

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**  
**Факультет бізнесу та права**  
**Кафедра економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**Аналіз та оцінка витрат на оплату праці на підприємстві**  
**(на матеріалах ТОВ «Веселе-Агро»)**

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ЕКЗ-41  
МОСКВИЧ Ярослав Степанович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
К.е.н., доцент  
Гордійчук Антоніна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Доктор філософії (PhD), доцент  
Гарант освітньої програми:  
Косінський Петро Миколайович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
проф. Шубалий О.М.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

МОСКВИЧ Ярослав Степанович

(прізвище, ім'я, по батькові)

### 1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка витрат на оплату праці на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Веселе-Агро»)

Керівник роботи: Гордійчук А.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «17» січня 2025 р. №27/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

посібники, підручники, наукові монографії, наукові періодичні видання, нормативно-правові документи, статистичні звітність і внутрішня управлінська звітність ТОВ «Веселе-Агро», Інтернет-ресурси вільного доступу тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕСЕЛЕ-АГРО»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Функції оплати праці

2. Системи оплати праці

3. Сучасні системи оплати праці

4. Основні показники роботи ТОВ «Веселе-Агро»

5. Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці в розрізі категорій

6. Динаміка основних складових фонду оплати праці

7. Зміна показників ефективності витрат на оплату праці на ТОВ «Веселе-Агро»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2024</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2024</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2025</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2025</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2025</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2025</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2025</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2025</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( Москвич Я.С. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( Гордійчук А.І. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Москвич Я.С. Аналіз та оцінка витрат на оплату праці на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Веселе-Агро»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки витрат на оплату праці на підприємстві на прикладі ТОВ «Веселе-Агро». Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки витрат на оплату праці на основі даних ТОВ «Веселе-Агро». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки витрат на оплату праці на матеріалах ТОВ «Веселе-Агро».

У першому розділі представлено теоретичні засади дослідження питань оплати праці на підприємствах, вивчено сутність поняття «оплата праці»; досліджено форми та системи оплати праці на підприємствах; розглянуто сучасні системи оплати праці на підприємствах.

У другому розділі представлено аналіз та оцінка витрат на оплату праці на ТОВ «Веселе-Агро», представлено економічну характеристику та вивчення основних показників роботи підприємства; проведено аналіз зміни суми і структури витрат на оплату праці за категоріями працівників; проведено аналіз динаміки та факторний аналіз зміни витрат за елементами фонду оплати праці.

Висновки та пропозиції містять запропоновані за підсумками проведеного дослідження заходи для раціонального використання коштів фонду оплати праці на підприємстві.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, фонд оплати праці, основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, витрати на оплату праці.

## ANNOTATION

Moskvych Y.S. Analysis and assessment of labor costs at the enterprise (on the materials of LLC "Vesele-Agro"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyse and evaluate labour costs at the enterprise on the example of LLC "Vesele-Agro". The object of research is the process of analysing and evaluating labour costs based on the data of LLC "Vesele-Agro". The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of analysing and evaluating labour costs on the basis of data of LLC "Vesele-Agro".

The first section presents the theoretical foundations of the study of labour remuneration at enterprises, examines the essence of the concept of 'labour remuneration'; examines the forms and systems of labour remuneration at enterprises; considers modern systems of labour remuneration at enterprises.

The second section presents an analysis and assessment of labour costs at LLC "Vesele-Agro", provides an economic description and a study of the main indicators of the enterprise's performance; analyses changes in the amount and structure of labour costs by categories of employees; analyses the dynamics and factor analysis of changes in costs by elements of the labour remuneration fund.

The conclusions and suggestions include measures for the rational use of the labour remuneration fund at the enterprise, which were proposed on the basis of the study.

Keywords: labour remuneration, wages, wage fund, basic wages, additional wages, labour costs.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність поняття «оплата праці»	10
1.2. Форми та системи оплати праці на підприємствах	14
1.3. Сучасні системи оплати праці на підприємствах	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕСЕЛЕ-АГРО»</b>	<b>26</b>
2.1. Економічна характеристика та вивчення основних показників роботи підприємства	26
2.2. Аналіз зміни суми і структури витрат на оплату праці за категоріями працівників	30
2.3. Аналіз динаміки та факторний аналіз зміни витрат за елементами фонду оплати праці	35
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>56</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасній економічній парадигмі заробітна плата вийшла за межі виключно компенсаторного механізму за витрачену працю, набувши статусу стратегічного інструменту управління людським капіталом. Це обумовлено динамічним характером ринку праці та посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, що диктує необхідність системного підходу до винагороди.

В економічній системі підприємства заробітна плата виконує низку ключових функцій, що забезпечують її багатогранний вплив на індивідуальному, мікро- та макроекономічному рівнях. Аналіз існуючих форм і систем оплати праці засвідчує їхню ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства, виходячи далеко за рамки суто адміністративного розрахунку винагороди. Системи оплати праці є складним організаційно-економічним механізмом, що покликаний гармонізувати інтереси працівників і роботодавців, стимулюючи досягнення стратегічних бізнес-цілей.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки витрат на оплату праці на підприємстві на прикладі ТОВ «Веселе-Агро». Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити сутність поняття «оплата праці»;
- дослідити форми та системи оплати праці на підприємствах;
- розглянути сучасні системи оплати праці на підприємствах;
- представити економічну характеристику та вивчення основних показників роботи підприємства;
- провести аналіз зміни суми і структури витрат на оплату праці за категоріями працівників;
- провести аналіз динаміки та факторний аналіз зміни витрат за елементами фонду оплати праці;

– обґрунтувати заходи для оптимізації витрат на оплату праці підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес аналізу та оцінки витрат на оплату праці на основі даних ТОВ «Веселе-Агро».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки витрат на оплату праці на матеріалах ТОВ «Веселе-Агро».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано ряд наукових підходів та методів: системний підхід – для вивчення форм та систем оплати праці на підприємствах; методи логічного узагальнення – для вивчення сутності поняття «оплата праці»; аналізу та синтезу – для проведення аналізу зміни суми і структури витрат на оплату праці за категоріями працівників; індукції, дедукції – при представленні сучасних систем оплати праці на підприємствах; табличний і графічний аналіз – при побудові різних типів таблиць та діаграм для аналізу і оцінки зміни витрат на оплату праці підприємства; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні заходів для раціоналізації витрат на оплату праці на підприємстві; факторного економічного аналізу – при проведенні аналізу зміни витрат за елементами фонду оплати праці.

Інформаційною базою дослідження стали: посібники, підручники, наукові монографії, наукові періодичні видання, нормативно-правові документи, статистичні звітність і внутрішня управлінська звітність ТОВ «Веселе-Агро», Інтернет-ресурси вільного доступу тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Методичні підходи до аналізу й оцінки витрат на плату праці на підприємствах можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Веселе-Агро» та подібних підприємств галузі.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження були апробовані під час участі на науково-практичному заході.

**Публікації.** Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей обсягом 0,1 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 55 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 10 рисунків та 6 таблиць. Список використаних джерел складається з 33 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 9 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сутність поняття «оплата праці»

У сучасному динамічному світі, де конкуренція за таланти є надзвичайно гострою, оплата праці перестала бути лише формальним розрахунком за витрачений час чи зусилля. Вона набула стратегічного значення, перетворившись на ключовий інструмент управління персоналом та забезпечення сталого розвитку підприємств. Ефективна система оплати праці є не просто винагородою за виконану роботу, а потужним важелем мотивації, залучення та утримання кваліфікованих фахівців, без яких неможливе досягнення амбітних бізнес-цілей та забезпечення конкурентоздатності на ринку. У цьому контексті розуміння ролі оплати праці, її принципів та методів набуває особливої актуальності як для роботодавців, так і для працівників.

На думку Р. Шиманської «плата праці – це будь-який заробіток, який роботодавець (власник або його представник) виплачує працівникові згідно з трудовим договором за виконану ним роботу або надані послуги» [23].

О.Грішнова вважає, що «заробітна плата є одночасно складовою витрат на виробництво та основним засобом для матеріального заохочення працівників у досягненні високих показників їхньої роботи» [5].

Н. Колесников зазначає, що «заробітна плата – це грошова частка створеної вартості, яка розподіляється між працівниками відповідно до обсягу та якості їхньої праці» [20].

З точки зору В. Медведєв «заробітна плата – це винагорода за працю, а її розмір, як ціна робочої сили, формується на ринку праці під впливом попиту та пропозиції на конкретні професії. За трудовою угодою роботодавець (власник або його представник) виплачує цю винагороду працівникові переважно в грошовій формі за виконану ним роботу» [22].

І. Петрова вважає, що «заробітна плата – це необхідний обсяг грошових коштів, що об'єктивно потрібен для забезпечення відновлення працездатності працівників та ефективної роботи підприємства. Цей обсяг є основною частиною засобів для життя, відповідає рівню розвитку виробництва та зростає разом зі збільшенням продуктивності праці. Важливо розуміти, що для підприємства це не дохід, а інвестиція у відтворення трудових ресурсів на суспільно прийнятному рівні» [28].

Отже, заробітна плата – це винагорода, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу згідно з умовами трудового договору. Зазвичай вона обчислюється у грошовому виразі, але може включати й натуральні виплати (товарами, послугами).

У більш широкому розумінні, поняття заробітної плати охоплює не лише основну оплату за відпрацьований час або виконаний обсяг робіт, а й інші складові, спрямовані на заохочення працівників та компенсацію певних умов праці.

В економічній системі будь якого підприємства оплата праці відіграє багатогранну роль, що виходить далеко за межі простої компенсації за витрачені зусилля. Її функції (рис.1.1) є ключовими для забезпечення ефективного функціонування як окремого працівника, так і підприємства в цілому, а також мають значний вплив на соціально–економічний розвиток суспільства. Розуміння сутності та взаємозв'язку цих функцій є необхідною умовою для побудови справедливої, стимулюючої та конкурентної системи винагород, здатної мотивувати персонал, оптимізувати витрати та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Саме ці аспекти зумовлюють актуальність глибокого вивчення функцій оплати праці в сучасних економічних умовах.

Розуміння та ефективне використання цих функцій (рис.1.1) заробітної плати є важливим завданням для керівництва підприємств та держави загалом, оскільки це безпосередньо впливає на економічну ефективність, соціальну стабільність та рівень життя населення.

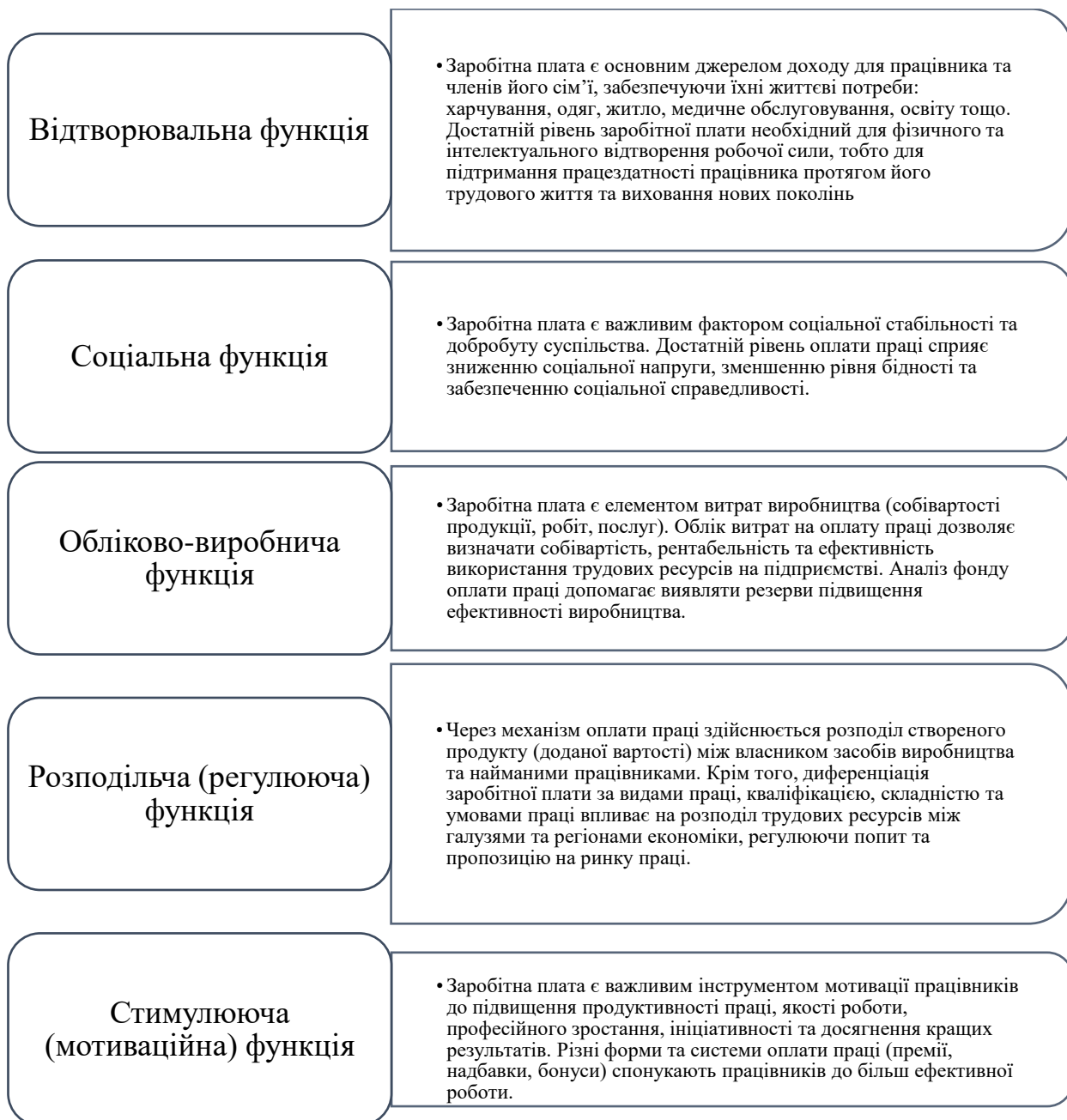


Рис.1.1. Функції оплати праці (побудовано автором за джерелом [14])

Забезпечення працівникові гідного рівня життя, задоволення його базових потреб (харчування, житло, здоров'я, освіта) є фундаментом для підтримання його працездатності. Якщо працівник не може забезпечити себе та свою сім'ю, це призводить до стресу, погіршення здоров'я, зниження мотивації та, як наслідок, до зниження продуктивності праці.

Високий рівень заробітної плати сприяє фізичному та психологічному добробуту працівника, зменшує плинність кадрів, підвищує задоволеність роботою та готовність якісно виконувати свої обов'язки.

Стимулююча функція має прямий та найбільш очевидний вплив на продуктивність праці. Чим краще система оплати праці пов'язана з результатами роботи, індивідуальними та колективними досягненнями, тим вища мотивація працівників до ефективної праці.

Варто зауважити, що премії, бонуси, відрядна оплата, участь у прибутках, підвищення заробітної плати за високі показники безпосередньо заохочують працівників до збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції/послуг, прояву ініціативи та впровадження інновацій.

«Досить важливою є справедлива диференціація заробітної плати залежно від складності, кваліфікації, відповідальності та умов праці сприяє ефективному розподілу трудових ресурсів» [8]. Коли працівники бачать чіткий зв'язок між своєю кваліфікацією та рівнем оплати, це стимулює їх до підвищення кваліфікації та освоєння складніших видів робіт, що в кінцевому підсумку підвищує загальну продуктивність праці на підприємстві та в економіці.

Включення витрат на оплату праці до собівартості продукції та аналіз ефективності використання фонду оплати праці спонукає роботодавців до оптимізації витрат на персонал та підвищення продуктивності праці. Облік витрат на оплату праці дозволяє виявляти неефективне використання робочого часу, надмірну чи недостатню кількість персоналу, а також оцінювати економічну доцільність впровадження нових технологій та методів організації праці, що зрештою веде до зростання продуктивності.

Важливим аспектом є забезпечення соціальної справедливості в оплаті праці (однакова оплата за однакову працю), встановлення мінімальної заробітної плати на достатньому рівні, державні гарантії та компенсації створюють стабільне соціальне середовище та сприяють мотивації працівників. Коли працівники відчують захищеність своїх прав та справедливе ставлення, це позитивно впливає на їхній моральний стан, знижує соціальну напругу та

підвищує їхню готовність до продуктивної праці. Водночас соціальні гарантії та справедлива оплата праці сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, зменшують плинність кадрів та підвищують лояльність працівників, що є важливими факторами для зростання продуктивності.

Таким чином, кожна функція заробітної плати, хоча й опосередковано, впливає на продуктивність праці. Ефективна система оплати праці повинна враховувати всі ці функції в комплексі для досягнення високих показників продуктивності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

## **1.2. Форми та системи оплати праці на підприємствах**

Система оплати праці – це сукупність правил, методів і засобів, які підприємство використовує для визначення розміру винагороди працівникам за виконану ними роботу. Вона складається з форм та систем оплати праці, що відрізняються підходами до розрахунку заробітку та залежністю від кількісних і якісних результатів праці. В Україні існують дві основні форми оплати праці, що визначають, яким чином обліковується робота працівника це погодинна (тарифна) форма., де заробіток працівника залежить від кількості відпрацьованого часу (години, дні, місяці) та його тарифної ставки або окладу. Ця форма застосовується там, де складно виміряти конкретний обсяг виробленої продукції або виконаних робіт, або коли якість важливіша за кількість.

Відрядна форма\ оплати праці де розмір заробітку прямо залежить від кількості та якості виробленої продукції або виконаних робіт за встановленими нормами виробітку та відрядними розцінками, стимулює працівників до збільшення обсягів виробництва. На (рис.1.2) наведено ряд систем оплати праці.

«Проста погодинна система оплати праці являє собою базовий метод винагороди за працю, при якому розмір заробітної плати працівника прямо пропорційний кількості відпрацьованого часу, незалежно від обсягу виробленої продукції або виконаних робіт» [12]. Ця система ґрунтується на концепції часової цінності праці та передбачає стабільну тарифну ставку або оклад за одиницю часу.

Погодинно–преміальна система оплати праці є однією з найпоширеніших модифікацій простої погодинної системи, яка інтегрує елементи матеріального стимулювання для підвищення ефективності праці. Її основна ідея полягає у поєднанні гарантованої заробітної плати за відпрацьований час (погодинна частина) з додатковою винагородою (премією) за досягнення визначених якісних або кількісних показників.

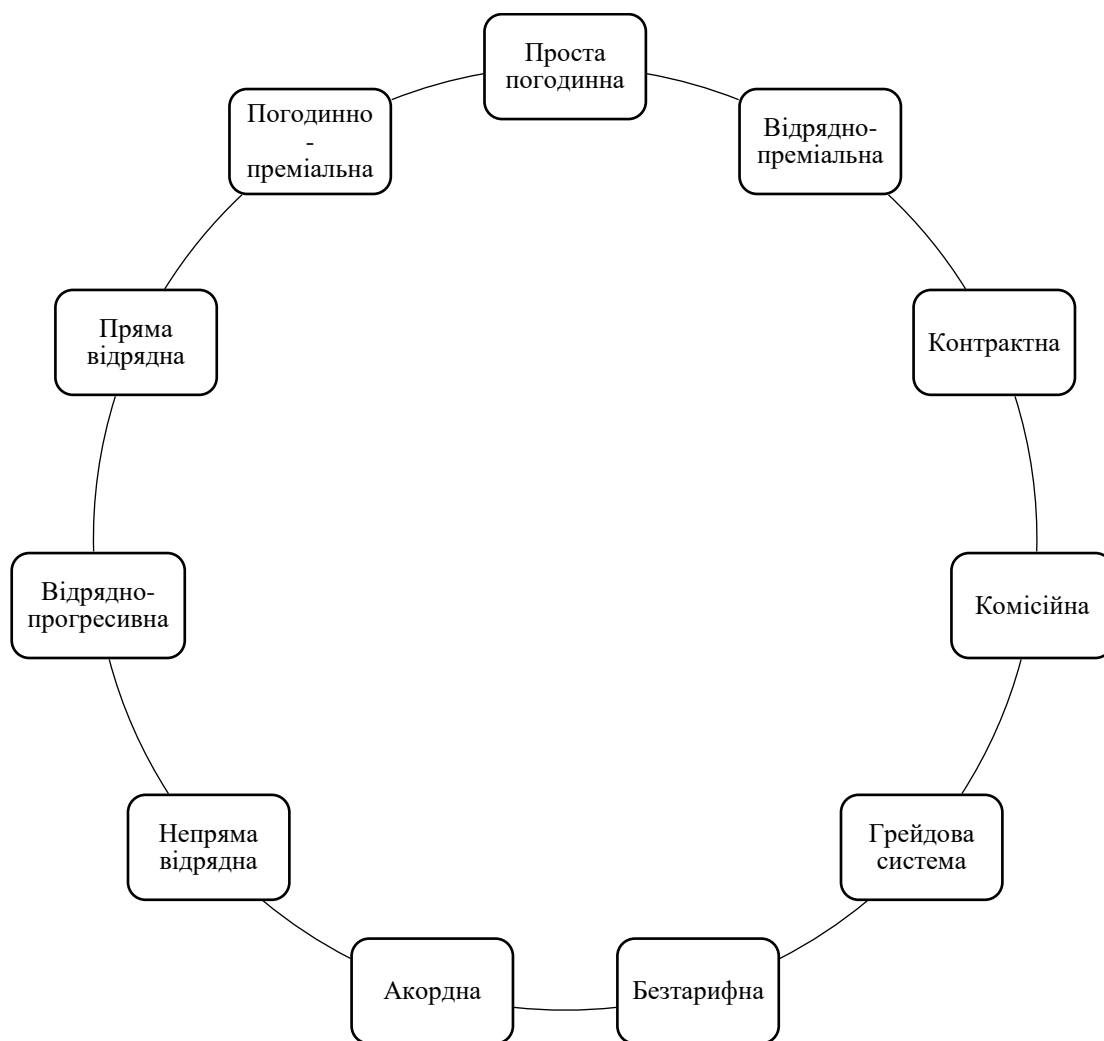


Рис.1.2. Системи оплати праці (побудовано автором за джерелом [25])

Відрядна система оплати праці – це форма винагороди за працю, при якій заробітна плата працівника (або бригади) прямо залежить від кількості та якості виробленої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг. На відміну від погодинної, де оплачується час, відрядна система фокусується на кінцевому результаті трудової діяльності. Цей підхід забезпечує тісний зв'язок між обсягом виконаної роботи та розміром заробітку, що створює потужний матеріальний стимул для підвищення продуктивності праці.

Відрядно–преміальна система оплати праці є однією з найпоширеніших та найефективніших модифікацій відрядної форми. Вона поєднує прямий зв'язок заробітку з кількістю виробленої продукції (або виконаних робіт) з додатковою винагородою (премією) за досягнення визначених якісних або кількісних показників, що виходять за межі простого виробітку. Це дозволяє нівелювати основні недоліки чистої відрядної системи, а саме – ризик зниження якості продукції та відсутність стимулювання до економії ресурсів або вдосконалення процесів.

«Відрядно–прогресивна система оплати праці є однією з найбільш інтенсивних форм відрядної оплати, розробленою для надзвичайно сильного стимулювання працівників до перевиконання встановлених норм виробітку» [18]. Її ключова особливість полягає в тому, що продукція, вироблена понад норму, оплачується за підвищеними (прогресивно зростаючими) розцінками, тоді як продукція, вироблена в межах норми, оплачується за звичайними (базовими) відрядними розцінками.

Непряма відрядна система оплати праці – це специфічний різновид відрядної форми, що застосовується для винагороди допоміжних працівників, чия діяльність безпосередньо не створює готову продукцію, але є критично важливою для забезпечення безперебійної роботи основного виробничого персоналу. На відміну від прямої відрядної оплати, заробіток допоміжного працівника тут не залежить від його власного виробітку, а прив'язується до результатів праці основних робітників, яких він обслуговує.

Акордна система оплати праці – це різновид відрядної форми оплати, при якій заробітна плата працівнику (або бригаді) встановлюється не за кожну окрему операцію чи одиницю продукції, а за весь комплекс робіт або певне завдання в цілому, з обов'язковим визначенням термінів його виконання. Це принципово відрізняє її від інших відрядних систем, де оплата прив'язана до кількості фактично вироблених одиниць.

«Акордна система оплати праці – це специфічний різновид відрядної форми винагороди, де заробітна плата працівнику (або бригаді) встановлюється не за кожну окрему одиницю продукції чи операцію, а за весь комплекс робіт або певне визначене завдання в цілому, з обов'язковим визначенням кінцевого терміну його виконання» [20]. Це принципово відрізняє її від інших відрядних систем, де оплата прив'язана до кількості фактично вироблених одиниць продукції. Ключова ідея акордного методу полягає в тому, щоб мотивувати виконавця до якнайшвидшого, найякіснішого та найефективнішого завершення всього обсягу робіт. Заробіток виплачується після повного виконання всього комплексу робіт і приймання їх замовником (або відповідним відділом підприємства).

Для кожного виду робіт, що входять до складу завдання, визначаються норми часу (або норми виробітку), необхідна кількість працівників та їхня кваліфікація.

Безтарифна система оплати праці – це сучасний підхід до визначення заробітної плати, який відходить від традиційних фіксованих тарифних ставок, посадових окладів та жорстких схем преміювання. Натомість, вона базується на гнучкому розподілі фонду заробітної плати, який формується на основі кінцевих результатів діяльності підприємства або його підрозділів. Головна особливість цієї системи полягає у прямому зв'язку рівня доходу працівника з фінансовим успіхом компанії та його особистим внеском.

Працівникам не встановлюються заздалегідь визначені тарифні ставки чи посадові оклади. Це дозволяє уникнути «гарантованого» заробітку, який не залежить від реального внеску. Розмір заробітної плати колективу або окремого

працівника безпосередньо залежить від досягнутих фінансових показників підприємства (прибуток, дохід, обсяг продажів, економія витрат). Кожному працівнику присвоюється певний коефіцієнт (або рейтинг), що відображає його кваліфікаційний рівень, досвід, компетентність, якість роботи та коефіцієнт трудової участі (КТУ) в поточному періоді. Заробітна плата не розбивається на окремі тарифну частину, надбавки та премії. Вона розраховується комплексно на основі загального заробленого фонду та індивідуальних коефіцієнтів.

«Грейдингова система оплати праці являє собою структуровану методологію систематизації та диференціації посадових позицій в межах організації на основі комплексної оцінки їхньої відносної цінності» [23]. В основу даної системи покладено принцип вертикальної ієрархізації посад у відповідності до визначених критеріїв, що відображають рівень складності виконуваних завдань, обсяг відповідальності, необхідний рівень кваліфікації та вплив на стратегічні цілі підприємства.

Процес грейдування передбачає декомпозицію кожної посади на ключові фактори оцінки, такі як знання та навички, складність завдань, рівень прийняття рішень, ступінь відповідальності за ресурси та результати діяльності, а також умови праці. Кожному фактору присвоюється певна вага та рівні градації, що дозволяє кількісно оцінити кожну посаду в балах.

На основі сумарної бальної оцінки посади інтегруються у попередньо визначені грейди – ієрархічні рівні, кожен з яких характеризується певним діапазоном балів та відповідним інтервалом заробітної плати. Діапазони заробітних плат для кожного грейду встановлюються з урахуванням ринкових аналогів, внутрішньої справедливості та фінансових можливостей організації.

Впровадження грейдингової системи оплати праці забезпечує ряд суттєвих переваг, включаючи підвищення прозорості та об'єктивності процесу формування заробітної плати, оптимізацію управління фондом оплати праці, створення чітких критеріїв для кар'єрного зростання та професійного розвитку персоналу, а також підвищення мотивації співробітників через розуміння взаємозв'язку між цінністю посади та рівнем винагороди.

Таким чином, грейдінгова система оплати праці є науково обґрунтованим інструментом управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення справедливої, конкурентоздатної та ефективної системи винагороди, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

«Комісійна система оплати праці – це форма винагороди, при якій розмір заробітної плати працівника (або його основної частини) прямо залежить від обсягу реалізованої продукції, наданих послуг, укладених угод або отриманого доходу, які були досягнуті завдяки його діяльності. Ця система створює дуже сильний матеріальний стимул до збільшення обсягів продажу та покращення комерційних результатів» [16].

Контрактна система оплати праці – це система винагороди, що базується на індивідуальному трудовому контракті (договорі) між працівником і роботодавцем. На відміну від уніфікованих тарифних систем або грейдів, де умови оплати є стандартизованими для певних категорій посад, контрактна система дозволяє гнучко та індивідуально визначати розмір і умови оплати праці, враховуючи унікальні особливості працівника, складність та важливість виконуваних ним функцій, а також специфіку трудових відносин.

Контрактна система оплати праці є інструментом, який дозволяє компаніям гнучко реагувати на ринок праці та залучати/утримувати унікальні та високоцінні кадри. Вона надає значну свободу у визначенні умов винагороди, але вимагає від роботодавця високої кваліфікації у веденні переговорів, знання законодавства та вміння оцінювати справжню цінність працівника. Ця система особливо ефективна там, де індивідуальний внесок має вирішальне значення для успіху компанії.

Системи оплати праці є ключовим елементом мотиваційної політики підприємства, що визначає механізм винагороди працівників за їхню трудову діяльність. Вони є сукупністю правил, процедур і принципів, які пов'язують розмір заробітної плати з різними аспектами праці — відпрацьованим часом, обсягом і якістю виконаної роботи, кінцевими результатами діяльності компанії або індивідуальними характеристиками працівника та посади.

### 1.3. Сучасні системи оплати праці на підприємствах

Сучасні системи оплати праці значно еволюціонували, відходячи від традиційних погодинних та відрядних форм. Сьогодні підприємства все частіше використовують більш гнучкі та орієнтовані на результат підходи, щоб залучити, мотивувати та утримати талановитих працівників в умовах зростаючої конкуренції за кадри. Сучасні системи оплати праці наведено на рисунку (рис.1.3).

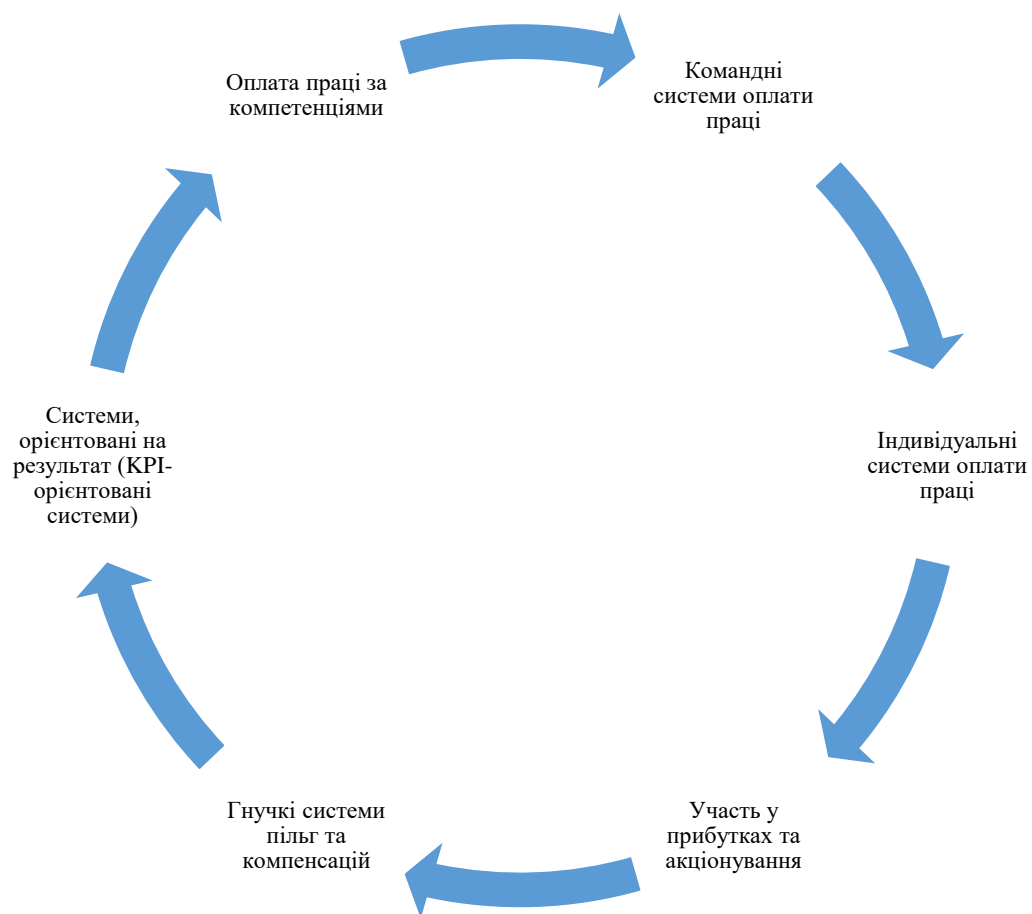


Рис. 1.3. Сучасні системи оплати праці  
(побудовано автором за джерелом [30])

Розглядаючи оплату праці за компетенціями варто зауважити, що вона являє собою прогресивну методологію винагородження персоналу, що базується на оцінці та визнанні рівня розвитку і практичного застосування

працівником ключових компетенцій, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. На відміну від традиційних підходів, що акцентують увагу на посадовій ієрархії або результативності виконаної роботи, дана система фокусується на індивідуальних знаннях, навичках, поведінкових характеристиках та здібностях працівника, які безпосередньо впливають на якість та ефективність його трудової діяльності.

«В основу системи оплати праці за компетенціями покладено попереднє визначення та формалізацію ключових компетенцій, релевантних для кожної посадової позиції або групи посад. Ці компетенції можуть включати як технічні знання та навички (*hard skills*), так і поведінкові характеристики (*soft skills*), такі як комунікабельність, лідерство, здатність до прийняття рішень, орієнтація на результат тощо» [11].

Процес оцінки рівня розвитку компетенцій здійснюється за допомогою верифікованих методів, включаючи асесмент-центри, оцінку за методом «360 градусів», тестування знань та навичок, аналіз портфоліо виконаних проектів та експертну оцінку керівників. Результати оцінки слугують основою для визначення рівня володіння кожною компетенцією (наприклад, початковий, базовий, середній, високий, експертний).

Розмір заробітної плати працівника безпосередньо залежить від рівня розвитку ключових компетенцій, визначених як критично важливі для його посади. Система може передбачати фіксовану базову оплату, яка коригується залежно від рівня продемонстрованих компетенцій, або ж повністю базуватися на оцінці компетенцій з встановленням діапазонів оплати для кожного рівня розвитку.

Впровадження оплати праці за компетенціями стимулює працівників до постійного професійного розвитку та вдосконалення своїх навичок, оскільки зростання рівня компетенцій безпосередньо відображається на рівні їхньої винагороди. А також забезпечується більш тісний зв'язок між кваліфікацією працівника та його внеском у діяльність організації. В той же час підвищується

гнучкість управління персоналом, оскільки фокус зміщується з посадової ієрархії на фактичні здібності працівників.

Таким чином, оплата праці за компетенціями є науково обґрунтованим підходом до побудови ефективної системи винагородження, що сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації в умовах динамічного ринкового середовища.

«Системи оплати праці, орієнтовані на результат (KPI орієнтовані системи), являють собою методологічний підхід до винагородження персоналу, що базується на досягненні попередньо визначених ключових показників ефективності» [28]. Дана концепція передбачає встановлення чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART–критерії) цілей та показників, досягнення яких безпосередньо впливає на розмір змінної частини заробітної плати працівника або команди.

В основі KPI–орієнтованих систем лежить принцип прямого зв'язку між індивідуальним або колективним внеском у досягнення стратегічних цілей організації та отриманою винагородою. Процес впровадження передбачає ідентифікацію ключових бізнес–процесів та визначення релевантних KPI для кожного рівня управління та окремих посадових позицій. Ці показники можуть відображати кількісні (обсяг продажів, рівень прибутку, кількість залучених клієнтів) або якісні (рівень задоволеності клієнтів, якість продукції, ефективність внутрішніх процесів) аспекти діяльності.

Механізм функціонування KPI орієнтованих систем передбачає періодичну оцінку фактичних значень KPI порівняно з встановленими цільовими значеннями. Залежно від ступеня досягнення цілей визначається розмір змінної частини заробітної плати, яка може виплачуватися у вигляді премій, бонусів або відсотків. Критерії оцінки та шкала винагородження є прозорими та доводяться до відома працівників на етапі впровадження системи.

«Науково обґрунтоване застосування KPI–орієнтованих систем оплати праці забезпечує ряд значних переваг. По-перше, підвищується рівень мотивації та залученості персоналу, оскільки працівники чітко розуміють, яким

чином їхні зусилля впливають на їхній дохід. По-друге, забезпечується тісна інтеграція індивідуальних та командних цілей зі стратегічними цілями організації, сприяючи їхньому узгодженому досягненню. По-третє, створюється об'єктивна основа для оцінки ефективності діяльності працівників та підрозділів» [17].

Однак, впровадження КРІ орієнтованих систем вимагає ретельного підходу до визначення КРІ, забезпечення їхньої вимірюваності та контрольованості, а також розробки справедливої та прозорої системи винагородження. Неправильно розроблені або некоректно застосовані КРІ можуть призвести до небажаних наслідків, таких як фокусування на легковимірних показниках на шкоду якісним аспектам, посилення внутрішньої конкуренції та зниження рівня співробітництва.

Таким чином, КРІ-орієнтовані системи оплати праці є дієвим інструментом управління продуктивністю та мотивацією персоналу, за умови їхнього науково обґрунтованого проектування та впровадження, що враховує специфіку діяльності організації та особливості її корпоративної культури.

Гнучкі системи пільг та компенсацій являють собою інноваційний підхід до організації винагородження персоналу, що передбачає надання працівникам певної автономії у виборі індивідуального пакету пільг та компенсацій з набору опцій, запропонованих роботодавцем. Дана концепція відходить від уніфікованих систем винагородження, спрямовуючись на задоволення різноманітних потреб та переваг працівників на різних етапах їхнього життя та кар'єрного розвитку.

В основі гнучких систем лежить виділення для кожного працівника певного вираженого в грошовому еквіваленті або в балах. Працівник, у межах цього бюджету, має право самостійно конструювати свій індивідуальний пакет пільг, обираючи з широкого спектру доступних опцій. Ці опції можуть включати, але не обмежуються, різними планами медичного страхування з різним рівнем покриття, програмами страхування життя та від нещасних випадків, додатковими оплачуваними днями відпустки, можливостями

професійного навчання та розвитку, програмами підтримки здорового способу життя (наприклад, абонементи в спортзал), послугами з догляду за дітьми, фінансовим плануванням та пенсійними накопиченнями.

«Наукове обґрунтування впровадження гнучких систем пільг та компенсацій базується на принципах теорії очікувань Врума та теорії справедливості Адамса» [19]. Надання працівникам можливості вибору пільг, які вони суб'єктивно оцінюють як найбільш цінні та релевантні їхнім потребам, підвищує сприйняття цінності загального компенсаційного пакету та зміцнює зв'язок між зусиллями працівника та отриманою винагородою. Крім того, індивідуалізований підхід до винагородження сприяє формуванню відчуття справедливості та визнання індивідуальних відмінностей серед персоналу.

Впровадження гнучких систем пільг та компенсацій забезпечує низку стратегічних переваг для організації. По–перше, підвищується рівень задоволеності та лояльності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на рівень плинності кадрів та витрати на їхній пошук і адаптацію. По–друге, покращується імідж роботодавця на ринку праці, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців. По–третє, оптимізуються витрати на пільги, оскільки працівники обирають лише ті опції, які для них є дійсно цінними, усуваючи неефективне використання ресурсів на неактуальні для певної групи персоналу пільги.

Однак, впровадження гнучких систем вимагає ретельного планування та адміністрування, включаючи розробку зрозумілого каталогу пільг, визначення їхньої вартості, забезпечення ефективної комунікації з працівниками та використання інформаційних технологій для управління процесом вибору та обліку.

Таким чином, гнучкі системи пільг та компенсацій є науково обґрунтованим та ефективним інструментом управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення задоволеності, мотивації та залученості персоналу шляхом надання індивідуалізованих пакетів винагородження, що відповідають їхнім різноманітним потребам та перевагам.

Індивідуальні системи оплати праці являють собою персоніфікований підхід до визначення та встановлення рівня винагороди для кожного окремого працівника, що базується на унікальному поєднанні його кваліфікації, досвіду, навичок, компетенцій, результативності праці та потенційного внеску в діяльність організації. На відміну від колективних або стандартизованих систем, індивідуальні системи оплати праці передбачають гнучкість у визначенні умов винагородження, що відображають специфічні характеристики та цінність кожного фахівця для компанії.

В основі індивідуальних систем оплати праці лежить ретельна оцінка індивідуальних якостей та досягнень працівника. Цей процес може включати аналіз його освітнього рівня, стажу роботи в галузі та в компанії, наявних сертифікатів та ліцензій, рівня володіння ключовими компетенціями, результатів попередніх періодів роботи (оцінка ефективності, досягнення KPI), а також потенціалу для подальшого професійного зростання та розвитку.

«Командні системи оплати праці являють собою методологічний підхід до винагородження групи працівників, об'єднаних для досягнення спільної мети або виконання певного проекту» [7]. На відміну від індивідуальних систем, де винагорода безпосередньо залежить від особистих досягнень, у командних системах акцент робиться на результативності спільної діяльності та внеску кожного члена команди в загальний успіх.

В основі командних систем оплати праці лежить принцип колективної відповідальності та взаємозалежності. Заробітна плата або її змінна частина (премії, бонуси) визначається на основі досягнення командою попередньо встановлених цілей та ключових показників ефективності (KPI), які можуть бути кількісними (обсяг виробництва, рівень продажів, терміни виконання проекту) або якісними (рівень задоволеності клієнтів, інноваційність рішень).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕСЕЛЕ-АГРО»

#### **2.1. Економічна характеристика та вивчення основних показників роботи підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Веселе-Агро» є агропромисловим суб'єктом господарювання, що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва. Підприємство функціонує в рамках сучасних аграрних технологій, орієнтуючись на інтенсифікацію виробничих процесів з метою підвищення ефективності та рентабельності.

Основною галуззю діяльності ТОВ «Веселе-Агро» є рослинництво, що включає вирощування широкого спектру зернових, олійних та технічних культур. Домінуючими культурами в сівозміні підприємства є пшениця озима, кукурудза, соняшник та ріпак, що зумовлено як сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами регіону, так і ринковим попитом. Агротехнологічний комплекс підприємства передбачає використання високопродуктивних сортів та гібридів, застосування систем удобрення та захисту рослин, а також механізовані процеси обробітку ґрунту та збирання врожаю.

Паралельно з рослинництвом, ТОВ «Веселе-Агро» розвиває тваринництво, що представлено переважно молочним скотарством. Ця галузь спрямована на виробництво молока високої якості, що досягається шляхом оптимізації годівлі тварин, впровадження сучасних систем утримання та ветеринарного контролю. Наявність тваринницького комплексу дозволяє підприємству забезпечувати раціональне використання кормової бази, що формується за рахунок власного виробництва, та отримувати органічні добрива для потреб рослинництва, що сприяє підтриманню балансу поживних речовин у ґрунті.

Управлінська структура ТОВ «Веселе-Агро» характеризується інтеграцією сучасних методів планування, обліку та контролю, спрямованих на оптимізацію ресурсного потенціалу. Підприємство активно впроваджує елементи точного землеробства, використовує цифрові технології для моніторингу посівів та прогнозування врожайності. Економічна стабільність та конкурентоспроможність ТОВ «Веселе-Агро» забезпечується за рахунок раціонального використання земельних ресурсів, модернізації матеріально-технічної бази та кваліфікованого кадрового забезпечення. Діяльність підприємства спрямована на досягнення високих виробничих показників та зміцнення позицій на аграрному ринку.

На наступному етапі проведено аналіз основних показників роботи підприємства за період 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Сума активів (пасивів) балансу демонструє значне зростання, особливо у 2024 році, збільшившись на 37,7% порівняно з 2023 роком та на 35,7% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Рентабельність активів і продажу була від'ємною у 2022 та 2023 роках (-49,5% та -25,6% відповідно), проте у 2024 році вона стала позитивною (11,2%). Це вказує на покращення ефективності використання активів для генерації прибутку, хоча і потребує подальшої оптимізації.

Обсяг виробництва у відпускних цінах мав значні коливання: різке падіння у 2023 році (-41,1% від 2022 року) та стрімке зростання у 2024 році (83,1% від 2023 року), перевищивши рівень 2022 року. Це може свідчити про нерівномірність виробничих циклів або вплив зовнішніх факторів. Чистий дохід від реалізованої продукції відображає аналогічну динаміку, з падінням у 2023 році та суттєвим зростанням у 2024 році (+92,7% до 2023 року), що корелює зі змінами обсягів виробництва.

Операційні витрати на виробництво також демонструють зниження у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком (-11,8% та -19,7% відповідно), що є позитивним показником, вказуючи на можливу оптимізацію витрат.

Таблиця 2.1. Основні показники роботи ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення					
				2023 до 2022		2024 до 2023		2024 до 2022	
				абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Сума активу (пасиву) балансу (капітал підприємства) на кінець періоду, тис. грн.	458929	452121	622659	-6808,0	-1,5	170538	37,7	163730	35,7
Обсяг виробництва у відпускних цінах, тис. грн.	242693	142839	261583	-99853,9	-41,1	118744	83,1	18890	7,8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	237701	137345	264664	-100356,0	-42,2	127319	92,7	26963	11,3
Операційні витрати на виробництво, тис. грн.	303680	267716	214850	-35964,0	-11,8	-52866	-19,7	-88830	-29,3
Операційні витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн.	1,251	1,874	0,821	0,623	49,8	-1,053	-56,2	-0,430	-34,4
Чистий прибуток, тис. грн.	-117658	-44052	29713	73606,0	-62,6	73765	-167,4	147371	-125,3
Рентабельність продажу, %	-49,5	-32,1	11,2	17,4	-35,2	43,3	-135,0	61	-122,7
Рентабельність активів, %	-25,6	-9,7	4,8	15,9	-62,0	14,5	-149,0	30	-118,6
Залишкова вартість основних фондів на кін. року, тис. грн.	84660	86874	18286	2214,0	2,6	-68588	-79,0	-66374	-78,4
Коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року	0,71	0,71	0,605	0,0	-0,3	-0,106	-14,9	-0,108	-15,2
Фондовіддача основних засобів, грн.	0,82	0,48	5,65	-0,3	-42,2	5	1 089,9	5	587,6
Дебіторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	164764	15298	128080	-149466,0	-90,7	112782	737,2	-36684	-22,3
Кредиторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	576580	615950	693674	39370,0	6,8	77724	12,6	117094	20,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	36	36	39	0,0	0,0	3	8,3	3	8,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	10546	10566	13737	20,0	0,2	3171	30,0	3191	30,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	24412	24458	29353	46,3	0,2	4894	20,0	4941	20,2

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків А, Б.

Порівняльний аналіз зміни обсягів виробництва і реалізації продукції за період 2022-2024 рр. представлено на рисунку 2.1.

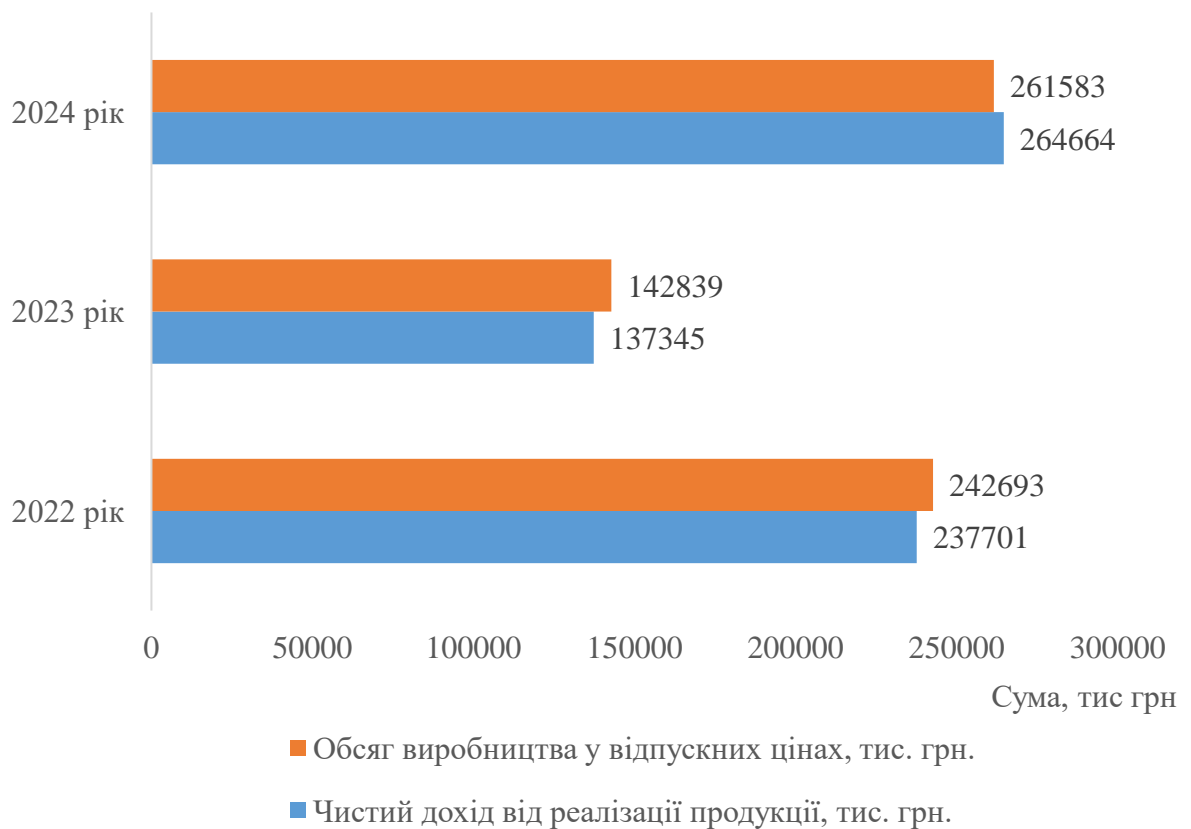


Рис. 2.1. Порівняння обсягів виробництва і реалізації продукції за період 2022-2024 рр. (побудовано автором)

Операційні витрати на 1 грн. виробленої продукції значно зросли у 2023 році (на 49,8%), але суттєво зменшились у 2024 році (-56,2%), що є наслідком коливань обсягів виробництва та операційних витрат. Позитивне зниження цього показника у 2024 році свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Чистий прибуток був негативним у 2022 та 2023 роках (-117658 тис. грн. та -44052 тис. грн. відповідно), але у 2024 році підприємство отримало значний чистий прибуток у розмірі 29713 тис. грн. Це є ключовим показником фінансового оздоровлення та свідчить про вихід підприємства на прибутковий рівень. Рентабельність продажу корелює з чистим прибутком: від'ємна у 2022

та 2023 роках, вона стала позитивною у 2024 році (11,2%), що вказує на підвищення ефективності продажів.

Дебіторська заборгованість значно зменшилась у 2023 році, але різко зросла у 2024 році (на 737,2% від 2023 року). Це потребує подальшого аналізу причин та контролю, оскільки висока дебіторська заборгованість може впливати на ліквідність. Кредиторська заборгованість демонструє значне зростання у 2024 році (на 12,6% від 2023 року та на 20,3% від 2022 року), що може бути пов'язано з розширенням діяльності та збільшенням обсягів закупівель.

Середньооблікова чисельність штатних працівників залишалася стабільною (36-39 осіб), що свідчить про відсутність значних змін у штаті. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника також зросла у 2024 році (на 20,0% від 2023 року), що вказує на покращення рівня оплати праці на підприємстві.

В цілому аналізуючи результати роботи підприємство за період 2022-2024рр. можна зробити висновок про переважання негативних тенденцій зміни більшості основних економічних показників роботи. Особливу увагу у наступних періодах потрібно звернути на збільшення показників виробництва і реалізації продукції, оновлення основних засобів та збільшення чисельності працівників.

## **2.2. Аналіз зміни суми і структури витрат на оплату праці за категоріями працівників**

На першому етапі аналізу проаналізуємо основні показники складу, структури та динаміки зміни фонду оплати праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці в розрізі категорій на  
ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр.

Категорії працівників	2022 рік				2023 рік				2024 рік			
	середньоблікова чисельність, чол.	середньомісячна зарплата, грн.	Фонд оплати праці, тис.грн.	Питома вага у фонді оплати праці, %	середньоблікова чисельність, чол.	середньомісячна зарплата, грн.	Фонд оплати праці, тис.грн.	Питома вага у фонді оплати праці, %	середньоблікова чисельність, чол.	середньомісячна зарплата, грн.	Фонд оплати праці, тис.грн.	Питома вага у фонді оплати праці, %
Робітники	27	23380	7575,1	71,8	27	23377	7574,2	71,7	27	27516	8915,1	64,9
Керівники	3	32207	1159,5	11,0	3	32328	1163,8	11,0	4	39091	1876,4	13,7
Фахівці	2	24334	584,0	5,5	2	24557	589,4	5,6	2	29696	712,7	5,2
Технічні службовці	1	24149	289,8	2,7	1	24370	292,4	2,8	2	29470	707,3	5,1
Професіонали	3	26044	937,6	8,9	3	26283	946,2	9,0	4	31783	1525,6	11,1
Всього персонал	36	24412	10546,0	100,0	36	24458	10566,0	100,0	39	29353	13737,0	100,0

Примітка. Побудовано автором.

Дані таблиці 2.2 свідчать про зростання фонду оплати праці у 2022-2024рр. – з 10546 тис грн у 2022 році до 10566 тис грн у 2023 році або на 0,2%. Тоді як у 2024 році він збільшився до 13737 тис.грн. або ще на 20,0%. В той же час, середньооблікова чисельність працівників у 2022-2023 рр. збільшилася – з 36 чол. у 2022 році до 39 чол. у 2024 році або на 8,3%.

Детальніший аналіз зміни фонду оплати праці у розрізі категорій працівників (рис. 2.2) свідчить, що загальне його зростання у 2023 році та у 2024 році відбулося головним чином за рахунок відповідних змін фонду оплати праці робітників і професіоналів.

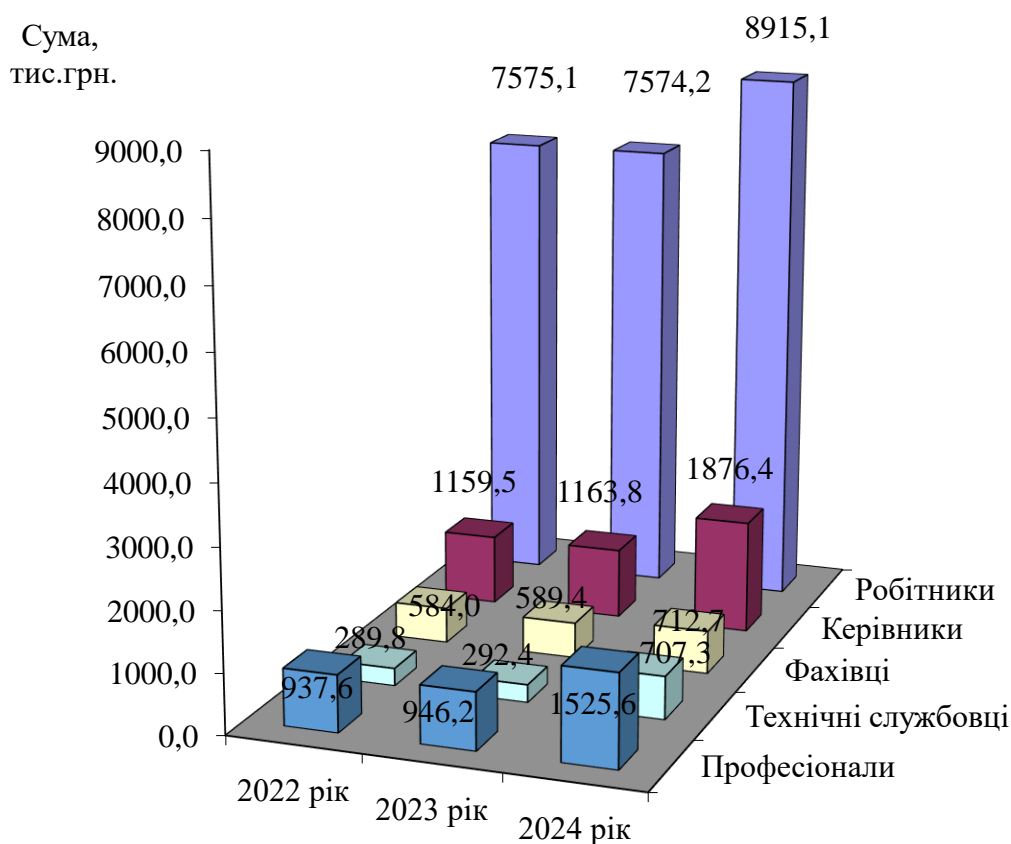


Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці за категоріями працівників на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (побудовано автором)

В той же час, детальніший аналіз зміни структури фонду оплати праці в розрізі категорій працівників (рис. 2.3) свідчить про зниження питомої ваги фонду оплати праці робітників з 71,8% у 2022 році до 64,9% у 2024 році, а також значне збільшення частки фонду оплати праці керівників – з 11,0% до

13,7%. Питома вага фонду оплати праці технічних службовців залишається практично найнижчою – 2,7-5,1%. В той час, як збільшилася питома вага фонду оплати праці професіоналів – з 8,9% до 11,1%.

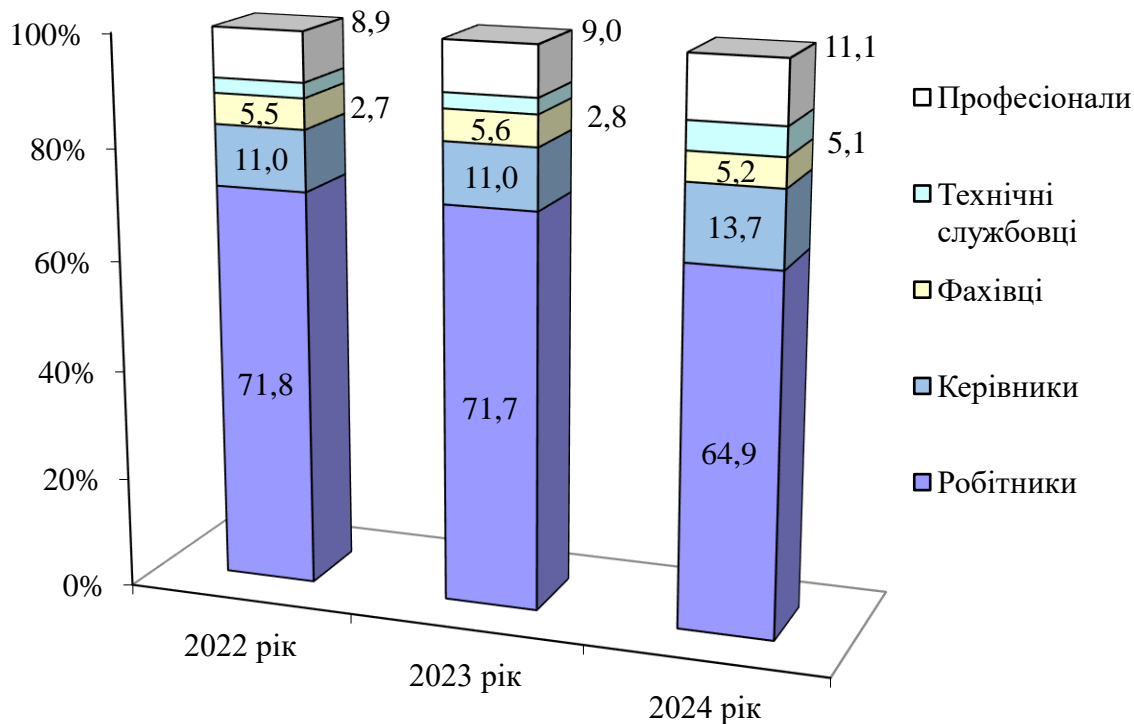


Рис. 2.3. Зміна структури фонду оплати праці в розрізі категорій працівників на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (побудовано автором)

Отже, результати проведеного аналізу говорять переважно про негативні зміни, що відбутися у структурі та динаміці зміни фонду оплати праці за період 2022-2024 рр. – з прискореними темпами знижується сума та частка фонду оплати праці робітників, тоді як фонд оплати праці керівників та професіоналів зростає, а питома вага фонду оплати праці технічних службовців залишається найменшою.

Поряд з аналізом зміни чисельності та фонду оплати праці надзвичайно важливе значення має також аналіз зміни рівня заробітної плати персоналу, як загалом, так і в розрізі категорій працівників. Ґрунтовний порівняльний аналіз зміни середньої заробітної плати за 2022-2024 роки (рис. 2.4) свідчить про щорічне незначне її зростання по всіх категоріях працівників.

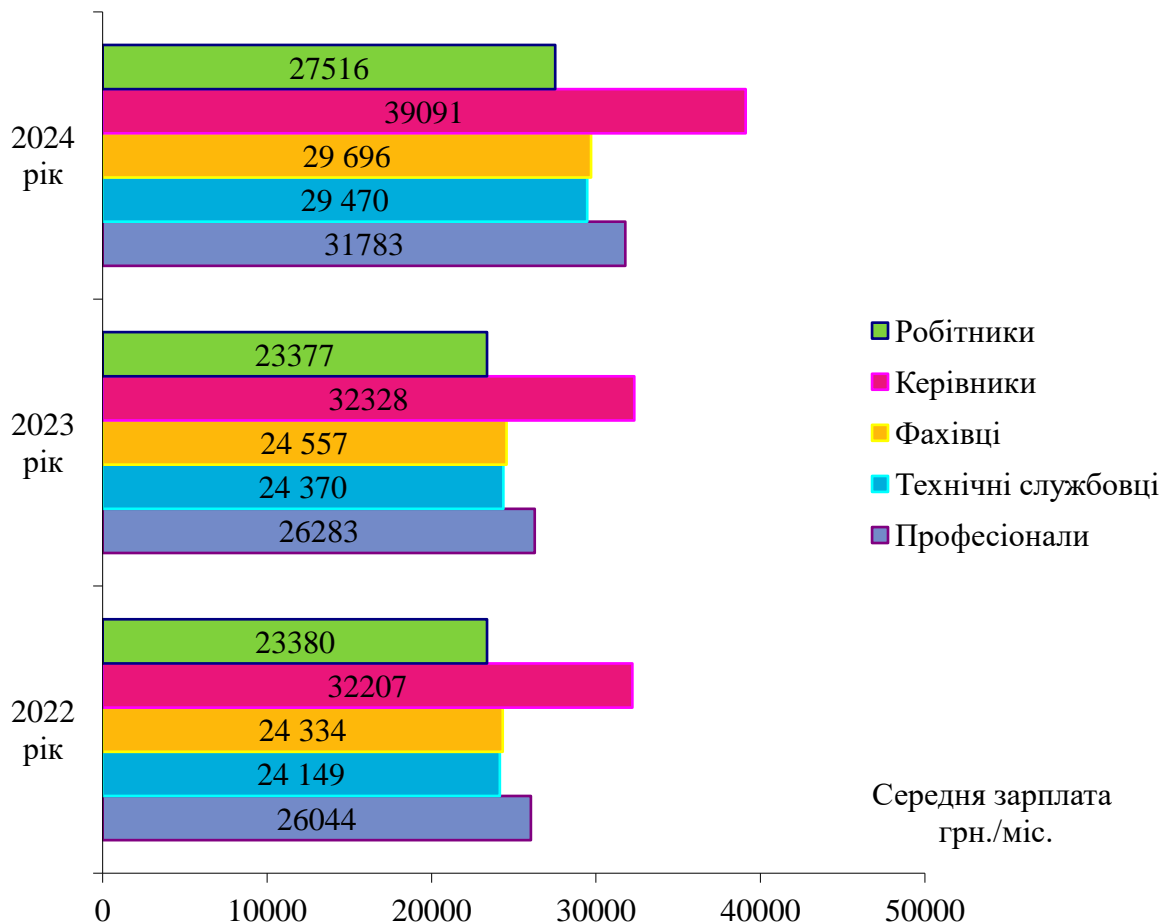


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати за категоріями працівників на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (побудовано автором)

В той же час, найбільшу за розміром середньомісячну заробітну плату мають керівники, розмір якої за 2022-2024 роки збільшився з 320207 грн до 39091 грн (або на 21,4%).

Другу позицію за розміром заробітної плати займають спеціалісти (професіонали). Їх середня заробітна плата зросла з 26044 грн до 31783 грн (або загалом за період на 22,0%). Розмір оплати праці робітників та технічних службовців зберігається приблизно на однаковому рівні з незначним переважанням зарплати останніх, але заробітна плата робітників зростає меншими темпами і у 2024 році практично її відхилення по цих категоріях працівників збільшилося.

Зокрема, середня заробітна плата робітників зросла з 23380 грн до 27516 грн (або загалом за період на 17,7%), а заробітна плата технічних службовців –

з 24149 грн до 29470 грн. (або на 22,0%), що є чи не найбільшими показниками зростання за аналізований період серед усіх категорій працівників.

Отже, за темпами росту середня заробітна плата робітників не перевищує інші категорії промислово-виробничих працівників – за 2022-2024 рр. вона зросла 17,7%. Заробітна плата професіоналів залишається однією з найвищих хоча вона також зросла за аналізований період на 22,0%.

Таким чином, результати аналізу динаміки середньої заробітної плати за категоріями працівників свідчить про негативні тенденції її зміни по загальній величині фонду оплати праці, але в середньому на одного працівника та у розрізі окремих категорій працівників цей показники має тенденцію до зростання, що є значним позитивним досягненням підприємства, адже забезпечується належне стимулювання праці виробничого персоналу.

### **2.3. Аналіз динаміки та факторний аналіз зміни витрат за елементами фонду оплати праці**

На наступному етапі аналізу проаналізуємо зміну фонду оплати праці за основними його складовими (табл. 2.3).

Як бачимо, найбільшим за абсолютною величиною у фонді оплати праці є фонд основної заробітної плати, величина якого протягом періоду 2022-2023рр. збільшувалася – з 6254,8 тис грн у 2022 році до 7483,0 тис грн у 2023 році або на 19,6%, тоді як у 2024 році відбулося зростання фонду основної зарплати до 10069,8 тис. грн., або ще на 34,6% до 2023 року. Сума додаткової заробітної плати протягом звітного періоду загалом зменшувалася, але значно більшими темпами – з 4290,7 тис грн у 2022 році до 3667,2 тис грн у 2024 році, або на 14,5% за аналізований період.

Сума інших заохочувальних та компенсаційних виплат на підприємстві була мінімальною і у 2022 році становила тільки 0,5 тис. грн.

Таблиця 2.3. Динаміка основних складових фонду оплати праці на  
ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр.

Показники	Значення показника у відповідному періоді			Відхилення			
				абсолютне (+,-)		відносне, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	10546	10566	13737	20	3171	0,2	30,0
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	6254,8	7483,0	10069,8	1228,2	2586,7	19,6	34,6
Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн.	4290,7	3083,0	3667,2	-1207,7	584,2	-28,1	19,0
з нього:							
-надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис.грн.	1488,5	1687,5	1664,1	199,0	-23,4	13,4	-1,4
-премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис.грн.	1656,4	454,8	1005,8	-1201,6	550,9	-2207,4	1752,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис.грн.	0,5	0,0	0,0	-0,5	0	-100,0	0,0
з них:							
-матеріальна допомога, тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
-соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	1141,8	913,8	981,4	-227,9	67,5	-20,0	7,4
Нараховано працівникам за лікарняними листками	117,5	155,4	215,0	37,8	59,6	32,2	38,4
з них оплата перший 5 днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства	37,5	51,4	70,6	13,9	19,2	37,1	37,4

Примітка. Побудовано автором

На наступному етапі аналізу вивчено зміну основних складових фонду оплати праці на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (рис. 2.5).

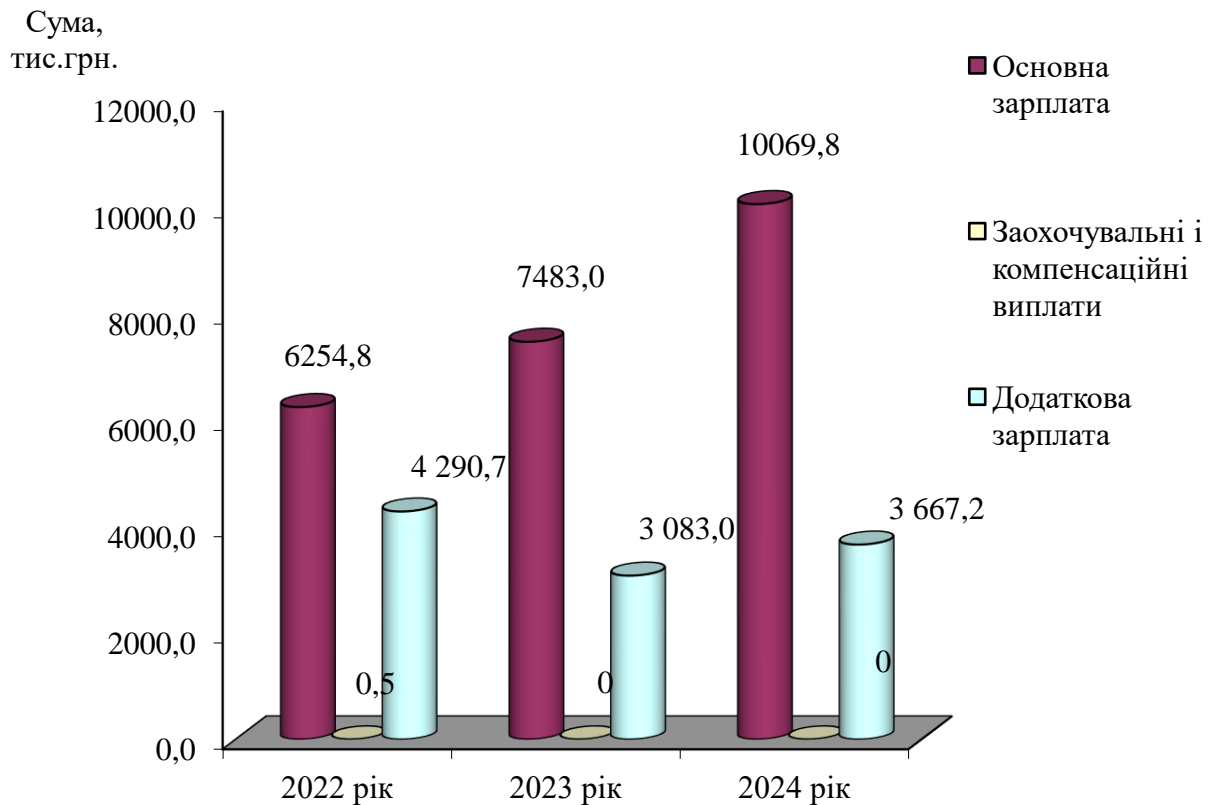


Рис. 2.5. Зміна основних складових фонду оплати праці на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (побудовано автором)

Інші заохочувальні і компенсаційні витрати у загальному фонді оплати праці підприємства протягом аналізованого періоду зменшилися з 0,5 тис грн до 0,0 тис грн, що свідчить про неналежне додаткове матеріальне стимулювання працівників підприємства через виплати премій і матеріальних допомог у звітному періоді.

Фонд основної заробітної плати протягом 2022-2023 рр. зростав меншими темпами, ніж знижувалася додаткова заробітна плата – 19,6% порівняно з 28,1%, але за абсолютною величиною зростання було значно більшим – 1228 тис. грн. (основна) порівняно зі зниженням на 1207 тис. грн. (додаткова).

У 2024 році відбулося різке відносне збільшення фонду додаткової заробітної плати – на 19,0%, тоді як фонд основної зарплати за цей період зріс на 34,6%. Хоча за абсолютною величиною сума зростання фонду основної заробітної плати була значно більшою – 2586 тис. грн. (основна) порівняно з 584 тис. грн. (додаткова).

Зростання фонду додаткової заробітної плати протягом аналізованого періоду не відбувалося за рахунок зростання суми надбавок і доплат, сума яких за аналізований період зменшилася на 175,5 тис. грн.

Позитивним моментом є наивність премій та винагород підприємства у 2022-2024 роках, хоча їх сума поступово зменшувалася. З іншого боку, до складу фонду додаткової заробітної плати включено оплата працівникам за невідпрацьований час, тобто переважно оплата часу відпусток. Сума цих витрат протягом аналізованого періоду поступово зменшувалася з 1141,8 тис грн у 2022 році до 981,4 тис грн у 2024 році або на 14,0%.

Крім того, до складу витрат підприємства, пов'язаних виплатами працівникам можна віднести нарахування працівникам за лікарняними листками, зокрема, важливе значення має аналіз зміни суми оплати перших 5 днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства. Витрати підприємства за цією статтею протягом аналізованого періоду збільшилися з 117,5 тис. грн. у 2022 році до 215,0 тис. грн. у 2024 році, або загалом на 83,0%, що свідчить про необхідність проведення заходів щодо постійного моніторингу стану здоров'я працівників, щоб не допустити зростання витрат підприємства за цією статтею у період простою виробництва.

На наступному етапі проведено аналіз зміни структури фонду оплати праці за основними складовими (рис. 2.6) свідчить про щорічне збільшення питомої ваги основної заробітної плати (з 59,3% до 73,3%) та значне зменшення фонду додаткової заробітної плати (з 40,7% до 26,7%), в той час, коли підприємство суттєво знижувало протягом аналізованого періоду інші заохочувальні і компенсаційні витрати, питома вага яких зросла з 0,1% до 0,0%. Але загалом частка основної заробітної плати значно переважає частку додаткової.

Отже, проведений аналіз підтверджує позитивні тенденції зростання рівня оплати праці та негативне зменшення збільшення витрат стимулюючого характеру у 2023-2024 рр., доля яких щорічно знижується. Певним негативом можна вважати значне практичну відсутність такої стимулюючої складової фонду оплати праці як інші заохочувальні і компенсаційні витрати. Також у

2024 році у зв'язку із зростанням обсягів виробництва і реалізації продукції відбулося зростання чисельності працівників, але водночас зростання фонду оплати праці.

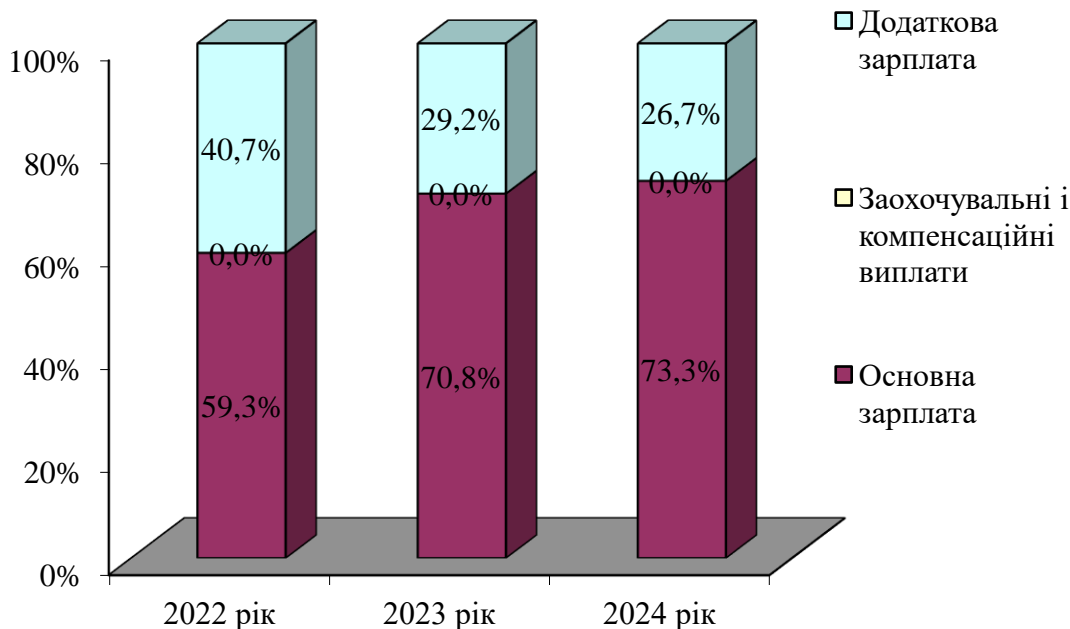


Рис. 2.6. Зміна структури основних складових фонду оплати праці на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (побудовано автором)

Джерелами інформації для подальшого факторного аналізу зміни витрат на оплату праці служать форма 1-ПВ “Звіт з праці” (місячна і квартальна), розрахунково-платіжні відомості.

На відхилення по фонду заробітної плати впливають: зміна чисельності працюючих та зміна середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу.

В таблиці 2.4 наведемо дані, необхідні для аналізу зміни фонду оплати праці. Як бачимо, чисельність працівників у 2022-2023 рр. була стабільною 36 осіб, а середня заробітна плата зростає прискореними темпами в результаті це не забезпечило значного зростання за цей період фонду заробітної плати. У 2024 році відбулося незначне збільшення чисельності працівників, але й

зростання фонду заробітної плати, тоді як розмір середньорічної зарплати одного працівника також збільшився.

Таблиця 2.4. Дані для розрахунку впливу факторів на зміну фонду заробітної плати ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхилення		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Середньооблікова чисельність працівників, чол	36	36	39	0	3	3
Середньорічна заробітна плата, тис грн	292,94	293,50	352,23	0,556	58,731	59,286
Фонд заробітної плати, грн.	10546,0	10566,0	13737,0	20,0	3171,0	3191,0

Примітка. Побудовано автором.

Надалі праведно аналіз впливу вище наведених факторів на фонд заробітної плати, а його результати подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Аналіз зміни фонду заробітної плати на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр.

Показники	Методика розрахунку	Розмір впливу		
		2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зміна ФЗП в т.ч. за рахунок:	$\text{ФЗП} = \text{Ч} * \text{СЗП}$	20,0	3171,0	3191,0
-зміни чисельності працюючих	$\text{ДФЗПч} = (\text{Чзв} - \text{Чбаз}) * \text{СЗПбаз}$	0,0	880,5	878,8
-зміни середньої заробітної плати 1-го працюючого	$\text{ДФЗПзп} = (\text{СЗПзв} - \text{СЗПбаз}) * \text{Чзв}$	20,0	2290,5	2312,2

Примітка. Побудовано автором.

Результати аналізу показують, що зростання фонду оплати праці у 2022-2023 рр. відбувалося за рахунок лише позитивного впливу зростання середньорічної заробітної плати працівників. З іншого боку, у 2023-2024рр. значне збільшення загального фонду оплати праці відбулося переважно за рахунок значного зростання середньорічної зарплати, що мала позитивний вплив на зміну загального фонду оплати праці й дозволила забезпечити його

зростання. Загалом за 2022-2024 рр. збільшення фонду оплати праці на 3191 тис. грн. відбулося за рахунок позитивного впливу як зміни середньорічної заробітної плати працівників (+2312,3 тис. грн.), так і зміни чисельності працівників (+878,8 тис. грн.).

Підсумовуючи викладене, можна сказати, що тенденція до зростання середньої заробітної плати беззаперечно є позитивним явищем для будь-якого підприємства, а особливо, його працівників, але, з іншого боку, важливо, щоб таке зростання було підкріплювалося відповідним темпом зростанням показників продуктивності праці та ефективності використання робочого часу, а також кінцевих результатів діяльності підприємства загалом. Тому для здійснення остаточних висновків щодо ефективності використання фонду оплати праці слід провести докладний аналіз динаміки цього показника у відповідності з іншими основними показниками, що характеризують результати роботи підприємства.

#### **2.4. Оцінка економії чи перевитрати фонду оплати праці на підприємстві**

У процесі аналізу ефективності витрат на оплату праці персоналу на підприємстві доцільно проаналізувати використання фонду оплати праці. Зокрема, важливо встановити відповідність між темпами росту заробітної плати та продуктивністю праці. Як раніше відмічалось, «для розширеного виробництва, отримання прибутку і забезпечення рентабельності роботи потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджували темпи росту її оплати. Якщо таких принцип не підтримується, то відбувається перевитрата фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції і відповідно зменшення суми прибутку.

Представлені в таблиці 2.6 дані свідчать, що на підприємстві у 2023-2024 рр. відбулося значне збільшення обсягів виробництва продукції – на 83,1%.

Таблиця 2.6. Розрахунок економії або перевитрати фонду заробітної плати на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2023р.
	2022	2023	2024	
Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн.	242693	142839	261583	118744
Середньоблікова чисельність працівників, чол.	36	36	39	3
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	10546,0	10566,0	13737,0	3171,0
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	6741,46	3967,74	6707,26	2739,52
Середня заробітна плата одного працівника за рік, тис. грн.	292,94	293,50	352,23	58,73
Індекс продуктивності праці		0,589	1,690	1,101
Індекс середньої зарплати		1,002	1,2	0,198
Індекс споживчих цін (інфляції) за період		1,129	1,065	-0,064
Індекс середньої зарплати (з врахуванням інфляції)		0,888	1,127	0,239
Коефіцієнт випередження (з врахуванням інфляції)		0,522	1,587	1,065
Економія (-), перевитрата (+) фонду оплати праці, тис. грн.		5050,5	-8063,6	-13114,1

Примітка. Побудовано автором.

В той же час, середньоблікова чисельність працівників за період 2023-2024 рр. збільшилася на 3 чол. Але це в результаті забезпечує відповідне зростання показника виробітку на одного працівника, який за період 2023-2024 рр. збільшився на 2739,5 тис.грн. /чол., або на 69,0%.

З іншого боку, на підприємстві у 2023-2024 рр. відбулося збільшення фонду заробітної плати на 30,0% (загалом за період 2022-2024 рр. він також збільшився на 30,3%), що забезпечило значне зростання середньої заробітної плати працівників. А загалом за період 2022-2024 рр. середньорічна заробітна плата зросла на 20,2% – з 292,9 тис грн / чол до 352,2 тис грн / чол.

Розрахунок індексів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати за 2023 рік порівняно з 2022 роком показує, що продуктивність праці за цей період знизилась на 41,1%, а номінальна заробітна плата зросла – на 0,2%. Але враховуючи індекс інфляції за 2023 рік (112,9%), індекс реальної заробітної плати становив 0,888. В результаті не спостерігалось перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати – коефіцієнт випередження становить 0,522, тобто у 2023 році було досягнуто перевитрату фонду оплати праці на суму 5050,5 тис грн.

Аналогічний розрахунок індексів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати за 2024 рік порівняно з 2023 роком показує, що продуктивність праці за цей період збільшилася на 69,0%, а номінальна заробітна плата збільшилася на 20,0%. Але враховуючи індекс інфляції за 2024 рік (106,5%), індекс реальної заробітної плати становив 1,127.

В результаті відбулося перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати – коефіцієнт випередження був більшим одиниці і становив 1,587, тобто у 2024 році досягнуто значну суму економії фонду оплати праці – 8063,6 тис грн.

Отже, як показують результати проведеного аналізу підприємству з метою забезпечення ефективного постійного відтворення робочої сили і в наступних роках необхідно забезпечити дотримання відповідності процесів зростання продуктивності праці та зростання середньої заробітної плати, щоб не допускати у майбутньому коливань цих показників та перевитрати фонду оплати праці.

Для оцінки ефективності використання коштів на оплату праці потрібно використовувати такі показники, як обсяг виробництва продукції у діючих цінах, виручку, суму операційного, реінвестованого (чистого) прибутку на гривню заробітної плати та ін. В процесі аналізу слід вивчити динаміку цих показників, виконання плану по їх рівню (рис. 2.7).

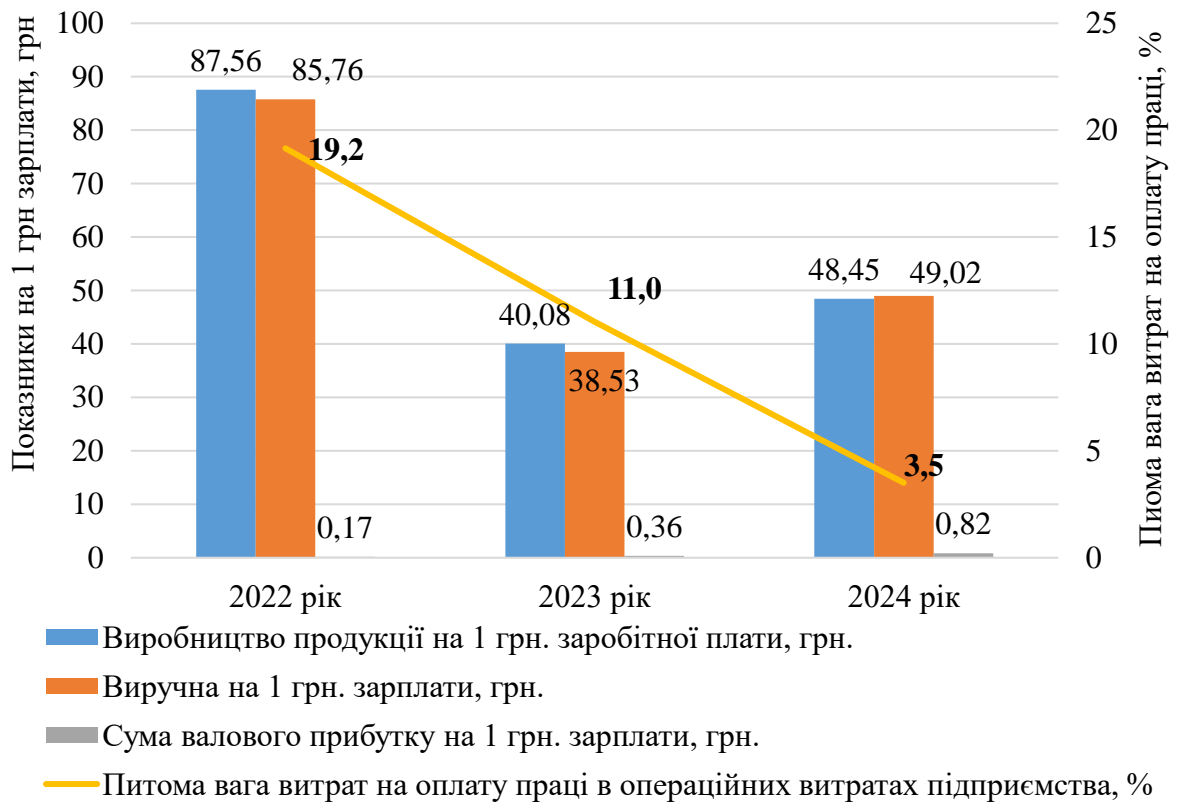


Рис. 2.7. Зміна показників ефективності витрат на оплату праці на ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 рр. (у розрахунку на 1 грн. фонду оплати праці)

Як бачимо, на підприємстві у 2022-2024 роках в цілому отримано постійне зменшення усіх вказаних показників ефективності використання коштів на оплату праці, що підтверджує раніше зроблені висновки про необхідність розробки дієвих заходів щодо забезпечення раціоналізації витрат на оплату праці, підвищуючи кінцеву стимулюючу роль заробітної плати на підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій кваліфікаційній роботі бакалавра подано узагальнення отриманих результатів аналізу й оцінки, також узагальнено пропозиції щодо впорядкування витрат на оплату праці на прикладі ТОВ «Веселе-Агро», що дає можливість сформулювати ряд таких висновків:

1. Різноманіття представлених систем – від класичних погодинної та відрядної форм до сучасних безтарифних, грейдових, комісійних та контрактних підходів – відображає адаптивність механізмів винагороди до специфічних умов ринку, галузевих особливостей, цілей підприємства та характеру праці. Застосування будь-якої системи оплати праці вимагає постійного моніторингу, аналізу її ефективності та готовності до адаптації. Успіх полягає не стільки у виборі однієї «ідеальної» системи, скільки у здатності менеджменту гнучко комбінувати їхні елементи, створюючи збалансовану, справедливую та мотивуючу структуру винагороди, що відповідає поточним потребам підприємства та сприяє його сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Еволюція систем оплати праці в сучасному бізнес-середовищі відображає фундаментальний зсув від суто транзакційного підходу до винагороди до стратегічного інструменту управління людським капіталом. В умовах загострення конкуренції за таланти, підприємства відходять від жорстких тарифних сіток, впроваджуючи гнучкі, орієнтовані на результат та індивідуалізовані підходи до винагороди, що мають на меті не лише компенсацію, а й активне залучення, мотивацію та утримання ключових фахівців.

3. Аналіз таких прогресивних методологій, як грейдингова система оплати праці, оплата праці за компетенціями та КРІ-орієнтовані системи, а також гнучкі системи пільг та компенсацій («кафетерійні плани»), демонструє їхню спільну спрямованість на підвищення ефективності та справедливості винагороди. Грейдингова система забезпечує структуровану та прозору

ієрархію посад, визначаючи їхню відносну цінність для організації на основі об'єктивних критеріїв. Це сприяє обґрунтованому управлінню фондом оплати праці та створює чіткі шляхи для кар'єрного зростання, що є потужним мотиватором для персоналу.

4. Оплата праці за компетенціями є прогресивним підходом, що фокусується на індивідуальному розвитку та застосуванні ключових знань, навичок та поведінкових характеристик. Ця система стимулює постійний професійний ріст, забезпечуючи тісний зв'язок між кваліфікацією працівника та його внеском, а також підвищує гнучкість управління персоналом.

5. Гнучкі системи пільг та компенсацій являють собою інноваційний підхід, що надає працівникам автономію у виборі індивідуального пакету бенефітів з широкого спектру опцій. Наукове обґрунтування цих систем базується на теоріях очікувань та справедливості, оскільки можливість вибору пільг, які суб'єктивно оцінюються як найбільш цінні, підвищує задоволеність, лояльність та загальне сприйняття компенсаційного пакету.

6. На основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Веселе-Агро» за 2022-2024 роки, можна зробити такі висновки. Підприємство демонструє значне зростання суми активів, що свідчить про розширення масштабів його господарської діяльності. Після періоду збитковості у 2022-2023 роках, 2024 рік став переломним, забезпечивши отримання чистого прибутку та позитивної рентабельності активів і продажу, що вказує на фінансове оздоровлення.

7. Коливання обсягів виробництва та реалізації продукції, з різким падінням у 2023 році та стрімким зростанням у 2024 році, вимагають подальшого дослідження причин для забезпечення стабільності. Спостерігається позитивна тенденція до зниження операційних витрат на виробництво та на 1 грн. виробленої продукції, що вказує на оптимізацію виробничих процесів.

8. Незважаючи на загальне зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати, виявлено негативні зміни у структурі фонду оплати праці, зокрема, зменшення частки робітників та зростання частки керівників. Аналіз

ефективності використання фонду оплати праці виявив перевитрату у 2023 році, проте у 2024 році було досягнуто значної економії за рахунок випереджаючого зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати з урахуванням інфляції.

9. Значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості у 2024 році потребує посиленого контролю для уникнення негативного впливу на ліквідність підприємства. Зниження залишкової вартості основних фондів при одночасному зростанні фондівіддачі свідчить про ефективніше використання основних засобів. Незважаючи на позитивні зміни, загальні показники ефективності витрат на оплату праці у розрахунку на 1 грн фонду оплати праці мають тенденцію до зменшення, що підкреслює необхідність розробки дієвих стимулюючих заходів. Для подальшого сталого розвитку підприємства, необхідно зосередитися на сталому зростанні продуктивності праці, раціоналізації витрат, ефективному управлінні оборотним капіталом та оптимізації структури фонду оплати праці.

Ситуація, що склалася на ТОВ «Веселе-Агро» зробила актуальним питання зниження витрат на персоналу, при цьому в новій редакції цього огляду перші місця в списку зайняли ті способи, які, на мій погляд, найбільш ефективні в разі форс-мажорній зупинки роботи підприємства і невизначеності щодо подальших перспектив і термінів відновлення роботи. У кожного з перерахованих способів є плюси, мінуси та обмеження, пов'язані як з законодавчими обмеженнями, так і зі специфікою управління людськими ресурсами в різних галузях і готовністю фахівців і керівників до жорстких і непопулярних заходів, наслідками яких є можливе зниження доходу працівників.

Напрямок 1. Надання щорічних відпусток у неробочі дні.

Як ні парадоксально, але в поточній ситуації для роботодавця це не найгірший спосіб заощадити. Незалежно від того, чи збережуть працівники після закінчення пандемії робочі місця, роботодавець зобов'язаний буде виплатити відпусткі, тому вигідніше відправити співробітників у відпустку на

неробочі святкові дні, ніж платити заробітну плату за невідпрацьований час. Працівникам таке рішення теж може бути вигідно - адже розмір відпускних розраховується за середнім заробітком, в той час як в найближчим часом не всі роботодавці зможуть зберегти за працівниками заробітну плату в повному розмірі.

Напрямок 2. Надання відпусток без збереження заробітної плати.

«Для надання відпустки без збереження заробітної плати потрібна письмова заява працівника. Аргументи, за допомогою яких можна переконати працівника піти в неоплачувану відпустку, можуть бути самими різними - від обіцянок відшкодувати втрати до менш привабливих альтернатив з числа способів, описаних в цій статті» [24].

Спосіб 3. Робота в режимі неповного робочого часу або неповного робочого тижня.

«Якщо працівник сам бажає перейти на роботу в режимі неповного робочого часу або неповного робочого тижня, то з ним укладається додаткова угода до трудового договору. Якщо є ризик масових скорочень, роботодавець може вводити режим неповного робочого дня (зміни) і (або) неповного робочого тижня на строк до шести місяців. Якщо працівник не погодиться, він буде звільнений за скороченням чисельності або штату. Звичайно, роботодавець не може впливати на волевиявлення працівника, але розгляд в ході переговорів перспективи інших рішень часто дозволяє прийти до прийнятної угоди» [22].

Напрямок 4. Оголошення простою.

Час простою з вини роботодавця оплачується в розмірі не менше двох третин середньої заробітної плати працівника. Час простою з причин, незалежних від роботодавця і працівника, оплачується в розмірі не менше двох третин тарифної ставки, окладу (посадового окладу), розрахованих пропорційно часу простою. Час простою з вини працівника не оплачується. Як бачимо, те, що є причиною, безпосередньо впливає на розмір виплат.

Напрям 5. Виплата змінної частини заробітної плати за умови досягнення певних результатів діяльності підприємства відповідно до локальними нормативними актами роботодавця.

До Положення про оплату праці може бути включена така фраза «Премія працівникам підприємства нараховується тільки за умови обов'язкового виконання відокремленим підрозділом або компанією у цілому виробничих планів. Якщо підприємством не виконано виробничий план за місяць, директор має право як виняток прийняти рішення про нарахування премії окремим працівникам або працівникам окремих підрозділів компанії. Зазначене рішення оформляється наказом та доводиться до відома керівників підрозділів. Якщо підприємство виконало виробничий план – премії виплачуються, не виконало – немає підстав для преміювання.

#### Напрям 6. Перехід на дистанційну роботу

Звичайно, постановка завдань, контроль і управління віддаленим персоналом висувають високі вимоги до менеджменту компанії. «Дистанційна робота дозволяє заощадити на обладнанні робочих місць і розмір заробітної плати, крім того, віддалений співробітник не витрачає гроші на проїзд та харчування в офісі, тому обійдеться дешевше. Ще один аргумент на користь віддалених співробітників – можливість наймати здобувачів, яких з різних причин очна робота не влаштовує. Можливість не витрачати час на дорогу в офіс і назад – теж плюс дистанційної роботи для тих, хто може працювати вдома. Але якщо переведення працівника з «звичайної» на дистанційну роботу - вимушений захід, потрібно тверезо оцінювати можливість виконувати той же обсяг роботи, який працівник виконував в звичайному режимі. Якщо він зменшився – є привід обговорити і, можливо, переглянути, умови трудового договору» [31].

Напрям 7. Зміна умов трудового договору з ініціативи роботодавця, за винятком зміни трудової функції.

Скоріше це не спосіб а, загальний підхід до зниження витрат на персонал, який дозволяє використовувати для зниження витрат багато з перерахованих раніше способів.

У той же час чинне трудове законодавство не передбачає обставин, при яких роботодавець може приймати рішення як про збільшення, так і про зменшення зарплати.

Погіршення умов оплати праці може проводитися, зокрема, шляхом:

- прямого зниження розмірів окладів (тарифних ставок) або розмірів встановлених на підприємстві доплат, надбавок, премій і т. п.;
- зміни системи преміювання або її істотних умов, що призводять до зменшення розміру премій або можливості їх ненадання;
- скорочення переліку посад працівників, які можуть претендувати на ту чи іншу компенсаційну, заохочувальну або гарантійну виплату;
- встановлення додаткових підстав для відмови в наданні тієї чи іншої виплати.

З урахуванням вищесказаного, процедура оптимізації витрат на оплату праці виглядає наступним чином:

1. Проведення аналізу стану роботодавця і прийняття рішення про необхідність проведення оптимізації. Визначення причин, якими обумовлена необхідність зниження оплати праці, а також які зміни організаційних або технологічних умов праці можливо провести.

2. Видання наказу про запровадження зміни із зазначенням причин, які послужили зміни певних сторонами умов трудового договору, і змісту змін.

3. Повідомлення працівників про зміну умов трудового договору не пізніше ніж за два місяці. У повідомленні необхідно зазначити причину змін, істота змін і зміст нових умов трудового договору. Відзначимо, що роботодавець-фізична особа, яка наймає працівника для особистого обслуговування і допомоги з ведення домашнього господарства, не повинен в повідомленні обґрунтовувати причину змін.

4. «У разі згоди працівника працювати в нових умовах укладення з ним письмового додаткової угоди до трудового договору, видання наказу про зміну певних сторонами умов трудового договору (наприклад, про встановлення нового розміру окладу).

5. У разі відмови працівника працювати в нових умовах пропозиція наявних вакансій, відповідних кваліфікації працівника, а за відсутності таких - інші нижчестоящих посад або нижчеоплачуваної роботи, яку працівник може виконувати з урахуванням стану його здоров'я. При відмові працівника від переведення трудовий договір після закінчення терміну повідомлення про зміни умов трудового договору повинен бути припинений» [26].

Щомісячні витрати на оплату праці штатних фахівців можна знизити, якщо передати частину функцій стороннім виконавцям. Наприклад, укласти цивільно-правові договори з працівниками або самозайнятими. Договори можна оформляти на короткі терміни, а після закінчення співпраці потрібно оплатити тільки зафіксовану в них суму і скласти акти виконаних робіт (наданих послуг).

А ось функції працівників, які повинні працювати за встановленим графіком і підпорядковуватися внутрішньому розпорядку, передавати на аутсорсинг можна. Якщо трудова інспекція виявить, що самозайняті або ІІ працюють на тих же умовах, що і штатні співробітники, але за них не платять податки і внески, то роботодавця оштрафують і донарахують всі несплачені податки і внески.

«Також не можна співпрацювати з самозайнятою, якщо раніше він працював у вас за трудовим договором і після звільнення ще не пішла двох років.

Передавати обов'язки штатних фахівців можна і фірмам-аутсорсерам. Зазвичай вони беруть на себе функції бухгалтера, юриста, кадровика. При цьому аутсорсинг обходиться значно дешевше змісту таких же працівників в штаті.

Один з найпоширеніших способів швидкого зниження витрат на персонал – адміністративне скорочення чисельності. Незважаючи на деякі додаткові витрати, пов'язані з компенсаційними виплатами при скороченні, цей спосіб дає швидкий і помітний ефект економії фонду оплати праці. Разом з тим, адміністративному методу притаманний ряд дуже серйозних недоліків» [30].

«По-перше, при визначенні кандидатур на звільнення критерієм вибору зазвичай виступає не реальна користь для компанії (оцінена за допомогою об'єктивних методик), а такі фактори, як соціальна захищеність, стаж роботи, вік і т. т.

По-друге, масові звільнення (і чутки про них) чинять негативний вплив на мотивацію і лояльність співробітників, внаслідок чого падає загальна продуктивність праці на підприємстві.

По-третє, якщо вибір кандидатур для звільнення не був досить продуманий і зважений, компанія може втратити ключові компетенції (наприклад, масове звільнення працівників, які працювали з клієнтами, підвищує ризик втрати значної частки ринку); також можуть початися збої в робочих процесах.

Крім того, відкритим залишається питання про резерви скорочення чисельності. Рішення про відсоток скорочення зазвичай приймається на підставі експертної оцінки керівника і рідко має під собою економічне обґрунтування» [ 21].

Чи не є виходом із ситуації і точне нормування чисельності. Поточний стан справ такий, що підприємства змушені фактично шляхом безпосереднього спостереження і фотохронометраж встановлювати власні (внутрішні) трудові норми. Повний нормування праці на великому виробничому підприємстві - надзвичайно трудомісткий і витратний процес, що вимагає цілого штату спеціально навчених нормувальників. При цьому не варто забувати, що нормування праці є інструментом планування, а не оптимізації, тому досягти помітного зниження витрат з його допомогою вдається вкрай рідко.

Проте, ефективне скорочення витрат на персонал можливе. Накопичивши великий досвід аналізу діяльності промислових підприємств, прийшли до

висновку, що на кожному підприємстві існують резерви ефективності. Вони дозволяють значно зменшити витрати і при цьому не тільки не втратити в загальній продуктивності, але навіть збільшити її. Для цілеспрямованого виявлення і використання цих резервів потрібно розробити технологію комплексної оптимізації витрат на виробничий персонал.

«Комплексна оптимізація витрат складається з декількох послідовних етапів:

На першому етапі необхідно провести аналіз витрат на верхньому рівні, що відкриває зони «втрат» ефективності та приховані резерви. Як правило, ознаками їх наявності є постійні додаткові витрати, регулярно виникають проблеми і явно низька результативність праці на певних ділянках. Ключовий момент тут – побудова гіпотез про те, з чим пов'язане виникнення проблем (збитки та додаткові витрати).

Наприклад, регулярно повторювана потреба в понаднормових роботах, що значно підвищують витрати на оплату праці, може бути пов'язана з некоректним плануванням, невиконанням норм праці працівниками або великою кількістю простоїв.

На другому етапі необхідно більш детально вивчити виявлені проблемні області (з використанням даних первинного обліку). Ретельне дослідження дозволяє оцінити розміри втрат, виявити їх основні причини, розробити принципове рішення для кожної проблеми і визначити потенційний економічний ефект від його впровадження» [11].

На третьому етапі на основі знайдених принципових рішень розробляються конкретні заходи і повноцінні плани проектів з оптимізації витрат, включаючи графіки реалізації робіт, бюджети і економічні моделі.

Розглянемо докладніше сам процес аналізу витрат і пошуку резервів ефективності.

З усього комплексу витрат на персонал в першу чергу зосередимо свою увагу на фонді оплати праці – як правило, найбільшою і найскладнішою частиною цих витрат.

«На практиці надлишкові витрати на оплату праці можуть бути викликані чотирма основними факторами:

1. Невідповідність наявних трудових ресурсів вимогам виробничої програми.
2. Виробничі втрати робочого часу.
3. Невиробничі втрати робочого часу.
4. Неоптимальна система оплати праці та матеріального стимулювання.
5. Кожен можливий фактор надлишкових витрат необхідно піддати аналізу з точки зору перспектив його оптимізації.

Таким чином, щоб оцінити ефективність системи оплати праці та матеріального стимулювання, необхідно проаналізувати номенклатуру виплат, обсяги за видами виплат і структуру доходу працівників, а також оцінити мотивуючий ефект кожної виплати.

Іноді система оплати праці вже настільки застаріла, що треба її переглядати цілком. Але навіть в умовах обмежених термінів і бюджету майже завжди можна зробити деякі локальні заходи – наприклад, змінити або ліквідувати певні види виплат» [17].

Аналогічний підхід використовується і для оптимізації соціального пакету підприємства.

Крім усунення збитків, викликаних втратами робочого часу, некоректним плануванням і застарілою системою оплати праці, за допомогою комплексного аналізу можна виявити додаткові витрати, наприклад, пов'язані з трудовими спорами, конфліктами з персоналом або некоректним документуванням виплат.

Для оптимізації документування системи виплат та відносин з персоналом бажано залучати кваліфікованих експертів з трудового права. Проте, при аналізі фонду оплати праці і непередбачуваних витрат часто виявляються явні помилки документування, виправлення яких позбавляє підприємство від додаткових витрат.

Отже, обґрунтовані висновки та пропозиції дозволяють констатувати, що витрати на оплату праці є важливим об'єктом для дослідження. На нашому

підприємстві ТОВ «Веселе-Агро» виявлені негативні тенденції до зменшення витрат на оплату праці не через їх оптимізацію, а головним чином через зниження чисельності персоналу, що є певним негативним моментом. Тому надалі йому потрібно розглянути питання щодо оптимізації витрат на оплату праці із застосуванням інших методів, але без звільнення працівників, які детально описані в даній роботі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божок Н.О., Баланович Н.В. Дослідження питання форм та систем оплати праці. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. 2015. Вип. 9. С. 65-70.
2. Бондаревська К.В., Суха М. І., Шинкарук А. О. Вдосконалення системи оплати праці в сучасних умовах. Економічний простір. 2015. № 94. С. 77-86.
3. Волинське обласне управління лісового та мисливського господарства: офіційний веб-сайт. URL:<http://lis.volyn.ua/>
4. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
5. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007.
6. Димеденко І., Димеденко К. Оцінка системи оплати праці та шляхи її удосконалення на промисловому підприємстві. Економічний аналіз. 2012. Т. 10(4). С. 73-76.
7. Дороніна О.А. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 4(1). С. 113-116.
8. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Частина 1. Теоретичний курс / За заг. ред. Л.М. Черчик. Луцьк, 2012. 412 с.
9. Єсінова Н.І. Економіка праці: Навч. посіб. Академія, 1999.
10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2000.
11. Закаблук Г.О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами / Г.О. Закаблук. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2013. № 2. С. 109-114.

12. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закони України. Т. 6. - К., 1996. С. 5-11 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
13. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України. – 1995. - № 17. – Ст. 121 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
14. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. - № 49. – Ст. 668 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
15. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» // Закони України. Т. 15. К., 1999. С. 332-343.
16. Закон України «Про відпустки» від 21.12.2012р.
17. Кабаченко М. О. Система оплати праці: проблемні питання. Право та інновації. 2015. № 2. С. 109-114.
18. Качан Є.П., Дяків О.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К. : Знання, 2008.
19. Кодекс законів про працю України / Закони про працю. - Км 1997. С. 3-83.
20. Колесникова Н., Іскоростенська М., Щелкунов В. Сучасні системи оплати праці персоналу організації. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. 2014. Вип. 29. С. 241-251.
21. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 4. Т. 2. – С. 16-19.
22. Медведєв В. С. Впровадження систем оплати праці на основі показників продуктивності. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3. С. 241-247.
23. Побережна Н.М., Пантелєєв М.С., Чижик А. Г. Напрямки удосконалення систем оплати праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 25. С. 104-110.

24. Рукасов С.В. Порівняльна характеристика форм і систем оплати праці в економічно розвинутих країнах / С.В. Рукасов // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 30. – С. 98-100.

25. Семенов А.Г., Закаблук Г. О. Удосконалення організації оплати праці в акціонерних товариствах. Наукові праці Кіровоград. націонал. техніч. університ. Економічні науки. 2012. Вип. 22(2). С. 50-57.

26. Семенов Г.А., Складанна К.І. Впровадження безтарифної системи оплати праці. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2013. № 2. С. 174-181.

27. Складанна К. І. Впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 103-111.

28. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування : монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.Л. Петрової. К. : Фенікс, 2010. 332 с.

29. Шимановська Р.М. Державні механізми реформування системи оплати праці. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 3. С. 330-337.

30. Шляга О.В., Пархоменко Л.О. Механізм державного регулювання системи оплати праці в Україні: шляхи удосконалення. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 22, вип. 8(4). С. 68-74.

31. Шмиголь Н.М., Монастирська Д.С., Антонюк А.А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2016. № 2. – С. 71-75.

32. Шурпенкова Р.К., Юрків Н.Я. Аналіз організації системи оплати праці. Регіональна економіка. 2011. № 3. С.141-148.

33. ТОВ «Веселе-Агро». Інтернет-портал «Youcontrol». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34973979/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34973979/)

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Фора № 1 „Баланс”**  
**ТОВ «Веселе-Агро»**

**Додаток Б**  
**Фора № 2 „Звіт про фінансові результати”**  
**ТОВ «Веселе-Агро»**