

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління оплатою праці на підприємстві

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю

«Кооператив «Надія»», м. Черкаси

Студента 2 курсу 2 м групи,

Циганенко

Ольгі

Заочної форми навчання,

Сергіївни

спеціальності 051 «Економіка»,

спеціалізації «Економіка

підприємства»

Науковий керівник –

Трубей

Оксана

канд. екон. наук, доцент

Миколаївна

Гарант освітньої програми

Блакита

Ганна

д-р екон. наук, проф.

Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та види оплати праці працівників на підприємстві.....	8
1.2. Сучасні форми та системи оплати праці: закордонний та вітчизняний досвід.....	9
1.3. Методика оцінки ефективності управління оплатою праці на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НАДІЯ»	9
2.1. Аналіз динаміки та структури основної заробітної плати працівників підприємства.....	9
2.2. Оцінка системи додаткового матеріального стимулювання праці	9
2.3. Оцінка ефективності управління оплатою праці на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В ТОВ «НАДІЯ».....	9
3.1. Резерви підвищення ефективності матеріального стимулювання праці на підприємстві.....	9
3.2. Планування фонду оплати праці підприємства	9
3.3. Розробка системи преміювання працівників підприємства на засадах системи грейдів	9
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	9
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	9
ДОДАТКИ.....	9

АНОТАЦІЯ

Циганенко О. С. «Управління оплатою праці на підприємстві» (за матеріалами ТОВ «НАДІЯ», Черкаська обл., Тальнівський р-н, с.Лісове). – Рукопис.

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

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним і практичним аспектам управління оплатою праці на підприємстві.

Представлена робота дозволяє дослідити методичні засади економічної ефективності та сам процес організації оплати праці на підприємстві.

***Ключові слова:** оплата праці, заробітна плата, фонд основної заробітної плати, матеріальне стимулювання праці, тарифна система, система грейдів.*

ABSTRACT

Tsiganenko O. S. "Management of labor remuneration at the enterprise" (based on the materials of LLC "NADIYA", Cherkasy region, Talnivsky district, Lysove village). – Manuscript.

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

The final qualification paper is devoted to theoretical and practical aspects concerning the improvement of the organization and methods of organization of labor remuneration at the enterprise.

The presented work allows us to investigate the methodology and the process of remuneration management at the enterprise.

Key words: wages, wages, fund of basic wages, material stimulation of labor, tariff system, system of grades.

ВСТУП

Актуальність теми. Заробітна плата – це одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально–економічних явищ. У сучасному товарному виробництві, заснованому на наймі робочої сили, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна товару, в формі якого найманий працівник продає свою робочу силу. Для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує внаслідок реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. Для суб'єкта господарювання заробітна плата – це елемент витрат і виробництво, що входить до складу собівартості продукції і впливає на фінансову результативність господарської діяльності. Для держави заробітна плата є об'єктом державного регулювання, з одного боку, а з іншого – об'єктом оподаткування. Облік праці і заробітної плати – одна з найважливіших і складних ділянок роботи, що потребує точних і оперативних даних, у яких відображаються зміни чисельності робітників, витрати робочого часу, категорії робітників, виробничих витрат. Облік праці і заробітної плати займає одне з центральних місць у всій системі обліку на підприємстві.

В умовах недосконалості ринкових регуляторів формування витрат на оплату праці, заробітна плата виконує свої функції: відтворювальну, стимулюючу та регулюючу. Реальна заробітна плата не забезпечує працівникові обсягів споживання матеріальних благ і послуг, достатніх для розширеного відтворення його фізичної та інтелектуальної здатності до праці. Наслідком цього є різке зниження купівельної спроможності населення. Неефективність існуючого механізму заробітної плати вимагає детального перегляду законодавства.

Політика оплати праці повинна враховувати інтереси різних груп працівників і власників, передбачати ефективну систему зайнятості населення й винагороди за працю, заходи до соціального захисту населення,

механізми з підтримання доходів на рівні, що забезпечує людині гідне життя. Досягнення цих цілей важко здійснити без вироблення нових підходів до розуміння теоретичних аспектів заробітної плати, її організації та аналізу всієї інформації з оплати праці. Раціональне розв'язання зазначених проблем дозволить підвищити ефективність керування оплатою праці.

Віддаючи належне науковому і практичному значенню розробок і пропозицій авторів, що вивчали сутність оплати праці, необхідно зауважити, що питання оплати праці на підприємствах потребує більш детального вивчення та доопрацювання.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління оплатою праці на підприємстві та визначення шляхів та резервів підвищення ефективності системи матеріального стимулювання праці в сучасних умовах господарювання.

Виходячи з мети дослідження перед нами постає вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність та види оплати праці працівників на підприємстві;
- визначити сучасні форми та системи оплати праці: закордонний та вітчизняний досвід;
- розглянути методику оцінки ефективності управління оплатою праці на підприємства;
- здійснити аналіз динаміки та структури основної заробітної плати працівників підприємства;
- провести оцінку системи додаткового матеріального стимулювання праці
- здійснити оцінку ефективності управління оплатою праці на підприємстві;
- виявити резерви підвищення ефективності матеріального стимулювання праці на підприємстві;
- провести планування фонду оплати праці підприємства;
- здійснити розробку системи преміювання працівників підприємства

на засадах системи грейдів.

Предметом дослідження є методичні, організаційні та практичні аспекти організації оплати праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління оплатою праці на сільськогосподарському підприємстві.

Емпіричною базою дослідження стали матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «Надія».

ТОВ «Надія», що є українським виробником сільськогосподарської продукції, засновано 2007 року. Основною сферою діяльності компанії є вирощування зернових та олійних культур як для використання у харчовій промисловості, так і для виробництва біопалива. Земельний банк ТОВ «Надія» становить понад 20 тисяч га розпайованої землі, за яку компанія вчасно сплачує справедливую орендну плату.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, діалектика), методи економічного аналізу (групування, порівняння, динамічні ряди, графіки, факторний аналіз). Усі розрахунки виконано із застосуванням ПК.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу проблемних організаційно–методичних положень, пов'язаних з удосконаленням оплати праці на підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає у використанні системи грейдів для удосконалення оплати праці на сільськогосподарському підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є нормативно–законодавча база (Конституція України, Господарський кодекс України, Закони України, Інструкції тощо), статистична та бухгалтерська звітність підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати) та інші джерела, Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, періодичні видання, підручники, монографії тощо)

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, інструктивні матеріали, що регламентують організацію оплати праці, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних економістів з організації витрат на оплату праці.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Сучасні інструменти матеріального стимулювання персоналу підприємства» у збірнику Наукових праць студентів «Економіка і фінанси підприємства».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 128 сторінках комп'ютерного тексту, містить 34 таблиці, 10 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 75 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та види оплати праці працівників на підприємстві

Оплата праці – найважливіша категорія у системі умов праці. У ній, як в жодній іншій сфері, відбиваються усі суперечності суспільства, усі досягнення і прорахунки. Тому підходити до економічних питань оплати праці необхідно розглядати через дослідження об'єктивних реальних суспільних відносин. Саме соціально–економічні аспекти дозволяють розкрити ті проблеми, які мають місце в сучасних умовах в Україні у сфері оплати праці, і розкрити ефективні засоби та форми їх вирішення.

В Україні існує ряд проблем у системі організації заробітної плати: розміри зарплати практично відірвані від кінцевих результатів праці працівників і підприємств; недосконала диференціація оплати праці; не визначена роль мінімальної зарплати. Всі названі проблеми загострила платіжна криза, яка привела багато підприємств до заборгованості по зарплаті.

Ефективність функціонування та соціальний розвиток суб'єктів господарювання (трудових колективів) забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації як: їх є оплата праці різних категорій персоналу.

Питання організації заробітної плати і формування її рівня становлять основу соціально–трудових відносин у суспільстві, бо включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу. Будь–які зміни, що стосуються оплати праці, прямо чи опосередковано впливають на доходи всіх членів суспільства, а також на найважливіші макроекономічні показники. Тому в жодній країні світу питання регулювання оплати праці не залишені лише на розсуд ринкових сил, хоча методи, сфера, масштаби державного втручання в

ці процеси в кожній країні різні.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» сутність заробітної плати визначається як «винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [29].

В економічній теорії (оплата праці) заробітна плата – це ціна робочої сили, яка відповідає вартості предметів споживання і послуг, що забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи фізичні та духовні потреби працівника і членів його сім'ї.

Отже, сутність поняття «заробітна плата» складна, багатовимірна і потребує вивчення з різних позицій:

1. Заробітна плата – це економічна категорія, яка відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості.

2. Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений, як правило, у грошовому вираженні, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.

3. Заробітна плата – це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту і пропозиції, виражає ціну використання робочої сили.

4. Для найманого працівника заробітна плата – це основна частина його доходу, який він отримує за реалізацію своєї здатності до праці.

5. Для роботодавця заробітна плата – це елемент витрат виробництва, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у високо продуктивній праці [34, с. 527–528].

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 [36].

А. Колот надає наступну дефініцію даної категорії: «Заробітна плата –

це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата – це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найменший працівник продає послуги робочої сили [28].

Швиданенко Г.О дає таке тлумачення терміна «оплата праці» – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому вираженні, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги. Оплата праці складається з основної заробітної плати й додаткової оплати праці. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними оцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством, рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, не передбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім [27, с. 201].

В економічній літературі зустрічаються підходи до заробітної плати, коли автори намагаються поєднати марксистське і сучасне тлумачення заробітної плати. Зокрема, О. Воронін стверджує, що «вартість робочої сили (витрати на її відтворення) – це, насамперед, абстрактна, теоретична категорія. Взаємовідношення між роботодавцем і найманим працівником на ринку праці мають схожість з орендними відносинами. Роботодавця цікавить не стільки повна вартість майна (робочої сили), скільки величина плати за її використання (оплата праці) упродовж терміну оренди, оскільки орендодавець (найманий працівник) залишається власником своєї робочої сили» [18, с. 29].

Проте найбільш повне визначення даного поняття пропонує О. Грішнова, яка розглядає поняття «заробітна плата» з кількох позицій: з позиції економічної теорії, з позиції ринкової економіки, з позиції економіки праці, з позиції найманого працівника та з позиції підприємця. Так, з позиції економічної теорії, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. В умовах ринкової економіки заробітна плата – це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю та її пропозиції й виражає ринкову вартість використання найманої праці. З позицій економіки праці, заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. З позиції найманого працівника, заробітна плата – це основна частина його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. З позицій підприємця, заробітна плата – це елемент витрат виробництва і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці [24, с. 274].

У ринкових умовах заробітна плата трактується двояко – вона одночасно виступає як дохід і як витрати виробництва. З одного боку, заробітна плата є доходом найманого працівника, а з іншого – одним із елементів витрат виробництва. Найманий працівник зацікавлений у високій заробітній платі, а роботодавець – у її зниженні. В умовах ринкових відносин ця суперечність вирішується в результаті взаємодії попиту на працю відповідної кваліфікації з боку роботодавців і її пропозицією з боку найманих працівників, оскільки в результаті цієї взаємодії формується ринкова ціна використання найманої праці. Одночасно держава регулює ринок праці. Тому заробітна плата виступає не тільки економічною категорією, але, на наш погляд, що є суттєвим – виступає соціально-економічною категорією, оскільки, по-перше, поєднує і концентрує інтереси

та потреби найманих працівників, роботодавців та держави, а по-друге – є найважливішим показником рівня життя.

Отже, заробітна плата – це оплата послуг праці робітника, яка відображаючи соціально-економічне становище в національній економіці та рівень життя у суспільстві, дає можливість робітникові та його сім'ї забезпечувати поточне споживання, а також заощаджувати на майбутнє споживання. «Заробітна плата ... є концентрованим виявленням ефективності економіки і соціальної політики держави та спроможності суспільства в цілому захищати право людини на гідне життя» [54, с. 133].

Сутність заробітної плати виявляється у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення. Виходячи з комплексного розуміння сутності заробітної плати, з'ясуємо значення притаманних їй функцій. Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати багато функцій (серед вчених-економістів немає єдиної думки щодо їх кількості).

На думку таких економістів як Богиня Д.П., Куликов Г.Т., Шамота В.М., Лісогор Л.С., Дольова Л. І. найважливішими з них є такі:

1. Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівників та членів їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили, для відтворення поколінь. В ній реалізується економічний закон зростання потреб.

Ця функція тісно пов'язана з особливостями державного регулювання заробітної плати, із встановленням на державному рівні такого її мінімального розміру, який би забезпечував відтворення робочої сили.

2. Стимулююча функція заробітної плати полягає у встановленні залежності її розміру від кількості й якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати роботи підприємства. Ця залежність повинна бути такою, щоб заохочувати до постійного покращання результатів праці [19, с. 158].

3. Регулююча, або ресурсно–розміщувальна функція заробітної плати полягає в оптимізації розміщення робочої сили за регіонами, галузями господарства, підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Формування ефективно функціонуючого ринку праці передбачає свободу кожного найманого працівника вільно обирати місце прикладання своєї праці, а його прагнення до підвищення життєвого рівня обумовлює професійні переміщення у пошуках такої роботи, яка б максимально задовольняла зростаючі потреби. Іншими словами, в ринкових умовах вища заробітна плата на ефективніших робочих місцях стимулює перехід сюди працівників з неефективних робочих місць.

4. Соціальна функція заробітної плати відображає міру живої праці при розподілі фонду споживання між найманими працівниками і власниками засобів виробництва. Заробітна плата виступає індивідуальною часткою працівника в новоствореному доході у відповідності з його трудовим внеском. Соціальне значення цієї функції заробітної плати полягає у забезпеченні соціальної справедливості, по–перше, при розподілі доходу між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, і по–друге, при розподілі між найманими працівниками у відповідності з результатами їхнього трудового внеску.

5. Функція формування платоспроможного попиту населення. Її призначення – узгодження платоспроможного попиту, під яким розуміємо форму виявлення потреб, забезпечених грошовими коштами покупців, з одного боку, і виробництва споживчих товарів – з іншого.

Оскільки платоспроможний попит формується під дією двох основних факторів – потреб та доходів населення, то за допомогою заробітної плати в ринкових умовах встановлюються пропорції між товарною пропозицією та попитом.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» витрати на оплату праці мають наступну структуру з (рис. 1.1) [29]:

- 1) фонду основної заробітної плати;

- 2) фонду додаткової заробітної плати;
- 3) інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

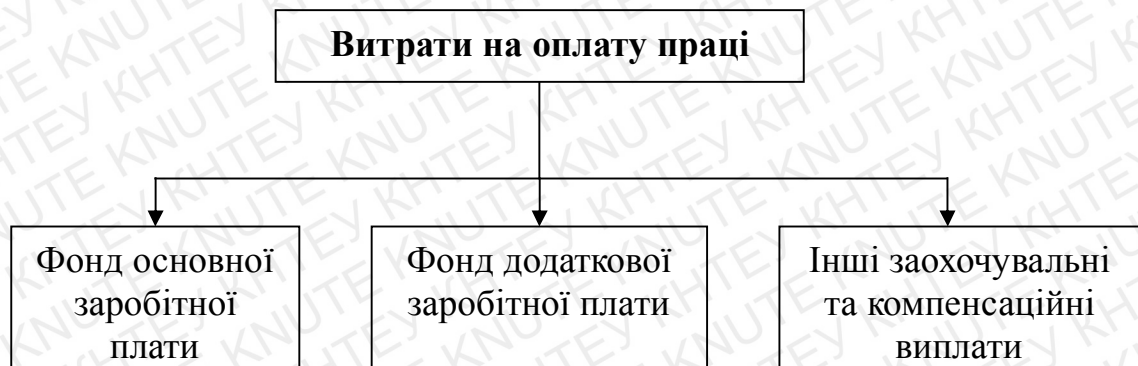


Рис. 1.1. Склад витрат на оплату праці

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов’язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців [29].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи і винахідництво і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов’язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства.

До фонду основної заробітної плати включаються такі виплати (рис.1.2).

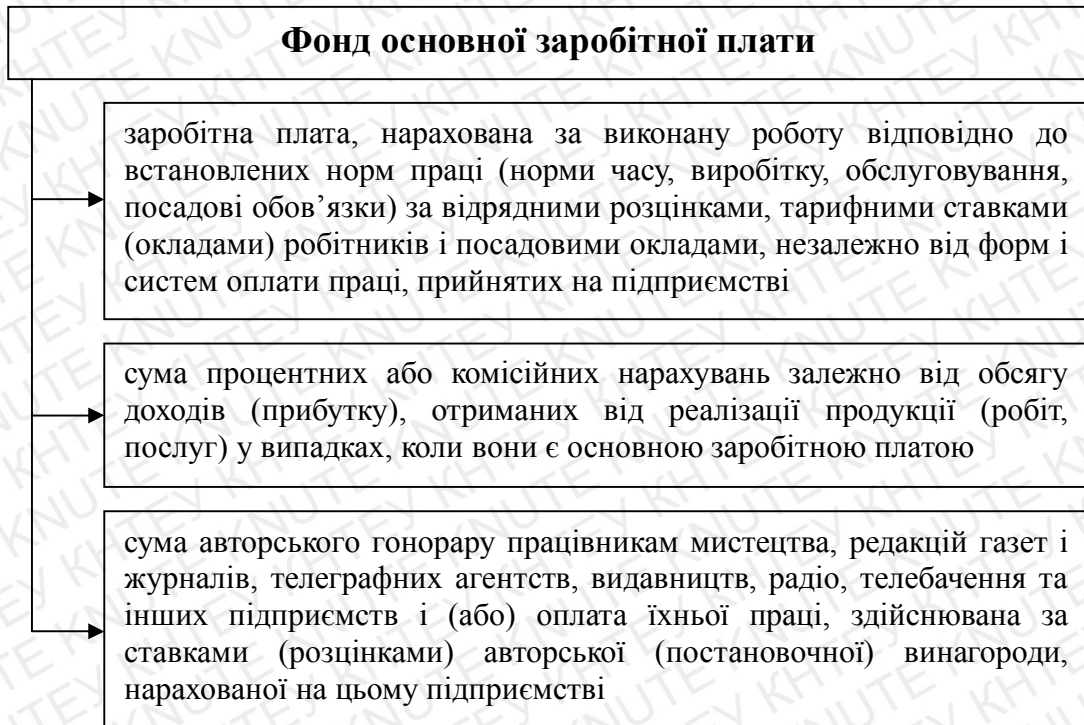


Рис. 1.2. Структура фонду основної заробітної плати

До фонду додаткової заробітної плати входять такі виплати:

- надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством;
- премії робітникам, керівникам, фахівцям та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних видів матеріальних ресурсів;
- винагороди (процентні ставки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві), передбачені чинним законодавством;
- оплата за роботу у вихідні та святкові (неробочі) дні, у понаднормовий час за розцінками, установленними законодавчими актами;
- суми відшкодування втраченого заробітку в результаті тимчасової втрати працездатності до фактичного заробітку у випадках, коли працівник продовжує працювати на підприємстві;
- вартість безоплатно наданих працівникам окремих галузей народного господарства (відповідно до законодавства) комунальних послуг, продуктів

харчування; витрати на оплату безоплатно наданого працівникам підприємств згідно із законодавством житла (суми грошової компенсації за ненадання безоплатно житла, комунальних послуг тощо);

– витрати, пов'язані з наданням безоплатного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту і міського електротранспорту;

– оплата щорічних і додаткових відпусток згідно із законодавством, грошових компенсацій за невикористану відпустку;

– оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством, оплата пільгового часу підлітків;

– оплата робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо ці обов'язки виконуються в робочий час згідно із законодавством;

– заробітна плата, що зберігається згідно із законодавством за місцем основної роботи за працівниками, залученими на сільськогосподарські та інші роботи, згідно з відповідними рішеннями уряду;

– суми заробітної плати за основним місцем роботи робітникам, керівникам і фахівцям підприємств за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

– оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються у вечірніх і заочних вищих і середніх спеціальних навчальних закладах, аспірантурах, а також навчаються без відриву від виробництва у вечірній та заочній загальноосвітній школах;

– суми, виплачені особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на знову введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва;

– оплата працівникам–донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, наданих після кожного дня здавання крові та інші виплати.

За відрядної форми оплата праці проводиться за нормами й розцінками, встановленими на підставі розряду працівника. Кваліфікаційний (тарифний)

розряд працівника передбачає виконання роботи відповідної складності. Основними умовами застосування відрядної оплати праці є наявність кількісних показників роботи, що безпосередньо залежать від конкретного працівника і піддаються точному обліку, а також необхідність стимулювання зростання випуску продукції та існування реальних можливостей підвищення виробітку на конкретному робочому місці. Використання цієї форми оплати праці потребує встановлення обґрунтованих норм виробітку, чіткого обліку їхнього виконання і, що особливо важливо, воно не повинно призводити до погіршення якості продукції, порушень технологічних режимів, техніки безпеки, а також до перевитрачання сировини, матеріалів, енергії.

За погодинної форми заробітної плати оплата праці робітників здійснюється за годинними (денними) тарифними ставками з урахуванням відпрацьованого часу та рівня кваліфікації, що визначається тарифним розрядом. Погодинна форма заробітної плати застосовується тоді, коли недоцільно нормувати роботи (наприклад, операції контролю за якістю продукції) або вони взагалі не піддаються нормуванню, оскільки зміст і послідовність виробничих операцій часто змінюються (роботи з ремонту та налагодження устаткування, обслуговування внутрішньозаводського транспорту, дослідно-експериментальні роботи тощо). Сучасна техніка висуває підвищені вимоги до точності та чистоти обробки, якості продукції. Саме погодинна, а не відрядна оплата праці значно більше сприяє дотриманню цих вимог. Погодинна оплата праці керівників, спеціалістів і службовців здійснюється, як правило, за місячними посадовими окладами (ставками).

Форми оплати праці будуть ефективними лише в тому разі, якщо вони відповідають організаційно-технічним умовам виробництва. Отже, вибираючи форму оплати праці для певної категорії робітників, необхідно враховувати конкретні умови їхньої праці, специфіку виробництва тощо.

Основними (загальними) умовами застосування тієї чи іншої форми заробітної плати є рівень технічного оснащення виробництва, характер

технологічного процесу та організації виробництва і праці, ступінь використання виробничих потужностей і устаткування, стан нормування праці тощо. Кожна з названих форм заробітної плати охоплює кілька систем оплати праці для різних організаційно–технологічних умов виробництва. Можливі та реально застосовувані системи оплати праці робітників виробничих підприємств (підрозділів організацій) показано на рис. 1.3 [54, с. 213–214].

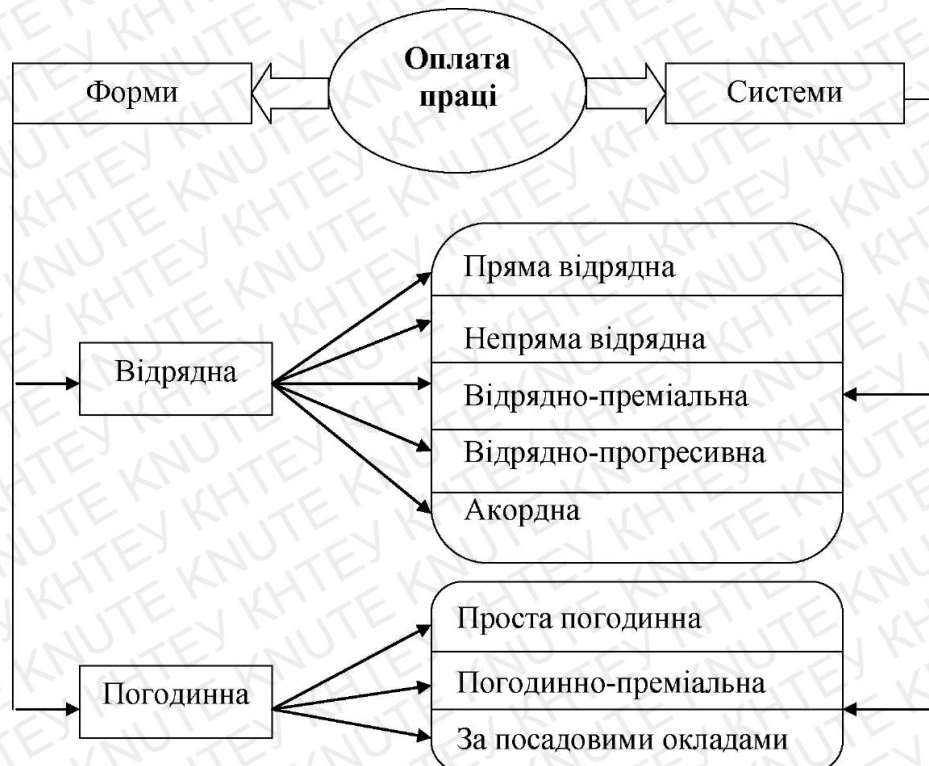


Рис. 1.3. Форми та основні системи оплати праці

За прямої відрядної системи заробіток працівника розраховується множенням кількості одиниць виробленої продукції та розцінки за одиницю продукції.

Розцінка визначається діленням погодинної тарифної ставки на норму виробітку або множенням погодинної тарифної ставки на норму часу (у годинах) на виготовлення одиниці продукції.

За непрямої відрядної системи заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів праці працівників, що їх він обслуговує. Вона застосовується для оплати тих категорій допоміжних

робітників (наладчиків, ремонтників, кранівників), праця яких не піддається нормуванню та обліку, але значною мірою визначає рівень виробітку основних робітників.

Відрядно–прогресивна оплата праці передбачає оплату робіт, виконаних у межах встановленої норми за звичайними відрядними розцінками, а робіт, виконаних понаднормативний (базовий) рівень – за підвищеними розцінками залежно від ступеня виконання завдання.

За відрядно–преміальною системою зарібок працівника складається з відрядного зарібку та премії за досягнення певних результатів.

Застосування цієї системи обмежується, як правило, дільницями, що стримують роботу всього підприємства, за браком у них стимулюючих факторів підвищення якості продукції або послуг [20, с. 183].

Відмінність акордної системи полягає в тому, що працівникові або групі працівників розцінки встановлюються не за окремі операції, а за весь комплекс робіт із визначенням кінцевого строку його виконання.

Погодинна оплата праці робітників здійснюється за годинними (денними) тарифними ставками із застосуванням нормованих завдань або за місячними окладами. Погодинна оплата праці керівників, спеціалістів і службовців, як уже було сказано, проводиться, як правило, за місячними посадовими окладами (ставками).

За простої погодинної оплати зарібок працівника розраховується множенням годинної тарифної ставки відповідного розряду на кількість відпрацьованих годин.

Через недостатній позитивний вплив на кількість і якість праці робітника цю систему застосовують досить рідко.

У погодинно–преміальній системі певною мірою усунуто цей недолік. За цієї системи окрім тарифного зарібку працівник одержує премію за досягнення певних кількісних або якісних показників. Загальний зарібок визначається за формулою [32, с. 102].

За застосування погодинно–преміальної системи з використанням

нормованих завдань заробіток може складатися з трьох частин:

- 1) погодинного заробітку, що розраховується пропорційно до відпрацьованого часу, і доплат за професійну майстерність та умови (інтенсивність) праці;
- 2) додаткової оплати за виконання нормованих завдань, що нараховується у процентах до погодинної оплати за тарифом;
- 3) премії за зниження трудомісткості виробів або робіт.

Різновидом погодинно–преміальної є система оплати за посадовими окладами, що застосовується на підприємствах усіх галузей економіки. За цією системою оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер (комірники, вагарі, прибиральники та ін.).

Також розрізняють номінальну та реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата – грошова сума, яку отримує робітник за продаж своєї робочої сили [58, с. 78].

Її розміри не дають реального уявлення про життєвий рівень робітника, рівень його споживання. Водночас без показника номінальної заробітної плати неможливо обчислити реальну заробітну плату.

Реальна заробітна плата – кількість споживчих вартостей (товарів і послуг), які робітник може придбати за свій грошовий заробіток за певного рівня цін після сплати податків.

Отже, рівень реальної заробітної плати залежить від:

- номінальної заробітної плати;
- рівня цін на предмети споживання та послуги (індекс вартості життя);
- податків, які сплачують робітники до бюджету держави і фондів соціального страхування.

Для визначення реальної заробітної плати індекс номінальної заробітної плати слід поділити на індекс вартості життя. Реальна заробітна плата прямо пропорційна змінам номінальної заробітної плати і обернено пропорційна змінам рівня цін.

Частина доходів сім'ї у розвинутих країнах світу також формується з

відсотків від вкладів, отриманих дивідендів тощо. В Україні сімейний бюджет значною мірою поповнюється від натурального споживання продукції індивідуального господарства та її часткової реалізації з урахуванням зміни роздрібних цін.

При розробці політики в області заробітної плати і її організації на підприємстві необхідно враховувати наступні принципи:

- справедливість, тобто рівна оплата за рівну працю;
- урахування складності виконуваної роботи і рівень кваліфікації праці;
- урахування шкідливих умов праці і важкої фізичної праці;
- стимулювання за якість праці і сумлінне відношення до праці;
- матеріальне покарання за безвідповідальне відношення до своїх обов'язків, що призвели до яких-небудь негативних наслідків;
- випередження темпів росту продуктивності праці у порівнянні з темпами росту середньої заробітної плати;
- індексація заробітної плати відповідно до рівня інфляції;
- застосування прогресивних форм і систем оплати праці, що найбільшою мірою відповідають потребам підприємства.

1.2 Сучасні форми та системи оплати праці: закордонний та вітчизняний досвід

Сучасний стан економіки України в умовах її глобалізації характеризується низкою негативних явищ, основним з яких є спад виробництва і, як результат – поглиблення кризи, проблеми єдності і функціонування фінансової системи, зниження рівня добробуту населення, збільшення безробіття. Основним завданням підприємств, організацій та установ як складових системи економічних відносин на макрорівні є пошук шляхів забезпечення високого рівня життя населення за рахунок раціоналізації організації обліку праці та її оплати, враховуючи дуальність

заробітної плати. Слід зазначити, що від побудови системи оплати праці, обрання ефективних підходів до мотивації та заохочувань, а також від своєчасності проведення розрахунків з робітниками залежить рівень трудової дисципліни, яка сприяє росту продуктивності праці, підвищенню якості продукції, збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості, що зрештою впливає на результати діяльності самого підприємства у вигляді збільшення прибутку.

Із розвитком ринкових відносин та підвищення рівня конкуренції кожне підприємство намагається знайти дієвий механізм регулювання втрат на оплату праці, що й зумовило актуальність даного дослідження. Тому за нових економічних умов набуває реального значення застосування зарубіжного та передового вітчизняного досвіду матеріального стимулювання персоналу.

Підприємства повинні користуватися передовим зарубіжним досвідом і запроваджувати найраціональніші підходи до побудови тарифної системи, вибору форм і систем заробітної плати, застосувати прогресивні норми трудових затрат. У ринково-конкурентній боротьбі виживуть ті підприємства, для яких мотивація трудової поведінки персоналу буде не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один у повсякденних турботах. Тоді нарешті в нас по-справжньому буде оцінено багатий зарубіжний досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Проте вичікувати становлення стабільних ринкових відносин і не змінювати традиційних методів матеріальної мотивації не слід. Більше того, консервація неефективних методів мотивації праці гальмує становлення економіки ринкового типу.

Попри всі негаразди кожне підприємство має скористатися результатами наукових досліджень, передовим досвідом задля опрацювання власної, найбільш прийнятної системи матеріального стимулювання для вирішення двоєдиного завдання:

- забезпечити оплату праці кожного працівника відповідно до

кількості, якості й результатів його праці та вартості послуг робочої сили на ринку праці;

– забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому (після реалізації продукції на ринку товарів) відшкодувати витрати, отримати прибуток, закріпити свої позиції на ринку та розширити свою «нішу».

Зарубіжна практика організації заробітної плати працівників налічує велику кількість різноманітних систем оплати праці, де спостерігається загальна спрямованість систем заробітної плати на підвищення ефективності виробництва. У країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається перехід від традиційних форм оплати праці залежно від індивідуальної вироблення на почасові форми оплати праці. Це пов'язано з тим, що, по-перше, в умовах НТП важко виміряти особистий внесок окремого робітника в загальний продуктивний процес, по-друге, пріоритетними є завдання стимулювання співпраці всередині трудового колективу, здібностей його членів до розвитку і сприйняття нововведень, формування у працівників почуття причетності до спільної справи, зацікавленості в результатах праці, особистої і колективної.

Особливо хотілося б відзначити участь держави в організації оплати праці в зарубіжних країнах. Далеко не всі країни мають регульовані законом мінімуми оплати праці. Так, поняття мінімальної зарплати не існує, наприклад, у Німеччині, Італії, Норвегії, Австрії.

В Україні не виконується в повному обсязі ст. 48 Конституції України, яка гарантує кожному «право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло». Норми, закладені в прожитковий мінімум, не забезпечують багатьох потреб працівників, особливо тих, які зайняті важкою, складною працею в шкідливих умовах. Аналізуючи наведені дані, можна сказати, що державне регулювання у сфері оплати праці кожної країни відповідно відображається у встановленні мінімального розміру заробітної плати. Для обґрунтування вагомих різниць

показника мінімальної заробітної плати за годину в різних країнах при даних економічних умовах, слід більш детально дослідити організацію оплати праці в цих країнах (табл. 1.1) [14, 47, 17, 53].

Особливу увагу слід приділити політиці заробітної плати США, за якою використовують систему «оцінки заслуг». Вона призначена для встановлення заробітної плати працівникам однакової кваліфікації, але з різними показниками якості роботи. Фактори, за якими оцінюються працівники, можуть бути виробничими (виконання норм, рівень браку, використання робочого часу) і особистісними (ініціативність, трудова і творча активність, прийняття на себе відповідальності за рішення на виробництві, уміння працювати в колективі).

Таблиця 1.1

Аналіз систем оплати праці деяких зарубіжних країн за окремими характеристиками [14, 47, 17, 53]

Характеристики	Японія	Швеція	Франція
1	2	3	4
Системи та форми оплати праці	На основі американської системи тарифних ставок була сформована синтезована тарифна форма оплати праці, що базується на використанні двох ставок – особистої і трудової	Модель солідарної заробітної плати	Французька модель індивідуалізації
Принципи	Довічний найм – гарантує винагороди за вислугу років, премії, підвищення професійної підготовки, соціальні пільги, неформальну турботу про співробітника. Зараз ця система застосовується лише на деяких великих підприємствах і на державній службі. ротация – полягає в переміщенні працівників по горизонталі і вертикалі кожні 2–3 роки. система репутацій забезпечує якісну, творчу та перспективну діяльність всіх співробітників, щоб при переході працівника через 2–3 роки на нове місце за ним закріпилася репутація ініціативного і порядного робітника. важлива роль в ефективності роботи підприємств відводиться професійному навчанню всередині фірми.	Рівна оплата за рівну працю на основі середньогалузевих показників і галузевих угод. Такий підхід спонукає адміністрацію збиткових підприємств модернізувати виробництво або закрити його. Єдиний рівень заробітної плати не допускає отримання працівниками частини прибутку понад середній для галузі рівня оплати праці. За рахунок надприбутків формуються фонди, що направляються на соціальні потреби. скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою. У колективні договори включені пункти про випереджальні темпи зростання заробітної плати низькооплачуваних працівників.	Оплата за індивідуальний виробіток; фіксована частина зарплати забезпечується кваліфікацією працівника, а змінна – результатами роботи команди і власними успіхами; рівень оплати інженерно-технічного персоналу і фахівців залежить від стану ринку праці, досягнутих результатів та оптимального використання виділених коштів.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Характеристики	Японія	Швеція	Франція
Додаткові виплати та методи стимулювання працівників	Велике значення надається додатковим виплатам (допомоги – сімейна, транспортна, регіональна, за особливі умови праці). Два–три рази на рік працівники отримують кілька посадових окладів у вигляді бонусів за результатами праці, використовується система «плаваючих окладів»	Два способи преміювання: щорічно виплачувані кошти, які розглядаються як частина доходів і оподатковуються, і переказні кошти – перераховуються на банківський рахунок не раніше, ніж через 5 років, які утворюють кредитний фонд. Більшість шведських компаній застосовують систему відстрочених винагород, оскільки порівняно з щорічними преміями в цьому випадку відбувається зниження податку на 10%.	Працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї % не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.
Диференціація заробітної плати	Слід відзначити низьку диференціацію в оплаті праці: працівник найнижчої кваліфікації в середньому отримує всього в 4–5 разів менше, ніж працівник найвищої кваліфікації	Податки відраховуються таким чином, що після їх сплати співвідношення по заробітній платі між будь-якими категоріями населення Швеції не перевищує 1:3. Поки ще жодна країна у світі не відзначилася такою незначною диференціацією зарплати	

Методи оцінки заслуг працівників різні – бальна оцінка, анкетування, експертна оцінка, угруповання працівників за результатами оцінки їхньої роботи. Система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована зарплата, як правило, може тільки збільшуватися і практично ніколи не зменшується.

До основних видів додаткової оплати праці в США відносяться: премії залежно від прибутку, компенсаційні виплати при виході на пенсію, доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи, продаж працівникам акцій компаній, преміювання до свят, 13-та зарплата. Стимулювання перспективних фахівців здійснюється не лише за допомогою грошової винагороди, а й також і безкоштовних послуг з фондів соціального споживання. Великі компанії виплачують своїм працівникам премію до свята в розмірі 25–50% місячної заробітної плати; проводять виплати до чергової відпустки; надають в особисте користування автотранспорт з оплатою

бензину; повністю або частково компенсують вартість житла; покривають витрати на відпочинок з сім'єю; встановлюють гнучкий робочий графік. Для стимулювання талановитих фахівців застосовується система «двох напрямів у кар'єрі» або адміністративно–посадове зростання, або робота на цій же посаді з поступовим підвищенням окладу до рівня оплати праці керівників. Ці заходи сприяють збереженню в компанії найбільш цінних кадрів.

Найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду:

1. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається і функція диференціації оплати праці залежно від загально прийнятих зарплатоутворюючих чинників, і функції відтворення здатності до праці та підвищення її результативності. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які, своєю чергою, модифікуються на рівні фірм.

2. Переважне застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях. Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато різних способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи.

3. Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході – повсюдне поширення заохочення нововведень. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

4. Стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника. Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це намагання повніше врахувати і індивідуальні результати праці, і особисті ділові якості, включаючи

кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно – якість роботи.

5. Стратегія залучення та партнерства. Ідеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, про безоплатну передачу акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, про продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайовою участю працівників, накопичення коштів на спеціальних рахунках. За оцінкою фахівців західних фірм, запровадження таких форм матеріального стимулювання сприяє формуванню в персоналі підприємницького мислення, заінтересованості в розвитку фірми, залученню до процесу прийняття рішень.

6. Стимулювання наданням різних пільг, що відповідають потребам працівників і стилю їх життя. Це сприяє залученню кваліфікованих кадрів та їх закріпленню на підприємстві. Наприклад, стимулювання вільним часом, надання оплачуваної відпустки для підвищення кваліфікації, безоплатне підвищення кваліфікації, довгострокова відпустка для заняття іншим видом діяльності (бізнесом).

Зараз у розвинутих країнах застосовуються різноманітні системи оплати, з яких доцільно запозичити відповідні риси для застосування їх на підприємствах нашої країни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних систем оплати праці

Система	Основні риси
1	2
Система контролю денного виробітку	В її рамках годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва
Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації	Основа її складає кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути близько 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.
Система оплати праці з урахуванням заслуг	Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника.
Система Хелсі	Заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, економічним часом і коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

Продовження табл. 1.2

1	2
Система Бедо	Кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник, крім основної заробітної плати, одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки.
Система Роурена	На виконання роботи встановлюється певна норма часу і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом відповідно зіставленим з нормативом. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відроблений час плюс процент від цієї оплати.
Система Варта із вібруючим розподілом	Вона не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу.
Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється в кінці року.
Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелу, Кнаппеля та ін.)	Відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні виконання від 67–75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20–25% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1 – 1,25%.
Система Раккера	Передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років.
Система «Умпротейр»	Передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці, при перевищенні якого норми переглядаються.

Основними вимірниками результатів (затрат) праці є кількість виготовленої продукції (обсяг наданих послуг) належної якості або витрачений робочий час, тобто кількість днів (годин), протягом яких працівник фактично був зайнятий (працював) на підприємстві (в організації). Такому в Україні поділу вимірників затрат праці відповідають дві форми заробітної плати, що базуються на – тарифній системі, – відрядна та погодинна.

Заробітна плата є важливою мотиваційною складовою продуктивності зайнятості. Отже, система організації праці, її оплати, мотивації повинна бути спрямована на підвищення ефективності праці. При цьому повинні бути використані різні підходи, інструменти матеріального та морального стимулювання, організаційні заходи: підвищення заробітку, справедливості в

оплати праці, добра організація праці, поліпшення організації виробництва.

Для вдосконалення системи оплати праці в сучасних умовах господарювання необхідно: забезпечити підвищення рівня організації робочого місця; забезпечити своєчасну видачу робочого завдання; поліпшення технічного стану робочого місця, проведення своєчасного профілактичного і поточного ремонту, модернізації; вдосконалення координації робіт на певному робочому місці з роботою структурного підрозділу в цілому і технологічно взаємопов'язаного робочими місцями; інтенсивно упроваджувати ефективні моделі організації праці; розробити адаптовану для підприємства гнучку єдину тарифну сітку, власну прогресивну шкалу між розрядних коефіцієнтів, що враховують складність праці, рівень кваліфікації і відповідальність; забезпечити механізм послідовного встановлення мінімальної ставки першого тарифного розряду на рівні прожиткового мінімуму; підтримувати стабільність і своєчасність виплати заробітної плати, проводити її індексацію з урахуванням інфляції; розробити гнучку систему індивідуального і колективного матеріального преміювання за наслідками роботи за місяць, квартал, півріччя і рік; підвищити якість і зміцнити систему нормування праці у всіх структурних підрозділах з використанням різноманітних видів нормування (норм виробітку, норм обслуговування, норм часу); ширше використовувати різні форми контролю за роботою виконавців, забезпечити гласність результатів оцінки і контролю; визначити чітку відповідальність за різного роду порушення, упущення, конкретизувати заходи матеріальної і дисциплінарної відповідальності, забезпечити їх порівняння з важливістю роботи і важкістю провини; гарантувати затребуваність відповідальності; створити оптимальні умови для кар'єрного зростання добре працюючим працівникам [16, с. 18–22].

Отже, основним і визначальним елементом трудового процесу є працівник з його вмінням і кваліфікацією, ставленням до праці, потребами й можливостями їхнього задоволення. Аналіз, дослідження поняття оплати

праці дало нам можливість визначити поняття заробітної плати, отже заробітна плата – це винагород, зазвичай, у грошовому вираженні, яка виплачується працівникові за виконану роботу, необхідна для подальшого існування людини та спроможності надалі працювати.

Заробітна плата повинна залежати безпосередньо від результатів праці й у той же час впливати на його показники, стимулювати розвиток виробництва, ефективність роботи, підвищення кількісних і якісних результатів праці.

Отже, основою організації оплати праці є тарифна система, яка являє собою сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці. Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники). Розрізняють дві основні форми заробітної плати: погодинну і відрядну. Обираючи чи розробляючи конкретну систему заробітної плати, слід враховувати конкретні внутрішньовиробничі умови.

Останнім часом набувають поширення так звані безтарифні моделі організації оплати праці. За допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової мотивації працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи в цілому.

1.3 Методика оцінки ефективності управління оплатою праці на підприємстві

Для успішного функціонування в умовах ринкової економіки всім підприємствам необхідно обирати такий тип економічної поведінки, що дозволяв би їм адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. При цьому особливу роль відіграє застосування ефективних

методів управління працею, які б забезпечували зацікавленість працівників у високопродуктивній праці і поліпшенні кінцевих результатів діяльності підприємства. На сучасному етапі основним засобом формування такої зацікавленості виступає оплата праці, яка відображає кількість і якість витраченої працівником праці. Забезпечити таку залежність покликана система оплати праці. На підприємстві вона має велике соціально-економічне значення – від неї залежать не лише результати праці, а й добробут і соціальний статус працівників, моральний клімат у колективі. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально-трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Персонал підприємства, як трактується в курсі економіки, – це сукупність фізичних і розумових можливостей працівника, його здатність до роботи. В умовах ринкових відносин «здатність працювати» робити робочу силу товаром. Але це не звичайний товар. Його відмінність від інших товарів складається в тому, що він, по-перше – створює вартість більше ніж коштує сам, по-друге – без нього неможливо здійснити будь-яке виробництво, по-третє – від нього багато в чому залежить ступінь (ефективність) використання основних і оборотних виробничих фондів.

Як же змусити персонал працювати найбільш ефективно? Відповідь на це питання лежить в основі будь-якої кадрової політики. І на першому місці по важливості серед чинників, що впливають на ефективність використання робочої сили, стоїть система оплати праці. Саме заробітна плата, а найчастіше тільки вона, є тією причиною, що змушує робітника працювати. Тому значення даної проблеми важко переоцінити.

Для досягнення високих кінцевих результатів оплати праці керівників, спеціалістів, робітників в умовах ринкової економіки доцільно будувати на таких принципах:

1. Основним критерієм диференціації заробітної плати по підприємствах, робітникам повинен бути кінцевий результат їхньої праці. Підвищення заробітної плати варто робити лише в міру зростання кінцевих результатів праці колективу.

2. Необхідно забезпечувати зростання продуктивності праці що випереджає у порівнянні з ростом заробітної плати, тому що це є неодмінною умовою нормального розвитку виробництва.

3. Доцільно сполучити індивідуальну і колективну зацікавленість і відповідальність у результатах роботи.

4. Механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації робітників, враховувати умови роботи.

5. Системи оплати праці повинні бути простими, зрозумілими всім робітникам.

При виборі системи оплати праці доцільно враховувати форму власності, розмір підприємства, його структуру, характер виробленої продукції (послуг), а також особливості домінуючих у колективі цінностей і цілей. При цьому необхідно насамперед мати на увазі функціональні обов'язки керівників. Їхня головна задача полягає в тому, щоб забезпечити неухильний ріст обсягу виробництва (послуг) високоякісної продукції при мінімальних витратах ресурсів на основі прискорення науково-технічного прогресу, використання передового досвіду. У центрі уваги керівників повинні бути питання соціального розвитку колективу, умови праці і побуту робітників.

Крім того, вирішуючи питання оплати праці, потрібно мати на увазі такі чотири чинники: фінансове положення підприємства; рівень вартості життя; рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу; рамки державного регулювання в цій області.

В даний час відрядна і погодинна оплата праці використовується на машинобудівних підприємствах. Існуючі методи оплати праці засновані на використанні різних систем преміювання. При цьому показниками

преміювання, як правило, є досягнення або перевиконання денної норми виробітку, обслуговування, суміщення різноманітних видів діяльності, рівень кваліфікації, а також умови праці.

Системи оплати праці повинні перебувати в постійному розвитку. Адміністрації підприємства разом із профспілковою організацією треба систематично оцінювати ефективність засобів на оплату праці.

Реформування раніше діючих систем управління економікою на Україні спричинило значні прорахунки і серйозні помилки, зокрема, в організації нормування й оплати праці. Це насамперед проявилось (ще на початковому етапі реформ) у виборі цілей, методів і засобів практичного розв'язання організаційно–економічних проблем, орієнтованих на ефективну роботу підприємства.

При виборі цілей реформування організації й оплати праці визначилось два цілком різних підходи: перший полягав у тому, щоб усі питання організації праці і її оплати зосередилися в центрі; другий, – на рівні підприємства. Останні одержали право вирішення практично всіх питань організації праці і її оплати на рівні окремого підприємства. Наслідки такі: і в тому й в другому випадку був виключений вплив на рівень оплати регулюючого впливу ринку праці, виключене урахування галузевих і територіальних інтересів роботодавців і робітників у питаннях об'єктивного встановлення рівня і динаміки оплати праці робітників, а також підтримки необхідних співвідношень в оплаті праці.

Виходячи з цілей, задач, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу на кожному підприємстві є вкрай важливою і відповідальною справою. В загальному вигляді система оцінки персоналу включає наступні блоки:

- 1 блок – Зміст оцінки. Це – об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки.
- 2 блок – Систему критеріїв оцінки та їх вимірювання.
- 3 блок – Систему способів, методів та інструментів оцінювання.

4 блок – Процедуру оцінювання, якою визначається порядок оцінки, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та задач оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінці підлягають комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняються:

- регулярні оцінки, які проводяться безперервно, з періодичністю раз у півроку, у рік, у два роки;
- епізодичні оцінки, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову і перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова – оцінює виконання та його результати по завершенні певного періоду (1,2,...,5 років), перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій очікувань дозволяє прогнозувати потенційні можливості.

В залежності від критеріїв оцінювання виділяються: кількісна оцінки, якісна оцінка, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

За системністю оцінювання використовуються:

- системні оцінки, проведення яких включає всі блоки системи оцінки;
- безсистемні оцінки, коли оцінщику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічна, так звана 360–оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді мова йтиме про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно–оцінкового моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, на підприємстві за 10–15 днів до співбесіди за підсумками оцінки, працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у якій мають включати пропозиції щодо підвищення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дозволяє повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

За професійно–функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

- оцінка робітників;
- оцінка службовців (фахівців);
- оцінка керівників.

Останнє класифікаційне ділення має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найбільш повною мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися по всіх категоріях персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна представити у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів.

Сучасна практика оцінювання персоналу має в своєму арсеналі значну

кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Розглянемо найпоширеніші методи оцінювання персоналу:

Метод "есе" – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку і трудові результати працівника. В нашій країні цей метод є достатньо розповсюдженим, хоча на Заході вже майже не застосовується.

Графічна шкала оцінок. Суть методу в тому, що критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення по кожному критерію на числову вісь, яка є континуумом точок.

Ранжування. Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо:

а) ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Із списку працівників вибираються: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і т.д., поки кожен працівник не займе своє місце у ранжованому списку;

б) метод парних порівнянь. Кожний працівник багатократно оцінюється відносно інших на основі певних критеріїв. Сумарна оцінка, або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 – найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник краще 2, але гірше 6, то його індекс становитиме $2/6=0,33$.

Зауважимо, що цей метод має сенс застосовувати при невеликій кількості працівників, бо він вимагає надто великих витрат часу;

в) метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10% кращих працівників, 20% – хороших, 40% – середніх, 20% – нижче середнього рівня, 10% – гірших.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, у наш час відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання.

г) алфавітно–числова шкала - цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Методом алфавітно–числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно–числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно–числової, застосовується для оцінки різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1 – відмінно до 7 – дуже погано [32, с. 131].

Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінки може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання – управління за цілями (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково включає наступні елементи:

- керівник і підлеглий спільно визначають цілі, які слід досягти в майбутньому періоді;
- сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;
- встановлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінки внеску підлеглого.

При оцінці ефективності праці враховуються ще не всі сторони цієї економічної категорії, наприклад, не враховуються привабливість праці. Резерви росту ефективності праці – це невикористані можливості збільшення обсягу й поліпшення якості продукції за рахунок раціонального використання економічних ресурсів. Економічна сутність резервів полягає в скороченні витрат живої, уречевленої та майбутньої праці, їх визначають як різницю між еталонним і фактичним значенням показника.

Формулу визначення ефективності заробітної плати можна представити як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до визначеної на його виробництво заробітної плати, тобто зарплатовіддачу. Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності у витраті фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту й оцінити її стимулюючу роль. Підвищення ефективності полягає в тому, щоб збільшення заробітної плати супроводжувалось поліпшенням виробничих показників.

Таку методику аналізу ефективності заробітної плати не можна визнати абсолютно точною, тому що вона не дає змогу повною мірою виявити власний ефект оплати праці. Чисельник формули розрахунку ефективності заробітної плати є результатом витрат, пов'язаних не тільки з оплатою праці, але із використанням засобів і предметів праці. Визначена умова обмежує сферу застосування цього показника й вимагає подальшого пошуку більш досконаліх критеріїв. Однак показник не втратив актуальності, особливо для порівняння ефективності заробітної плати на підприємствах і у виробничих підрозділах, що характеризуються

аналогічними технологіями й умовами праці.

В останні роки в господарській практиці більш успішно використовують зворотний показник – коефіцієнт витрат на заробітну плату у випуску продукції. Загальну методику розрахунку показників, що характеризують ефективність використання засобів на заробітну плату, можна представити у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Основний вплив на величину фонду заробітної плати мають зміна середньосписочної чисельності працівників та середньої заробітної плати, що встановлюють методом ланцюгових підстановок:

$$\Delta\Phi\text{ЗПч} = (Ч_1 - Ч_0) \cdot \text{ЗП}_0 \quad (1.1)$$

$$\Delta\Phi\text{ЗПзп} = (\text{ЗП}_1 - \text{ЗП}_0) \cdot Ч_1 \quad (1.2)$$

$\Delta\Phi\text{ЗПч}$ – приріст заробітної плати за рахунок зміни чисельності працівників;

$\Delta\Phi\text{ЗПзп}$ – приріст заробітної плати за рахунок середньої заробітної плати;

$Ч_0$ і $Ч_1$ – чисельність працівників звітного й базисного періодів;

ЗП_0 і ЗП_1 – середня заробітна плата середнього й базисного періодів.

Таблиця 1.3

Показники ефективності заробітної плати

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{Q}{ЗП}$	ЗП – заробітна плата працівників; Р – обсяг товарної продукції; ЗВ – зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$\lambda_B = \frac{ЗП}{В} * 100\%$	λ_B – питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва; В – витрати виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	$\lambda_{П} = \frac{ЗП}{Q} * 100\%$	$\lambda_{П}$ – питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$R_{ЗП} = \frac{П(З)}{ЗП} * 100\%$	РЗП – рентабельність заробітної плати; П(З) – прибуток (збиток) підприємства

Однак результати факторного аналізу не використовують для

оцінювання ефективності оплати праці.

Для дослідження окремих елементів механізму здійснення оплати праці використовують методи математичної статистики й економіко-математичні методи. Найчастіше їх використання базується на ідеї екстраполяції. Під екстраполяцією розуміють поширення закономірностей, зв'язків і співвідношень, які діють для досліджуваного об'єкта в досліджуваному періоді й за його межами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НАДІЯ»

2.1 Аналіз динаміки та структури основної заробітної плати працівників підприємства

ТОВ «Надія», що є українським виробником сільськогосподарської продукції, засновано 2007 року.

Основною сферою діяльності компанії є вирощування зернових та олійних культур як для використання у харчовій промисловості, так і для виробництва біопалива. Загалом земельний банк ТОВ «Надія» становить понад 20 тисяч га розпайованої землі, за яку компанія вчасно сплачує справедливую орендну плату.

Позитивні результати роботи ТОВ «Надія» минулого року нерозривно пов'язані з використанням передових світових технологій виробництва сільськогосподарської продукції. Компанія перейшла від оранки до мінімального обробітку ґрунту, двопільну сівозміну замінили на більш прогресивну п'яти- і семипільну, дотримуються відповідності техніки, обладнання і матеріалів державним і світовим стандартам, використовують лише оригінальні засоби захисту рослин. Постійно оновлюють техніку і технології згідно з нагальними потребами.

Компанія на регіональному рівні сприяє соціальним проектам покращення якості та відновлення занедбаних земель з використанням сучасних методів ведення сільського господарства.

ТОВ «Надія» має досить потужне транспортне підприємство. Вантажний флот із 10 тягачів Freightliner, MAN із самоскидними причепами, тентами, цистернами та низькорамними платформами забезпечує безперебійне функціонування виробничих підрозділів. Неабияке значення для виробника мають потужності для зберігання та переробки збіжжя.

ТОВ «Надія» займає активну громадську позицію. Керівництво компанії опікується проблемами сільських рад, активно працює над відновленням соціальної інфраструктури. Штат компанії налічує понад 70 працівників. Система оплати праці заснована на стабільній ставці та щомісячному преміюванні відповідно до фінансових результатів періоду.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Надія» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.**

Показник	Період, тис. грн.			Зміна			
				2016/2015		2017/2016	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	абсол., тис. грн.	відносна, %	абсол., тис. грн.	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	50691,2	46253,4	57304,5	-4437,8	-8,75	11051,1	23,89
Валовий прибуток від реалізації	9767,4	10380,8	12211,2	613,4	6,28	1830,4	17,63
Адміністративні витрати	2031,8	2348,6	2899,6	316,8	15,59	551,0	23,46
Витрати на збут	5435,8	6153,6	6623,8	717,8	13,21	470,2	7,64
Інші операційні витрати	1056,6	1168,5	1455,3	111,9	10,59	286,8	24,54
Інші операційні доходи	67,0	263,7	291,0	196,7	293,58	27,3	10,35
Прибуток від операційної діяльності	1310,1	973,8	1523,5	-336,3	-25,67	549,7	56,45
Інші доходи	70,1	4,1	10,6	-66,0	-94,15	6,5	158,54
Інші фінансові доходи	0,6	0,2	0,1	-0,4	-66,67	-0,1	-50,00
Фінансові витрати	76,8	124,5	184,3	47,7	62,11	59,8	48,03
Прибуток від звичайної діяльності	1181,8	1181,8	835,1			-346,7	-29,34
Податок на прибуток	531,2	531,2	239,0			-292,2	-55,01
Чистий прибуток	650,6	544,6	542,1	-106,0	-16,29	-2,5	-0,46

Як видно з табл. 2.1, протягом 2015–2017 років показники діяльності ТОВ «Надія» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зростає в

2017 році порівняно з минулим на 11051,1 тис. грн. (23,89%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1830,4 тис. грн. (17,63%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 551 тис. грн. (23,46%) та витрат на збут на 470,2 тис. грн. (7,645%).

Інші операційні доходи підприємства в 2017 році зросли на 27,3 тис. грн. (10,35%). Прибуток від операційної діяльності зріс на 549,7 тис. грн. (56,45%). У 2017 році відбулося зменшення інших фінансових доходів на 0,1 тис. грн. (50%%).

Чистий прибуток ТОВ «Надія» в 2017 році зменшився на 2,5 тис. грн. (0,46%) порівняно з минулим роком.

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства є оцінка його фінансового стану.

Основою методики оцінки фінансового стану є теорія аналізу фінансової діяльності підприємства, що розглядає поняття «стабільний фінансовий стан» не тільки як якісну характеристику його фінансів, а як і кількісно вимірюване явище. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Показник	Нормативне значення	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін	
					2016 / 2015	2017 / 2016
1	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	> 0,5	0,625	0,631	0,594	0,006	-0,036
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,599	1,586	1,683	-0,013	0,097
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	1,763	1,884	1,655	0,121	-0,229
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	–	0,567	0,531	0,604	-0,036	0,073
Коефіцієнт фінансування стійкості	0,8– 0,9	0,666	0,665	0,644	-0,001	-0,022

Продовження табл. 2.2

1	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,355	0,335	0,359	-0,020	0,024
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	< 1	0,033	-	0,004	-0,033	0,004
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,032	-	0,005	-0,032	0,005
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	-0,013	-0,291	-0,489	-0,278	-0,198
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	< 0,2	0,059	-	0,007	-0,059	0,007

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. В 2017 році він становив 0,594, що на 0,036 пункти менше, порівняно з 2016 роком та на 0,006 пункти більше, порівняно з 2015 роком.

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про збільшення в 2017 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства на 0,970 порівняно з 2016 роком.

Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Отже значення цього показника в 2017 році на 0,073 більше, порівняно з 2016 роком та на 0,036 менше, порівняно з 2015 роком.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залежить від галузевих особливостей і становить в 2017 році 0,359, що на 0,024 менше, порівняно з 2016 роком та на 0,020 більше, порівняно з 2015 роком.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. Отже у ТОВ «Надія» він становить в 2017 році -0,489, що на -0,198 пункти менше, порівняно з 2016 роком та на -0,278 пункти менше, порівняно з 2015 роком.

Засоби господарюючого суб'єкта знаходяться у постійному русі,

переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції ТОВ «Надія» може виробити. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності. Основні показники ділової активності ТОВ «Надія» узагальнені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, %	
				2017 / 2015	2017 / 2016
Коефіцієнт оборотності активів	3,704	3,042	3,565	-0,139	0,523
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	11,779	9,353	12,861	1,082	3,508
Коефіцієнт оборотності запасів	24,262	20,189	24,402	0,14	4,213
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,532	4,917	5,829	0,297	0,912
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	32,450	21,531	44,734	12,284	23,203
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,082	8,857	10,306	-1,776	1,449

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період. Він показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи підприємства. Так, у ТОВ «Надія» в 2015 р. значення цього показника становить 3,704, в 2016 р. – 3,042, в 2017 р. – 3,565, що на 0,523 пункти більше, порівняно з 2016 р., та на 0,139 пунктів менше, порівняно з 2015 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховується відношенням обсягу чистого доходу від реалізації до середньої вартості

оборотних активів. Він характеризує швидкість обороту оборотних активів підприємства за період або суму доходу, яка отримується з кожної гривні активів. Отже, як ми бачимо з розрахунків, у ТОВ «Надія» в 2015 р. на одну гривню активів припадає 11,78 грн. доходу, в 2016 р. – 9,35, а в 2017 р. – 12,86. Таким чином, збільшення швидкості оборотності оборотних активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в грошові кошти, а, отже, більш ефективне використання на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності запасів визначається відношенням обсягу реалізації до суми матеріальних запасів. Цей показник іноді називають показником інтенсивності використання запасів. Якщо цей коефіцієнт позитивний, це означає, що у підприємство не має надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування. Так, значення цього показника у ТОВ «Надія» свідчить про відсутність у підприємства надлишків неліквідних запасів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу визначається відношенням обсягу реалізації до середнього за період обсягу власного капіталу. Він відображає швидкість обороту вкладеного власного капіталу. Цей показник свідчить про перевищення рівня продажу ТОВ «Надія» над сумою власного капіталу і призводить до залучення додаткових засобів, що, в свою чергу, може сильно підірвати позиції власників підприємства і надати кредиторам можливість більшою мірою брати участь у формуванні фінансової політики підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує розширення або скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством. В умовах неплатежів значення цього коефіцієнта буде досить високим. Отже, за проведеними розрахунками ми бачимо, що на підприємстві відбувається збільшення обсягів надання комерційного кредиту.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами. Як бачимо з розрахунків, у ТОВ «Надія» в 2017

році відбулось зменшення обсягів отримання комерційного кредиту, так як значення коефіцієнта зменшилось на 0,453 пункти.

Таким чином, ми бачимо, що в ТОВ «Надія» в 2017 році, порівняно з 2016 роком, відбулось збільшення оборотності активів, що свідчить про ефективне використання оборотних активів на підприємстві.

Розрахунок тривалості обороту активів ТОВ «Надія» представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Тривалість обороту активів ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, %	
				2017/2015	2017/2016
Період обороту активів	97	118	101	4	-17
Період обороту дебіторської заборгованості	11	17	8	-3	-9
Період обороту запасів	15	18	15	-	-3
Період обороту кредиторської заборгованості	30	41	35	5	-6

Таким чином, період обороту активів ТОВ «Надія» у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 17 днів, проте, порівняно з 2015 роком, період обороту збільшився на 4 дні, період обороту запасів зменшився на 3 дні. При цьому спостерігається зменшення періоду обороту дебіторської заборгованості на 9 днів та зменшення періоду обороту кредиторської заборгованості – на 6 дні.

Одним із етапів аналізу фінансового стану ТОВ «Надія» є оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства.

Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства варто розрахувати відносні показники ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, %	
				2017 / 2015	2017 / 2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,122	0,061	0,038	-0,084	-0,023
Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжної)	0,647	0,210	0,296	-0,351	0,087
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (загальної)	1,125	0,682	0,657	-0,468	-0,025

Таким чином, у 2017 році порівняно з 2016 роком у ТОВ «Надія» спостерігається зниження коефіцієнту абсолютної ліквідності, що вказує на зниження спроможності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед контрагентами.

У цьому зв'язку слід вжити заходів щодо збільшення величини грошових коштів, зниження обсягу поточних зобов'язань та налагодження ефективної політики розрахунків.

Проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Середні показники чисельності трудових ресурсів ТОВ «Надія» за 2015–2017 роки наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Середні показники чисельності трудових ресурсів

ТОВ «Надія» за 2015–2017 роки

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту (ланцюговий), %	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
Середньооблікова чисельність	51	60	76	17,65	26,67
Середня явочна чисельність	51	58	74	13,73	27,59
Середня чисельність фактично працюючих	50	56	74	12,00	32,14
Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості	51	60	76	17,65	26,67

Таким чином, у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих ТОВ «Надія» на 16 осіб, або на

26,67%, середньої явочної чисельності – на 16 осіб, або на 27,59%, середньої чисельності фактично працюючих – на 18 осіб, або на 32,14%, середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 16 осіб, або на 26,67%.

В процесі дослідження було проведено розрахунок показників обороту та плинності персоналу за табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу в ТОВ «Надія»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Середньоспискова чисельність персоналу	51	60	76
Прийнято	4	6	4
Звільнено	5	4	9
Звільнено за власним бажанням	3	3	5
Звільнено за порушення трудової дисципліни	1	0	1

Коефіцієнт обороту по прийому працівників $K_{пр}$:

$K_{пр} = \text{кількість прийнятого на роботу персоналу} / \text{середньоспискова чисельність}$

В 2015 році $K_{пр} = 4/51 = 0,078$,

В 2016 році $K_{пр} = 6/60 = 0,100$,

В 2017 році $K_{пр} = 4/76 = 0,053$,

Найбільше значення коефіцієнт обороту по прийому працівників досяг в 2016 році за рахунок найбільшої кількості прийнятих працівників. В 2017 році $K_{пр}$ зменшився до 0,053 за рахунок зменшення кількості прийнятих працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю $K_{в}$:

$K_{в} = \text{кількість звільненого персоналу} / \text{середньоспискова чисельність}$

В 2015 році $K_{в} = 5/51 = 0,098$,

В 2016 році $K_{в} = 4/60 = 0,067$,

В 2017 році $K_{в} = 9/76 = 0,118$,

Найбільше значення коефіцієнт обороту по вибуттю працівників досяг в 2017 році за рахунок найбільшої кількості працівників, що вибули. В 2017

році Кв зріс до 0,118 за рахунок збільшення кількості вибувших працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів Кп

$K_p = \text{кількість звільненого персоналу за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни} / \text{середньоспискова чисельність}$

В 2015 році $K_p = 4/51 = 0,078$,

В 2016 році $K_p = 3/60 = 0,050$,

В 2017 році $K_p = 6/76 = 0,079$,

Найбільше значення коефіцієнт плинності кадрів досяг в 2017 році за рахунок найбільшої кількості працівників, що вибули за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. В 2017 році Кп зріс до 0,079 за рахунок збільшення кількості працівників, що вибули за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

Функціональний склад персоналу ТОВ «Надія» за 2015–2017 роки представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Функціональний склад персоналу ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Показники	Значення за період			Абсолютний приріст (ланцюговий)	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
1. Категорії персоналу, осіб:	51	60	76	9	16
– керівники	5	5	6	–	1
– спеціалісти	9	10	13	1	2
– робітники	32	39	50	7	11
– допоміжні працівники	5	6	7	–	1
2. Коефіцієнти співвідношення, %:					
– основних та допоміжних робітників	17,0	15,0	14,0	–2	–1
– виробничо–оперативного та управлінського персоналу	38,0	34,0	33,0	–4	–1

Таким чином, у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення чисельності персоналу на 16 осіб, зокрема за рахунок збільшення працівників на 11 осіб. При цьому коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних робітників, а також коефіцієнт співвідношення виробничо–оперативного та управлінського персоналу зменшилися на 1%.

На рис. 2.1 наведена діаграма функціональної структури персоналу ТОВ «Надія» у 2017 р., на якій відображена питома вага кожної із зазначених категорій персоналу в загальній середньообліковій чисельності.

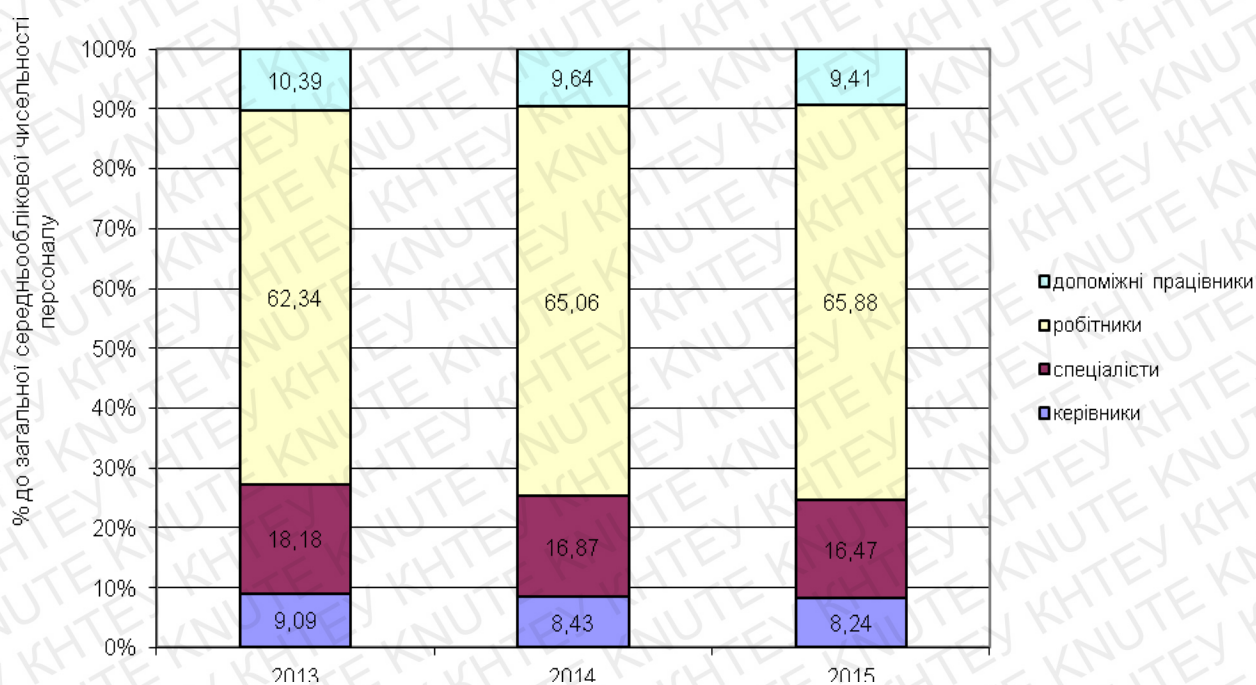


Рис. 2.1 Функціональна структура персоналу ТОВ «Надія» у 2017р., %

Таким чином, найбільшу частку у структурі середньооблікової чисельності персоналу займають продавці та касири (62,34% у 2015 р., 65,06% у 2016 р. та 65,88% у 2017 р.).

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу ТОВ «Надія» представлений у табл. 2.9.

Таким чином, освітній рівень працівників підприємства досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою. У складі персоналу ТОВ «Надія» переважають чоловіки та працівники віком від 30 років до пенсійного віку.

Таблиця 2.9

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу

ТОВ «Надія» за 2015–2017 роки

Категорії персоналу	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Середнє відхилення питомої ваги
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	
1. За кваліфікацією:	51	100,0	60	100,0	76	100,0	0
– працівники з вищою освітою на рівні спеціаліста та магістра;	18	35,06	19	32,53	24	31,76	-1,65
– працівники з вищою освітою на рівні бакалавра;	14	27,27	27	44,58	35	45,88	9,31
– молодші спеціалісти;	19	24,68	14	22,89	17	22,35	-1,17
– з середньою загальною освітою;	0	0	0	0	0	0	0
– інші.	0	0	0	0	0	0	0
2. За віком:	51	100,0	60	100,0	76	100,0	0
– молодше 30 років;	28	54,55	26	42,17	28	36,47	-9,04
– від 30 років до пенсійного віку;	19	37,66	30	50,60	43	56,47	9,41
– пенсійного віку.	4	7,79	4	7,23	5	7,06	-0,37
3. За статтю:	51	100,0	60	100,0	76	100,0	0
– чоловіки;	25	49,35	32	53,01	39	51,76	1,21
– жінки.	26	50,65	28	46,99	37	48,24	-1,21

Фонд оплати праці містить у собі фонд основної оплати праці, фонд додаткової оплати праці, інші заохочувальні виплати. Зведення про використання коштів фонду оплати праці ТОВ «Надія» представлені в табл. 2.10.

Як видно з табл. 2.10, фонд основної оплати праці в 2017 році зріс на 3709,5 тис. грн. порівняно з минулим роком. В т.ч. за рахунок збільшення суми винагород за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці – на 2586,9 тис. грн.; суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг),

у разі, якщо вони є основною заробітною платою – на 1048,6 тис. грн.

Таблиця 2.10

Склад фонду оплати праці ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Вид оплати	Сума, тис. грн.			
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2016
1. Фонд основної оплати праці	3333,5	5585,2	9294,7	3709,5
1.1. Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці	2324,4	3894,7	6481,5	2586,9
1.2. Суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі, якщо вони є основною заробітною платою	942,0	1578,6	2627,2	1048,6
1.3. Оплата праці за час перебування у відрадженні	66,8	112,6	187,0	74,4
2. Фонд додаткової заробітної плати	275,4	418,1	799,1	381,0
2.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством	257,5	390,7	747,0	356,3
2.2. Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні у розмірах та за розцінками, установленими чинним законодавством	17,9	27,4	52,1	24,7
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	43,5	82,2	124,7	42,5
3.1. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік	24,8	47,5	71,5	24,1
3.2. Матеріальна допомога, що має систематичний характер	12,8	23,7	35,8	12,0
3.3. Виплати соціального характеру	5,8	11,0	17,4	6,4
Разом коштів, спрямованих на споживання	3652,4	6085,4	10218,4	4133,0

Фонд додаткової заробітної плати зріс на 381 тис. грн., тобто на 91,13%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли в 2017 році на 42,5 тис. грн. За рахунок цих факторів частка виплат з чистого фонду оплати праці зменшилась на 0,82% та склала 90,96% від загальної суми виплат.

В табл. 2.16 наведено структуру фонду оплати праці ТОВ «Надія».

Таблиця 2.11

Структура фонду оплати праці ТОВ «Надія» за 2015–2017 рр.

Вид оплати	Структура, %			
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2016
1. Фонд основної оплати праці	91,27	91,78	90,96	-0,82
1.1. Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці	63,64	64,00	63,43	-0,57
1.2. Суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі, якщо вони є основною заробітною платою	25,79	25,94	25,71	-0,23
1.3. Оплата праці за час перебування у відрядженні	1,83	1,85	1,83	-0,02
2. Фонд додаткової заробітної плати	7,54	6,87	7,82	0,95
2.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством	7,05	6,42	7,31	0,89
2.2. Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні у розмірах та за розцінками, установленими чинним законодавством	0,49	0,45	0,51	0,06
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1,19	1,35	1,22	-0,14
3.1. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік	0,68	0,78	0,70	-0,08
3.2. Матеріальна допомога, що має систематичний характер	0,35	0,39	0,35	-0,04
3.3. Виплати соціального характеру	0,16	0,18	0,17	-0,02
Разом коштів, спрямованих на споживання	100	100	100	*

Отже, як бачимо з табл. 2.11, фонд основної заробітної плати в ТОВ «Надія» займає найбільшу питому вагу в загальній структурі фонду оплати праці. Так, в 2015 р., питома вага фонду основної оплати праці становив 91,27%, в 2016 р. – 91,78%, в 2017 р. – 90,96%, що на 0,82% менше, порівняно з 2016 р.

В тому числі, питома вага винагород за виконану роботу в 2017 р., порівняно з 2016 р., зменшилась на 0,57% і становила 63,43%; питома вага суми відсоткових або комісійних нарахувань також зменшилась на 0,23% в 2017 р., порівняно з 2016 р., і в 2017 р. Становила 25,71%. Питома вага

оплати праці за час перебування у відрядженні в 2016 р. Зменшилась на 0,02%, порівняно з 2016 р. Питома вага фонду додаткової заробітної плати в ТОВ «Надія» займає в 2015 р. – 7,54%, в 2016 р. – 6,87%, в 2017 р. – 7,82%, що на 0,95% більше, порівняно з 2016 р.

Так, збільшення питомої ваги фонду додаткової заробітної плати відбулось за рахунок збільшення питомої ваги надбавок та доплат до тарифних ставок – на 0,89%, порівняно з 2016 р. та питомої ваги оплати в надурочний час – на 0,06%. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат в 2015 р. становила 1,19% в загальній структурі фонду оплати праці, в 2016 р. – 1,35%, в 2017 р. – 1,22%, що на 0,14% менше, порівняно з 2016 р. Зменшення питомої ваги інших заохочувальних та компенсаційних виплат відбулось за рахунок зменшення питомої ваги винагород та заохочень, що здійснюються раз на рік – на 0,08%, порівняно з 2016 р., питомої ваги матеріальної допомоги – на 0,04%, питомої ваги виплат соціального характеру – на 0,02%.

2.2 Оцінка системи додаткового матеріального стимулювання праці

Матеріальне мотивування працівників здійснюється на основі премій та надбавок до основної заробітної плати. Матеріальна мотивація складає найбільшу частину всього мотиваційного механізму.

Загальні положення за якими здійснюється преміювання у ТОВ «Надія»:

1. Преміювання працівників підприємства за підсумками фінансово-господарської діяльності проводиться щомісячно.
2. Оцінка виконання встановлених показників проводиться зростаючим підсумком з початку року та за звітний місяць
3. Премія нараховується на заробіток по годинних тарифних ставках, відрядних розцінках або окладах за фактично відпрацьований час з урахуванням

надбавок та доплат.

Підставою для нарахування премії робітникам є відсутність зауважень щодо виконання показників преміювання.

Основний показник преміювання керівників, професіоналів, фахівців, спеціалістів та службовців – наявність прибутку від операційної діяльності. Оцінка виконання встановленого показника проводиться зростаючим підсумком з початку року, невиконання його за звітний місяць може розглядатися як упущення. Розміри преміювання визначаються на балансовій комісії при підведенні підсумків роботи за звітний місяць, виходячи з фінансових можливостей ТОВ «Надія».

Види матеріальних та нематеріальних стимулів та витрати здійснені на них у 2015–2017 роках відображено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Витрати на матеріальні та нематеріальні стимули до праці

Показники	2015		2016		2017		Відхилення 2017/2016	
	Сума	Пито- ма вага, %	Сума	Пито- ма вага, %	Сума	Пито- ма вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд заохочення: всього	393,0	100,0	342,2	100,0	536,2	100,0	194	56,7
– матеріальна допомога	17,8	4,5	24,0	7,0	3,3	0,6	-20,7	-86,3
– оплата додаткових відпусток	81,1	20,6	112,8	33,0	158,2	29,5	45,4	40,2
– соціальні пільги	185,5	47,2	84,8	24,8	251,7	46,9	166,9	196,8
– нарахування до фонду оплати	107,2	27,3	110,0	32,1	123,0	22,9	13	11,8
– інші	1,4	0,4	10,6	3,1	41,1	7,7	30,5	287,7
Фонд соціального розвитку: всього	522,0	100,0	498,6	100,0	629,9	100,0	131,3	26,3
– утримання гуртожитку	13,9	2,7	13,3	2,7	10,9	1,7	-2,4	-18,0
– утримання медпункту	58,6	11,2	88,6	17,8	91,5	14,5	2,9	3,3
– утримання профкому	40,9	7,8	52,6	10,5	67,1	10,7	14,5	27,6
– придбання путівок	121,6	23,3	124,3	24,9	125,8	20,0	1,5	1,2

– благодійна допомога	36,4	7,0	21,1	4,2	22,2	3,5	1,1	5,2
-----------------------	------	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
– проведення культурних заходів	128,5	24,6	32,0	6,4	51,8	8,2	19,8	61,9
– навчання	11,6	2,2	47,0	9,4	76,2	12,1	29,2	62,1
– ритуальні послуги	34,2	6,6	50,7	10,2	83,3	13,2	32,6	64,3
– амортизація	17,3	3,3	26,9	5,4	42,4	6,7	15,5	57,6
– інші	59,0	11,3	42,1	8,4	71,8	11,4	29,7	70,5

Як бачимо з табл. 2.12, із матеріальних стимулів на підприємстві використовують матеріальну допомогу, оплату додаткових відпусток та нарахування до фонду оплати праці.

Проте, у ТОВ «Надія» застосовується ряд нематеріальних стимулів, що свідчить про добре налагоджену систему стимулювання персоналу.

Ретельно вивчивши діючий механізм мотивації праці на підприємстві, можемо стверджувати, що хоча він і охоплює усі аспекти трудових і нетрудових відносин загалом не є ефективним, про що свідчить зниження показників продуктивності. Основними недоліками є сталість цього механізму, тобто він є чітко визначеним і зміни до нього вносяться вкрай рідко, а також недостатня увага приділяється підвищенню кваліфікацій робітників і не запроваджуються новітні системи мотивування працівників.

При розробці системи мотивації працівників необхідно враховувати їх побажання. Найкращим шляхом з'ясувати думку працівників є проведення анкетування. Запитання в даній анкеті були складені таким чином, щоб врахувати всі можливі побажання працівників, їх ставлення до різноманітних методів мотивації, до системи мотивації на підприємстві, їх обізнаність відносно існуючої системи мотивації. Враховуючи, що коефіцієнт плинності кадрів останні роки зростає в анкеті також передбачені питання, що відображають бажання працівників відносно подальшої роботи на цьому підприємстві, а також причини через які працівники могли б звільнитися.

На підприємстві працює доволі велика кількість працівників, тому

опитати їх всіх є доволі важким завданням, і більше того не потрібним. Адже для того, щоб з'ясувати загальне ставлення до проблемних питань достатньо опитати лише вибіркoву кількість працівників. Для того, щоб визначити кількість працівників думки яких будуть відображати загальну тенденцію на підприємстві скористаємось статистичними методами розрахунку необхідної чисельності вибірки.

В нашому випадку ми будемо проводити опитування лише один раз і ми не маємо інформації про проведення чи результати подібних опитувань. Тому скористаємось наступною формулою для визначення чисельності вибірки при без повторному відборі:

$$n = \frac{t^2 W (1 - W) N}{\Delta_p^2 N + t^2 W (1 - W)}, \quad (2.1)$$

де n – обсяг вибіркової сукупності, N – обсяг генеральної сукупності, W – частка одиниць які мають дану ознаку, $1 - W$ – частка одиниць, що не мають даної ознаки, Δ – гранична похибка репрезентативності, t – коефіцієнт довір'я, який залежить від імовірності з якою розраховується значення граничної похибки вибірки.

В даній формулі $t^2 W (1 - W)$ можна скоротити, тому для розрахунку необхідної чисельності вибірки нам необхідно мати дані про обсяг генеральної сукупності, тобто чисельність працівників, в нашому випадку вона становить 445 осіб. Тож розраховуємо обсяг вибірки з похибкою до 5% за ймовірності 0,954 і дисперсії альтернативної ознаки 0,25 (дана дисперсія застосовується в разі відсутності даних про попередні обстеження). Тож після проведення необхідних розрахунків ми визначили, що необхідний обсяг вибірки становить 275 чоловік, тобто це та кількість робітників, яку нам необхідно опитати.

Проаналізуємо дані отримані під час опитування працівників. Перше питання ставило на меті з'ясувати вікову структуру працівників. Виявилось, що найбільшу кількість, тобто майже 38% опитаних складають працівники віком від 35 до 45 років (33%), наступна за чисельністю категорія – це

працівники віком від 25 до 35 років, найменше серед опитаних було працівників старше 55 років (близько 6%).

Наступне питання мало на меті з'ясувати наміри працівників щодо зміни місця роботи найближчим часом. (рис. 2.2) На діаграмі зображено розподіл думок працівників у відсотках до кількості їх у певній віковій групі. Серед опитаних мають намір звільнитися в основному працівники віком до 25 років (48%), припускають можливість звільнення в основному працівники віком від 25 до 35 років. Не збираються звільнитися в основному працівники віком старше 35 років, важко відповісти на це питання було в основному працівникам вікової групи.

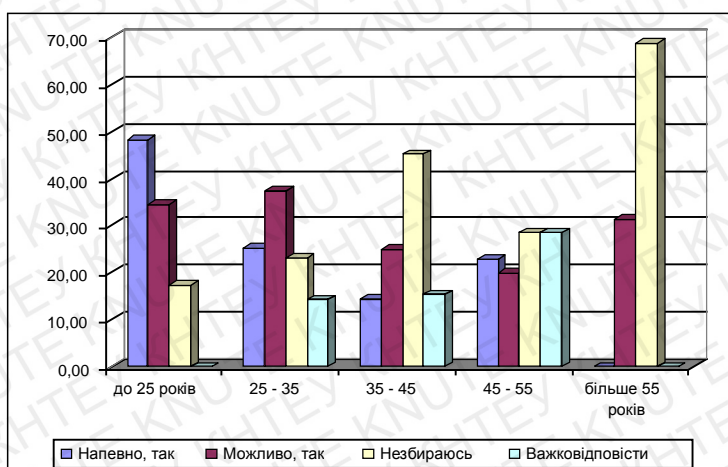


Рис. 2.2. Розподіл намірів працівників, щодо зміни місця роботи відповідно до вікових груп

Також нами було проаналізовано причини через які працівники могли б звільнитися з роботи, розподіл відповідей ми відобразили також по віковим групам. Ми попросили відмітити працівників три найважливіші для них причини, з яких вони могли б змінити роботу. Серед запропонованих одинадцяти можливих причин для працівників віком до 25 років головними були такі як вища заробітна плата, хороші умови і організація праці на новому місці, цікавіша робота на новому місці, а також особисті мотиви. Працівники віком від 25 до 45 років відмітили наступні причини: хороші

умови та організація праці, вища зарплата на новому місці та цікавіша робота на новому місці. Працівники віком до 55 років крім вищої заробітної плати та кращих умов організації праці, відзначили також краще соціальне забезпечення, а працівники старше 55 років особисті мотиви.

Отже можемо зробити наступний висновок: найбільшу кількість із опитаних становлять працівники старше 35 років, вони не збираються звільнитися найближчим часом, а як можливі причини звільнення були зазначені такі як вища заробітна плата, кращі умови і організація праці, краще соціальне забезпечення, а також особисті мотиви.

Подальші дослідження проводилися без розбивки на вікові групи. На далі ми намагалися з'ясувати ставлення та обізнаність працівників щодо існуючої на підприємстві системи мотивації праці.

Працівникам було поставлене запитання націлене на з'ясування їхнього відношення до рівня мотивації праці на підприємстві. Майже 29,5% опитаних вважають його скоріше низьким, 22,9% – низьким, 19,6% – скоріше високим і лише 8,7% – вважають його високим, а 19,3% було важко відповісти. Таким чином працівники не задоволені існуючим рівнем мотивації праці на підприємстві.

Також було задане питання в якій мірі задовольняють такі моменти роботи, як морально–психологічний клімат, перспективи службової кар'єри, розподіл прав та обов'язків, рівень соціальної захищеності, рівень оплати праці та зміст виконуваної роботи. Відповіді ми відобразили на рис. 2.3, відповідно до розподілу думок працівників.

Таким чином ми можемо бачити, що найбільше працівників (більше 140 осіб) задоволені морально–психологічним кліматом, змістом виконуваної роботи та розподілом прав та обов'язків, не зовсім задоволені рівнем соціальної захищеності (97 осіб), а незадоволені працівники (115 осіб) рівнем оплати праці. Таким чином зміни необхідно проводити в оплаті праці та в соціальному захисті працівників.

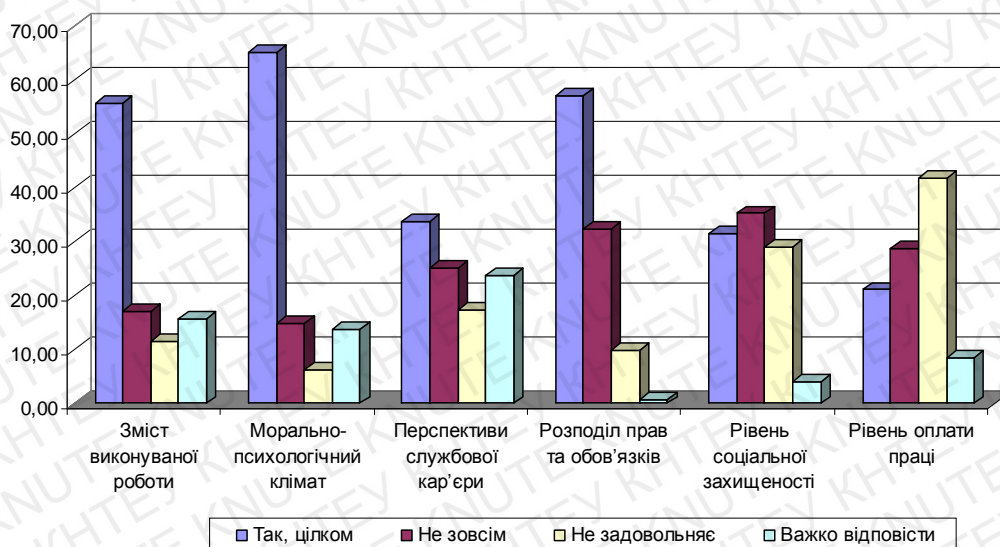


Рис. 2.3. Розподіл ступеня задоволеності працівників різними складовими робочого процесу

В ході опитування також було з'ясовано, що більшість працівників вважає, що підприємством взагалі не впроваджується ніяких заходів щодо покращення мотивації (31,6%), а ті зміни, що впроваджуються вважають неефективними 27,6%, приблизно рівна кількість опитаних (близько 20%) має повністю протилежні думки – одні вважають успішними заходи, щодо підвищення мотивації, а інші, що вони скоріше мають демотивуючий ефект.

Також ми намагалися з'ясувати обізнаність працівників, щодо підвищення кваліфікації на підприємстві та форм за якими вона здійснюється. Близько 83% працівників вважає, що на підприємстві відбуваються курси підвищення кваліфікації, а 17% вважає, що їх немає. Відносно форм за якими здійснюється підвищення кваліфікація, то абсолютну перевагу надавали самонавчанню, курсам підвищення кваліфікації, також значна кількість опитаних відмітила навчання у ВНЗ. Семінари, конференції, тренінги відмітила незначна кількість опитаних.

Серед пільг працівники відмітили, що на підприємстві застосовуються в основному: надання путівок до баз відпочинку, дитячих таборів; дотації на харчування, оплата витрат на медикаменти, а також подарунки. Зазначимо, що жодним працівником не було відмічено надання мобільного телефону, та

дотацій на транспортні витрати.

До соціальних гарантій працівниками віднесено виплати пов'язані з нещасними випадками на виробництві, грошові допомоги при народженні дитини, оплату листів непрацездатності, одноразові допомоги та грошові допомоги багатодітним сім'ям. Жоден працівник не відмітив додаткове пенсійне страхування і лише п'ятеро відмітили гарантію зайнятості.

У цьому блоці запитань також були такі, що спрямовувалися на виявлення якості умов праці, творчості у роботі, пропорційності розподілу прибутку до трудового вкладу.

Більшість працівників відмітили (88%), що їх робота не дозволяє проявляти творчість та ініціативу у її виконанні. Це пов'язано з тим, що більшість робіт є стандартизованими, і полягають в виконанні певного переліку послідовних операцій. Стосовно умов праці то більшість людей вважають, що працюють у задовільних умовах праці (45,1%), у добрих – 32,4%, у незадовільних – 22,5%. Близько 62% вважає, що прибутки розподіляються непропорційно.

Тож підсумовуючи, можна сказати, що працівники не задоволені існуючою системою мотивації праці, особливо рівнем заробітної плати. Серед соціальних гарантій основні це виплати пов'язані з нещасними випадками на виробництві, грошові допомоги при народженні дитини, оплату листів непрацездатності, а до основних пільг належать надання путівок до баз відпочинку, дитячих таборів; дотації на харчування. Умови праці задовольняють більшість працівників, але розподіл прибутку вони вважають непропорційним трудовому вкладу.

В третьому блоці нами розглядалися побажання працівників, щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві.

Мотивуватися може як окремий працівник, так і колектив в цілому. Ми запропонували працівникам обрати об'єкт мотивації (рис. 2.4).

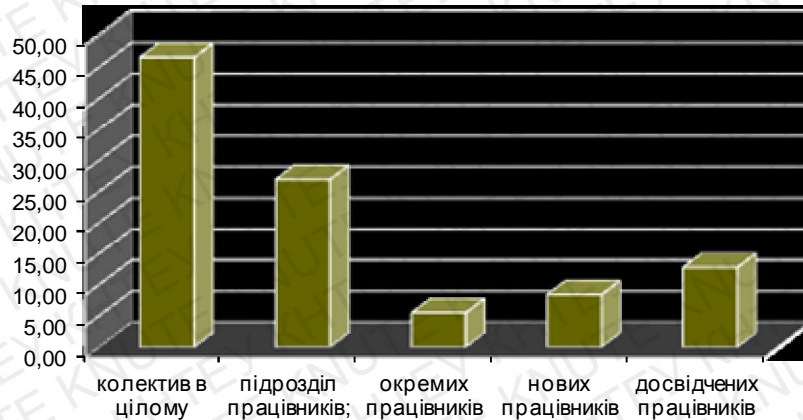


Рис. 2.4 Розподіл думок працівників відносно об'єкта мотивації

Ми можемо бачити, що перевага була надана мотивуванню колективу в цілому (46%), але значна кількість працівників також бажає аби система мотивації була спрямована на певні підрозділи працівників.

Серед видів впливу перевага була надана стимулюванню (62,5%), четверта частина опитаних надала перевагу ідейно–психологічному впливу, і лише 12% надали перевагу використанню влади та погроз.

Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу ми запропонували працівникам розподілити групи потреб по рангам за важливістю для них (1 – найважливіші, 7 – найменш важливі). Перші чотири групи містили в собі перелік потреб, які ми теж попросили розподілити відповідно до ступеня важливості цих потреб для працівників.

Найважливішими для працівників стали соціальні потреби (24,4%), серед них на першому місці потреба бути причетним до справ (39,6%), на другому – бути прийнятим іншими (37,8%), а на третьому – почувати соціальну взаємодію (35,6%). На другому місці знаходиться група фізіологічних потреб, серед них на першому місці потреба у харчуванні (48%), на другому – житло (44,3%), на третьому – відпочинок (56%). На третьому місці знаходиться група потреб безпеки, серед них на першому – впевненість у можливості задоволення фізіологічних потреб у майбутньому,

стабільність зайнятості, стабільність доходів (42,5%), на другому – захист від психологічних небезпек, від стресів (34,1%), на третьому – захист від фізичних небезпек, небезпек для життя (41%). На четвертому місці потреби у нових знаннях. На п'ятому місці потреби у самовиразі, самореалізації, самоактуалізації, повній реалізації свого потенціалу та зростанні як особистості. На шостому місці потреби в повазі, серед них на першому – у компетентності, на другому – у самоповазі, у визнанні, на третьому – в особистих досягненнях, на четвертому – з боку оточуючих. На сьомому місці естетичні потреби. Для кращого сприйняття представимо даний розподіл на рис. 2.5.

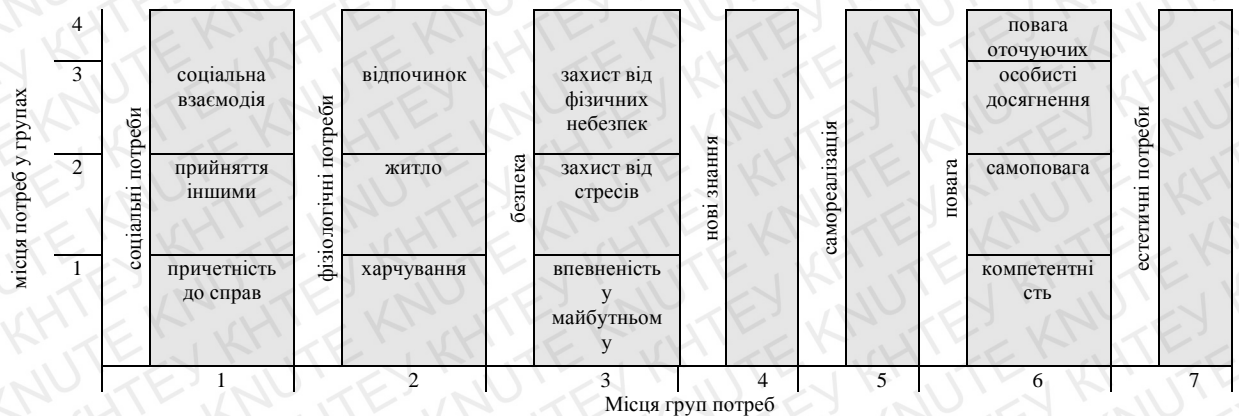


Рис. 2.5 Розподіл груп потреб та потреб за місцями відповідно до переваг працівників

Таким чином при розробці системи мотивації в першу чергу необхідно приділяти увагу соціальним, фізіологічним та потребам безпеки.

2.3 Оцінка ефективності управління оплатою праці на підприємстві

Ефективність роботи персоналу ТОВ «Надія» визначається продуктивністю праці, динаміка якої відображена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Надія» у 2015–2017 рр.

Показник	Значення за рік			Темп змін (ланцюговий)	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
1. Чистий дохід від реалізації продукції	50691,2	45253,4	57304,5	-10,73	26,63
2. Середньоспиксова чисельність персоналу	51	60	76	17,65	26,67
3. Продуктивність праці (обсяг товарообігу на одного працівника), тис. грн. (р.1 / р.2)	993,9	754,2	754,0	-24,12	-0,03
4. Відпрацьовано людино-днів	264	251	260	-4,92	3,59
5. Продуктивність праці у порівняльних цінах на один людино-день, грн. (р.3 / р.4)	3,8	3,0	2,9	-21,05	-3,33
6. Товарна продукція, тис. грн.	60829,4	54304,1	68765,4	-10,73	26,63
7. Фонд оплати праці, тис. грн.	3652,4	6085,4	10218,4	66,61	67,92
8. Зарплатовіддача (р.6 / р.7)	16,655	8,924	6,730	-46,42	-24,59
9. Зарплатомісткість (р.7 / р.6)	0,060	0,112	0,149	86,67	33,04
10. Прибуток, тис. грн.	650,6	544,6	542,1	-16,29	-0,46
11. Рентабельність витрат на оплату праці, % (р.10 / р.7)	17,81	8,95	5,31	-49,75	-40,67

Таким чином, внаслідок зниження цін на продукцію ТОВ «Надія» у 2017 р. порівняно з 2016 р. відбулось зниження продуктивності праці у порівняльних цінах на 0,34 грн.

Зарплатовіддача показує, скільки обсягу виробленої продукції припадає на 1 грн. фонду оплати праці підприємства. Таким чином, цей показник протягом 2015-2017 рр. має тенденцію до зменшення.

Зарплатомісткість продукції — характеризує суму витрат па оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції. Цей показник є оберненим показником зарплатовіддачі, і, відповідно, збільшується протягом 2015-2017 рр.

Рентабельність витрат на оплату праці показує, що 1 гривня витрат на оплату праці приносить 0,18 грн. прибутку в 2015 р., 0,09 грн. прибутку в 2016 р. та 0,05 грн. прибутку в 2017 р.

На рівень продуктивності праці впливають багато різних факторів: це забезпеченість підприємства основними засобами, рівень їх використання,

кількість відпрацьованих людино – днів одним працівником, тривалість робочого дня, кваліфікація робітників, організація праці, форма оплати праці, преміальні системи і т. ін. Методом ланцюгової підстановки визначимо вплив зміни обсягу основних засобів, рівня фондозброєності, кількості людино–днів, відпрацьованих одним працівником, на середній виробіток за одну людино–годину. Розрахунки факторів наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок впливу окремих факторів на середню годинну продуктивність праці у ТОВ «Надія»

Фактори й послідовність підстановки	Середня річна вартість основн. фондів, тис. грн.	Фондоозброєність, грн.	Товари, тис. грн.	Відпрацьовано людино–днів, одним працівником	Тривал. робочого дня, год.	Відпрацьовано людино–годин працівниками	Середня годинна продукт. праці, грн.
1. 2016 р.	63,1	72,94	5246	260	8,0	2080	4,68
2. 2017 р.	64,8	105,54	7284	253	7,9	1999	4,84
Відхилення (+,–)	1,7	32,6	2038	–7	–	–81	+0,16
3. Зміна обсягу осн. фондів	64,8	72,94	273,2	260	8,0	2080	4,62
Сума впливу	x	–	–	–	–	–	–0,06
4. Зміна фондоозброєності	64,8	105,54	273,9	260	8,0	2080	4,63
Сума впливу	x	x	x	–	–	–	+0,01
5. Зміна чисельності працівників	64,8	105,54	273,9	260	8,0	2080	4,78
Сума впливу	x	x	x	–	–	–	0,15
6. Зміна кількості відпрацьованих людино–днів (працівником)	64,8	105,54	273,9	253	7,9	1999	4,84
Сума впливу	x	x	x	x	–	–	+0,06
7. Зміна тривалості робочого дня.	64,8	105,54	273,9	253	7,9	1999	4,84
Сума впливу	x	x	x	x	x	x	–

Отже, зниження обсягу продажу у ТОВ «Надія» відбулося за рахунок зменшення обсягу основних засобів. Відтак, на підприємстві було скорочено одного управлінця, одержаний приріст доходу від реалізації склав 848,2 грн.

При плануванні заробітної плати треба забезпечити випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати, що приведе до збільшення фонду накопичення і сприятиме зростанню матеріального добробуту працівників підприємства.

Таблиця 2.15

Зведена таблиця впливу окремих факторів на середню годинну продуктивність праці і обсяг продажу

Назва факторів	Сума впливу на середній годинний виробіток, грн. (+,-).	Загальна абсолютна сума впливу на 1999 людино-годин, грн.
1. Зменшення середньої вартості основних засобів на 1,7 тис. грн.	-0,06	-339,7
2. Зменшення фондівіддачі на 32,6 тис. грн.	+0,01	+565,6
3. Зменшення кількості відпрацьованих людино-днів одним працівником на 7 людино-днів	+0,06	+339,7
Всього	0,16	904,8

Співвідношення темпів (I) визначають індексним методом:

$$I = I_{\text{пп}} / I_{\text{зп}}, \quad (2.1)$$

де $I_{\text{пп}}$ – індекс продуктивності праці;

$I_{\text{зп}}$ – індекс оплати праці.

Розрахунок даних індексів представлений у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок індексів продуктивності та оплати праці ТОВ «Надія»

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Індекс продуктивності праці	1,05	1,08	1,25
Індекс оплати праці	1,54	1,69	1,61
Співвідношення темпів (I)	0,68	0,64	0,78

Таким чином, темпи зростання продуктивності праці відстають від темпів зростання оплати праці протягом досліджуваного періоду, що є

недостатньо позитивно для діяльності ТОВ «Надія».

Важливу роль на зростання продуктивності праці має виконання норм виробітку робітниками–відрядниками. Проценти виконання норм виробітку по дільницях ТОВ «Надія» за 2017 р. наведений у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Виконання норм виробітку робітниками–відрядниками в 2017 р.,%

Місяці	Заготівельна дільниця	Овочева дільниця	Зернова дільниця	Скотарська дільниця	По підприємству
Січень	124	157	166	162	152
Лютий	143	150	150	155	150
Березень	149	162	160	151	156
Квітень	158	169	157	168	163
Травень	129	169	161	159	155
Червень	143	145	150	134	143
Липень	121	161	160	156	150
Серпень	122	183	157	173	159
Вересень	123	162	164	172	155
Жовтень	135	162	158	159	154
Листопад	136	165	160	160	155
Грудень	138	166	163	163	157
Усього	135	162	158	159	154

Відомо, що процент виконання норми виробітку залежить від забезпеченості ТОВ «Надія» замовленнями. При рівних інших умовах найвищий процент виконання норми завдань у середньому за 2017 р. мають робітники–відрядники овочевої, скотарської та зернової дільниць 162%, 159% і 158% виконання норми відповідно, найнижчий – у робітників заготівельної дільниці – 135%. У середньому по ТОВ «Надія» процент виконання норм виробітку у 2017 р. становить 154%, тобто нормозавдання перевиконувались у 1,5 рази.

Отже, як ми бачимо з табл. 2.18, чіткої прямої залежності між середнім виробітком 1 робітника й процентом виконання норми виробітку встановити за даними таблиці не можна, що свідчить про низький стан нормування на даному підприємстві.

В цьому зв'язку проаналізуємо рівень нормування праці. Слід

зауважити, що роблячи спробу скорегувати вплив проценту виконання норми виробітку на виробіток одного робітника взаємозв'язувалась продуктивність праці 1 робітника незалежно від системи його оплати з процентом виконання норми виробітку робітників–відрядників.

Таблиця 2.18

**Продуктивність праці й процент виконання норм виробітку на
1 робітника по місяцях овочевої ділянки за 2017 р.**

Місяці	Товарна продукція, тис. грн.	Чисельність робітників, чол.	Виробіток на 1 робітника, грн.	Процент виконання норми виробітку, %.
Січень	18,4	22	6297	152
Лютий	29,7	22	13500	150
Березень	21,3	22	9682	156
Квітень	27,3	22	12409	163
Травень	18,0	22	8182	155
Червень	21,1	22	9591	143
Липень	18,1	22	15083	150
Серпень	16,9	22	7682	159
Вересень	20,2	22	9182	155
Жовтень	21,3	22	9682	154
Листопад	21,3	22	9682	154
Грудень	21,3	22	9682	154
За рік	254,9	22	11586	154

Для правильного визначення напрямку залежності між рівнем середньої місячної продуктивності одного робітника й процентом виконання норми виробітку проведемо аналітичне групування, згрупувавши робітників у чотири групи. Визначимо інтервал рівновеликої групи:

$$h = X_{\max} - X_{\min} / n$$

$$h = 163 - 143 / 4 = 5\%.$$

Наявність оргструктури належить до одного із адміністративних методів управління, що визначає роботу на підприємстві, підпорядкування, обсяги повноважень та обов'язків, самостійність в прийнятті рішень. Поєднання декількох функціональних обов'язків є характерною рисою даної системи управління. Це здійснюється задля зменшення чисельності оперативного персоналу.

Зв'язки між керуючим апаратом та виконавчим персоналом носять на даному підприємстві більш демократичний характер, ніж на підприємствах державної форми власності. Підлеглі ставляться до управлінців як до персоналій і навпаки.

Таблиця 2.19

Групування робітників за середнім процентом виконання норми виробітку й продуктивності праці

Групи робітників за процентом виконання норми виробітку	Продуктивність праці
143–148	9591
148–153	11627
153–158	9349
158–163	10046
Всього	40613

Одним з чинників підвищення професійної віддачі працюючих є розробка керівництвом чітких та виважених посадових інструкцій. Вони включають в себе головні аспекти управлінської діяльності визначеної посади. Інструкція визначає загальні положення, обов'язки, функції, права та відповідальність посадовця. Щодо обов'язків заступника директора, то тут вказані служби й підрозділи, які йому підпорядковуються; наголошується на розробці та контролі за виконанням проектів наказів, інструкцій, інших документів; вимагається постійне підвищення трудової дисципліни.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В ТОВ «НАДІЯ»

3.1 Резерви підвищення ефективності матеріального стимулювання праці на підприємстві

В Україні в сучасних умовах разом із загальноекономічними змінами відбуваються певні зміни й у сфері оплати праці. Проте ці зміни відбуваються повільно і системи оплати праці мають такі недоліки:

- розбіжності в розмірах заробітної плати працівників за рівнем кваліфікації;
- деформоване співвідношення мінімального і максимального рівнів заробітної плати;
- втрата тарифною зарплатою своєї стимулюючої ролі, недостатня тарифна частина в загальній заробітній платі;
- недостатня залежність розмірів заробітної плати від кількості і якості праці;
- невиконання мінімальною заробітною платою своїх функцій;
- деформація співвідношення рівнів заробітної плати працівників фізичної і розумової праці.

Організація заробітної плати у ТОВ «Надія» – це система її диференціації і регулювання за категоріями персоналу залежно від складності виконуваних робіт, а також індивідуальних і колективних результатів праці при забезпеченні гарантованого заробітку за виконання норми праці.

Організація заробітної плати у ТОВ «Надія» покликана забезпечити виконання трьох основних завдань:

- забезпечити кожному найнятому працівнику належний рівень заробітної плати, який відповідає результатам праці і вартості послуг робочої

сили на ринку праці;

- забезпечити працедавцеві такий результат виробничої діяльності, який робить можливим відшкодування витрат і отримання прибутку;
- досягнення необхідного компромісу між інтересами працедавця і найнятих робітників в питаннях розподілу доходу підприємства.

Головною вимогою до організації заробітної плати у ТОВ «Надія» є забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зниженні її витрат на одиницю продукції, а також гарантованості виплати заробітної плати за рахунок результатів діяльності підприємства.

Організації заробітної плати властиві певні принципи:

1. Оплата праці найманого працівника ТОВ «Надія» залежно від його особистого трудового вкладу, кількості і якості витраченої праці. При цьому необхідно враховувати результати господарської діяльності підприємства і його фінансові можливості. Кількість праці вимірюється тривалістю робочого часу в годинах, днях або обсягом витрат праці в одиницю часу. Обсяг витрат праці виражається кількістю виробленої продукції або виконаних робіт певної якості. Якість праці виражає ступінь складності самої праці, яка визначається певним рівнем кваліфікації, умовами праці, її значенням в економіці.

2. Надання самостійності ТОВ «Надія» у виборі форм і систем оплати праці і визначенні її розміру. Величина заробітної плати за фактично виконану норму праці (роботу) не повинна обмежуватися, водночас вона не може бути нижчою від установленої державою мінімальної заробітної плати.

3. Співвідношення в оплаті праці різних категорій і професійно–кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт і умов праці, її престижності. Складніша, більш кваліфікована праця у ТОВ «Надія» оплачується вище за просту, малокваліфіковану, оскільки робітник вищої кваліфікації за однакових витрат праці порівняно з менш кваліфікованим робітником створює більшу кількість матеріальних цінностей і може виконувати складніші роботи. Цей принцип сприяє не тільки зростанню

продуктивності праці, а й зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації. Існує також диференціація оплати праці залежно від умов праці, важкості, шкідливості або небезпеки для здоров'я людини. Вища оплата тяжкої праці порівняно з легкою, а також праці в умовах виробництва, які відрізняються від нормальних, забезпечує матеріальну компенсацію підвищених витрат праці і сприяє залученню працівників до непривабливих робіт.

4. Стимулювання підвищення технічного й організаційного рівня виробництва, зниження собівартості й підвищення якості продукції ТОВ «Надія».

5. Забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці у ТОВ «Надія» порівняно з темпами підвищення заробітної плати.

6. Посилення соціального захисту працівників. Рівень оплати праці має бути таким, щоб забезпечувати нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації.

7. Ясність і простота. Зв'язок між результатами праці і заробітною платою має бути простим і ясным, зрозумілим кожному працівникові ТОВ «Надія». Це сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості робітників, фахівців, службовців у поліпшенні виробничих показників.

Основні принципи організації оплати праці здійснюються за допомогою таких її складових елементів, як система угод і договорів на різних рівнях економіки, а також через:

- установлення норм трудових витрат, тобто нормування праці;
- установлення норм оплати праці, а саме застосування тарифної системи, або системи пайової участі працівника у фонді оплати праці підприємства;
- визначення системи оплати праці, тобто способу урахування при оплаті індивідуальних і колективних результатів праці;
- установлення порядку змін в організації оплати праці у ТОВ «Надія» і його структурних підрозділах.

Кожний з елементів має точно окреслене призначення, проте вони взаємодіють між собою, що забезпечує за правильного їх застосування дійову систему матеріальної заінтересованості у досягненні певних виробничих показників.

Зв'язок заробітку працівників з кількісними і якісними результатами їхньої праці здійснюється за допомогою систем заробітної плати. Рациональний їх вибір і побудова сприяють забезпеченню матеріальної заінтересованості працівників у зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції, що випускається, підвищенні її конкурентоспроможності, економії сировини, матеріалів тощо.

Рівень заробітної плати конкретних виконавців у ТОВ «Надія» формується під впливом наступних чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, тяжкість, інтенсивність, привабливість);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, наднормовий час);
- результати праці (виконання нормованих завдань, норм вироблення, якісних показників).

Правильне розуміння і повне урахування особливостей, змісту, функцій і принципів організації заробітної плати можуть сприяти побудові науково–обґрунтованих моделей і концепцій оплати праці, які зацікавлять працівників ТОВ «Надія» у максимальних кінцевих результатах і економічному зростанні.

Для підвищення ефективності систем оплати праці у ТОВ «Надія» пропонується: по–перше, створення єдиних уніфікованих умов оплати праці всіх категорій працівників на основі створення і використання єдиної тарифної сітки (ЄТС); по–друге, застосування системи оплати праці на основі ЄТС, яка би стимулювала підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів підприємства.

Пропонується використовувати систему заробітної праці, в якій

індивідуальний розмір заробітку визначається за формулою:

$$ЗП = З_{\text{тар}} \times K_{\text{ПП}} \times \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \dots K_n} + Пр \quad (3.1)$$

де $Z_{\text{тар}}$ – заробітна плата у відповідності з ЄТС, грн.;

$K_{\text{ПП}}$ – коефіцієнт, що враховує продуктивність праці:

$$K_{\text{ПП}} = \text{ППф} / \text{ППн}, \quad (3.2)$$

де ППф – фактична продуктивність праці;

ППн – нормативна продуктивність праці;

$K_1, K_2, K_3 \dots K_n$ – коефіцієнти, що враховують результати праці (наприклад: раціональне використання сировини, якість продукції, ефективність використання устаткування); $Пр$ – премія у відповідності з преміальними положеннями підприємства.

Таким чином у приведеній системі оплати праці існують три елементи:

- базове значення заробітної плати, яке враховує обсяг виконуваних робіт, кваліфікацію працівника тощо;
- приріст заробітної плати за перевиконання виробничих завдань;
- рівень ефективності використання ресурсів організації.

Отже, був розроблений підхід до побудови ефективної системи оплати праці у ТОВ «Надія», який враховує продуктивність праці та ефективність використання ресурсів організації.

Основними напрямками вдосконалення системи оплати в ТОВ «Надія», на мій погляд, є перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, матеріальної допомоги, надання позик, участь у прибутку. Економічні методи мотивації повинні подіяти на персонал ТОВ «Надія» для досягнення поставлених цілей. Кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Пропонуємо працівників ТОВ «Надія» при виплаті заробітної плати

поділити на дві категорії:

- ефективна робота яких на пряму підвищує отримання прибутку від реалізації продукції;
- робота яких на пряму не впливає на формування прибутку.

Першій категорії працівників можна запропонувати заробітну плату, що залежить від виробітку.

Другій категорії заробітна плата буде проста погодинна і почасово-преміальна.

Також в ТОВ «Надія» можна впровадити інші заохочувальні і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства в цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; найчастіше розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску.

З метою вдосконалення системи винагород в ТОВ «Надія», я пропоную виплачувати винагороду за наступні результати:

- збільшення обсягів реалізації;
- підвищення продуктивності праці (виробітку);
- підвищення якості продукції.

Важливою для збільшення продуктивності праці є мотивація праці на ТОВ «Надія». У цьому випадку мотивацію необхідно розглядати як сукупність стимулів, що спонукують працівників ТОВ «Надія» до активної трудової діяльності, тобто після проведення організаційних заходів менеджер повинний забезпечити успішне виконання роботи.

Головними тут є зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності і задоволеність від неї. Це свідчить про те, що поведження людини завжди мотивовано. Вона може трудитися ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може й ухилятися від роботи. Поведження особистості може мати і будь-які інші прояви. Завжди варто шукати мотив поведження людини.

Серед системи винагород, яку необхідно запровадити для ефективної роботи працівників ТОВ «Надія», важливе місце має зайняти преміювання. Преміювання праці є додатковою формою винагороди, виплачуваної працівнику у випадку досягнення підприємством визначених результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати. Система преміювання забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, роботу в заданому режимі.

Преміювання може мати загальний характер (за досягнуті результати роботи ТОВ «Надія») і приватний (за створення і впровадження нових рішень, економію електроенергії).

Преміювання можна розглядати по джерелах:

- преміювання з виручки має передбачати, що працівник чи підрозділ одержує визначену частку винагороди при досягненні визначеного, заздалегідь установленого розміру виручки реалізації у вигляді деякого відсотка з виручки або абсолютного розміру премії;

- преміювання з доходу дозволить погодити одержання винагороди з досягненням визначеного економічного результату (валового чи чистого доходу) у виді заздалегідь установленого відсотка з доходу або абсолютного розміру премії;

- преміювання з прибутку ТОВ «Надія» має передбачати, що працівник або підрозділ одержують визначену частку винагороди при досягненні визначеного розміру прибутку (валовий, чистий) у вигляді фіксованого відсотка з прибутку чи абсолютного розміру премії в залежності від розміру посадових окладів. Преміювання з прибутку є найбільш тонким інструментом заохочення, оскільки чітко орієнтує на досягнення основного економічного критерію – прибутку.

Форми і розміри преміювання також мають залежати від категорії персоналу ТОВ «Надія».

Працівники преміюються за виконання заданого обсягу робіт,

забезпечення необхідної якості продукції у вигляді розрахункового відсотка до годинної тарифної ставки від фактично відпрацьованого часу, тобто їм нараховується премія на основну заробітну плату.

У нормальних умовах виробництва питома вага премій у загальному заробітку не повинна перевищувати 50%. Підвищення частки премії може привести до того, що вони перестануть виконувати стимулюючу функцію і перетворяться в складову заробітної плати.

Розмір премій визначає керівництво підприємства виходячи з чистого прибутку; іноді розрахунковий відсоток премій резервується у фонді оплати праці. Фактично преміювання робітників спрямоване на досягнення групових результатів і не завжди зв'язано з кінцевим результатом підприємства.

Максимальний розмір премії у ТОВ «Надія» включається в положення про оплату праці (преміюванні) і відомий заздалегідь.

При невиконанні планових показників і різних порушень розмір премії знижується, тому що заохочення браку і неефективної праці окремих працівників приведе до різкого погіршення клімату в колективі.

З причин заохочення працівників можна запровадити преміювання:

- за підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції;
- досягнення важливих цілей підприємства, підрозділу;
- поліпшення окремих сторін діяльності підприємства;
- особисті виробничі досягнення працівників.

В організації преміювання варто враховувати особливості і задачі виробничої діяльності підприємства, що багато в чому визначає його ефективність і доцільність.

Система мотивації управлінського персоналу ТОВ «Надія» повинна впливати із загальної стратегії. Ланкою, що поєднує мотивацію персоналу і стратегію підприємства, є корпоративна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу (окремі її елементи), а з іншого –

відповідає стратегічним настановам підприємства. Тому послідовність пріоритетів повинна бути такою: внутрішньоорганізаційна система мотивації персоналу; корпоративна культура; стратегічне планування.

Тобто персонал ТОВ «Надія» (а в нашому дослідженні – передусім управлінці) повинен розуміти стратегічні цілі, своє місце в цих процесах. Спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система мотивації, здатна досягти нових цілей (стратегій).

Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ($R_{11}+R_{12}>R_{21}$); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін менший чи майже той самий – залежно від характеру та радикальності змін ($T_{11}+T_{12}+T_{13}>=T_{22}+T_{23}$).

Теоретичне дослідження і узагальнення результатів сучасних наукових досліджень дозволили виділити групи потреб, які найбільше впливають на спрямованість та інтенсивність трудових зусиль управлінців. У процесі вивчення складу потреб, що утворюють ці групи, сформовано дев'ять стійких мотиваційних груп (диспозицій), що характерні для трудової мотивації управлінського персоналу ТОВ «Надія».

Серед них: прагнення до першочергового задоволення потреби в матеріальних благах, у підвищенні змістовності праці, у розвитку, владі, статусі, успіху, зручності при виконанні роботи, суспільному визнанні та уникненню невдач. Оскільки перевага тієї чи іншої групи мотивів впливає на характер, напрямок та інтенсивність діяльності щодо їх задоволення, автор висунув припущення: якщо провідні потреби отримують з боку підприємства відповідне саме їм стимулююче підкріплення, то зросте зацікавленість управлінця в якісному виконанні цієї роботи, оскільки остання дозволить йому задовольнити актуальні потреби. Тоді зросте мотивація працівника й ефективність його праці.

Мотивація управлінського персоналу, як функція і метод управління, також є об'єктом управління. Стрижнем мотиваційного управління економічною поведінкою персоналу є механізм дії і використання

взаємозв'язків: потреби – мотиви – мотивація – праця – результат праці – ступінь задоволення потреб. Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між системою мотивації і результативністю праці, який обумовлює наявність відповідної системи виміру.

Оскільки мотивація і результативність праці – це складні ієрархізовані явища, які формуються під впливом комплексу факторів різноманітної природи, для їх вивчення необхідне одночасне застосування комплексу методів – як кількісних, так і якісних. Це складає серйозну проблему, особливо в ракурсі визначення зведених інтегрованих оцінок щодо мотивації та результативності праці. Розв'язання проблеми можливе з використанням різних підходів, один з яких – більш традиційний, кількісний.

На базі традиційного підходу запропоновано методикку проведення дослідження мотивації і результативності управлінської праці персоналу ТОВ «Надія».

Емпіричне дослідження структури й інтенсивності мотивації управлінського персоналу підприємств засвідчило, що переважними є мотиваційна диспозиція суспільного визнання, підвищення змістовності роботи, отримання матеріальних благ і розвитку (табл. 3.1).

Інтенсивність мотивації управлінського персоналу розраховано на основі даних, отриманих в ході проведеного соціологічного дослідження. І якщо вона знаходиться в межах $[0; 0,99]$, то мотивація в цілому даної категорії управлінців характеризується як низька. Якщо ж інтенсивність мотивації управлінців знаходиться в межах $[1,00; 1,99]$, то мотивація характеризується як середня. При інтенсивності 2,00 і більше мотивація даної категорії управлінців характеризується як висока.

Як свідчить табл. 3.1, найбільш сильною є мотивація керівників середньої ланки, інших службовців, у той же час

позначилася і проблема в цій області – значно знижена трудова мотивація керівників вищої ланки, а також лінійного рівня.

Таблиця 3.1

Структура й інтенсивність мотивації управлінського персоналу

ТОВ «Надія»

Мотиваційні диспозиції	Керівники				Спеціалісти	Інші службовці	Управлінський персонал цілому	
	Вищої ланки	Середньої ланки	Лінійного рівня	Усього керівники				
Матеріальні блага (МБ)	1,10	1,80	1,73	1,54	1,84	1,95	1,78	
Змістовність праці (ЗП)	1,53	1,83	2,25	1,87	1,91	1,93	1,90	
Статус (престиж) (С(П))	0,85	0,71	0,90	0,82	1,10	1,26	1,06	
Зручність (комфорт) (З(К))	0,95	1,37	1,00	1,11	1,39	1,11	1,20	
Особистий розвиток (ОР)	2,05	1,70	1,90	1,88	1,57	1,89	1,78	
Суспільне визнання (СВ)	2,20	2,20	2,22	2,21	2,09	2,08	2,13	
Уникнення невдач (УН)	0,95	1,69	0,95	1,20	1,41	1,40	1,34	
Успіх (У)	1,01	1,67	1,66	1,45	1,33	1,26	1,35	
Влада (В)	1,00	0,71	0,63	0,78	0,76	0,81	0,78	
Сила мотивації	1,29	1,52	1,47	1,43	1,49	1,52	1,48	
Переважаюча мотиваційна диспозиція	1	СВ	СВ	ЗП	СВ	СВ	СВ	СВ
	2	ОР	ЗП	СВ	ОР	ЗП	МБ	ЗП
	3	ЗП	МБ	ОР	ЗП	МБ	ЗП	МБ/ОР

Для перших це обумовлено високим службовим становищем (відсутність можливостей подальшого зростання), гарним матеріальним становищем і стійким соціальним статусом. Для других – високою завантаженістю поточними питаннями виробництва, низьким прагненням до розвитку (належність швидше до робітничого класу, ніж до інтелігенції), досягненням визначеного статусу, що влаштовує працівника даного рівня і є часто максимально можливим. Силу мотивації управлінського персоналу підприємств досліджено також у розрізі етапів трудової кар'єри керівників. Виявлено, що на різних етапах трудової кар'єри сила мотивації різна. Найбільша вона на етапі просування (табл. 3.2), найменша – на завершальному етапі кар'єри керівника.

Таблиця 3.2

Сила мотивації управлінського персоналу ТОВ «Надія» на різних

етапах кар'єри

Мотиваційні диспозиції	Етап трудової кар'єри управлінського персоналу				
	Попередній	Становлення	Просування	Збереження	Завершення
Матеріальні блага	1,60	2,05	1,80	1,61	1,55
Змістовність праці	1,52	1,37	1,96	1,40	1,48
Статус (престиж)	1,25	1,40	1,86	1,86	1,82
Зручність (комфорт)	1,88	1,24	1,15	1,93	1,73
Особистий розвиток	1,50	1,78	1,37	0,98	1,05
Суспільне визнання	1,77	1,65	1,82	1,44	1,32
Уникнення невдач	1,23	0,89	0,81	1,32	1,44
Успіх	1,27	1,86	1,40	1,45	1,30
Влада	1,22	1,24	1,65	1,37	1,35
Сила мотивації	1,47	1,50	1,53	1,48	1,45

Аналіз інтенсивності трудової мотивації управлінського персоналу на ТОВ «Надія» проводився також у розрізі статевої ознаки. У середньому на підприємствах сила мотивації у чоловіків вища, ніж у жінок; хоча при більш детальному розгляданні проблеми бачимо, що інтенсивність окремих мотиваційних диспозицій чоловіків і жінок різна, і не завжди на користь чоловіків. Це обумовлено різними потребами, а отже і мотивами поведінки управлінців–жінок і чоловіків, а також їхнім різним положенням в ієрархії підприємств (жінки – це, в основному, фахівці, чоловіки – керівники вищих рівнів). Крім того, у ході дослідження виявлено, що сила мотивації управлінців змінюється із розміром підприємства (кількості працюючих). Так, на підприємствах з чисельністю до 200 працюючих сила мотиваційної диспозиції отримання матеріальних благ вище, ніж на інших підприємствах. Однак, цей факт стосується лише чоловіків–управлінців. Для жінок дана диспозиція не залежить від розміру підприємства. Диспозиції професійного розвитку (чоловіки), змістовності праці, навпаки, вище на великих

підприємствах. У жінок значно вищі мотиваційні диспозиції зручності (комфорту) та уникнення невдач. А ось потреба у владі яскравіше виражена в управлінців–чоловіків.

Проведений аналіз рівня мотивації управлінського персоналу ТОВ «Надія» дозволяє казати якщо не про індивідуальний підхід до мотивації керівників, то про максимальну диференціацію їх при розробленні стимулюючих заходів не лише за категоріями персоналу, але і за гендерною ознакою, і за етапом трудової кар'єри, враховуючи при цьому специфіку та розмір підприємства.

Пропонується використовувати методичні рекомендації формування системи мотивації управлінського персоналу ТОВ «Надія» на базі сучасних інформаційних технологій.

Обґрунтовується необхідність і можливість залучення апарату експертних систем. Для конкретної реалізації обрано відому оболонку експертної системи Сойера–Фостера.

В основі бази знань лежить продукційна модель:

$$(I); Q; P: A \square B; N, \quad (3.3)$$

де I – ім'я продукції, за допомогою якого конкретна продукція виділяється зі всієї множини продукцій (це може бути порядковий номер);

Q – сфера використання продукцій (щодо економії часу на пошук потрібних знань);

$A \square B$ – ядро продукції (вигляд ядра – «ЯКЩО A ТОДІ B »);

P – умова використання ядра продукції (логічний вислів: якщо P приймає значення «істина», ядро продукції активізується);

N – постумови продукції (опис дій та процедур, які необхідно виконати, якщо ядро продукції реалізується).

В оболонці використовується механізм логічного виводу, заснований на зворотному ланцюгу міркувань. Користувач задає мету запиту до експертної системи. Інтерпретатор починає роботу з комплексом правил від кінцевого об'єкта – мети. Програма проглядає правила, знаходить підцілі в

логіці досягнення заданої кінцевої мети й продовжує розшук, доки одне з можливих рішень не виявиться правильним.

Пропонується використовувати технологію експлуатації експертної системи, розроблені склад і структура бази знань, що віддзеркалюють різні аспекти проблеми дослідження, запропонована методика проведення експертних консультацій, яку продемонстровано на прикладі вирішення таких завдань: аналіз зв'язку результативності праці управлінського персоналу з існуючими мотиваційними диспозиціями; аналіз ступеня сприяння діючих мотиваційних диспозицій обраній загальній стратегії підприємства; визначення загальної стратегії підприємства на перспективу згідно з загальними характеристиками діяльності та рівнем ефективності управлінської праці; визначення ефективної стратегії управління персоналом згідно з результатами аналізу попередніх блоків.

З використанням запропонованого апарату було проведено серію експертних консультацій з аналізу стратегічних аспектів мотивації персоналу ТОВ «Надія». Апарат показав позитивні результати й можливість використання його не лише для аналізу ситуацій, що виникають у процесі роботи з персоналом, але і як тренажер для підвищення кваліфікаційного рівня менеджерів з персоналу.

Результати, що отримані з використанням традиційного підходу та сучасних інформаційних технологій, дозволили виділити стійки мотиваційні групи (диспозиції), які підтримують той чи інший тип загальної стратегії підприємства. А це дуже важливе, оскільки саме управлінський персонал, у першу чергу, впроваджує стратегію в життя, і, отже, саме від того, чи підтримує він цю стратегію, й залежить ефективність останньої. І якщо керівники різних рівнів підтримують конкретну стратегію, мотиваційні заходи з боку підприємства повинно бути спрямовано на активізацію мотивацій персоналу та підштовхувати його до дій у заданому напрямку.

Аналіз зв'язку мотивацій управлінського персоналу зі стратегіями ТОВ «Надія» дозволив виявити тип стратегії, який підтримується мотиваціями управлінського персоналу того чи іншого підприємства. Результати аналізу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Виявлені мотиваційні диспозиції управлінського персоналу
ТОВ «Надія»**

Мотиваційні диспозиції	Значення
Матеріальні блага	X
Змістовність праці	
Статус (престиж)	
Зручність (комфорт)	X
Особистий розвиток	X
Суспільне визнання	
Уникнення невдач	
Успіх	
Влада	
Обрана стратегія	Підприємницька

Таким чином, управлінський персонал мотивований на реалізацію конкретної стратегії. І якщо підприємство обирає інший варіант стратегії, вона не отримає підтримки з боку персоналу, її реалізація буде супроводжуватись опором і не принесе бажаного результату. У тому ж разі, коли підприємство обирає саме ту стратегію, на реалізацію якої спрямований керівний персонал різних рівнів, слід вживати ряд мотиваційних заходів з активізації та підтримки діючих стійких мотиваційних груп (диспозицій) управлінського персоналу.

3.2 Планування фонду оплати праці підприємства

В ТОВ «Надія» можна впровадити інші заохочувальні і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства в цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; найчастіше розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску.

З метою вдосконалення системи винагород в ТОВ «Надія» пропонується виплачувати винагороду за наступні результати:

- збільшення обсягів реалізації;
- підвищення продуктивності праці (виробітку);
- підвищення якості продукції.

Важливою для збільшення продуктивності праці є мотивація праці на ТОВ «Надія». У цьому випадку мотивацію необхідно розглядати як сукупність стимулів, що спонукують працівників ТОВ «Надія» до активної трудової діяльності, тобто після проведення організаційних заходів менеджер повинний забезпечити успішне виконання роботи.

Головними тут є зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності і задоволеність від неї. Це свідчить про те, що поведження людини завжди мотивовано. Вона може трудитися ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може й ухилятися від роботи. Поведження особистості може мати і будь-які інші прояви. Завжди варто шукати мотив поведження людини.

Людина, що одержала в процесі навчання, підвищення кваліфікації і нагромадження виробничого досвіду знання і навички, хоче застосувати своє уміння в праці. І чим більше їй це вдається, тим більше ступінь її задоволеності, а відповідно і ступінь виразності мотивів. У такому випадку співробітник вважає цілі організації своїми цілями.

Серед системи винагород, яку необхідно запровадити для ефективної

роботи працівників ТОВ «Надія», важливе місце має зайняти преміювання. Преміювання праці є додатковою формою винагороди, виплачуваної працівнику у випадку досягнення підприємством визначених результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати. Система преміювання забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, роботу в заданому режимі.

Преміювання може мати загальний характер (за досягнуті результати роботи ТОВ «Надія») і приватний (за створення і впровадження нових рішень, економію електроенергії і т.д.).

Преміювання можна розглядати по джерелах:

– преміювання з виручки має передбачати, що працівник чи підрозділ одержує визначену частку винагороди при досягненні визначеного, заздалегідь установленого розміру виручки реалізації у вигляді деякого відсотка з виручки або абсолютного розміру премії;

– преміювання з доходу дозволить погодити одержання винагороди з досягненням визначеного економічного результату (валового чи чистого доходу) у виді заздалегідь установленого відсотка з доходу або абсолютного розміру премії;

– преміювання з прибутку ТОВ «Надія» має передбачати, що працівник або підрозділ одержують визначену частку винагороди при досягненні визначеного розміру прибутку (валовий, чистий) у вигляді фіксованого відсотка з прибутку чи абсолютного розміру премії в залежності від розміру посадових окладів. Преміювання з прибутку є найбільш тонким інструментом заохочення, оскільки чітко орієнтує на досягнення основного економічного критерію – прибутку.

Форми і розміри преміювання також мають залежати від категорії персоналу ТОВ «Надія».

Працівники преміюються за виконання заданого обсягу робіт, забезпечення необхідної якості продукції у вигляді розрахункового відсотка

до годинної тарифної ставки від фактично відпрацьованого часу, тобто їм нараховується премія на основну заробітну плату.

У нормальних умовах виробництва питома вага премій у загальному заробітку не повинна перевищувати 50%. Підвищення частки премії може привести до того, що вони перестануть виконувати стимулюючу функцію і перетворяться в складову заробітної плати.

Розмір премій визначає керівництво підприємства виходячи з чистого прибутку; іноді розрахунковий відсоток премій резервується у фонді оплати праці. Фактично преміювання робітників спрямоване на досягнення групових результатів і не завжди зв'язано з кінцевим результатом підприємства.

Управлінський персонал (службовці) може преміюватися в основному за перевищення планових кінцевих результатів із прибутку трьома способами:

- виплата визначеного відсотка від основної заробітної плати (посадового окладу, місячної ставки оплати);
- розподіл частини чистого прибутку (фонду матеріального заохочення) між службовцями відповідно до коефіцієнта трудового внеску;
- виплата заздалегідь погодженого відсотка від чистого доходу (фонду оплати праці) за кожен відсоток перевищення кінцевого результату.

Максимальний розмір премії у ТОВ «Надія» включається в положення про оплату праці (преміюванні) і відомий заздалегідь.

При невиконанні планових показників і різних порушень розмір премії знижується, тому що заохочення браку і неефективної праці окремих працівників приведе до різкого погіршення клімату в колективі.

З причин заохочення працівників можна запровадити преміювання:

- за підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції;
- досягнення важливих цілей підприємства, підрозділу;
- поліпшення окремих сторін діяльності підприємства;
- особисті виробничі досягнення працівників.

В організації преміювання варто враховувати особливості і задачі виробничої діяльності підприємства, що багато в чому визначає його ефективність і доцільність.

При організації системи преміювання в ТОВ «Надія» необхідно враховувати наступні елементи:

- джерело коштів для преміювання;
- конкретні показники преміювання;
- умови преміювання;
- розміри премій та терміни преміювання;
- коло премійованих;
- виробничі недогляди, за які працівники можуть бути позбавлені премії цілком чи частково.

На підприємстві ТОВ «Надія» потрібно розробити положення про преміювання працівників, в якому визначити процентну ставку премії за кожним показником преміювання та викласти умови порушень, за які буде зніматися премія.

В основу організації оплати праці робітників, ІТР і службовців ТОВ «Надія» покладена тарифна система. Тарифні ставки й оклади введені з 01.04.1998р. згідно з постановою Кабінету Міністрів України. Розмір заробітної плати залежить від складності роботи (кваліфікації, відповідальності), умов праці (шкідливість, важкість), кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понадурочний час), результатів праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників). За однієї і тією ж кількістю відпрацьованого часу та приблизно однакових результатів праці відмінності у рівнях заробітної плати – це результат відмінностей у складності робіт і умов праці.

Всі зміни в умовах оплати праці працівників ТОВ «Надія» повинні узгоджуватись з галузевим і місцевим комітетом профспілок і не пізніше ніж за місяць до їх, введення з ними ознайомлюють працівників (робітників).

В ТОВ «Надія» застосовується відрядна та погодинна оплата праці.

Відрядна оплата праці використовується при нарахуванні заробітної плати основним робітникам усіх дільниць, праця яких підлягає нормуванню, погодинна – для допоміжних робітників (слюсаря, електрика). Нарахування заробітної плати робітника ТОВ «Надія» проводиться на основі рапортів, в яких фіксується обсяг виконаної роботи за певний період, накопичувальної відомості, куди заносяться дані рапортичок за місяць. Кінцевий підрахунок розміру оплати праці здійснюється в розрахунковій відомості.

Розміри відрядних і погодинних тарифних ставок для робітників ТОВ «Надія» наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Тарифні ставки робітників ТОВ «Надія»

Показники	Розряди					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Відрядні тарифні ставки, грн.	0–23	0–26	0–29	0–31	0–36	0–43
Погодинні тарифні ставки, грн.	0–22	0–23	0–26	0–30	0–34	0–39

Як видно з табл. 3.4, тарифні ставки робітників є дуже низькими. Саме тому на підприємстві зустрічаються випадки приписки відпрацьованих нормо–годин для збільшення рівня заробітної плати та виплата різних видів доплат.

В основу організації заробітної плати інженерно–технічних працівників та службовців покладений штатний розклад, який щорічно переглядається і узгоджується з профспілкою та затверджується керівником. У штатному розкладі наводяться показники кількості посадових осіб, місячний посадовий оклад, річний фонд заробітної плати, посадові оклади адміністрації, службовців та інженерно–

технічних працівників наведені у табл. 3.5.

Преміювання керівних працівників робітників, спеціалістів і бригадирів виконується щомісячно за виконання завдань по випуску і реалізації продукції.

Таблиця 3.5

Штатний розклад та фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Надія» на 2018 рік

Посада	К-ть одиниць	Оклад	Надбавки 20%	Премії 10%	Місячний ФОП	Річний ФОП
Директор	1	9300	1860	930	12090	145080
Заступник директора з виробничо-технологічних питань	1	8200	1640	820	10660	127920
Головний бухгалтер	1	8200	1640	820	10660	127920
Заступник головного бухгалтера	1	7140	1428	714	9282	111384
Старший бухгалтер по реалізації	1	6990	1398	699	9087	109044
Бухгалтер	1	6870	1374	687	8931	107172
Головний зоотехнік	1	7700	1540	770	10010	120120
Головний агроном	1	7700	1540	770	10010	120120
Всього	8	62100	12420	6210	80730	968760

Розмір премій адміністративно-управлінському персоналу встановлюється за основні показники господарської діяльності у відсотках до посадових окладів по відпрацьованому часу за місяць у розмірі 10%, плановий розмір утримань – 5%.

Позбавлення або зниження розміру премії за порушення трудової дисципліни оформлюється наказом з вказаною причиною.

Розрахунок коефіцієнта праці (КПП) для визначення премій робітникам проводиться у залежності від рівня виконання норми виробітку. Нижня межа виконання норми при визначенні КПП у процентах складає:

Робота на заготівельній ділянці – 130; овочевій ділянці – 130; зерновій ділянці – 115; скотарській ділянці – 130 – середній процент виконання норми по ТОВ «Надія».

Коефіцієнт праці (КПП) визначається за формулою:

$$\text{КПП} = \text{П} - \text{Т}, \quad (3.4)$$

де, П – фактичний процент виконання норми виробітку;

Т – верхній рівень виконання норм виробітку.

КПП приймається за одиницю тоді, коли фактичний середній процент виконання норм виробітку в межах встановленого нижнього рівня.

Таблиця 3.6

Штатний розклад та фонд оплати праці обслуговуючого та допоміжного персоналу ТОВ «Надія» на 2018 рік

Посада	Кількість од.	Оклад	Премії 10%	Утримання на планові втрати робочого часу 5%	Місячний ФОП	Річний ФОП
Працівники овочівництва	32	5950	595	297,50	199920	2399040
Працівники тваринництва	14	5950	595	297,50	87465	1049580
Працівники–заготівельники	16	5800	580	290,00	97440	1169280
Прибиральниця	3	4700	470	235,00	14805	177660
Всього	65	*	2240,00	1120,00	399630	4795560

КПП по дільниці підприємства визначається як середній арифметичний з індивідуальних коефіцієнтів.

Розмір винагороди за рік кожному працівникові визначається результатами роботи і розраховується виходячи з: суми нарахованої йому річної заробітної плати; тривалості безперервного стажу роботи в ТОВ «Надія».

При нарахуванні нагороди кожному окремому працівнику виходять із наступних поправочних коефіцієнтів, прийнятих у сумі, нарахованої у відповідності з річною зарплатою. Величина коефіцієнту залежить від безперервного стажу роботи в ТОВ «Надія».

Велике значення має не тільки коефіцієнт оцінки ефективності праці конкретного працівника, але і його стаж роботи (стаж роботи приймається у межах 1–20 років) (табл. 3.7).

Базова величина заробітку для розрахунку винагороди може бути прийнята виходячи з середньомісячної заробітної плати працівника за минулий рік у розмірі від десятиденного до двадцятиденного заробітку, який множиться спочатку на коефіцієнт коригування, що визначається залежно від стажу роботи (у діапазоні – 1,0–2,5), а потім на коефіцієнт, що розраховується на підставі бальної оцінки ефективності праці конкретного працівника.

Таблиця 3.7

Приклад шкали розрахунку винагороди за річні результати роботи підприємства в залежності від стажу роботи працівника

Стаж роботи (років)	Коефіцієнт коригування заробітку, прийнятого за базу, дні	Умови коригування винагороди конкретним працівникам
Від 1 до 3	1,00	На підставі оцінки ефективності праці за річні результати роботи
від 3 до 5	1,25	
від 5 до 8	1,50	
від 8 до 12	1,75	
від 12 до 16	2,00	
від 16 до 20	2,25	
понад 20	2,50	

Директор має право за згодою з комітетом профспілки підвищувати винагороди за виконання особливо важких завдань, але не більше 25%. Якщо працюючі позбавлялись премії частково, то 1 випадок зменшення премії за підсумками року зменшується на 3% від нарахованої суми, 2 випадки на 6% від нарахованої суми.

Робітники, які пропрацювали в ТОВ «Надія» менше встановленого терміну, але досягли гарних результатів, можуть бути, у виняткових випадках, надані винагороди по проханню бригадира й профспілки. Премія в цьому випадку нараховується на фактично відпрацьований час.

При звільненні робітника за власним бажанням або порушення трудової дисципліни винагорода за підсумками роботи за рік не виплачується.

Підвищення або зниження розміру винагороди оформляється наказом керівника і доводиться до відома кожного робітника.

Основою для нарахування винагороди служить:

- довідка бухгалтера про фактичне нарахування заробітної плати за звітний період (рік) по кожному робітнику;
- довідка відділу кадрів про безперервний стаж робітника в ТОВ

«Надія». Виплата заробітної плати і премій робітникам ТОВ «Надія» проводиться двічі на місяць у вигляді авансу і кінцевого розрахунку: за першу половину місяця (аванс) 24 числа поточного місяця, за другу половину 9 числа наступного місяця. Аванси не виплачуються тільки за проханням самих працівників.

На окрему увагу заслуговує системи матеріального стимулювання (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Стратегічний підхід ТОВ «Надія» до системи преміювання, доплат і надбавок

Стратегічне завдання	Роль матеріального стимулювання	Тип системи
Найбільша увага приділяється результатам	Виділяти тих працівників, які показують найкращі результати	Оплата за результати
Конкурентна перевага фірми залежить від професіоналізму працівників	Спонукає працівників освоювати професійні навички та правильні форми трудової поведінки	Оплата на рівні компетенції та навичок
Важливими є інновації	Заохочувати нові ідеї та творчий підхід співробітників	Схеми заохочень за ідеї та інновації
Сприяння єдності колективу	Встановлювати для всіх працівників рівні умови праці	Гармонізована система оплати та винагород

Таким чином, даний підхід до організації оплати праці повинен забезпечити покращення конкурентних позицій підприємства у напрямку розширення асортименту продукції та підвищення її якості.

3.3 Розробка системи преміювання працівників підприємства на засадах системи грейдів

Оплата праці є важливою складовою ринкових відносин, концентрованим вираженням ефективності економіки і соціальної політики держави, інтегральним показником якості та результативності реформ.

Оплата праці як багатоаспектна категорія покликана відігравати значну роль у житті суспільства. З одного боку, оплата праці є основним джерелом доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює та стимулює працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

Грейдинг (або система грейдів) – це процедура або система процедур з проведення оцінки й ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або грейдах, відповідно до їх цінності для підприємства [40]. Система грейдів уперше з'явилася у 1950 р. у США на замовлення державних структур, які хотіли розібратися, скільки треба платити чиновникам одного професійного рівня, що виконували різну роботу за складністю та обсягом. У результаті була розроблена універсальна система, що враховувала низку факторів, які можна назвати компенсаційними факторами, тому що від них залежала матеріальна компенсація для певної посади. Це такі фактори, як рівень відповідальності, досвід, знання й навички та результативність діяльності. В Україні система грейдів стає все важливішою для роботодавців, оскільки в умовах наростаючої конкуренції керівники підприємств стали краще розуміти необхідність в ефективному управлінні основним ресурсом – персоналом і приділяти увагу питанням його стимулювання – як матеріального, так і нематеріального [46].

Повертаючись до терміна «грейдинг», треба відзначити, що маємо на

увазі під цим терміном саме оцінку посад або посадових позицій, хоча в практиці керування персоналом простежується вживання цього терміна для двох різних підходів.

1-й підхід. Грейдинг посад або робіт, коли оцінюються й ранжуються, тобто розподіляються по «грейдах» посади, незалежно від того, який саме робітник обіймає посаду. Грейд посади залежить від цінності й важливості даної посади для підприємств.

2-й підхід. Грейдинг працівників – коли оцінюються і розподіляються по грейдах працівники персонально. У цьому випадку в сукупності враховується й цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, що залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності й рівня розвитку його професійних компетенцій [55].

Приблизним аналогом системи грейдів у радянські часи була Тарифна кваліфікаційна сітка. Однак вона могла застосовуватися тільки до деяких категорій посад й оцінювала їх досить формально. Тому доцільним, на мою думку, буде розглянути відмінності між тарифною системою та грейдами (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Відмінності між тарифною системою та грейдами [40]

Тарифна система	Система грейдів
<p>Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.</p> <p>Посади розміщуються за принципом наростання.</p> <p>Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні).</p> <p>Усі посади вишиковуються за суворим принципом наростання по вертикалі (від робітника до управлінця)</p>	<p>Передбачає більш широкую лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші.</p> <p>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>Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується в балах.</p> <p>Посади розміщуються тільки за принципом важливості для підприємства.</p> <p>Допомагає управляти фондом оплати праці та робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.</p>

Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві
--

Варто зауважити, що головною перевагою системи грейдуння є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги та можливості системи грейдуння (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Переваги та можливості системи грейдуння [55]

Для співробітника підприємства	Для підприємства в цілому
<p>Усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для підприємства; 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 (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах</p>	<p>Оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці); вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; більш ефективне планування витрат на персонал; спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад</p>

На основі принципів розробки політики підприємства у сфері стимулювання праці, які значно впливають на формування складу і структури системи стимулювання, визначено співвідношення різних складових даної системи у зв'язку з їх «персональним» призначенням і стимулюючим впливом (табл. 3.11).

Алгоритм формування системи матеріального грошового стимулювання (оплати праці) включає в себе такі етапи: категоризація персоналу підприємства; описі аналіз робочих місць (посад); оцінка й класифікація робочих місць (посад) за ступенем цінності кожного з них усередині підприємства; грейдуння

робочих місць (посад); установлення постійної частини оплати праці (базових окладів), установлення надбавок і доплат; розробка її змінної частини (системи преміювання). Для кожного етапу запропоновано й обґрунтовано методичні рекомендації та технологія їх реалізації.

Таблиця 3.11

Призначення і вплив окремих складових системи стимулювання праці персоналу на підприємстві

Складові системи	Призначення	Вплив
Матеріальне грошове стимулювання		
Базовий оклад	Забезпечення відносної стабільності та справедливості в оплаті праці, оскільки оплата здійснюється відповідно до цінності посади (робочого місця) на підприємстві (окремому підрозділі)	Сприяє задоволенню матеріальних потреб і потреб у безпеці; обумовлює прагнення до підвищення професіоналізму і посадового статусу, виконанню більш відповідальних завдань; одержанню професій, що користуються попитом на ринку праці
Стимулюючі надбавки й доплати	Забезпечення гнучкості в оцінці діяльності кожного співробітника: кваліфікації, його цінності для підприємства та ін.	Сприяє задоволенню матеріальних і соціальних потреб, потреб у визнанні й повазі; обумовлює прагнення до підвищення й поліпшенню індивідуальних і колективних, кількісних і якісних результатів праці
Змінна частина (премії)	Забезпечення росту оплати залежно від ефективності та результатів праці підприємства в цілому, окремих підрозділів і кожного співробітника	Сприяє задоволенню матеріальних і соціальних потреб, потреб у визнанні й повазі; обумовлює прагнення до поліпшення індивідуальних і колективних, кількісних і якісних результатів праці, зацікавленість у результатах діяльності підприємства в цілому; формує почуття приналежності до підприємства
Компенсаційні доплати	Формування почуття захищеності та забезпечення компенсації за роботу в нічний час, вихідні та святкові дні, за роботу в наднормативний часу та ін.	Сприяє задоволенню потреб у безпеці; формує почуття справедливості, підвищує лояльність і довіра до підприємства
Матеріальне негрошове стимулювання		
Соціальний пакет (бенефіти)	Підвищення конкурентної привабливості підприємства на регіональному ринку праці; утримання високопрофесійних співробітників; створення сприятливої суспільної думки про	Сприяє задоволенню матеріальних потреб, потреб у безпеці, потреб у визнанні та повазі; формує почуття справедливості, підвищує довіру до керівництва та лояльність до підприємства

	підприємство	
Нематеріальне стимулювання		
	Забезпечення і утримання співробітників, підвищення лояльності, ефективності діяльності	Сприяє задоволенню соціальних потреб, потреб у визнанні та повазі; формує почуття справедливості, підвищує довіру до керівництва і лояльність до підприємства

Послідовність та структура встановлення оплати праці всіх категорій персоналу підприємств на підставі системи грейдів базується на таких основних положеннях.

Ціна «грейду» (ЗПі) г-тої категорії персоналу складається з двох частин:

+ оплата вартості витраченої праці – ЗПГ (погодинний вклад); + оплата підсумків (результатів) праці – ЗПВ (відрядний вклад).

Виходячи з цього, зарплата кожного працівника визначається чотирма основними параметрами:

- ставкою – плановою (договірною) заробітною платою;
- співвідношенням двох частин ставки: ЗПГ – оплатою вартості витраченої праці та ЗПР – оплатою за підсумки роботи;
- структурою ЗПР (змінними компонентами зарплати): ЗПП – за виконання особистих планів; ЗПВ – за підсумки роботи свого підрозділу; ЗПС – за підсумки роботи суміжній служби або всього підприємства (якщо функції працівника мають на них істотний вплив);
- обмеженнями мінімуму і максимуму заробітної плати.

Як видно із запропонованої структури системи стимулювання на основі грейдів, у кожного працівника комбінація параметрів і компонентів оплати праці індивідуальна, відповідає його функціональним обов'язкам і показникам, на які він повинен здійснювати реальний вплив і за які несе відповідальність.

Ставка (базова складова заробітної плати) встановлюється у відповідність з вартістю працівника на цільовому ринку праці. По суті, ставка – це оплата за компетенцію, тобто за знання, вміння, особистісні

якості та потенціал працівника, а не тільки за займану посаду. Її величина повинна бути достатньою, щоб залучити на підприємство працівника потрібної кваліфікації та підготовки. Від середньоринкової зарплати вона може бути занижена на 10 – 30 %, що створить у фахівця стимул до інтенсивної праці, до постійного навчання та нарощуванню спектра виконуваних завдань, до заміщення інших посад. Співвідношення ЗПГ і ЗПВ (частка зарплати за підсумки (ЗПВ) в ставці залежить від значимості функцій працівника, тобто ступеня його впливу на підсумки виконання основних показників виробничо–господарської діяльності (ВГД) підприємства, його підрозділів чи особистих планів: чим більше значимість функцій, тим більше частка. У загальному вигляді структуру грейду наведено на рис.3.1.

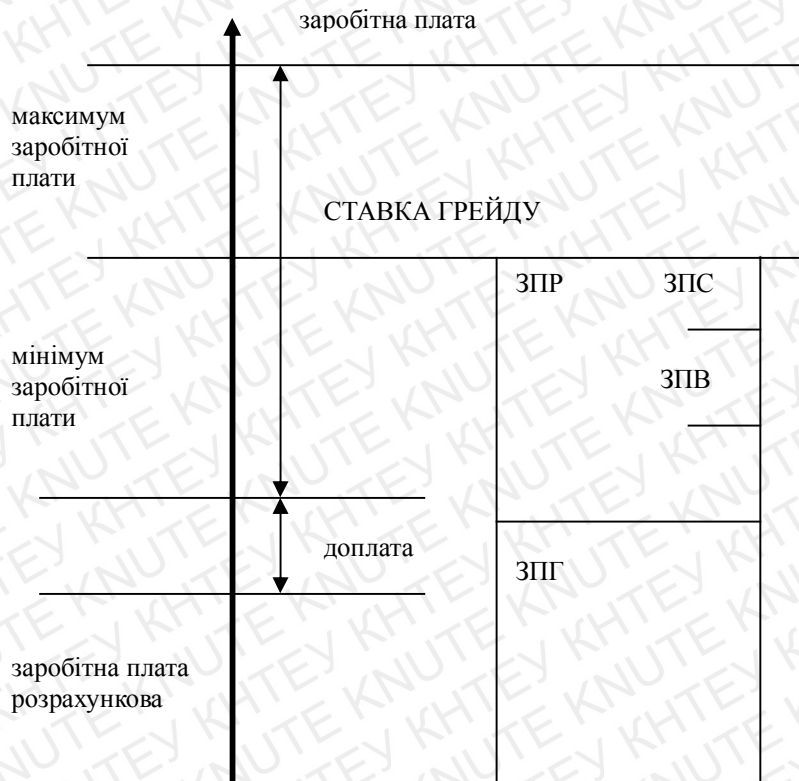


Рис. 3.1. Структура грейду за видами оплати праці

Впорядкувати, систематизувати величини ставок і їх співвідношення як всередині підрозділу, так і по всьому підприємству можна по «сітці співвідношень в оплаті праці на підприємстві», яка скорочує кількість

категорій посад до п'яти, а кваліфікаційних груп – з традиційних 20 – 30 до 10 – 12, що істотно пом'якшує проблему дисбалансу ставок всередині підрозділу і між ними, тобто системно впорядковує планові зарплати по всьому підприємству. Більше того, маючи інформацію про середньоринкові зарплати тільки ключових співробітників, сітка допомагає «від зворотного» встановити (уточнити) зарплату всього персоналу, що істотно скорочує витрати при аналізі ситуації на ринку праці.

Розмір заробітку за витрачену працю (ЗПГ) залежить від її частки в ставці грейду і пропорційній величині відпрацьованого часу, у т. ч. з урахуванням надбавок за понаднормові години. Мінімальна і максимальна заробітна плата відіграє роль обмежувача зниження рівня зарплати при найнесприятливіших поєднаннях різних підсумків за результатами роботи, зниження оплати праці за якість праці, тобто встановлення мінімальної заробітної плати не допускає нарахування фактичної зарплати нижче встановленого мінімуму. Величина мінімальної зарплати залежить від статусу працівника, його цінності для організації. Мінімум заробітної плати індивідуальний; він повинен не тільки забезпечувати працівнику соціальний захист, а й утримувати потрібних фахівців від бажання шукати нове місце роботи. Як правило, рівень мінімальної заробітної плати встановлюється не нижче рівня прожиткового мінімуму, але не нижче встановленого законодавством. У тих випадках, коли фактична зарплата (без урахування відпрацьованого часу) виявиться менше рівня мінімальної заробітної плати, проводиться доплата до нього; якщо в цьому вина працівника – доплата є фактично «безвідсотковим кредитом», умови погашення якого встановлює керівник у рамках законодавства. Максимальний рівень зарплати визначається максимальним рівнем підсумків, який потенційно може бути досягнутий колективними або індивідуальними зусиллями працівників. Для кожного співробітника, а точніше, для кожної посади, вибирається своя структура грейду з метою встановлення оптимального і зрозумілого зв'язку нарахованої оплати з результатами, на які він впливає і за які несе

відповідальність згідно зі своїми функціями.

Працівники відповідно щодо впливу їх функцій на кінцеві результати розподіляються умовно на три категорії:

- категорія «А»: функції безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства (вище керівництво, провідні менеджери та фахівці основних підрозділів) – для цієї категорії частка ЗПР у ставці складає 60 – 80%;
- категорія «Б»: функції побічно (опосередковано) впливають на результати діяльності (фахівці основних підрозділів, керівники та провідні фахівці функціональних, допоміжних підрозділів) – для цієї категорії частка ЗПР у ставці складає 30 – 60%;
- категорія «В»: функції практично не впливають на результати діяльності; завдання персоналу – якісне виконання суворо регламентованих функцій (бухгалтери, касири, працівники складів, секретарі, ремонтний та інший обслуговуючий персонал) – для цієї категорії частка ЗПР в ставці складає 0 – 30%. Схему розподілу компонентів оплати праці за категоріями персоналу наведено на рис. 3.2.

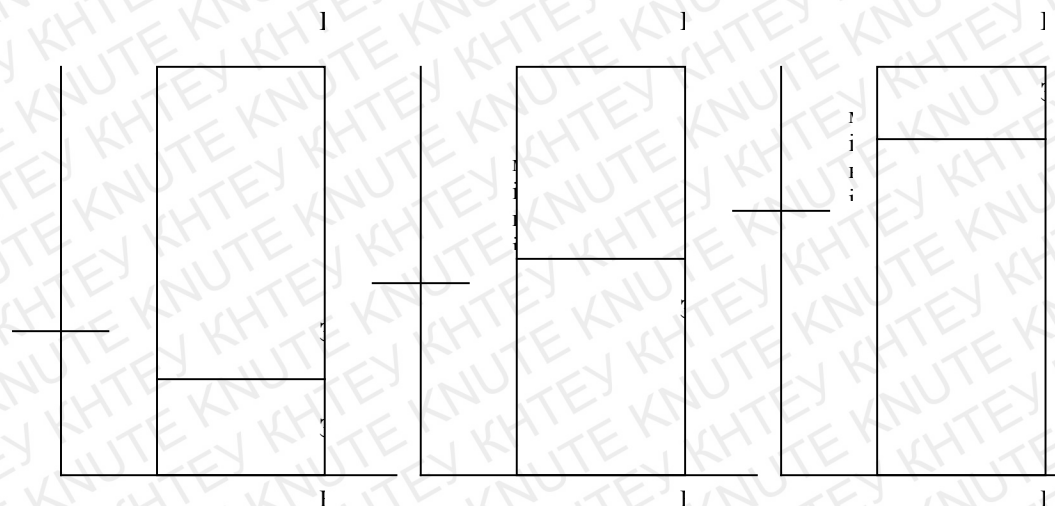


Рис. 3.2. Розподіл компонентів оплати праці на основі грейдів за категоріями персоналу

Впровадження грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити

стимулюючий ефект для працівників, оскільки в разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства. Вважається, що грамотне використання системи формування окладів впливає на підвищення ефективності використання фонду оплати праці на 10 – 50%. Великий плюс для будь-якого підприємства. При стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку. Великий плюс для будь-яких співробітників. Отже, виходить добрий симбіоз: все зрозуміло, все ясно, прозоро і, що не менш важливо, чесно.

Розглянувши яким чином повинна запроваджуватися грейдова система оплати праці на прикладі ТОВ «Надія», виявили той недолік, що перш, ніж впроваджувати дану систему оплати праці, необхідно скористатися класифікатором професій і згідно нього визначити коди професій працівників.

За допомогою спеціалістів підприємства нами проведено бальну оцінку посад у відповідності до класифікатора професій ДК 003:2010 для ТОВ «Надія» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Посади працівників у ТОВ «Надія»

Коди за класифікатором професій	Код ОКПДТР	Посада згідно класифікатора	Посада в ТОВ «Надія»
1221		Керівник в сільському господарстві	Голова ТОВ «Надія»
1221.1		Головні спеціалісти – керівники виробничих підрозділів у сільському господарстві	Головний інженер Головний агроном Головний зоотехнік Головний бухгалтер
1221.2		Керівники (інші керівники) та майстри виробничих підрозділів у сільському господарстві	Завідувач автогаражем
2213.2		Інженер	Інженер
2441.2		Економіст	Економіст
2411.2	20281	Бухгалтер (з дипломом спеціаліста)	Бухгалтер
2213.2	20040	Агроном	Агроном

1226.2		Керівник у складському господарстві	Завідувач складу
6131		Робітник фермерського господарства	Тракторист-машиніст
2423		Інспектор (з дипломом спеціаліста)	Інспектор відділу кадрів
9411	11422	Вагар	Вагар
9411	12759	Комірник	Комірник
613		Кваліфіковані працівники сільського господарства	
613.1		Працівники сільського господарства, які займаються як землеробством, так і тваринництвом	Працівники тваринництва

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися, але 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.

Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості працівників, які вже зарекомендували себе як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника.

Застосування грейдової системи в ТОВ «Надія» посилить матеріальне стимулювання працівників, адже працівники будуть отримувати заробітну плату в залежності від продуктивності їхньої праці та якісних характеристик кожного працівника.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, особливості праці як об'єкту дослідження, полягають в тому, що, по-перше, праця – це доцільна діяльність людей по створенню благ та послуг, яка повинна бути ефективною, раціонально організованою; по-друге, праця є однією з головних умов життєдіяльності не лише окремої особи, але і будь-якого підприємства чи організації, а також суспільства в цілому; по-третє, в процесі праці формується система соціально-трудових відносин, які утворюють стрижень суспільних відносин на рівні економіки в цілому, на рівні регіону, підприємства і рівні колективу.

Заробітна плата визначена як економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості.

Заробітна плата працівників поділяється на основну, додаткову та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» витрати на оплату праці мають наступну структуру з: фонду основної заробітної плати; фонду додаткової заробітної плати; інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

У сучасних умовах на підприємствах застосовуються різні форми і системи оплати праці, але найбільше поширення отримали дві форми оплати праці: відрядна і погодинна, а також множина їх систем.

Для успішного функціонування в умовах ринкової економіки всім підприємствам необхідно обирати такий тип економічної поведінки, що дозволяв би їм адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. При цьому особливу роль відіграє застосування ефективних методів управління працею, які б забезпечували зацікавленість працівників у високопродуктивній праці і поліпшенні кінцевих результатів діяльності підприємства. На сучасному етапі основним засобом формування такої зацікавленості виступає оплата праці, яка відображає кількість і якість

витраченої працівником праці. Забезпечити таку залежність покликана система оплати праці. На підприємстві вона має велике соціально–економічне значення – від неї залежать не лише результати праці, а й добробут і соціальний статус працівників, моральний клімат у колективі. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально–трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

ТОВ «Надія», що є українським виробником сільськогосподарської продукції, засновано 2007 року.

Протягом 2015–2017 років показники діяльності ТОВ «Надія» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2017 році порівняно з минулим на 11051,1 тис. грн. (23,89%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1830,4 тис. грн. (17,63%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 551 тис. грн. (23,46%) та витрат на збут на 470,2 тис. грн. (7,645%).

Інші операційні доходи підприємства в 2017 році зросли на 27,3 тис. грн. (10,35%). Прибуток від операційної діяльності зріс на 549,7 тис. грн. (56,45%). У 2017 році відбулося зменшення інших фінансових доходів на 0,1 тис. грн. (50%%).

Чистий прибуток ТОВ «Надія» в 2017 році зменшився на 2,5 тис. грн. (0,46%) порівняно з минулим роком.

У 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих ТОВ «Надія» на 16 осіб, або на 26,67%, середньої явочної чисельності – на 16 осіб, або на 27,59%, середньої чисельності фактично працюючих – на 18 осіб, або на 32,14%, середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 16 осіб, або на 26,67%.

Фонд основної оплати праці в 2017 році зріс на 190 тис. грн. порівняно

з минулим роком. В т.ч. за рахунок збільшення суми винагород за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці – на 132,57 тис. грн.; суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі, якщо вони є основною заробітною платою – на 53,77 тис. грн.

Фонд додаткової заробітної плати зріс на 24,57 тис. грн., тобто на 44,41%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли в 2017 році на 1,54 тис. грн. За рахунок цих факторів частка виплат з чистого фонду оплати праці зменшилась на 0,82% та склала 90,96% від загальної суми виплат.

Ретельно вивчивши діючий механізм мотивації праці на підприємстві, можемо стверджувати, що хоча він і охоплює усі аспекти трудових і нетрудових відносин загалом не є ефективним, про що свідчить зниження показників продуктивності. Основними недоліками є сталість цього механізму, тобто він є чітко визначеним і зміни до нього вносяться вкрай рідко, а також недостатня увага приділяється підвищенню кваліфікацій робітників і не запроваджуються новітні системи мотивування працівників.

Внаслідок зниження цін на продукцію ТОВ «Надія» у 2017 р. порівняно з 2016 р. відбулось зниження продуктивності праці у порівняльних цінах на 0,34 грн.

Зниження обсягу продажу у ТОВ «Надія» відбулося за рахунок зменшення обсягу основних засобів. Відтак, на підприємстві було скорочено одного управлінця, одержаний приріст доходу від реалізації склав 848,2 грн.

Процент виконання норми виробітку залежить від забезпеченості ТОВ «Надія» замовленнями. При рівних інших умовах найвищий процент виконання норми завдань у середньому за 2017 р. мають робітники–відрядники овочевої, скотарської та зернової дільниць 162%, 159% і 158% виконання норми відповідно, найнижчий – у робітників заготівельної дільниці – 135%. У середньому по ТОВ «Надія» процент виконання норм виробітку у 2017 р. становить 154%, тобто нормозавдання перевиконувались у 1,5 рази.

Одним з чинників підвищення професійної віддачі працюючих є розробка керівництвом чітких та виважених посадових інструкцій. Вони включають в себе головні аспекти управлінської діяльності визначеної посади. Інструкція визначає загальні положення, обов'язки, функції, права та відповідальність посадовця. Щодо обов'язків заступника директора, то тут вказані служби й підрозділи, які йому підпорядковуються; наголошується на розробці та контролі за виконанням проектів наказів, інструкцій, інших документів; вимагається постійне підвищення трудової дисципліни.

Таким чином, управлінський персонал підприємства мотивований на реалізацію конкретної стратегії. І якщо підприємство обирає інший варіант стратегії, вона не отримає підтримки з боку персоналу, її реалізація буде супроводжуватись опором і не принесе бажаного результату. У тому ж разі, коли підприємство обирає саме ту стратегію, на реалізацію якої спрямований керівний персонал різних рівнів, слід вживати ряд мотиваційних заходів з активізації та підтримки діючих стійких мотиваційних груп (диспозицій) управлінського персоналу.

Впровадження грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки в разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства. Вважається, що грамотне використання системи формування окладів впливає на підвищення ефективності використання фонду оплати праці на 10 – 50%. Великий плюс для будь-якого підприємства. При стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку. Великий плюс для будь-яких співробітників. Отже, виходить добрий симбіоз: все зрозуміло, все ясно, прозоро і, що не менш важливо, чесно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз./Г.Ф. Азаренков – Х.: ХДЕУ, 2011. – 208с.
2. Алексеев І. В. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій./І.В. Алексеев – Л.: Бескид Біт, 2010. – 152с.
3. Анісімова О. М. Резерви підвищення оплати праці на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва :/О.М. Анісімова зб. наук. пр. Харківського національного автомобільно–дорожнього університету. Харків, 2017. № 2 (16). Т. 1. С. 66–75.
4. Анісімова О. М. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві шляхом застосування сучасних інформаційних систем у корпоративному управлінні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності :/О.М.Анісімова зб. наук. пр. Маріуполь, 2017. Вип. 1 (15). Т. 2. С. 250–257.
5. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; ред. Т. В. Герасимова / Пер. с англ. О. В. Теплых. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
6. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа./І.І. Бажан// Формування ринкових відносин в Україні – 2012.– № 1.– С.69–74.
7. Батіщев В. Форми і системи оплати праці: нелегкий вибір/В.Батіщев //Збірник систематизованого законодавства.– 2011.– № 5.– С.139–146.
8. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки./Т.В. Білорус– 2014.– № 1.– С.185–190.
9. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці./Ю.В.Богоявленська, Є.І. Ходаківський – К.: Кондор, 2010. – 329 с.

10. Божко В. М. Термінологічні відмінності поняття «оплата праці» і «заробітна плата»: міжнародно-правовий аспект / В. М. Божко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Юридичні науки. – 2010. – № 3. – С. 172–181.

11. Божко В. М. Розмежування змісту термінів «заробітна плата» і «оплата праці» на основі аналізу наукових праць ХХІ століття / В. М. Божко // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. – 2010. – № 4. – С. 50–56.

12. Болух М. А. Економічний аналіз./М.А.Болух – К.: КНЕУ, 2010. – 555с.

13. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення / В. А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1. – С. 50 – 53

14. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К. Ф. Брезицька // Управління розвитком. – 2011. – № 8 (105). – С. 30–31.

15. 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, 2009. – 223 с.

16. Варакута Ю.М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах / Ю.М. Варакута, В.В. Бобиль // Збірник наукових праць. – Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2012. – Вип. 3. – С. 18 – 22.

17. Волгин М. А. Економіку Японії вивела вперед не техніка, а людина / М. А. Волгин // Людина й праця. –2010. – № 5. – С. 90–94.

18. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного потенціалу / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 29–37.

19. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу./Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова – Х.: ІД «ІНЖЭК», 2010. – 303 с.
20. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. /О.О.Гетьман, В.М. Шаповал – [2-ге видання]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
21. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат/А.В. Гольда// Формування ринкових відносин в Україні.– 2011.– № 9.– С.158–162.
22. Гопцій Р., Оплата праці в 2006 році: вивчаємо нововведення/Р. Гопцій // Все про бухгалтерський облік. – 27.02.2006 р., С.6.
23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
24. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально–трудова відносини : [підручник] / О.А. Грішнова. – 4-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
25. Дрозд І.К. Контроль економічних систем /І.К. Дрозд К.: Імекс. 2004. – 312 с.
26. Дудар А. П. Механізм управління людськими ресурсами торгівельно–виробничих підприємств в сучасних умовах./А.П. Дудар – Сімф.: Таврія–Плюс, 2010. – 452 с.
27. Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г.О., Васильков В. Г., Гончарова Н.П. [та ін.]; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 598 с.
28. Економіка праці та соціально–трудова відносини : [підручник] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
29. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
30. Зима О. Г. Оцінка впливу джерел залучення трудових ресурсів на забезпечення їх якості/О.Г. Зима // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2010. – № 4(28). – С. 78 – 81.

31. Зима О.Г. Ситуаційний аналіз руху трудових ресурсів на підприємстві /О.Г. Зима // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2010. – № 4 (32). – С. 79 – 83.
32. Ильин А.И. Экономика предприятия. Краткий курс./А.И. Ильин – Мн.: Новоеиздание, 2007. – 236 с.
33. Іванієнко В.В. Фінансовий аналіз./В.В. Іванієнко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 168с.
34. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
35. Іванов Ю. Оплата праці та валові витрати/Ю.Іванов // Збірник систематизованого законодавства.– 2011.– № 5.– С.171–176.
36. Калина А.В. Економіка праці / А.В. Калина – К. : МАУП, 2009. – 272 с.
37. Кислиця О. Я. Економічний аналіз. Курс лекцій./О.Я. Кислиця – К.: Видавництво Європейського університету, 2010. – 172 с.
38. Ковальчук В.М. Історія економіки та економічної думки : [навч. посіб.] / [В.М. Ковальчук, М.В. Лазаревич, М.І. Сарай]. – К.: Знання, 2008. – 647 с.
39. Кожанова Є. П., Отенко І. П. Економічний аналіз. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 209с.
40. Козырева Т. А. Проблемы оценки труда / Т. А. Козырева, С. В. Парамонова. – Красноярск: Изд-во Краснояр. гос. ун-та, 2006. – 83 с.
41. Конституція України. Прийнята ВР України 28.06.1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
42. Крищенко К.І. Удосконалення організаційно–економічного механізму управління оплатою праці / Крищенко К.І. // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4–10.
43. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом/Я.В. Кудря // Проблеми науки.– 2011.– № 7.– С.21–27.
44. Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.

45. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально–трудові відносини./В.М. Лукашевич – Л.: Новий Світ–2000, 2010. – 248 с.
46. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки / К. Мартынов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/757505>
47. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці / С. А. Матюх // Вісник Хмельницького національного університету. – 2003. – Ч. 2. – № 6. – С. 155–160.
48. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства./В.О. Мец – К.: Вища школа, 2010. – 278с.
49. Михайленко О. В. Економічна сутність та аналіз заробітної плати / О. В. Михайленко // Агросвіт. – 2010. – № 2. – С. 46–49.
50. Мних Є.В. Економічний аналіз./Є.В Мних – Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 412 с.
51. Перетятко А. Активізація мотиваційного взаємозв'язку: очікування – винагорода – результати праці/А.Перетятко, О.Таряник // Україна: аспекти праці.– 2011.– № 8.– С.48–51.
52. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9. – С. 23–27.
53. Петров У. Як регулюють зарплатню в Швеції / У. Петров // Соціалістична праця. – 2010. – № 7. – С. 104–106.
54. Пищуліна О.М. Нова ідеологія реформування заробітної плати: потреба та перспективи / О.М. Пищуліна // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 4. – С. 140–147.
55. Побудова системи грейдів своїми силами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejdiv-svojimi-silami>
56. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // www.rada.gov.ua

57. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 93–96.

58. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. /Г.В.Савицька – К.: Знання, 2006. – 654 с

59. Семенов А.Г. Аналіз показників використання фонду оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво./А.Г. Семенов, К.І. Складанна 2015. № 4. С. 82–86.

60. Семенов А.Г. Необхідність комплексної системи мотивації та стимулювання праці. Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього підприємництва в Україні: економічний, правовий та управлінський аспекти : зб. матер. наук.–практ. круглого столу./А.Г. Семенов, К.І. Складанна – Запоріжжя : КПУ, 2016. – С. 42–45.

61. Семенов А.Г. Удосконалення мотивації праці на підприємстві в монографії : Модернізація та структурна трансформація соціально–економічної системи в Україні: комунальна контентна організації обслуговування промислового підприємства/А.Г. Семенов, К.І. Складанна, Л.А. Юсипчук / за заг. ред. О. В. Покатаєвої, Г. Ю. Кучерової. – Запоріжжя : КПУ, 2015. – С. 312–327.

62. Складанна К. І. Суть заробітної плати та її структура і функції. /К.І.Складанна Запоріжжя : КПУ, 2013. С. 44.

63.Складанна К. І. Впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві./К.І.Складанна 2014. № 9 (1). С. 162–167.

64. Слиньков В. Н. Управление персоналом./В.Н.Слиньков – К.: Алерта, 2012. – 240 с.

65. Соляник Л. Г. Економічний аналіз./Л.Г.Соляник – Д., 2010. – 200 с.

66. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства./Н.В.Тарасенко – К.: Алерта, 2010. – 486 с.

67. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз./Н.В.Тарасенко, У.Я. Грудзевич – Л.: ЛБІ НБУ, 2010. – 411 с.

68. Тимош І. М. Економіка праці / І. М. Тимош. – Тернопіль : Астон, 2010. – 347 с.
69. Цимбалюк С.Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. – 2009. – № 2 (80). – С. 86 – 98.
70. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л.Червінська, С. Мала // Пропозиція. – 2009. – № 3. – С. 46 – 49.
71. Щотижневик «Контракти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/salary_upgrade.html
72. Яременко Л. М. Концептуальні засади оплати праці в умовах ринкової економіки / Л. М. Яременко // Економічний вісник університету : зб. наук. пр. Переяслав–Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Г. Сковороди. – 2010. – №15/1. – С. 187–190.
73. Ярмолюк О. Ф. Удосконалення облікового забезпечення управління виплатами працівникам підприємства [Електронний ресурс] / О. Ф. Ярмолюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2947>
74. Ященко О. І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О. І. Ященко, А. О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.1 – С. 284 – 289.
75. Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat>.

ДОДАТОК А

Підприємство	ТОВ «Надія»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		3,8	2,1
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	22,4	22,4
накопичена амортизація	1002	18,6	20,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	864,8	
Основні засоби	1010	10072,3	12177,5
первісна вартість	1011	16772,4	19665,3
знос	1012	6700,1	7487,8
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	33,5	
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10974,4	12179,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14,5	20,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2879,4	3292,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	999,1	812,8
з бюджетом	1135	0,6	

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	78,6	60,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	316,3	268,2
Витрати майбутніх періодів	1170	37,3	47,8
Інші оборотні активи	1190	86,3	81,6
Усього за розділом II	1195	4412,1	4584,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	15386,5	16763,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		1310,5	1310,5
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	7352,4	7894,5
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	496,9	755,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	9572,0	9960,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		45,1
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		45,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		2157,4	2100,0
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1216,9	1647,9
розрахунками з бюджетом	1620	406,7	803,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	299,2	341,3
розрахунками з оплати праці	1630	692,7	803,2
Поточні забезпечення	1660	535,2	786,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	506,4	1278,9
Усього за розділом III	1695	5814,5	6758,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	15386,5	16763,7

ДОДАТОК Б

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ТОВ «Надія» Дата (рік, місяць, число) _____
за ЄДРПОУ _____
Територія _____ за КОАТУУ _____
Орган державного управління _____ за СПОДУ _____
Організаційно-правова форма _____ за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____
Одиниця виміру: тис. _____
грн _____ Контрольна сума _____

КОДИ	
	01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

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	57304,5	46253,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45093,3	35872,6
Валовий:		12211,2	10380,8
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	291,0	263,7
Адміністративні витрати	2130	2899,6	2348,6
Витрати на збут	2150	6623,8	6153,6
Інші операційні витрати	2180	1455,3	1168,5
Фінансовий результат від операційної діяльності:		1523,5	973,8
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,1	0,2
Інші доходи	2240	10,6	4,1
Фінансові витрати	2250	184,3	124,5
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	57,9	18,5
Фінансовий результат до оподаткування:		835,1	1292,0
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	239,0	747,4
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		542,1	544,6
прибуток	2350		

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		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	34077,9	31068,1
Витрати на оплату праці	2505	12243,4	14058,4
Відрахування на соціальні заходи	2510	4640,7	5358,9
Амортизація	2515	1011,1	1049,5
Інші операційні витрати	2520	3951,0	4537,1
Разом	2550	55924,1	56072,0

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		

ДОДАТОК В

Підприємство	ТОВ «Надія»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		6,2	3,8
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	22,4	22,4
накопичена амортизація	1002	16,2	18,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005		864,8
Основні засоби	1010	9415,1	10072,3
первісна вартість	1011	15242,9	16772,4
знос	1012	5027,8	6700,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	171,0	
Відстрочені податкові активи	1045		33,5
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9468,4	10974,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	78,8	14,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2621,5	2879,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		1980,2	999,1
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	175,5	0,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50,2	78,6

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	609,1	316,3
Витрати майбутніх періодів	1170	37,8	37,3
Інші оборотні активи	1190		86,3
Усього за розділом II	1195	5553,1	4412,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	15021,5	15386,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		1310,5	1310,5
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	6701,8	7352,4
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1383,0	496,9
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	9395,3	9572,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		315,5	
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	315,5	
III. Поточні зобов'язання забезпечення		2400,0	2157,4
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	438,4	1216,9
розрахунками з бюджетом	1620	556,1	406,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	301,9	299,2
розрахунками з оплати праці	1630	678,1	692,7
Поточні забезпечення	1660	298,3	535,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	637,9	506,4
Усього за розділом III	1695	5310,7	5814,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	15021,5	15386,5

ДОДАТОК Д

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ТОВ «Надія» Дата (рік, місяць, число) _____
за ЄДРПОУ
Територія _____ за КОАТУУ
Орган державного
управління _____ за СПОДУ
Організаційно-правова форма
господарювання _____ за КОПФГ
Вид економічної _____
діяльності _____ за КВЕД
Одиниця виміру: тис. _____
грн _____ Контрольна сума _____

КОДИ	
	01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

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	46253,4	50691,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35872,6	40923,8
Валовий:		10380,8	9767,4
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	263,7	67,0
Адміністративні витрати	2130	2348,6	2031,8
Витрати на збут	2150	6153,6	5435,8
Інші операційні витрати	2180	1168,5	1056,6
Фінансовий результат від операційної діяльності:		973,8	1310,1
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,2	0,6
Інші доходи	2240	4,1	70,1
Фінансові витрати	2250	124,5	122,3
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	18,5	76,8
Фінансовий результат до оподаткування:		1292,0	1181,8
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	747,4	531,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		544,6	650,6
прибуток	2350		

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		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	31068,1	29459,8
Витрати на оплату праці	2505	14058,4	11201,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	5358,9	4131,1
Амортизація	2515	1049,5	921,5
Інші операційні витрати	2520	4537,1	3734,4
Разом	2550	56072,0	49448,0

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		

ДОДАТОК Е

Підприємство	ТОВ «Надія»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31.12.2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		2,1	6,2
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	14,1	22,4
накопичена амортизація	1002	12,0	16,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	9070,6	9415,1
первісна вартість	1011	14122,4	15242,9
знос	1012	5051,8	5027,8
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	109,8	171,0
Відстрочені податкові активи	1045	64,9	
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9247,4	9468,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	55,0	78,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2183,05	2621,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		1980,2
з бюджетом	1135	97,7	175,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61,1	50,2

Поточні фінансові інвестиції	1160	55,0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	640,1	609,1
Витрати майбутніх періодів	1170	10,8	37,8
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3102,8	5553,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	12350,2	15021,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		1310,5	1310,5
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	6108,2	6701,8
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1512,9	1383,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	8931,6	9395,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			315,5
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		315,5
III. Поточні зобов'язання забезпечення		750,0	2400,0
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	986,8	438,4
розрахунками з бюджетом	1620	687,6	556,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	229,0	301,9
розрахунками з оплати праці	1630	530,6	678,1
Поточні забезпечення	1660	40,0	298,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	185,1	637,9
Усього за розділом III	1695	3378,6	5310,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	12350,2	15021,5

ДОДАТОК Ж

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ТОВ «Надія» Дата (рік, місяць, число) _____
за ЄДРПОУ
Територія _____ за КОАТУУ
Орган державного
управління _____ за СПОДУ
Організаційно-правова форма _____ за КОПФГ
господарювання _____ за КВЕД
Вид економічної _____
діяльності _____ за КВЕД
Одиниця виміру: тис. _____
грн _____ Контрольна сума _____

КОДИ	
	01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 рік**

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	50691,2	48235,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	40923,8	39292,6
Валовий:		9767,4	8943,2
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	67,0	13,6
Адміністративні витрати	2130	2031,8	1970,0
Витрати на збут	2150	5435,8	4857,5
Інші операційні витрати	2180	1056,6	831,2
Фінансовий результат від операційної діяльності:		1310,1	1298,1
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,6	0,4
Інші доходи	2240	70,1	6,1
Фінансові витрати	2250	122,3	112,0
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	76,8	13,4
Фінансовий результат до оподаткування:		1181,8	1179,2
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	531,2	582,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		650,6	596,9
прибуток	2350		

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		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	29459,8	21019,9
Витрати на оплату праці	2505	11201,2	7187,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	4131,1	2584,7
Амортизація	2515	921,5	631,4
Інші операційні витрати	2520	3734,4	2748,4
Разом	2550	49448,0	34171,6

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		