

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту**

**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_

„До захисту допускається”

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему:**

**«Удосконалення організації та системи оплати праці на підприємстві**

**(на прикладі ТОВ «Імпульс»»)**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти гр. М-81*

Махиборода Валерія Павлівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Махиборода В.П.

(підпис)

*Науковий керівник* \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Кобушко Я.В.

(підпис)

Суми-2022

## АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо формування систем оплати праці на прикладі виробничого підприємства. Проаналізовано сучасні форми та системи оплати праці, господарську діяльність ТОВ «Імпульс», систему оплати праці в ТОВ «Імпульс». Визначено ефективні методи стимулювання та оплати праці персоналу ТОВ «Імпульс» в умовах динамічних змін. Запропоновано основні шляхи удосконалення системи оплати праці працівників ТОВ «Імпульс» на основі застосування інноваційних систем оплати праці.

**Ключові слова:** заробітна плата, метод, оплата праці, персонал, система.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 57 стор., у тому числі 23 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел 3 сторінки.

Мета роботи полягає у визначенні ефективних організаційно-економічних методів стимулювання праці та впровадженні дієвих систем оплати праці персоналу у ТОВ «Імпульс».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- дослідження сутності та економічного змісту поняття заробітна плата як соціальна-економічної категорії;
- аналіз сучасних форм та систем оплати праці;
- визначення економічного змісту стимулювання праці, розгляд основних видів систем стимулювання;
- дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності ТОВ «Імпульс»;
- аналіз системи оплати праці у ТОВ «Імпульс»;
- розробка основних шляхів удосконалення системи оплати праці працівників ТОВ «Імпульс» на основі застосування інноваційних систем стимулювання.

*Предметом дослідження* є соціально – економічні відносини, що виникають під час удосконалення організації систем та форм оплати праці на виробничому підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є система оплати та стимулювання праці персоналу в ТОВ «Імпульс».

*Методи дослідження.* У роботі були використані такі методи: емпіричні (вимірювання, порівняння, експеримент, спостереження) та теоретичні, аналізу та синтез і т. д.

Інформаційно-емпіричну базу склали матеріали літературних джерел, нормативні документи, внутрішні документи ТОВ «Імпульс», праці провідних

фахівців з організації та формування оплати праці; авторські результати дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження послужили роботи зарубіжних і українських дослідників у сфері стимулювання та оплати праці.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці методики стимулювання та оплати праці персоналу, що враховують специфіку діяльності ТОВ «Імпульс» в умовах динамічних змін. Практична значимість наукового дослідження полягає в тому, що представлені в ньому результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Імпульс» в процесі його виробничо-комерційної діяльності при вдосконаленні системи стимулювання та оплати праці персоналу, при запровадженні змін, що надалі дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

**Ключові слова:** заробітна плата, метод, оплата праці, персонал, система.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ</b> .....	9
1.1 Заробітна плата як соціально-економічна категорія.....	9
1.2 Сучасні форми та системи оплати праці.....	15
1.3 Економічний зміст стимулювання праці та різновиди систем стимулювання.....	23
<b>РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІМПУЛЬС»)</b> .....	28
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Імпульс».....	28
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Імпульс».....	30
2.3 Аналіз системи оплати праці на підприємстві ТОВ «Імпульс».....	34
<b>РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІМПУЛЬС»)</b> .....	43
3.1 Основні пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці працівників ТОВ «Імпульс».....	43
3.2 Застосування інноваційних систем оплати праці в ТОВ «Імпульс» як основа підвищення ефективності праці.....	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	54
<b>ДОДАТОК А</b> .....	57

## ВСТУП

Оплата праці (заробітна плата) – винагорода працівника за його працю, розмір якої залежить від складності, умов здійснення, якості та кількості витраченої праці, а також це стимулюючі та компенсаційні виплати.

В умовах сучасної економіки тема стимулювання та оплати праці дуже актуальна. Особливо актуальними є питання, пов'язані з організацією та регулюванням оплати праці, такі як: вибір оптимальної форми та системи оплати праці на підприємстві, розробка ефективної системи трудової мотивації та стимулювання персоналу, раціональне використання коштів на оплату праці. Всі ці питання мають практичне значення.

У період централізованої економіки умови оплати праці чітко фіксувалися державою залежно від галузі, професії та посади, і проблеми в цій галузі не стояли так гостро, оскільки держава була єдиним роботодавцем, а державний бюджет – джерелом всіх виплат.

З переходом на ринкову економіку підприємства та організації отримали самостійність у виборі моделі, форм, систем стимулювання та оплати праці. На сучасному етапі розвитку української економіки єдиним джерелом коштів на оплату праці є прибуток від реалізації товарів чи послуг.

Необхідно зазначити, що значну роль в діяльності будь-якого підприємства чи організації відіграють трудові ресурси, оскільки є важливим чинником його сталого розвитку. Професійний та якісний штатний склад гарантує стабільне функціонування всієї організації. При правильній побудові організаційної структури підприємства та наявності кваліфікованого складу персоналу, підприємству гарантовано стабільне функціонування. Завдяки професійним знанням, досвіду, творчим та підприємницьким здібностям співробітників забезпечується отримання позитивних економічних результатів.

Заробітна плата – грошова компенсація, яку отримує працівник у обмін на свою працю і це основне джерело доходу для більшості людей, тому питання щодо її величини та нарахування, а також застосування тих чи інших систем оплати праці та стимулювання є актуальними як для роботодавця, так і для працівників підприємств та організації. Керівництво підприємства має забезпечити максимальне розкриття інформації щодо оплати праці. Кожен співробітник повинен чітко розуміти, як будується система оплати його праці та система преміювання. Система стимулювання та винагороди, що вибудовується на підприємстві має відповідати цілі та місії організації.

В інтересах власників підприємства лежить зниження витрат, зростання прибутку та добробуту його працівників. Співробітників цікавить гідна система стимулювання та оплата праці.

Теоретичні та практичні проблеми оплати та стимулювання праці персоналу були і залишаються предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених в силу своєї актуальності та практичної значущості.

Мета роботи полягає у визначенні ефективних організаційно-економічних методів стимулювання праці та впровадженні дієвих систем оплати праці персоналу у ТОВ «Імпульс».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- дослідження сутності та економічного змісту поняття заробітна плата як соціальна-економічної категорії;
- аналіз сучасних форм та систем оплати праці;
- визначення економічного змісту стимулювання праці, розгляд основних видів систем стимулювання;
- дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності ТОВ «Імпульс»;
- аналіз системи оплати праці у ТОВ «Імпульс»;
- розробка основних шляхів удосконалення системи оплати праці працівників ТОВ «Імпульс» на основі застосування інноваційних систем стимулювання.

*Предметом дослідження є соціально – економічні відносини, що виникають під час удосконалення організації систем та форм оплати праці на виробничому підприємстві.*

*Об'єктом дослідження є система оплати та стимулювання праці персоналу в ТОВ «Імпульс».*

Наукова новизна дослідження полягає у розробці методики стимулювання та оплати праці персоналу, що враховують специфіку діяльності ТОВ «Імпульс» в умовах динамічних змін. Практична значимість наукового дослідження полягає в тому, що представлені в ньому результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Імпульс» у процесі його виробничо-комерційної діяльності при вдосконаленні системи стимулювання та оплати праці персоналу, при запровадженні змін, що надалі дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.



# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

## 1.1 Заробітна плата як соціальна-економічна категорія

В теорії економічної думки завжди визначають різні підходи до формулювання сутності оплати праці працівників та її визначальних факторів на рівні організації чи галузі загалом. Такі вчені як, А. Сміт та Д. Рікардо припускали, що праця може бути товаром і має природну ціну, яка визначається витратами виробництва у вигляді вартісного виразу життєвих засобів, які потрібні працівникові та його сім'ї. Фізичний мінімум цих засобів існування визначається з урахуванням історичних, культурних, національних відмінностей. Т. Мальтус, Дж. Мілль, І. Вентам створили теорію «фонду заробітної плати», який капіталісти авансують зі свого капіталу.

Марксистська теорія оплати праці ввела терміни «праця» та «робоча сила», здійснивши доведення того, що заробітна плата є перетвореною формою вартості товару «робоча сила». Оскільки, у величині заробітної плати закладено лише справжній продукт. Ціну робочої сили можна визначити суспільно нормальними умовами її відтворення з урахуванням навчання для трудової діяльності. Рівень заробітної плати залежить від того, як співвідноситься попит та пропозиція на робочу силу, тимчасового інтервалу функціонування праці, продуктивності та рівня складності праці [15].

М. Туган-Барановський досліджував оплату плати із соціальної точки зору, її залежність від продуктивності суспільної праці та соціальної сили робітничого класу.

У даний час в економічній літературі широко застосовуються одночасно кілька підходів до визначення сутності заробітної плати. Найбільш поширеними є

такі підходи до визначення сутності заробітної плати: як вартість праці, як вартість робочої сили, як ціна праці, чи як ціна робочої сили.

Крушельницька О. В. зазначає, що правильніше розглядати заробітну плату як ціну праці, чи робочої сили [19]. Проте, слід зазначити, що професор Михайлова Л.І. не дає однозначної відповіді, що вважати сутністю заробітної плати.

Поняття «оплата праці» включає всю сукупність відносин у процесі встановлення, регулювання та надання працівнику виплат за його працю і, отже, є більш широким по відношенню до терміну «заробітна плата», оскільки заробітна плата – це плата, вже зароблена за витрачену працю, і роботодавець зобов'язаний виплатити її працівнику. Чинне законодавство України регламентує поняття оплати праці як соціально – економічного явища. Так, глава VII Кодексу законів про працю в статті 94 визначає що, оплата праці – це «система відносин, пов'язаних із забезпеченням встановлення та здійснення роботодавцем виплат працівникам за їх працю відповідно до законів, інших нормативно-правових актів, колективних договорів, угод, локальних нормативних актів та трудових договорів» [20].

Принципи правової організації оплати праці закріплені в сучасному українському трудовому законодавстві:

- встановлюється рівна оплата за рівноцінну працю. В оплаті праці працівника заборонено дискримінацію;
- оплата праці не обмежена максимальним розміром та залежить від трудового внеску працівника;
- державою встановлюється мінімальний розмір заробітної плати, який систематично переглядається та підвищується відповідно зі зростанням цін і не може виплачуватись нижче прийнятого державою мінімуму;
- праця оплачується за тарифною системою, тобто диференційовано, в залежності від її складності (кваліфікації), тяжкості, шкідливості умов праці,

значення у народному господарстві та у виробництві, і навіть з урахуванням регіону;

- відповідно до трудового договору за згодою сторін встановлюється оплата праці конкретного працівника;
- відповідно до діючих законів та інших нормативно-правових актів нашої держави в організаціях укладаються колективні договори, угоди, локальні нормативні акти, які встановлюють форми, системи та тарифи оплати праці [34].

Правове регулювання оплати праці в Україні не обмежується лише Трудовим Кодексом. Так, в нашій державі є цілий перелік документів, які тією чи іншою мірою стосуються оплати праці, у тому числі можна назвати: Конституцію України, Цивільний і Податковий кодекси.

Також оплату праці характеризує соціальний аспект. Йдеться про певний соціальний статус людини та працівника, а також про забезпечення гідного існування та гармонійного розвитку її особистості у суспільстві. Соціально-економічний зміст заробітної плати (оплати праці) може визначатись її функціями.

*В умовах ринкової економіки заробітна плата виконує кілька основних функцій:*

- відтворювальну (репродуктивну);
- соціальну;
- стимулюючу;
- статусну;
- регулюючу [5].

*Відтворювальна функція* передбачає гарантію можливості відтворення робочої сили на нормальному рівні використання соціуму, отже бере участь у визначенні такого точного розміру заробітної плати, що дозволяє реалізувати умови нормального відтворення працівників, тобто підтримка, а може навіть підвищення якості життя працівника, у якого має бути право нормально жити (оплачувати житло, їжу, комунальні послуги, загалом предмети першої

необхідності), який повинен мати можливість відпочивати від роботи, щоб накопичувати енергію та сили, які потрібні для праці. У зв'язку з цим працівнику необхідно мати ресурс виховувати майбутнє покоління – майбутні трудові ресурси. Так і з'являється перше значення цієї функції, яка пояснює та визначає її роль по відношенню до інших.

*Соціальна функція* може впливати з відтворювальної, але фактично називається її продовженням, доповненням та закінченням. Одне з основних джерел доходу – оплата праці і вона повинна допомагати відтворенню робочої сили в цілому, також вона повинна показати людині можливість використовувати набір соціальних благ – медичні послуги, якісний відпочинок, здобуття освіти, виховання дітей у системі дошкільного освіти та ін. Крім цього, має забезпечити працююче населення в пенсійному віці безбідним існуванням

*Стимулююча функція* зводиться до спонукання працівника до ефективної трудової активності, максимальної віддачі, підвищення якісних та кількісних показників трудової діяльності. Реалізації цієї мети служить встановлення розміру заробітної плати залежно від результативності трудової діяльності виконавця. Дія стимулюючої функції залежить від розподільної та відтворювальної функцій та спрямована на зростання виробництва і підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, що є на підприємстві. Для того щоб отримувати більш високу заробітну плату, працівник прагне підвищувати свою кваліфікацію, набувати необхідні професійні компетенції, інтенсифікувати трудову діяльність, домагатися вищих якісних показників праці. У свою чергу, роботодавець зацікавлений у залученні більш компетентних, висококваліфікованих та мотивованих працівників, які мають високий рівень фізичного та інтелектуального трудового потенціалу, необхідного для виконання трудових обов'язків. Реалізація стимулюючої функції здійснюється керівництвом через застосування конкретних систем та форм оплати праці, розробку систем преміювання працівників, зв'язку розміру фонду оплати праці з ефективністю діяльності підприємства (організації) [6, 7].

*Статусна функція* оплати праці передбачає відповідність статусу, визначається розміром заробітної плати, трудового статусу працівника. Під статусом мається на увазі становище працівника у тій чи іншій системі соціальних відносин та зв'язків. Трудовий статус – це місце конкретного працівника відносно інших працівників як по вертикалі так і по горизонталі. Звідси розмір винагороди за працю є одним із головних показників цього статусу, а його співставлення з власними трудовими зусиллями дозволяє судити про справедливість оплати праці.

*Регулююча функція* – це регулювання ринку праці та прибутковості фірми. Природно, що за інших рівних умов працівник винаймається на роботу на те підприємство, де вищий рівень оплати праці. Але вірним є і інше твердження – підприємству не вигідно платити значний розмір оплати праці, інакше його рентабельність знижуватиметься. Підприємства наймають працівників, а працівники пропонують свою працю на ринку. Як і будь-який ринок, ринок праці має закони формування ціни на працю [15].

Разом з тим, можна стверджувати і про наявність інших функцій заробітної плати, наприклад, мотивуючої або розподільної.

Інший важливий аспект – організація заробітної плати. Під нею розуміється побудова системи регулювання та диференціації заробітної плати за категоріями персоналу в залежності від ринкової ціни праці, складності та умов виконання робіт, індивідуальних та колективних результатів праці при встановленні гарантованого заробітку за виконані норми праці.

В умовах ринкової економіки купівельна спроможність заробітної плати та її динаміка на підприємстві формуються під впливом складних різноспрямованих механізмів і залежать загалом від рівня розвитку економіки, соціально-економічної політики держави, ситуації на ринку праці.

До складу оплати праці працівника входить:

– винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості та умов роботи, яка виконується;

- компенсаційні виплати (доплати та надбавки компенсаційного характеру, у тому числі за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, та інші виплати компенсаційного характеру);
- стимулюючі виплати (доплати та надбавки стимулюючого характеру, премії та інші заохочувальні виплати) [18].

*Розглянемо принципи, що лежать в основі організації оплати праці:*

- оплата має відповідати вартості робочої сили. Це означає, що розмір заробітної плати не повинен бути меншим від вартості товарів та послуг, необхідних для розширеного відтворення робочої сили.
- оплата має прямо залежати від результатів праці працівника.

У зв'язку з тим, що результати праці найчастіше бувають різними у працівників однакової кваліфікації, і це доводиться їх особистими якостями: професійним умінням, досвідом роботи, швидкістю та спритністю, якістю роботи та ін.

Тільки застосування абсолютно різних форм та систем оплати праці, різних виплат, стимулів, бонусів та премій дозволить оплачувати працю в залежність від її результатів.

- оплата праці має бути диференційована та враховувати особливості праці, її якісну неоднорідність. Розмежування оплати праці відбувається, залежно і виходячи від продуктивності праці, з урахуванням умов праці (через використання спеціальних доплат), також враховуючи технологічні особливості галузей та виробництв (за допомогою коефіцієнта оплати праці у галузі) [29].
- абсолютно у кожного працівника оплата праці повинна збільшуватися з року в рік, про що говорить та показує дія закону зростання потреб. Збільшення оплати праці гарантує купівельну здатність населення та в цілому допомагає розвитку виробництва.

- випереджальне зростання продуктивності праці в порівнянні зі зростанням її оплати. Дотримання цього принципу забезпечує зростання накопичення та підвищення темпів розширеного відтворення.
- регулювання оплати праці. Коли держава здійснює соціальну функцію та захищає громадян, дає можливість реалізувати даний принцип через злиття державного регулювання, методики соціального партнерства та обліку кон'юнктури ринку.

Для того щоб побудувати науково обґрунтовані системи оплати праці потрібно чітко знати і розуміти, найповніше враховувати особливості, зміст, функції та принципи організації оплати праці. Тільки в цьому разі система оплати праці сприятиме зацікавленості працівників у максимальних кінцевих результатах та підвищенні економічної ефективності діяльності організації.

## **1.2 Сучасні форми та системи оплати праці**

Різні аспекти проблематики оплати праці, винагороди, компенсацій та стимулювання трудової діяльності знайшли відображення у наукових працях вітчизняних досліджень: Колот А.М., Крушельницька О. В., Михайлова Л. І., Пащенко Л.Н. Яркін П. О. та багато інших.

Вивченням проблем стимулювання праці займалися такі закордонні вчені, як: Альдерфер К., Армстронг М., Адамс С., Бергер Д., Бергер Л., Локк 5 Е., МакКелланд Д., Маслоу., Мерманш Е., Мілкович Дж., Ньюман Дж., Оучі У., Хендерсон Р. І ще.

Незважаючи на значну кількість публікацій з даної тематики в наукових та періодичних виданнях, а також розробок у галузі вдосконалення оплати праці питання стимулювання та формування оплати праці потребують подальшого дослідження.

Форма оплати праці безпосередньо підпорядковується об'єкту обліку праці, який підлягає оплаті. У ролі об'єкту обліку іноді виступає робочий час, або ж може бути сума виконаної роботи.

Вирізняють дві основні форми заробітної плати:

- погодинна;
- відрядна.

Виходячи з двох даних форм сформовані та позначені різноманітні системи заробітної плати. Системи представлені на рис. 1.1.

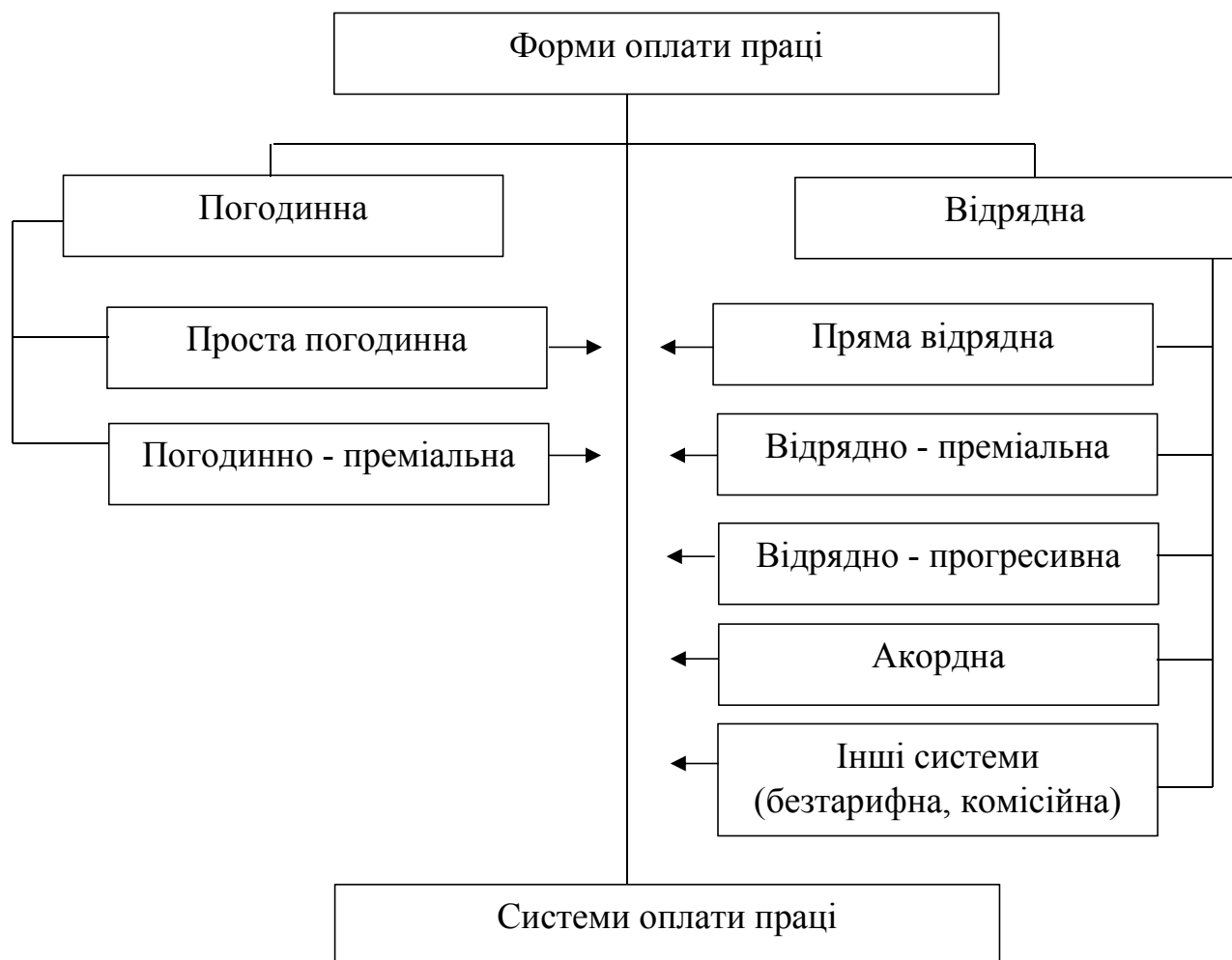


Рисунок 1.1 – Форми та системи оплати праці

У наш час в економічній літературі, доповнюючи дві основні форми, автори, такі як Іляш О.І., Гринкевич С.С. відводять місце і іншим формам заробітної плати.



До них можна віднести акордну або безтарифну форми [13]. Система оплати праці персоналу найбільш конкретно показує взаємозв'язок показників, які пояснюють працю та її оплату в межах та понад ціну робочої сили, яку обговорили та затвердили роботодавець і працівник.

Форми та системи оплати праці забезпечують урахування якісних та кількісних показників праці, мотивують та стимулюють працівників до ефективного поліпшення своїх показників трудової діяльності та кінцевих результатів функціонування організації.

Форми та системи праці різні в нарахуванні оплати праці, та яку б систему не застосовувало підприємство, співробітник зобов'язаний розуміти яким чином йому нараховується заробітна плата, і як залежить якість його праці від суми його заробітної плати. Докладніше вивчимо кожен форму оплати праці, розглянемо позитивні та негативні сторони застосування цих форм на підприємствах та в організаціях.

*Погодинна форма оплати праці та існуючі на її основі системи.*

Дана форма оплати праці означає відношення заробітної плати до фактично відпрацьованого часу. При підрахунку розміру оплати праці у такий спосіб використовується тарифна ставка або оклад відповідно до штатного розкладу підприємства та сума часу, яку відпрацював працівник з врахуванням даних таблиця робочого часу.

Погодинна оплата праці ділиться на просту та почасово преміальну, при використанні якої до окладу може бути отримана премія за досягнення найкращих показників трудової діяльності. Використовуючи таку форму та її системи рекомендується дотримання таких вимог:

- контроль та фіксація відпрацьованого часу за фактом кожного конкретного працівника;
- об'єктивність взаємозв'язку окладу та посади виходячи з індивідуальних конкретних особливостей та можливостей працівника;

- облік та дотримання ефективного використання часу роботи;
- рівний розподіл посадових обов'язків, щоб вирівняти витрати праці серед працівників з однаковими функціоналом та окладами.

Погодинна оплата праці персоналу, яку застосовують на підприємствах та в організаціях є для працівників запорукою постійного заробітку, серед співробітників переважає позитивний клімат через відсутність погоні між колегами за конкретним економічним результатом.

Проблема плинності кадрів також відсутня. Для використання мотиваційного методу можна пропонувати стимулюючі виплати за багаторічний досвід роботи на підприємстві. Негативна сторона погодинної оплати праці в тому, що у працівника немає стимулів до підвищення продуктивності своєї трудової діяльності. У зв'язку з цим керівництву слід запровадити жорстку систему обліку контролю, що дозволяє зафіксувати ефективність використання робочого дня [12].

Мерзляк А. В., Михайлов С П. стверджують, що ефективним є застосування погодинної оплати праці для офісних працівників, адміністративного персоналу для підприємств торгівлі та збуту. Найголовніше, щоб на підприємстві сформували систему посадових обов'язків та систему контролю і обліку їх виконання [25].

#### *Відрядна форма оплати праці та її системи.*

За даної форми заробітна плата нараховується працівнику за встановленою розцінкою за одиницю виробленої продукції, виконані роботи або послуги.

Така оплата праці майже не використовується для нарахування заробітної плати в збутових організаціях, адже загалом вона ефективно застосовується на масовому, масштабному виробництві, де персонал виконує прості одноманітні операції, адже тільки при цьому просто дізнатися про підсумки їх роботи і зробити так, щоб оплата праці безпосередньо залежала від виробітку.

Використовуючи відрядно-преміальну оплату праці, плюсом до заробітку видається премія за результати виконаної роботи.

Додають різні надбавки за виконану роботу в межах або понад норму під час використання відрядно – прогресивної оплати праці. Коли співробітник робить виконує свою роботу більше за норму, це оцінюють за підвищеними розцінками виходячи з обраного розподілу.

Акордна система має на увазі оплату праці за комплекс господарських операцій, не враховуючи окремих виробничих операцій. Ця система передбачає встановлення оплати праці за весь обсяг робіт (акордне завдання), визначений у договорі, з урахуванням терміну виконання робіт. Ця система застосовується за необхідності виконання значного та складного обсягу робіт у стислий термін. Може бути передбачено преміювання за скорочення встановленого строку виконання робіт.

Акордна система має стимулюючий характер, тому застосовується, в основному, лише тимчасово та в особливих ситуаціях (значного навантаження, необхідності швидкого виконання під загрозою санкцій, запровадження нового технологічного процесу). Ця система в основному не застосовується в комерційно – торговельних організаціях, а є більш актуальною на промислових підприємствах, у будівельних компаніях, на підприємствах сільського господарства та інших галузях промисловості [14].

Непряма система стверджує, що рівень оплати праці працівника залежить прямо пропорційно від результатів праці самих працівників.

Костенко Т.Д., Підгора С.О. акцентують увагу на тому, що при виборі системи оплати праці все залежить від цілей, які були поставлені роботодавцем в організації. Абсолютно за кожної відрядної форми корисність працівника можна виявити за результатами його діяльності та виконаних робіт. Крім цього не слід забувати про те, що результат роботи обумовлюється як особистим внеском працівника у діяльність підприємства, а також технічним забезпеченням та постачанням самого підприємства [17].

Недолік обраної системи може полягати в тому, що в погоні за кількістю, швидше за все, погіршиться якість. Крім цього, використовуючи систему, працівник мотивований для досягнення індивідуальних цілей, що впливають на оплату його праці. Такому працівнику не цікавий результат підприємства загалом, у працівника зовсім немає мотивації та надбавок на постійній основі, тому використовуючи таку систему передбачається висока плинність кадрів. Всередині організації клімат не такий позитивний через те, що співробітники ведуть боротьбу між собою за суму реалізованої продукції та кількість обсягів продажів, високий рівень заробітної плати, тощо. Працівників, у яких є постійні витрати, наприклад такі як: позики в банках або інші платежі, турбує нестабільність свого заробітку, адже під час використання такої системи у них немає впевненості у тому, що буде стабільність та постійність оплати їх праці [25].

*Безтарифна система оплати праці.*

Останнім часом деякі організації експериментують із застосування систем оплати праці, запроваджуючи безтарифні системи оплати. Принцип безтарифної моделі – пайовий розподіл коштів з урахуванням різних критеріїв та принципу вкладу працівника у кінцевий результат. Наприклад, усі працівники об'єднуються у відділи, зароблені кошти розподіляються між відділами відповідно до нормативів, що характеризують ступінь участі та її важливість у кінцевому результаті. У такий же спосіб відбувається розподіл коштів усередині відділу.

У роботі такого автора, як Лукашевич В.М. стверджується, що така система оплати праці містить у собі кілька різних методів розрахунку частки оплати праці працівника на основі урахування:

- інтегрованих шкал;
- експертних оцінок та ін. [21].

Також відомим варіантом безтарифної системи можна вважати оплату праці як «вилку» співвідношень праці різної якості. В оплаті праці такі співвідношення

затверджуються виходячи з трудових умінь та кваліфікацій працівників, кінцевого вкладу у підсумковий результат працівників за різними категоріям. Диференціація доходів керівництва та їх підлеглих забезпечується цією системою. Система полегшує нарахування надбавок, премій та винагород.

Одним із видів безтарифної системи оплати можна вважати контрактну систему між працівником та роботодавцем – це укладання контракту на конкретний термін. Такі контракти укладаються на підприємстві терміном близько трьох-п'яти років і включають суттєві розділи: умови і нарахування оплати праці, мета контракту, соціальне забезпечення, порядок та умови припинення і розірвання контракту, додаткові умови, питання щодо того, як вирішити конфліктні ситуації та інші. Плюс контрактної системи полягає в чіткому розподілі обов'язків між керівництвом та підлеглими [17].

Як і всі системи оплати праці, безтарифна має свої негативні сторони, тому використовується тільки на малих підприємствах. Найчастіше безтарифна система оплати праці використовується в комерційно – торгівельних підприємствах. Для всіх організацій спрацьовує один принцип: оплата праці буде вищою в тому випадку, коли зростуть обсяги реалізації товарів та послуг.

#### *Комісійна система оплати праці.*

За комісійної системи оплата праці розраховується як єдиний відсоток виплат, встановлений від доходу, який організація отримує після реалізації продукції цим працівником.

Можна виділити два види комісійної системи:

- комісійно-преміальна;
- комісійно-відрядна.

Маркіна І. А. стверджує той факт, що комісійна оплата дуже схожа на відрядну оплату праці, яка, у свою чергу, впливає на виробничу сферу [25].

Комісійно-преміальна система оплати праці представляє собою мінімальний розмір окладу (фіксованої частини), але не менший прожиткового мінімуму, і у

свою чергу, дуже високу стимулюючу частину у вигляді премії. У реальному житті існує достатня кількість реальних прикладів співвідношення частини оплати праці, що змінюється, з підсумками діяльності працівника:

- комісійна виплата дорівнює фіксованому відсотку виручки від продажів;
- для різних видів продукції встановлюються різні відсотки комісійних виплат;
- комісійна виплата залежить від вартості після продажного обслуговування);
- комісійна виплата встановлюється за кожну продану одиницю товару та різна по кожному виду товарів;
- комісійна виплата встановлюється у вигляді гнучкого відсотка залежно від сезонності.

Для комісійно-відрядної оплати розрахунок можна зробити шляхом множення єдиного відсотка від суми продажів на кількість товарів та послуг, що реалізується. За наявності товару з різною ціновою політикою завжди потрібний суворий облік залишків товару. Продавець товару (збутовий агент, торговий представник) завжди має грошову мотивацію для того, щоб швидше продати найдорожчі товари (послуги), але через це продукція з найменшою цінової категорії може довше накопичуватися складі [20].

Таким чином ми можемо зробити висновок, що комісійну оплату праці доцільно використовувати у торгових підприємствах, маркетингових відділах та відділах збуту.

#### *Система «плаваючих» окладів.*

Таку систему доцільно застосовувати на тих підприємствах та в організаціях, де результати діяльності не завжди однакові і стабільні. У таких організаціях не має бути великої кількості працівників. Цю систему можна застосовувати в торгових та збутових організаціях, але лише на самому початку організації роботи, тому застосовувати таку систему бажано у малому виробництві чи розвитку малого бізнесу.

При використанні системи «плаваючих окладів» оплата праці безпосередньо залежить від таких показників: підсумку виконаної роботи працівником, суми прибутку та суми грошових коштів, які надалі можуть використовувати для оплати праці працівникам. Залежно від суми коштів, спрямованих на виплату зарплати, директор видає указ про підвищення чи зниження заробітної плати на певний коефіцієнт [21].

Ця система достатня результативна, націленість працівників на результат зростає і впливає на особисте матеріальне благо, яке може бути одержане внаслідок ефективності діяльності підприємства.

Тимош І.М. вважає правильним те, що при використанні такої системи керівництву слід встановити мінімальні оклади у межах законодавства, так само визначити розмір фонду оплати праці (ФОП) та різні причини для можливості його збільшення, вказати у всіх внутрішніх документах підприємства чи організації про систему, яка буде застосована [34].

Щоб визначити ефективну систему оплати праці для підприємства чи організації, потрібно докласти чимало зусиль. Адже методика нарахування заробітної плати, яка застосовується на підприємстві чи в організації має влаштовувати як персонал так і керівництво підприємства. Система має базуватися на аналізі показників діяльності підприємства, залежати від факторів середовища ринку і бути в тісному зв'язку з цілями та завданнями організації.

### **1.3 Економічний зміст стимулювання праці та різновиди систем стимулювання**

Існує безліч визначень поняття «стимулювання». Так, Яркін П. вважає, що стимулювання праці – це комплекс заходів, які є засобом задоволення конкретних потреб працівника, здебільшого частини матеріальних [39], Колот А.М. говорить про стимулювання праці, як про сукупність економічних, організаційних та

соціально- психологічних важелів впливу на працівника, які враховують його внутрішні спонукальні мотиви та спрямовані на забезпечення зацікавленості персоналу у результатах праці [15], а деякі дослідники визначають *стимулювання як* сукупність вимог і відповідну їм систему заохочень та покарань. Виходячи з перерахованих вище думок, можна зробити висновок про те, що *стимулювання праці* – це сукупність вимог, покарань та заохочень, які враховують спонукальні мотиви людини, за допомогою яких керівництво організації здійснює вплив на працівника з метою покращення його трудової діяльності.

Стимулювання праці на підприємстві є важливою складовою забезпечення ефективності діяльності організації

За предметом потреб, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на поведінку об'єкта управління, використовуючи його як стимулу, Кредісов А. І., Панченко Є. Г. виділяють дві групи способів стимулювання праці [18]:

- матеріальні (економічні):
  - грошові;
  - негрошові;
- моральні (неекономічні).

Розглянемо кожен з вищезгаданих груп докладніше.

*Моральне стимулювання* – це різновид стимулювання, який регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів та явищ, спеціально призначених для вираження громадського визнання і таких, що сприяють підвищенню або зниженню його престижу (подяки, грамоти, дошки та книги пошани, різні звання, медалі, ордени, зауваження, догани і т. д.). В даному випадку у якості предмета потреби виступають усі цінності та явища, що сприяють підвищенню або зниженню престижу, авторитету об'єкта управління у громадській думці.

Моральне стимулювання може бути:

- індивідуальним;



- колективним;
- позитивним
- негативним.

На основі робіт таких авторів, як Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. можна виділити три основні проблеми морального стимулювання, які безпосередньо впливають на ефективність застосування цього виду стимулювання [2]:

- недоліки у регламентації процедур стимулювання;
- недостатня поінформованість працівників про систему стимулювання;
- проблема девальвації моральних стимулів, тобто зниження їх стимулюючої сили.

*Матеріальне стимулювання* включає всі види грошових виплат, які застосовуються в організації, та всі форми матеріального негрошового стимулювання. Основною складовою матеріального грошового стимулювання є заробітна плата та доплати, що стимулюють трудову активність [30] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види матеріального фінансового стимулювання

Група	Призначення	Склад
Основні	Залучення/утримання цінних спеціалістів	Оплата праці
Додаткові	Заохочення працівника за внесений вклад у розвиток компанії	Премії, бонуси, участь у прибутках, участь в акціонерному капіталі, додаткові виплати, відстрочені платежі

У структурі матеріального негрошового стимулювання виділяють наступні групи стимулів, які подані у таблиці 1.2.

Суть матеріального стимулювання працівників організації визначається у стимулюванні працівника до найповнішого прояву та використання свого трудового потенціалу, спрямованого на розвиток та процвітання організації [31].

Сутність матеріального негрошового стимулювання найманих працівників полягає в наступному [32]:

- надання працівнику тих благ, отримання та використання яких ускладнено з будь-яких причин;
- надання унікальних послуг, характерних лише для даної компанії;
- за нестабільної ситуації на ринку матеріальне негрошове стимулювання набуває великої цінності, оскільки гарантує отримання блага;
- при організації матеріального негрошового стимулювання потрібно пам'ятати, якщо матеріальний предмет, послуга чи пільга які виробляються чи надаються організацією є обмеженими, то в такому випадку формується високий престиж даного підприємства.

Таблиця 1.2 – Види матеріального негрошового стимулювання

Група	Призначення	Склад
Додаткові умови праці	Забезпечення додатковими засобами праці для полегшення/зручності виконання покладених обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата мобільного зв'язку;</li> <li>- надання службового транспортного засобу, особистого водія чи корпоративного громадського транспорту;</li> <li>- оплата витрат на транспорт</li> </ul>
Соціально - спрямовані	Підвищення ефективності використання робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвезення працівників з роботи та на роботу а також по службовим дорученням;</li> <li>- недержавне пенсійне забезпечення;</li> <li>- абонемент у спортивний клуб та ін.</li> </ul>
Іміджеві	Підвищення статусу працівника в середині компанії та поза її межами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- службове авто представницького класу</li> <li>- харчування в окремому залі для керівництва;</li> <li>- стипендіальні програми;</li> <li>- підвищення кваліфікації, соціальні та особистісні тренінги за рахунок роботодавця;</li> <li>- консультативні служби.</li> </ul>

*Нематеріальне (моральне) стимулювання* – це різновид стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів та явищ,

спеціально призначених для висловлювання суспільного визнання і сприяють підвищенню або зниженню його престижу.

До способів винагороди нематеріального стимулювання відносять такі винагороди, які неможливо визначити через грошову складову [33].

До таких способів відносять:

- повагу з боку керівництва;
- визнання в колективі;
- вибір графіка роботи;
- можливість вибору додаткового вихідного дня;
- підйом по кар'єрними сходами;
- довіра прийняття самостійних рішень з боку керівництва.

Нематеріальне стимулювання забезпечує ефективність моральних та інтелектуальних мотиваторів. Видами такої винагороди є заохочення, що залежать від графіка роботи, матеріальні нефінансові винагороди (подарунки), загальноорганізаційні заходи, винагорода, пов'язана зі зміною статусу працівника (підвищення посади), винагороди, пов'язані з поліпшенням робочого місця, винагороди – вдячності (компліменти та заохочення за результати роботи).

Системи стимулювання праці, їх зміст та сутність розглянуто в табл.А.1 додатку А.

Застосування двох способів стимулювання праці для управління трудовою поведінкою працівників визначає цілеспрямовані дії, спрямовані на персонал шляхом впливу на умови його праці, життєдіяльності, організації роботи, використовуючи для цього матеріальні та нематеріальні стимули, щоб впливати на мотиви працівників, які визначають їх трудову діяльність.

Отже, органи управління організацією повинні володіти набором матеріальних та моральних благ, які відповідають критеріям задоволення потреб працівника, в тому випадку, якщо їх використовувати як винагороду за трудову діяльність та у якості стимулів підвищення продуктивності праці.

## **РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІМПУЛЬС»)**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «Імпульс»**

ТОВ «Імпульс» зарекомендував себе на лакофарбовому ринку як виробник алкідних смол та лаків з 1999 року. Компанія постійно нарощує свій виробничий потенціал та спирається на потужну наукову базу. Наразі це провідний виробник напівфабрикатів алкідних лаків в Україні.

У 2003 році відкритий цех з виробництва емалей ПФ-115, ПФ-266, ґрунтовки ГФ-021 та готових до застосування пентаценових лаків ПФ-171, ПФ-283 (для зовнішніх та внутрішніх робіт) блакитного кольору для дерева, деревозахисних антисептичних складів.

У 2005 році відкритий цех з виробництва екологічно чистих воднодисперсійних матеріалів: внутрішніх та зовнішніх стінових покриттів, наповнювачів для паркету та лінолеуму, лаків для саун, антикорозійних ґрунтовок для сталевих поверхонь, водопроникних ґрунтовок для бетонних поверхонь.

У 2007 році асортимент лакофарбової продукції поповнився новими видами продукції: акрилові швидковисихні фарби для дахів, алкідно-уретанові емалі УРФ-1128, паркетний та яхтовий лаки, ґрунт-емаль по кольорових металах, молоткові емалі МЛ-165, фарби для розмітки доріг.

Сучасне обладнання, високий рівень спеціалістів, оперативне керування дозволяють нам оперативно реагувати на потреби ринку України, випускаючи широкий асортимент смол для виробників ЛФМ.

Високу якість лаків, широкий асортимент та знання потреб кожного споживача роблять ТОВ «Імпульс» лідером виробництва полуфабрикатних смол в Україні.

Виробництво водно-дисперсійних матеріалів підприємства поступово стає основним напрямом діяльності. Крім основного асортименту водно-дисперсійних фарб, ґрунтовок та лаків на основі акрилу та стирол-акрилових кополімерів, у 2011 випускає паркетні поліуретанові лаки, концентрати ґрунтовок глибокого проникнення для бетонних поверхонь, акрилові лаки.

Тісна співпраця з вітчизняними промисловими підприємствами показала, що на ТОВ «Імпульс» необхідне створення ЛФМ індустріального напрямку.

Зараз підприємство випускає серію високоякісних лакофарбових матеріалів для підприємств транспорту, машинобудівного і будівельного комплексів на основі напівфабрикатних алкідних смол власного виробництва, модифікованих уретаном, стиролом, акрилатами, вінілом і іншими сополімерами.

Основні типи продукції, що випускається, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні типи продукції, що випускається

Класифікація продукції	Продукція спеціального призначення (модифікована)	Продукція загального призначення
Лак 625TO52N (W, X, S)	Лак для алкїду уретановий AU (AR) -52W (N)	ЛАК ПФ-060М
Лак 625TO55N (W, X, S)	Лак для алкїду уретановий AU (AR) -52X	ЛАК ПФ-060
Лак для алкїду вініловий	Лак для алкїду уретановий AU5 (AL) -52W	ЛАК ПФ-060В
Лаки для двокомпонентних поліуретанових покриттів поліефірний «Імпульс» № 800, №1100	Лак для алкїду уретановий AU7 (AL) -52N	ЛАК ПФ-053
Лаки для двокомпонентних поліуретанових покриттів ТЛ «Імпульс»	Лак для алкїду уретановий AU (AL) -52N (W)	ЛАК ГФ-01
Лак для алкїду акриловий АС-0133 «Імпульс»	Смола уретанова UR (AR) -60N (W)	ЛАК ГФ-046
Лак для алкїду стірольно-акриловий АСА «Імпульс»	Лак для алкїду стірольний AS40 / 52x (S)	ЛАК ПФ-040
Смола стирол-акрилова для фасадних фарб «Імпульс»	Лак для алкїду фенольний ТЛФ «Імпульс»	ЛАК ПФ-035
Смола стирол-акрилова для дорожньо-розмічальних покриттів «Імпульс»	Лак алкідний 580TO52X (S)	СМОЛА 188
Смола стирол-акрилова для двокомпонентних поліуретанових композицій «Імпульс»	Лак для алкїду силіконовий 580Si52N (X)	
Розчин смоли циклогексанонформальдегідні РСЦФ «Імпульс»		

На основі багаторічного досвіду, кваліфікованих спеціалістів та міцної технічної бази, лабораторія «Імпульс» розробляє лаки та смоли з необхідними властивостями відповідно до технічних вимог замовників. Замовники можуть розробляти свої вимоги самостійно або у співпраці із фахівцями лабораторії. Технічні характеристики можуть бути отримані спочатку за результатами досліджень таких матеріалів.

У процесі розробки матеріалу надаються лабораторні зразки для перевірки складу замовника відповідно до заданих вимог. Найменші пробні партії від 10 кг до 5000 кг доступні при отриманні зразків із заданими властивостями.

## 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Імпульс»

У даному підрозділі нами проаналізовано обсяг продажів лаків (табл.2.2), собівартість та ціна реалізації за видами продукції (табл.2.4), коефіцієнт рентабельності за видами продукції (табл.2.5), аналіз витрат на заробітну плату (табл.2.6).

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів продажів лаків у тонах за 2017 – 2021 рр.

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
ПФ-060	3387,200	3063,220	2781,050	1275	1145
ГФ-01	320,211	372,120	379,605	206,480	95,930
AU(AR)52W	402,702	510,620	675,915	801,010	358,150
AU(AR)52X	416,120	491,315	523,210	542,660	409,560

У 2018 році обсяг реалізації лаку ПФ-060 зменшився в порівнянні з 2017 роком на 9,5%, у 2019 році реалізація зменшилась на 9,2% в порівнянні з попереднім роком і на 17,8% з 2017.

Далі реалізація з кожний роком демонструє спад: у 2020 році у порівнянні з 2019 і 2017 роком – на 54,8% і 62,3% відповідно, у 2021 у порівнянні з 2020 – на 10,1% і з 2017 на 66,1%.

Таблиця 2.3 – Показники темпів зростання та приросту обсягів реалізації за окремими видами продукції за 2017 – 2021 рр.

	Показники темпів зростання (та приросту) обсягів продажу,%							
	2017	2018	2019		2020		2021	
		ланц.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.
ПФ-060	100 база	90,4 (-9,5)	90,7 (-9,2)	82,1 (-17,8)	45,8 (-54,1)	37,6 (-62,3)	89,8 (-10,1)	33,8 (-66,1)
ГФ-01		116,2 (16,2)	102 (2)	118,5 (18,5)	54,3 (-45,6)	64,4 (-35,5)	46,4 (-53,5)	29,9 (-70)
AU(AR)52W		126,7 (26,7)	132,3 (32,3)	167,8 (67,8)	118,5 (18,5)	198,9 (98,9)	44,7 (-55,2)	88,9 (-11)
AU(AR)52X		118 (18)	106,4 (6,4)	125,7 (25,7)	103,7 (3,7)	130,4 (30,4)	75,4 (-24,5)	98,4 (-1,5)

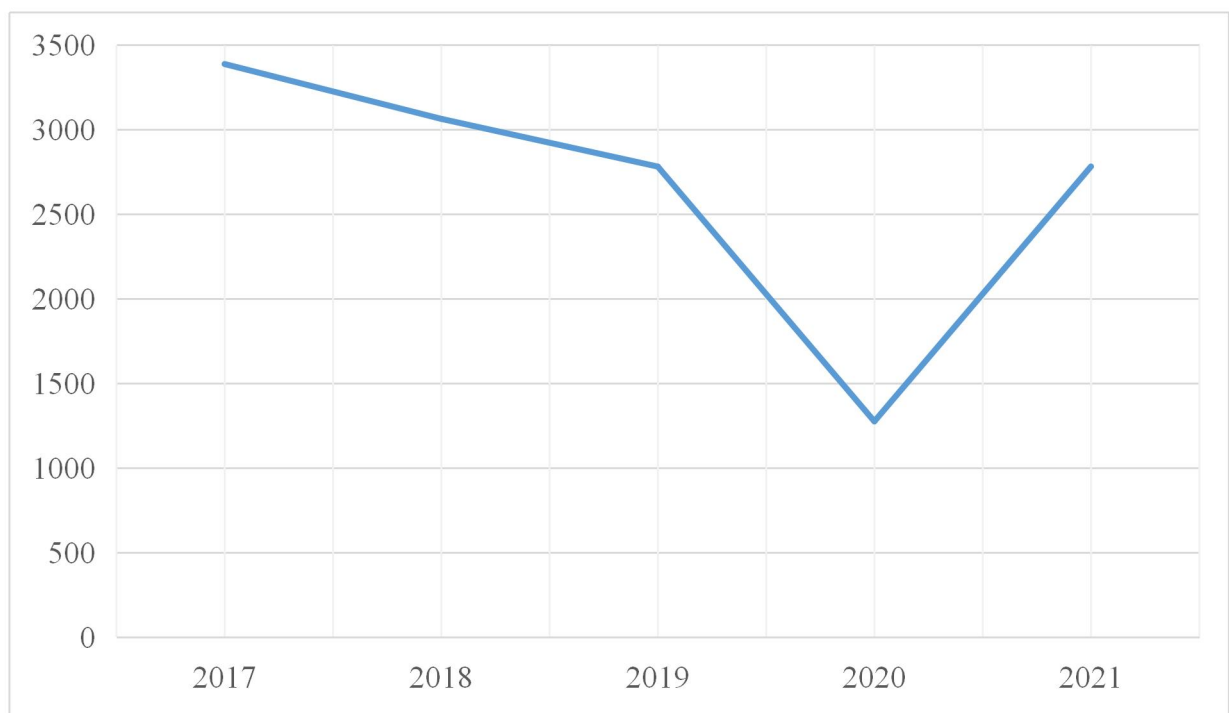


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації лаків ПФ-060 у тонах за 2017 – 2021 рр.

З рис. 2.1 видно, що обсяг реалізації лаків спав практично у 2 рази у 2020 році. Справа в тому, що лак ПФ-060 став менш популярним і почали використовувати спеціальні лаки.

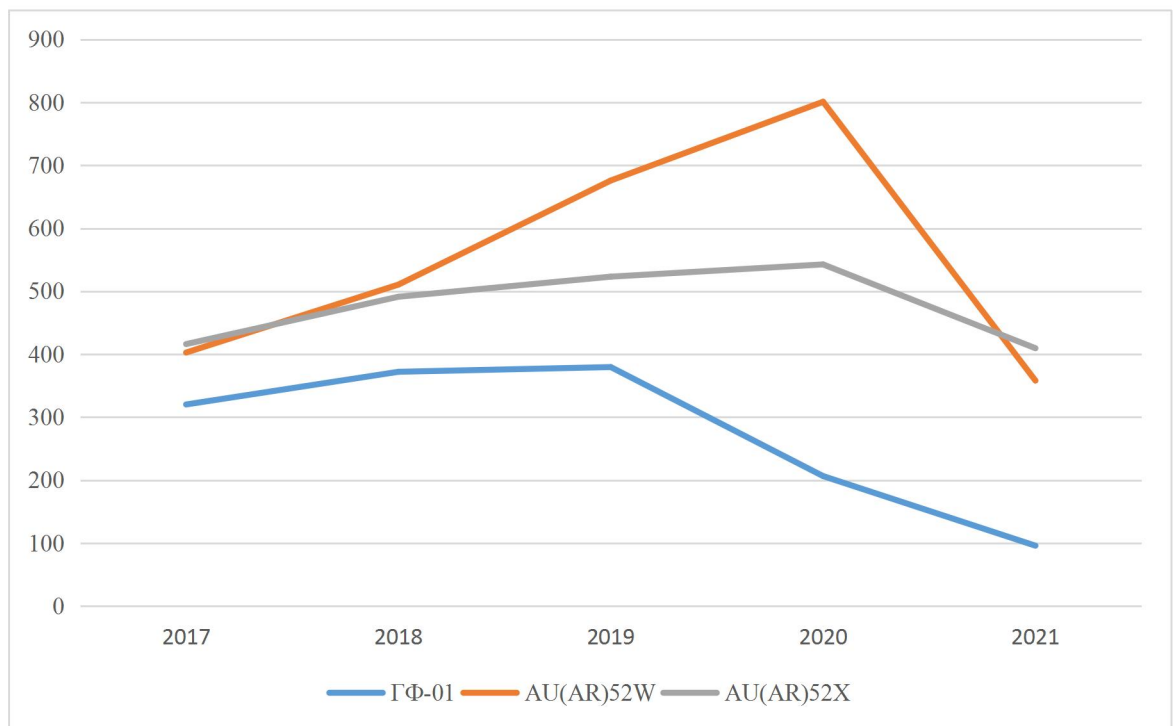


Рисунок 2.2 – Динаміка реалізації лаків ГФ-01, AU(AR)52W, AU(AR)52X у тонах за 2015 – 2019 рр.

На рис. 2.2 представлено динаміку реалізації лаків ГФ-01, AU(AR)52W, AU(AR)52X, спостерігається поступове збільшення попиту на спеціальний лак AU (AR) 52W і AU (AR) 52X, але у 2020 році спеціальний лак AU (AR) 52W і AU (AR) 52X йде на спад, також лак ГФ-01 йде на спад починаючи з 2019 року, до 2019 року був більш менш стабільний.

Дослідивши період обороту лаку AU(AR)52W можна сказати, що з кожним роком попит збільшувався: у 2018 році – на 26,7%, у 2019 році – на 32,3% і в порівнянні з 2017 роком на 67,8%, у 2020 році зріс на 18,5% в порівнянні з 2019 роком і на 98,9 % в порівнянні з 2017 роком. У 2021 році відбулося зменшення на 55,2% в порівнянні з 2020 роком і на 11% в порівнянні з 2017 роком.

Як і у попередньому випадку обсяги реалізації лаку AU(AR)52X також постійно збільшувалися: у 2018 році на 18%, 2019 році на 6,4% в порівнянні з 2018 роком і на 25,7% в порівнянні з 2017 роком, у 2020 році на 3,7% в порівнянні з



2019 роком і на 30,4% в порівнянні з 2017 роком. У 2021 році відбулося зменшення на 24,5% в порівнянні з 2020 роком і на 1,5% в порівнянні з 2015 роком.

Незалежно від конкуренції, попит на спеціальні фарби зростає з кожним роком, адже склад цієї фарби унікальний і не має аналогів. Тож задоволення існуючого попиту доцільніше орієнтуватися на виробництво та продаж спеціальних лаків, з вищим рівнем рентабельності.

Таблиця 2.4 – Собівартість та ціна реалізації за видами продукції  
ТОВ «Імпульс» за 2017 – 2021 рр. (грн.)

Рік		2017	2018	2019	2020	2021
ПФ-060	Собівартість	26500	29700	29350	28800	30000
	Маржа	3000	2800	2650	2200	1600
	Ціна	29500	32500	32000	31000	31600
ГФ-01	Собівартість	30100	33650	33050	33300	33800
	Маржа	2900	3100	3200	3750	3400
	Ціна	33000	36750	36250	37050	37200
AU(AR)52W	Собівартість	39200	43500	44400	45100	45600
	Маржа	5800	6000	6100	6100	6300
	Ціна	45000	49500	50500	51200	51900
AU(AR)52X	Собівартість	43000	46350	50250	53600	56250
	Маржа	6000	6150	6250	6700	8150
	Ціна	49000	52500	56500	60300	64400
Витрати (заробітна плата, виробництво і т. п.)		2800	3600	4800	4900	5800

У табл. 2.5 можна спостерігати зменшення рентабельності лаку ПФ-060 з 2020 року. Внаслідок того, що на промисловому ринку товар не користувався попитом, довелося зменшити виробництво цього лаку та знизити ціни для того, щоб товар був на ринку та приносив дохід.

Таблиця 2.5 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності за видами продукції за 2017 – 2021 рр.

Продукція	Коефіцієнт рентабельності (прибуток/собівартість)				
	2017	2018	2019	2020	2021
ПФ-060	0,1132 (11,32%)	0,0942 (9,42%)	0,0902 (9,02%)	0,0763 (7,63%)	0,0533 (5,33%)
ГФ-01	0,0963 (9,63%)	0,0921 (9,21%)	0,0968 (9,68%)	0,1126 (11,26%)	0,1005 (10,05%)
AU(AR)52W	0,1479 (14,79%)	0,1379 (13,79%)	0,1373 (13,73%)	0,1352 (13,52%)	0,1381 (13,8%)
AU(AR)52X	0,1395 (13,95%)	0,1326 (13,26%)	0,1243 (12,43%)	0,125 (12,5%)	0,1448 (14,48%)

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки витрат на заробітну плату за 2017– 2021 рр.

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Загальний обсяг реалізованої продукції, тон	4526,23	4437,28	4359,78	2825,15	2008,64
Загальні витрати на заробітну плату, виробництво, канцтовари і т. п., тис. грн.	2800	3600	4800	4900	5800
Всього заробітної плати, грн	3 843 479	6 027 379	7 019 583	5 670 208	5 078 119
Заробітна плата на 1 тону продукції, грн/т	849,15	1358,35	1610,07	2007,04	2528,13
Відсоток заробітної плати до всіх витрат, %	30,32	37,73	33,54	40,96	43,58

### 2.3 Аналіз системи оплати праці в ТОВ «Імпульс»

Нами проведено аналіз показників зміни персоналу (таблиця 2.7, 2.8), обсягу заробітної плати (таблиця 2.9, 2.10), руху персоналу (таблиця 2.11, 2.12), зміна мінімальної заробітної плати (таблиця 2.13), заробітна плата (таблиця 2.14) та аналіз заробітної плати в доларах (таблиця 2.16) та обсягу продажів (таблиця 2.17) на підприємстві за роками.

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності персоналу за 2017 – 2021 рр. (осіб)

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво лаків	43	43	45	44	46
Транспортний відділ	9	10	4	0	0
Офіс (адміністрація)	25	32	28	28	25
ЛФМ (виробництво лаків)	5	0	0	0	0
Всього	82	85	77	72	71

Таблиця 2.8 – Показники темпів зростання та приросту чисельності персоналу по відділам за 2017 – 2021 рр.

	Чисельність персоналу за роками, %							
	2017	2018	2019		2020		2021	
		ланц.	ланцю г.	баз.	ланцюг.	баз.	ланцю г.	баз.
Виробництво лаків		100 (0)	104,6 (4,6)	104,6 (4,6)	97,7 (-2,2)	102,3 (2,3)	104,5 (4,5)	106,9 (6,9)
Транспортний відділ		111,1 (11,1)	40 (-60)	44,4 (-55,5)	-----	-----	-----	-----
Офіс (адміністрація)	100 база	128 (28)	87,5 (-12,5)	112 (12)	100 (0)	112 (12)	89,2 (-10,7)	100 (0)
ЛФМ (виробництво лаків)		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Всього		103,6 (3,6)	90,5 (-9,4)	93,9 (-6)	93,5 (-6,4)	87,8 (-12,1)	98,6 (-1,3)	86,5 (-13,4)

Аналіз табл.2.8, показав, що у 2018 році порівняно з 2017 роком, персонал зріс на 3,6%, але у 2019 році скоротився на 9,4% в порівнянні з 2018 роком, у наступних роках персонал скорочувався, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – на 6,4%, у 2021 в порівнянні з 2020 роком - на 1,3%.

Аналіз за окремими структурними підрозділами показав, що у транспортному відділі у 2018 році чисельність персоналу зростає на 11,1% в порівнянні з 2017 роком, а потім скорочується на 60% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, а з 2020 року було прийнято рішення про закриття відділу та

звільнення персоналу у зв'язку з тим, що підприємству було фінансово не вигідно обслуговувати цей відділ.

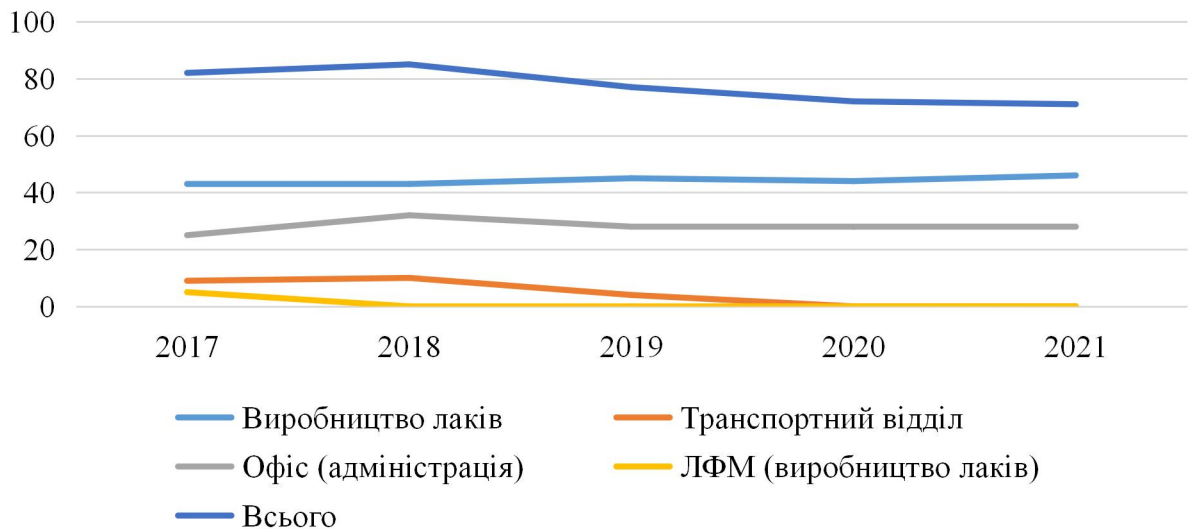


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу за структурними підрозділами за 2017 – 2021 рр. (осіб)

Отже, у 2018 році зросла кількість офісних робітників на 28% в порівнянні з 2017 роком, з 2019 року персонал скорочувався на 12,5%, в порівнянні з 2018 роком, у 2021 році кількість робітників скоротилась на 10,7% в порівнянні з 2020 роком.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів заробітної плати за 2017 – 2021 рр. (грн.)

Структурний підрозділ	Обсяг заробітної плати за структурними підрозділами, грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво лаків	2 427 239	3 946 864	4 896 107	4 235 236	3 656 583
Транспортний відділ	416 432	651 080	513 938	0	0
Офіс (адміністрація)	931 027	1 429 435	1 609 538	1 434 972	1 419 536
ЛФМ (виробництво лаків)	68 781	0	0	0	0

З табл. 2.10 можна зробити висновки про величину заробітної плати у кожному із відділів.

Виробництво лаків: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком, заробітна плата зросла на 62,6%, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зросла на 24%, також у порівнянні 2019 року та 2017 року показник заробітної плати зріс на 101,7%, у 2020 році заробітна плата знизилася на 13,4% у порівнянні з 2019 роком, але зросла на 74,4% у порівнянні з 2017 роком, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком показник заробітної плати знизився 13,6%, та зріс на 50,8% у порівнянні з 2017 роком.

Таблиця 2.10 – Показники темпів зростання та приросту заробітної плати за відділами за 2017 – 2021 рр.

	Показники темпів зростання (та приросту) заробітної плати,%							
	2017	2018	2019		2020		2021	
		ланц.	ланцюг.	баз.	ланцюг.	баз.	ланцюг.	баз.
Виробництво лаків		162,6 (62,6)	124 (24)	201,7 (101,7)	86,5 (-13,4)	174,4 (74,4)	86,3 (-13,6)	150,8 (50,8)
Транспортний відділ		156,3 (56,3)	78,9 (-21)	123,4 (23,4)	-----	-----	-----	-----
Офіс (адміністрація)	100 база	153,5 (53,5)	112,5 (12,5)	172,8 (72,8)	86,1 (-10,8)	154,1 (54,1)	98,9 (-1,0)	152,4 (52,4)
ЛФМ (виробництво лаків)		-----	-----	-----	-----	----	-----	----

Транспортний відділ: у 2018 році заробітна плата зросла на 56,3% в порівнянні з 2017 роком, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, показник спав на 21%, але в порівнянні з 2017 роком, заробітна плата зросла на 23,4%.

Офіс: у 2018 році, показник зріс на 53,5% у порівнянні з 2017 роком, у 2019 році заробітна плата зросла на 12,5% у порівнянні з 2018 роком, а також заробітна плата у 2019 році в порівнянні з 2017 роком, збільшилась на 72,8%, у 2020 році показник заробітної плати знизився на 10,8% в порівнянні з 2019 роком, але в порівнянні з 2017 роком зріс на 54,1%, у 2021 році заробітна плата також знизилася у порівнянні з попереднім роком на 1%, але зросла на 52,4% у порівнянні з 2017 роком.

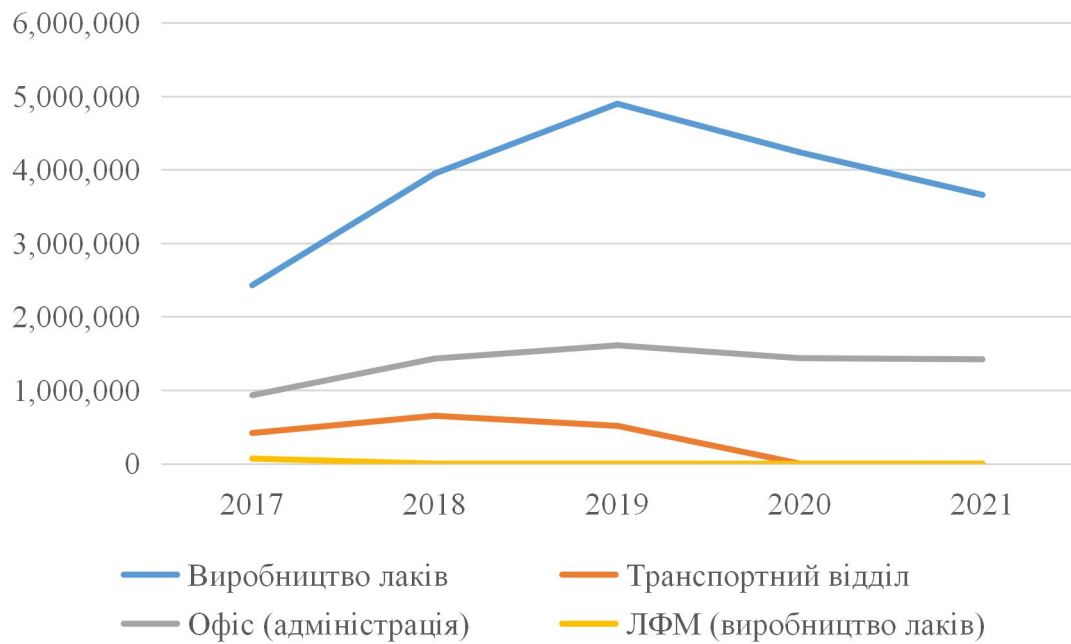


Рисунок 2.4 – Динаміка заробітної плати за окремими відділами за 2017 – 2021 рр.  
(грн)

З рис.2.4 можна зробити висновки, що заробітна плата у відділі виробництва лаків у 2019 році була висока, але починаючи з 2019 року заробітна плата зменшується. Заробітна плата у транспортному відділі з 2018 року зменшується, та з 2020 року зовсім був заморожений, тому що, доставка лаків яку оплачували замовники, не покривала усіх витрат на паливе, ремонт та обслуговування транспорту та заробітну плату водіїв.

З табл.2.12 можна побачити, що показник чисельності прийнятого персонал зменшився у 2018 році на 59,2% в порівнянні з 2017 роком, у подальших роках зростав, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 27,2%, у 2020 році порівнянні з 2019 роком - на 14,2%, а у 2021 році зріс на 87,5% в порівнянні з 2020 роком. Порівнюючи показник чисельності прийнятого персоналу у 2017 році та 2019 році, можемо сказати що, у 2019 році показник був знижений на 48,1%.

Таблиця 2.11 – Рух персоналу ТОВ «Імпульс» за 2017 – 2021 рр.(осіб)

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Чисельність працівників на початок періоду	50	88	72	126	64
Прийнято всього	54	22	28	32	60
Вибуло всього	22	25	23	86	53
за власним бажанням	18	19	18	15	10
звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
за скороченням штатів	0	0	0	0	0
з інших причин	4	6	5	71	43
Чисельність працівників на кінець періоду	82	85	77	72	71

Таблиця 2.12 – Показники темпів зростання та приросту руху персоналу за 2017 – 2021 рр.

	Рух персоналу ТОВ «Імпульс», %							
	2017	2018	2019		2020		2021	
		ланц.	ланцюг.	баз.	ланцюг.	баз.	ланцюг.	баз.
Чисельність працівників на початок періоду		160 (60)	81,8 (18,1)	144 (44)	175 (75)	252 (152)	50,7 (-49,2)	128 (28)
Прийнято всього	100 база	40,7 (-59,2)	127,2 (27,2)	51,8 (-48,1)	114,2 (14,2)	59,2 (-40,7)	185,5 (87,5)	111,1 (11,1)
Вибуло всього		113,6 (13,6)	92 (-8)	104,5 (4,5)	373,9 (273,9)	390,9 (290,9)	61,6 (-38,3)	240,9 (140,9)
за власним бажанням		105,5 (5,5)	94,7 (-5,2)	100 (0)	83,3 (-16,6)	83,3 (-16,6)	66,6 (-33,3)	55,5 (-44,4)
звільнено за порушення трудової дисципліни		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
за скорочення м штатів		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
з інших причин		150 (50)	83,3 (-16,6)	125 (25)	1420 (1320)	1775 (1675)	60,5 (-39,4)	1075 (975)
Склад працівників на кінець періоду		103,6 (3,6)	90,5 (-9,5)	93,9 (-6)	93,5 (-6,4)	87,8 (-12,1)	98,6 (-1,3)	86,5 (-13,4)

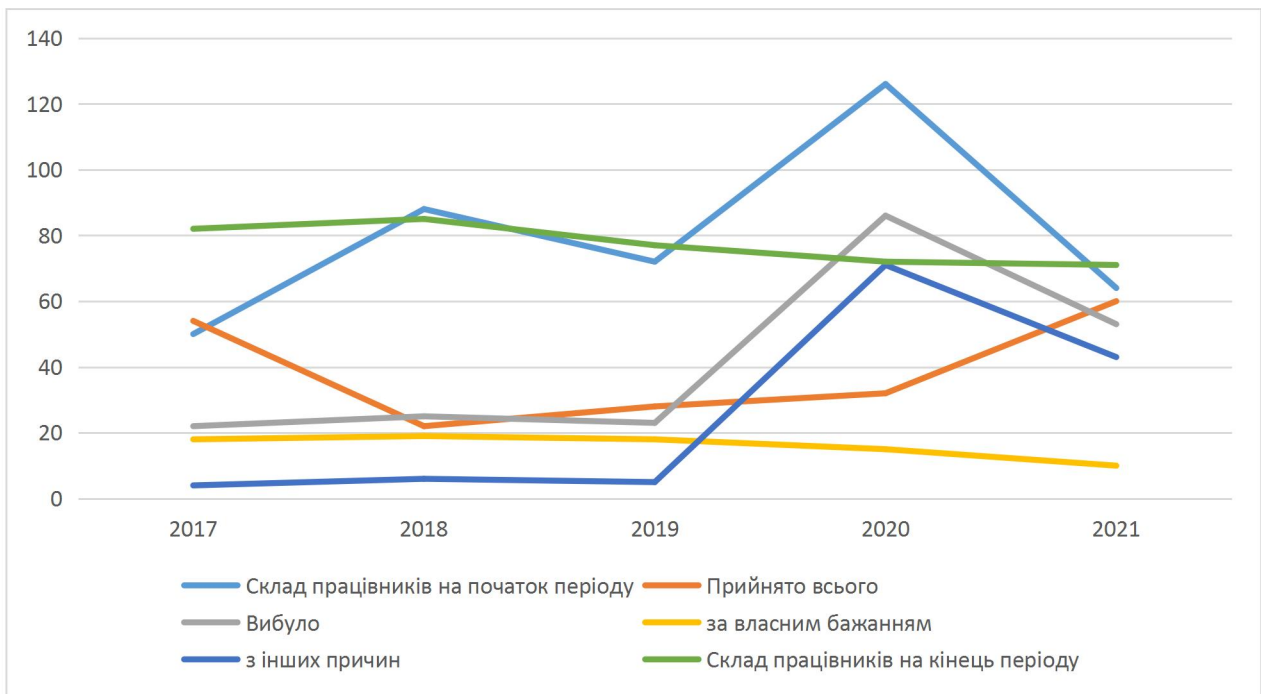


Рисунок 2.5 – Динаміка руху персоналу ТОВ «Імпульс» за 2017 – 2021 рр.

Також показник чисельності прийнятого персоналу у 2020 році в порівнянні з 2017 роком також знизився на 40,7%, а ось у 2021 році зріс на 11,1% порівнюючи з 2017 роком.

У результаті спостерігається висока плинність кадрів і, з іншого боку, з'являється дуже багато нових людей, яких потрібно навчати або переучувати. Для цього необхідно витратити багато часу і грошей на звикання до них, створення стимулів для продовження роботи в організації з високою плинністю кадрів.

Кількість звільнених за порушення трудової дисципліни (прогули, запізнення та ін.) – 0 чол. Таким чином, дисципліні на підприємстві приділяється значна увага. Крім того, з інших причин у 2020 році звільнився 71 чол. через пандемію.

Щоб виключити девальвацію національної валюти й для адекватності аналізу визначимо відношення заробітної плати ТОВ «Імпульс» до долара США. Таким чином ми виключимо знецінення національної валюти з цього рівняння.

Виходячи з аналізу можна побачити підвищення заробітної плати на підприємстві.



Таблиця 2.13 – Зміна мінімальної заробітної плати за 2017 – 2021 рр. (грн)

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Мінімальна заробітна плата	3200 грн	3723 грн	4173 грн	4723 грн	6000 грн
Темп росту(ланцюговий)	-----	116,3%	112%	113,1%	127%
Темп росту (базисний)	-----	116,3%	130,4%	147,5%	187,5%
Темп приросту (ланцюговий)	-----	16,3%	12%	13,1%	27%
Темп приросту (базисний)	-----	16,3%	30,4%	47,5%	87,5%



Рисунок 2.6 – Динаміка мінімальної заробітної плати за 2017-2021 рр. (грн)

Таблиця 2.14 – Заробітна плата ТОВ «Імпульс» у відділі виробництва лаків за 2017-2021 рр. (грн)

	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво лаків	4703,9	7648,96	9066,86	8021,28	6624,24

За весь період з 2017 по кінець 2021 року заробітна плата підвищилась на 48,3% , але в порівнянні 2017 року та 2019 року, заробітна плата зросла на 96,3%.

Також якщо подивитись на табл.2.14, можна сказати що заробітна плата

скоротилась у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 15,5%, але підвищилась на 65,6% в порівнянні з 2017 роком, та у 2021 році також скоротилась в порівнянні з 2020 роком на 10,4%.

Таблиця 2.15 – Динаміка курсу долара за 2017 – 2021 рр. (грн)

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Курс долара	26,67	27,27	26,19	27,4	25,32

Таблиця 2.16 – Динаміка заробітної плати ТОВ «Імпульс» за 2017 – 2021 рр. (дол. США)

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Величина мінімальної заробітної плати в доларах	176,3	280,4	346,1	292,7	261,6

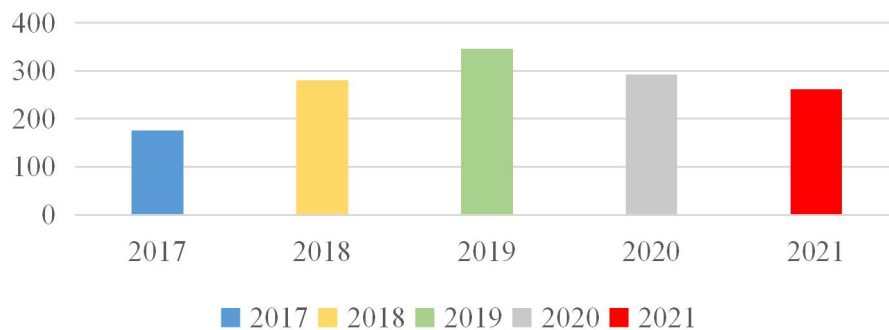


Рисунок 2.7 – Динаміка заробітної плати ТОВ «Імпульс» (дол. США)

Таблиця 2.17 – Показники темпів зростання та приросту динаміки заробітної плати ТОВ «Імпульс» за 2017-2021 рр.

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Заробітна плата дол. США.	176,3\$	280,4\$	346,1\$	292\$	261,6\$
Темп росту (ланцюговий)	-----	159%	123,4%	84,3%	89,5%
Темп росту (базисний)	-----	159%	196,3%	156,6%	148,3%
Темп приросту (ланцюговий)	-----	59%	23,4%	-15,6%	-10,4%
Темп приросту (базисний)	-----	59%	96,3%	65,6%	48,3%

У цілому тенденція обсягів заробітної плати була позитивною до 2019 р., а з 2020 р. спостерігалася вже негативна тенденція у зв'язку зі спалахом пандемії COVID-19.

## **РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІМПУЛЬС»)**

### **3.1 Основні пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці працівників ТОВ “Імпульс”**

Сьогодні науково – технічний прогрес та застосування все більш складної техніки та технологічних засобів сприяє підвищенню ролі організаційно – економічних та соціальних факторів щодо раціонального використання технічних засобів та систем комплексної механізації і автоматизації виробництва.

Оплата праці є одним з головним, а можливо і вирішальних елементів формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві. Від розміру оплати праці залежать умови життя працівників, ступінь їх задоволення щоденних потреб.

Розмір оплати праці працівника залежить в першу чергу від його продуктивності праці та відповідно від організації системи нормування на підприємстві.

У якості рекомендованих заходів щодо удосконалення існуючої в ТОВ «Імпульс» системи оплати праці можна запропонувати наступне:

1. Удосконалення системи адаптації молодих працівників, так як в даний час на багатьох вітчизняних підприємствах втрачена практика наставництва.
2. Розробка та впровадження корпоративної філософії у вигляді оригінальної настільної книги працівника як ключового документу, який визначає та встановлює основні стандарти та норми.
3. Використання моделей конкурсного відбору кандидатів на вакантні посади.
4. Співпраця із середніми та вищими навчальними закладами для залучення до праці на підприємство здібних випускників.

5. Формування особистісного долучення працівників до загального результату діяльності підприємства.
6. Створення корпоративних традицій у вигляді проведення яскравих свят, спортивних та культурних заходів.
7. Зменшення постійної частини оплати праці (окладу) та збільшення змінної частини оплати праці, що дасть можливість прив'язати динаміку виробничо – економічних показників діяльності підприємства з розмірами заробітної плати.
8. Введення преміальних виплат за досягнення високих показників у виробничій програмі підприємства. Розмір премії доцільно диференціювати в залежності від досягнення підприємством запланованих показників.

Таким чином, запровадження на підприємстві ТОВ «Імпульс» хоча б одного чи декількох заходів з перелічених вище, буде сприяти підвищенню продуктивності праці працівників та відповідно зростанню прибутку підприємства.

### **3.2 Застосування інноваційних систем оплати праці в ТОВ «Імпульс» як основа підвищення ефективності праці**

Ні для кого не секрет, що розвиток сучасного суспільства неможливий без повсюдного та постійного впровадження та використання інновацій, які характеризуються сукупністю прогресивних, якісно нових змін, які безперервно виникають у часі та просторі.

Мотивації співробітників як матеріальній, так і нематеріальній в останні роки приділяється особлива увага, що відображає сучасні динамічні умови ведення бізнесу.

Одним з найпоширеніших видів мотивації працівників в останні роки є так званий «соціальний пакет», що є набором пільг і послуг, який підприємство надає своїм співробітникам. Його вартість може становити від третини до половини розміру заробітної плати [4, с. 111].

Кожна фірма має свої способи формування соціального пакету: одні компанії обмежуються лише оплатою лікарняного листа та відпусток, інші можуть включити в його оплату транспорту до місця роботи та назад, путівки до санаторіїв, заняття у фізкультурно-оздоровчих комплексах, треті надають автомобіль для користування, кредити із пільговими ставками відсотка, комфортабельні квартири для проживання тощо. Але й цього виявляється часом недостатньо. Відповідно, потрібні ще більш інноваційні методи та методи мотивації.

Однак, як показує український досвід, підприємства неохоче стають на інноваційний шлях розвитку у ситуації, коли значна частина промислових підприємств може утримуватися на плаву, загалом не вдаючись до інноваційної діяльності, та їх персонал, відповідно, не зацікавлений в інноваціях та у підвищенні продуктивності праці. А без цього, як відомо, не можна розраховувати на інноваційний розвиток економіки країни.

Найдивнішим важелем впливу на трудові ресурси в нашій країні, як і раніше, залишається заробітна плата, яка здатна мотивувати працівника.

Практика оплати праці в організаціях та підприємствах, яка склалася в українській економіці в основному базується на тарифній системі оплати праці, основними елементами якої є оклади та премії [8, с. 33].

Але тарифна система не сприяє повній реалізації творчих здібностей працівника, тому для досягнення гнучкості під час побудови системи оплати праці працівників підприємств інноваційного типу доцільно використовувати зарплатні схеми, побудовані на інших принципах, наприклад, на рейтинговому коефіцієнті працівника, з урахуванням КРІ, за методикою В. Йозайтса або на основі грейдування.

Подібні системи оплати праці виходять з того, що найважливішою домінантою рівня оплати праці виступають результати своїх зусиль працівника.

Мотивація праці будується на основі урахування таких факторів, які безпосередньо залежать від самого працівника.

Одним із інноваційних методів оплати праці є система мотивації персоналу за ключовими показниками ефективності, або Key Performance Indicators (KPI), ефективність якої підтверджується достатньою кількістю публікацій та практикою реалізації у великих компаніях. Ключовими показниками ефективності називається система оцінки, яка допомагає управлінцям господарюючого суб'єкта у досягненні висунутих цілей і дає можливість оцінити економічний стан підприємства та його цільові спрямованості [9].

До основних завдань системи мотивації персоналу на основі KPI можна віднести:

- напрямок діяльності працівників на вирішення стратегічних завдань компанії;
- заохочення професійного розвитку та зростання кваліфікації працівників;
- залучення в організацію висококваліфікованого персоналу.

Система KPI у нинішніх умовах застосовується великою кількістю представників бізнесу та ринкових відносин. Вона була винайдена відомим економістом П. Друкером.

Показники KPI призначені для того, щоб оцінювати ефективність дій, що виконуються компанією в цілому, окремими підрозділами та працівниками. Система KPI повинна сприяти досягненню цілей компанії. За допомогою KPI можна відстежувати ефективність кожного ключового бізнес-процесу у поступовій динаміці [24].

Щоб впровадити систему оплати праці на основі KPI, слід чітко виконувати такі функції та вимоги:

- прийняття та узгодження планів на майбутній період;
- розподіл цільових значень за кожним показником з подальшим їх доведенням до керівника підрозділу та кожного співробітника;

- облік контрольних та проміжних підсумків роботи працівників;
- обґрунтування розрахунків оплати праці за допомогою показників КРІ;
- встановлення зворотного зв'язку від керівництва до підлеглих та навпаки;
- факторний аналіз ефективності підприємства в цілому та окремих його працівників [25].

В. Йозайтс запропонував свою методику мотивації співробітників, сенс якої полягає в тому, що, якщо відділ або підприємство працює продуктивніше, то заробітна плата збільшується, менш продуктивно – зменшується (опціонально), тобто заробітна плата має зростати завжди, але не безладно та залежно від суб'єктивності керівництва. Заробітна плата зростає тоді, коли зростає виробництво товарів та послуг і, відповідно, прибуток, що передбачає наявність вільних коштів у підприємства для підвищення заробітної плати [7].

Система грейдів була відкрита вченим із США Едвардом Хейем у 1962 року. Це ефективна система окладів за посадами, що ґрунтується на розподілі балів. Е. Хей винайшов досконалу та оптимальну тарифну сітку, яка може в більш повному обсязі оцінити особистий внесок кожного працівника.

Термін «грейд» в перекладі з англійської мови, означає «розташувати за ступенями, ранжувати». Сукупність грейдів – це шкала рівнів посад, яку визначили спеціалісти компанії, що займаються розробкою нової системи оплати праці.

Розробка грейдингової системи починається з визначення факторів. Фактори, в даному випадку, - це показники, властиві кожній посаді в організації. Традиційно при розробці грейдингової системи вибираються від 5 до 10 факторів. Потім кожному фактору надаються класи, тобто сукупність показників посади, які відображають ступінь прояву кожного чинника.

З метою розмежування оцінки визначається вага кожного чинника за класами, тобто класи ранжуються, і кожному класу всередині фактору присвоюється власна вага, що відображає значущість класу і виявляється у балах,

після цього експертна група, скориставшись розробленою шкалою, прораховує бали для усіх посад в організації. Це дозволяє сформувати рейтинг посад щодо їхньої цінності для організації.

На наступному етапі розробляється структура посадових розрядів. Структура посадових розрядів (рівнів) відображає масштаб цінностей для організації та є основою для створення системи заробітної плати.

Паралельно з цим проводиться робота з визначення середньоринкової вартості посад у межах кожної групи. Найважливішим кроком при впровадженні грейдінгової системи є розробка вимог посади до працівника. Це дозволяє пов'язати оплату праці з результатами атестації кадрів.

Система грейдуння – це формування тарифікатора посад, а грейди – це групи посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії. При цьому люди різних професій можуть потрапити в один грейд, якщо їх цінність для підприємства однакова [16].

Ковальова В.М говорить про те, що така система оплати праці дуже результативна, мотивує та сприяє просуванню працівників по кар'єрним сходинкам, легка і зрозуміла для працівників. Щоб встановити таку систему на підприємстві залучають групи експертів, але найчастіше у цій ролі виступає керівництво організації. Краще було б залучати для розробки групу незалежних експертів [6].

Створюючи таку систему, спочатку визначають фактори, що впливають на результат (підсумок) підприємства. У ролі факторів можуть виступати – досвід працівника, його компетенції, знання чи умови праці та інше. Їх розмежовують за рівнями складності. Далі співвідносять усю суму балів (100) за факторами, виходячи із їх значимості. Розглянемо з прикладу таблицю 3.1.

Потім відбувається опис кожного фактору за класами, припустимо, чотири класи, як у таблиці 3.2.



Фактори розподіляються за рівнями складності. Від конкретного та зрозумілого опису кожного рівня багато в чому залежить коректність оцінки посади.

Таблиця 3.1 – Питома вага результуючих факторів

Фактори	Значення фактору (у балах)
Досвід роботи	35
Знання	30
Відповідальність	20
Складність роботи	15
Всього	100

\* Побудовано автором на основі [6]

Обов'язковим критерієм цього етапу є визначення набору універсальних факторів для оцінки всіх посад (від робітника до директора), тобто весь персонал компанії повинен оцінюватися по одному набору критеріїв оцінки.

Для ясного та точного розуміння меж оцінки, вага кожного фактору розподіляється за класами, як показано в таблиці 3.3.

Кожному рівню надаються бали в залежності від ступеня складності.

Далі здійснюється підрахунок балів за кожною посадою.

Найвищий сумарний бал з урахуванням усіх факторів буде у керівника організації, далі за спадною, таким чином, вибудовується ієрархічна піраміда, яка розбивається на грейди. В один грейд входять посади, які набрали приблизно однакову кількість балів, тобто працівники з однорідною функціональністю та значимістю.

Наступний етап – встановлення посадових окладів з урахуванням результату розрахованих балів. Для затвердження окладу необхідно провести аналіз ринку праці та аналіз власних платіжних здібностей і прийняти виважене рішення, встановивши для кожного грейду діапазон окладів. Різниця окладів усередині кожного грейду та між грейдами розраховується виходячи з фінансового стану та потенціалу компанії.

Таблиця 3.2 – Характеристика факторів

Фактор	Класи			
	1	2	3	4
Досвід роботи	Досвід роботи не потребується	Потрібен досвід роботи у даній галузі від року	Потрібен значний досвід роботи в даній галузі 3 – 5 років	Потрібен досвід на керівній посаді в даній галузі
Знання	Початкова професійна освіта	Середня професійна освіта	Вища профільна освіта	Вища профільна освіта та спеціальні знання
Відповідальність	Лише за власні дії	За виконання тактичних завдань	За виконання стратегічних завдань	Повна відповідальність за фінансові та інші результати діяльності підприємства, організації
Складність роботи	Виконання декількох функцій, які не вимагають додаткових зусиль	Праця, яка потребує використання елементів аналізу та логічних умовиводів	Робота потребує детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем та координування із суміжними підрозділами	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямків діяльності, інтеграція підходів до вирішення проблем усіх підрозділів

\* Побудовано автором на основі [6]

Назарова О.В. говорить про те, що дана система оплати має низку переваг для можливості її на сучасному етапі розвитку ринкових відносин:

- розмір окладу залежить від значущості вкладу працівника у фінансовий результат компанії;
- усередині грейду є інтервал окладів, який є мотивацією для працівників;
- зручний інструмент для визначення базового окладу у разі появи нової посади;

- усуває неефективність роботи, виявляє дублювання посад;
- визначає суму посади будь-якого рівня і т. д.;
- відсутність складної та багатоступінчастої системи преміальних виплат.

Таблиця 3.3 – Шкала факторів у балах

Фактор	Класи			
	1	2	3	4
Досвід роботи	8,75	17,5	26,25	35
Знання	7,5	15	22,5	30
Відповідальність	5	10	15	20
Складність роботи	3,75	7,5	11,25	15

\* Побудовано автором на основі [6]

Першими компаніями, які впровадили цю систему оплати, були європейські компанії, які зайшли на український ринок. Це такі компанії, як Міжнародна транспортна компанія DHL.

Застосовуючи таку систему оплати, фірми знаходять проблему, пов'язану з визначенням експертних груп, що формують шкалу грейдування на підприємстві. Щоб впровадити таку систему необхідна допомога експертів, у яких є досвід застосування такої системи методом Хея. Експертна група має складатися з керівного складу підприємства та незалежних експертів. Тоді можна буде говорити про ефективність застосування цієї системи.

Назарова О.В. вважає, що система грейдів можлива для впровадження на великих підприємствах, де безліч різних відділів та велика кількість різних посад [7].

Таким чином, інноваційні системи оплати праці – удосконалений, покращений, нововведений спосіб обчислення розміру заробітної плати працівника відповідно до результатів його роботи або витратами праці, що веде до соціального ефекту для підприємства.

## ВИСНОВОК

У ході виконання роботи нами було досліджено процеси формування оплати праці та стимулювання праці персоналу на виробничому підприємстві. Наші дослідження ще раз підтвердили актуальність теорії та практики оплати праці.

Кожне підприємство чи організація зацікавлені в дієвій та якісній роботі, і для цього необхідно вкладати усі зусилля, щоб прийти до такого результату. Відповідно, персонал також повинен відповідально ставитися до виконання своїх функціональних обов'язків для отримання належного рівня оплати праці.

У першому розділі нашої роботи ми розглянули теоретико – методологічні засади організації оплати праці. Визначили поняття заробітної плати як соціально-економічна категорії, розглянули сучасні форми та системи оплати праці і дослідили економічний зміст стимулювання праці.

Другий розділ був присвячений аналізу господарської діяльності ТОВ «Імпульс». Проведено загальну характеристику підприємства та проаналізовано системи оплати праці, які застосовуються.

Третій розділ містить інформацію щодо основних напрямків удосконалення системи оплати праці на підприємстві ТОВ «Імпульс». Також був розглянутий процес застосування інноваційних систем оплати праці в ТОВ «Імпульс» як основи підвищення ефективності праці на ньому.

У якості висновків кваліфікаційної роботи визначено: як у персоналу та в організації в процесі здійснення трудової та виробничої діяльності повинна бути єдина спільна мета. Для досягнення цієї поставленої мети визначено основні засади підвищення ефективності системи оплати праці:

- розробка гнучкої системи оплати праці (частина заробітної плати повинна залежати від самих працівників та результатів їх діяльності);

- постійне дослідження психологічних особливостей персоналу та за результатами дослідження розроблення відповідної шкали оцінок та орієнтирів у трудовій діяльності;

- запровадження безтарифної системи оплати праці (тобто застосування індивідуальної форми оплати праці кожного працівника, що залежить від його особистих результатів та досягнень в процесі трудової діяльності).

Отже, оплата праці є досить важливим елементом у складі економічних стимулів, адже це основне джерело доходу працівників, задіяних у виробничому процесі. Саме оплата праці є суттєвим фактором, що визначає рівень ефективності виробництва та рівень життя працівника. Удосконалення та покращення системи оплати праці стане основою високопродуктивної та ефективної трудової діяльності кожного працівника.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. - Тернопіль: Лілея, 2016. - 292с.
2. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини. Київ: Центр навчальної літератури, 2014 - 440 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2011. - 500 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / О.А. Грішнова. - К.: «Знання», 2019. - 390с.
5. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. / В.М. Гриньова, Шульга Г.Ю. - К.: «Знання», 2020. - 310 с.
6. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Навчальний посібник / За ред. В.М. Ковальова. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 256 с.
7. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. / За ред. Назарової О.В. - К., 2020. - 573с.
8. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. - Тернопіль: ТДЕУ, 2016. - 373 с.
9. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навчальний посібник / Акіліна О.В., Ільч Л.М. - К.: Алерта, 2018. - 734с.
10. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навчальний посібник / В.М. Ковальов, В.С. Рижиков, О.Л. Єськов; Ред. В.М Ковальов. - Київ : Центр навчальної літератури, 2017. - 256 с.
11. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навчальний посібник / НІ. Єсінова. - К: Кондор, 2016 - 432с.
12. Завіновська Г.О. Економіка праці: Навчальний посібник / Г.О. Завіновська. - К: КНЕУ, 2017. - 304с.

13. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудо­ві відносини: навчальний посібник / О.І. Іляш, СС Гринкевич. - Київ : «Ліра-К». 2014. - 476с.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. - К.: КНЕУ, 2010. - 224с.
15. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудо­ві відносини: Підручник // [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. - К : КНЕУ, 2019. -711с.
16. Коротков З. М. Концепция менеджмента: - М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2012. - 304с.
17. Костенко Т.Д., Підгора С.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2015 - 400с.
18. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. - 556с.
19. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2015. - 304с.
20. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. - Львів: «Центр Європи», 2013. - 176с.
21. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудо­ві відносини : на-вч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ В. М. Лукашевич. -3-є вид., стер.. - Львів: Новий Світ - 2000, 2018.-248 с.
22. Максимцев М. М. Менеджмент: Учеб. для вузов. - М., 2011. - 343с.
23. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління:— К.: Вища школа, 2018. - 311 с.
24. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2010. - 416с.
25. Мерзляк А. В., Михайлов С П. Економіка праці і СРВ: Навч. посіб. / Під ред. професора Є. П Михайлова. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 240 с.
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2012. - 702с.

27. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. - Харків, 2018. - 632с.
28. Пащенко Л. Н. Економіка праці та соціально-трудова відносинами: Навчальний посібник / ЛН Пащенко. - Львів: «Магнолія», 2019-260с.
29. Саакян А. К. Управління персоналом. - К., Брама, 2018. - 642с.
30. Савельєва В. С. Управління персоналом. - К., Професіонал, 2019. - 335 с
31. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. - К.: МАУП, 2010. - 112с.
32. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учеб. для вузов. - М, 2010. - 248с.
33. Терещенко В. І. Наука керувати. - К.: Знання, 2019. - 664с.
34. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібник. - Тернопіль: Астон, 2019. - 347 с.
35. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально-трудова відносинами: Посібник / Л.В. Транченко . - К.: «Ліра-К», 2018.-184с.
36. Усач Б.Ф. Аудит: Навч. посіб. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання – Прес 2018. - 223 с.
37. Щекин Г. Менеджмент персонала предприятия. Учебное пособие. М.: Дело, 2011. - 272с.
38. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст] / З.Є.Шершньова, С.В. Оборська. - К: Видавництво КНЕУ, 2017. - 384 с.
39. Яркін П. Тенденції ринку праці в Україні // Фінанси, №12, 2021 р., - с. 23-27.
40. Ященко С. Безробіття та шляхи його подолання в Україні // Фінанси, №1, 2022 р., - с.10-14.



## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Системи стимулювання праці та їх зміст

Форми стимулювання	Зміст систем стимулювання
1	2
<b>Матеріальні (грошові)</b>	
Оплата праці (номінальна)	Оплата праці найманого працівника, що включає основну (відрядну, погодинну) та додаткову (премії, надбавки за профмайстерність, доплати за умови праці, сумісництво, за роботу у святкові дні та неділі, за понаднормову роботу, оплата або компенсація за відпустку, тощо) заробітну плату
Оплата праці (реальна)	Нарахування реальної оплати праці через: <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення окладної частини відповідно до мінімуму, який закріпила та встановила держава;</li> <li>- встановлення компенсаційних виплат (доплат);</li> <li>- індексація оплати праці виходячи з розмірів інфляції</li> </ul>
Бонуси	Одноразові доплати із прибутку організації (премія або винагорода за результатами роботи)
Участь у прибутках	Формується частина прибутку, що використовується на визначення фонду оплати преміальної частини та розподіляється між усіма працівниками, які беруть участь у реалізації товару або укладанні угод
Участь в акціонерному капіталі	Придбання акцій та дивідендів компанії, придбання акцій на безоплатній основі
Додаткові виплати	Подарунки фірми, субсидування ділових витрат, оплата особистих витрат, що віддалено мають зв'язок з роботою (оплата ділових відряджень співробітника, а також його чоловіка/дружини та найближчих родичів). Такі витрати не підлягають оподаткуванню, і в співробітників з'являється більше стимулів до їх отримання
<b>Матеріальні негрошові</b>	
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом	Виділення коштів на: - оплату транспортних витрат - придбання транспорту з повним чи частковим обслуговуванням
Організація харчування	Виділення коштів на організацію харчування на підприємстві або виплату субсидій на харчування
Програми навчання	Покриття витрат на організацію навчання
Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування
Програми пов'язані з вихованням та навчанням дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного виховання та освіти дітей співробітників фірми, привілейовані стипендії
Гнучкі соціальні виплати	Встановлення певних сум на «придбання» необхідних пільг та послуг. Працівник у межах встановленої суми має право самостійного вибору пільг та послуг
Страховання життя	Страховання життя працівника, членів його родини за рахунок коштів компанії
Програми виплат з тимчасової втрати працездатності	За рахунок коштів підприємств та за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника
Пільги та компенсації не пов'язані з результатами стандартного характеру	Виплати, що формально не пов'язані з досягненням певних результатів. Дані виплати призначені для вищих ланок управління, зазвичай включають додатковий оклад, премії
<b>Нематеріальні</b>	
Стимулювання вільним часом	Регулювання часу зайнятості шляхом: <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання працівникові за активну роботу додаткових вихідних, відпустки</li> <li>- організації гнучкого графіка роботи</li> </ul>
Стимулювання, регулююча поведінка працівника на основі висловлювання суспільного визнання	Вручення грамот, значків, розміщення на дошці пошани