Л.В. /

(підпис)

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Люксор БК"**
(найменування)

Дата(рік, місяць, число) за СДРПОУ

КОДИ		
2018	01	1
		34453089

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

Форма №2

Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7010	6476
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2459)	(2598)
Валовий : прибуток	2090	4552	3878
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3600)	(3400)
Витрати на збут	2150	(249)	(50)
Інші операційні витрати	2180	(83)	(49)
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	620	379
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	620	379
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	112	69
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	508	310
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	508	310

Продовження додатку В

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	508	310

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	776	667
Витрати на оплату праці	2505	630	378
Відрахування на соціальні заходи	2510	148	84
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	3414	3072
Разом	2550	4968	4201

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

(підпис)

/ Мархель Л.В. /

Головний бухгалтер

(підпис)

/ Мархель Л.В. /

Ошибка! Ошибка связи.

Додаток Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Люксор БК"	Дата (рік, місяць, число)	2017 01 1
Територія		за ЄДРПОУ	34453089
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	7410136600
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	25273
Середня кількість працівників	14	за КВЕД	16.10
Адреса, телефон вул. Кільцева, 7, м. Чернігів, 14007, 0462941122			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 Декабря 2016 г.**

Актив	Код	Форма №1	
		На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	3	3
Усього за розділом I	1095	3	3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236	190
Виробничі запаси	1101	110	
Товари	1104	126	190
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	4	25
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1	-
Рахунки в банках	1167	1	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1	-
Інші оборотні активи	1190	152	258
Усього за розділом II	1195	438	533
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	441	536

Пасив	Код	Код за ДКУД 1801001	
		На початок	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38	38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	215	310
Усього за розділом I	1495	253	348
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	1630	-	-
	1660	-	14
Поточні забезпечення	1665	-	-
Доходи майбутніх періодів	1690	-	-
Інші поточні зобов'язання	1695	173	173
Усього за розділом III	1700	188	188
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для	1900	-	-
Баланс		441	536

Додаток Е

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Люксор БК"	Дата (рік, місяць, число)	2018 01 1
Територія		за ЄДРПОУ	34453089
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	7410136600
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	25273
Середня кількість працівників	15	за КВЕД	16.10
Адреса, телефон вул. Кільцева, 7, м. Чернігів, 14007, 0462941122			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 Грудня 2017 р.**

Актив	Код	Форма №1	
		На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	3	3
Усього за розділом I	1095	3	3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	190	152
Виробничі запаси	1101		42
Товари	1104	190	110
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58	44
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	-	-
за виданими авансами	1135	25	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	120
Рахунки в банках	1167	-	120
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	258	375
Усього за розділом II	1195	533	695
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	536	698

Пасив	Код	Код за ДКУД 1801001	
		На початок	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38	38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	310	508
Усього за розділом I	1495	348	546
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1630	-	-
розрахунками з оплати праці	1660	14	-
Поточні забезпечення	1665	-	-
Доходи майбутніх періодів	1690	-	-
Інші поточні зобов'язання	1695	173	152
Усього за розділом III	1700	188	152
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для	1900	-	-
Баланс		536	698

Ключові чинники оцінки посади

Чинник	Рівень чинника	Опис рівня
А	Б	В
Управління працівниками	А	Відсутність підлеглих, тобто немає необхідності управляти персоналом
	В	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	С	Координація дій робочої групи (2 – 3 особи)
	Д	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	Е	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, так і вертикальної взаємодії
	F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
Відповідальність	А	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	В	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	С	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов'язків
	Д	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	Е	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	Ф	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
Досвід роботи	А	Досвід роботи не потрібний
	В	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері
	С	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
	Д	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
	Е	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сферах
	Ф	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу
Рівень кваліфікації	А	Достатньо середньої або н/вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
	В	Необхідна вища освіта, не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками
	С	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
	Д	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
	Е	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання в області розробок
	Ф	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом

Продовження додатку Ж

А	Б	В
Ціна помилки	А	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи
	В	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу
	С	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу
	D	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах
	Е	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів
	F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства
Складність роботи	А	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій
	В	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
	С	Різнманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
	D	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних проблем
	Е	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
	F	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Анкета оцінки посад і професій по ТОВ «Люксор БК»

Найменування фактору	Вага фактору			
	5 балів	10 балів	15 балів	20 балів
1	2	3	4	5
Знання	Досить середньої або вищої освіти, спеціальних знань не потрібно	Середня професійна освіта, потрібні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання	Вища освіта, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями	Вища профільна освіта, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
Професійний досвід	Досвід роботи не потрібно	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній області	Потрібно спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років	Потрібно великий досвід роботи в даній області від 3-х років
Управлінська роль	Відсутні підлегли, тобто немає необхідності керувати співробітниками	Координація дій робочої групи (2-3 людини)	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань	Управління підрозділом. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій

1	2	3	4
Рівень контактів	Мінімальні навички комунікації, поважність, тактовність. Відсутність контактів з клієнтами	Спеціальні навички комунікації для пояснення і інструктування	Періодичні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями. Контроль безпосередньо керівником
Складність вирішуваних проблем	Повторювані, однакові виробничі ситуації	Схожі завдання, вирішення яких вимагає вибору між загальноприйнятими варіантами	Різні, міняються з часом. Вимагають аналітичного та конструктивного підходу
Самостійність у роботі	Не має потреби в ухваленні самостійних рішень, слідування певним інструкціям, повноваження обмежені, є постійний контроль	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником	Цілі визначаються керівництвом, план роботи організації розробляється самостійно. Рішення приймаються керівником

1	2	3	4
<p>Наявність несприятливих факторів</p>	<p>Відсутність несприятливих факторів</p>	<p>Робота з офісною оргтехнікою протягом усього робочого дня</p>	<p>Присутність трудового п</p>
<p>Рівень відповідальності</p>	<p>Мінімальна, тільки за свої дії без впливу на фінансовий результат</p>	<p>Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника</p>	<p>Відповідальні фінансові результати регулярних дій функціона. обов'язк</p>
<p>Ціна помилки</p>	<p>Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи</p>	<p>Помилки призводять до збоїв в роботі співробітників в рамках всіх підрозділів</p>	<p>Помилки м призвести до ф втрат в мас підрозд</p>

