

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
На тему:
«Облік та аналіз матеріального заохочення»

071 «Облік і оподаткування»

Студентки 4 курсу Щигоревої В.О.
групи ОП-81-9а

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

_____ В.О. Щигорева

Керівник
Завідувач кафедри,
кандидат економічних наук,
доцент

_____ Ю.С. Серпенінова

Суми 2022

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра на тему:

«Облік та аналіз матеріального заохочення»

Студентки 4 курсу групи ОП-81-9а

Щигоревої Вікторії Олександрівни

Актуальність теми дослідження визначається тим, що заохочення робітників має великий вплив на підприємства, на кожний його підрозділ, де задіяна праця людини, й такий додатковий механізм як матеріальне заохочення, є вагомим стимулом, який дозволяє удосконалювати виконувану роботу, досягати нових вершин та безпосередньо впливати на досягнення компанії – з однієї сторони, та покращувати рівень життя, мати повагу у колективі й досягати всіх нових успіхів у роботі для працівника – з іншої.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження системи та методів матеріального заохочення персоналу, аналіз матеріального заохочення як складової оплати праці, пошук шляхів удосконалення та впровадження матеріального заохочення на вітчизняних підприємствах.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес та методологія обліку та аналізу матеріального заохочення у вітчизняній та зарубіжній практиці господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів обліку і аналізу матеріального заохочення як складової фонду оплати праці.

Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра були використані такі методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, методи індукції та дедукції, розрахунковий метод.

За результатами дослідження сформульовані такі висновки:

- діяльність більшості підприємств передбачає наявність системи матеріального заохочення, те, як вона побудована, на які цілі орієнтована буде безпосередньо впливати на кінцеві результати та фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- запропоновано використовувати субрахунок 477 «Забезпечення матеріального заохочення» та розширену класифікацію аналітичних рахунків;

- запропоновано використати зарубіжний досвід відомих моделей заохочення для вибудовування нової ефективнішої системи матеріального стимулювання робітників.

Одержані результати можуть бути використані підприємством для реорганізації системи матеріального заохочення працівників та впровадження найбільш дієвих методів мотивації в систему оплати праці.

Ключові слова: матеріальне заохочення, мотивація, преміювання, облік та аналіз матеріального заохочення, підвищення мотивованості робітників, види та методи матеріального заохочення та стимулювання, аналіз фонду оплати праці.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 58 сторінках, зокрема список використаних джерел із 35 найменувань, розміщений на 4 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 4 рисунки, а також 3 додатки, розміщених на 7 сторінках.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2022 рік

Рік захисту роботи – 2022 рік

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
Ю. С. Серпенінова

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

на здобуття ступеня «бакалавр»
із спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
студентки 4 курсу, групи ОП-81-9а
Щигоревої Вікторії Олександрівни

Тема роботи: «Облік та аналіз матеріального заохочення»,

Затверджена наказом від 13.05.2022 р. № 0348-VI

Термін подання студентом закінченої роботи: 10.06.2022 р.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у дослідженні системи та методів матеріального заохочення персоналу, аналіз матеріального заохочення як складової оплати праці, пошук шляхів удосконалення та впровадження матеріального заохочення на вітчизняних підприємствах.

Об'єкт дослідження процес та методологія обліку та аналізу матеріального заохочення у вітчизняній та зарубіжній практиці господарювання.

Предмет дослідження сукупність теоретичних і практичних аспектів обліку і аналізу матеріального заохочення як складової фонду оплати праці.

Кваліфікаційна робота бакалавра виконується на матеріалах наданих ПАТ “Бель Шостка Україна” та на основі вітчизняних та зарубіжних статей, досліджень науковців.

Орієнтовний план роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети:

РОЗДІЛ 1. ОБЛІК МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Термін подання: 10.05.2022 р.

Зміст конкретних завдань до розділу, які повинен виконати студент:

У розділі 1 розглянути порядок, методи та джерела утворення матеріального заохочення; облік матеріального заохочення на підприємствах; шляхи вдосконалення обліку матеріального заохочення.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Термін подання: 30.05.2022 р.

Зміст конкретних завдань до розділу, які повинен виконати студент:

У розділі 2 здійснити аналіз матеріального стимулювання та фонду оплати праці на підприємствах; найбільш ефективних методів матеріального заохочення та способи їх впровадження в українські підприємства.

Дата видачі завдання 02.02.2022 р.

Керівник кваліфікаційної

роботи бакалавра

Ю.С. Серпенінова

Завдання до виконання одержав

В.О. Щигорєва

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ОБЛІК МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ В УКРАЇНІ	9
1.1 Порядок, методи та джерела утворення матеріального заохочення	9
1.2 Облік матеріального заохочення на підприємствах	14
1.3 Шляхи вдосконалення обліку матеріального заохочення	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ	29
2.1 Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці на підприємствах	29
2.2 Аналіз найбільш ефективних методів матеріального заохочення та способи їх впровадження в українські підприємства.....	37
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Як відомо, заробітна плата є основною рушійною силою у стимулюванні робітника до праці. Від її рівня залежить безпосередньо мотивованість людини, її бажання сумлінно виконувати роботу. Але, наприклад, для підприємства, який займається виготовленням продукції важливо не тільки вироблена кількість, а й якість кінцевого продукту, адже це впливає безпосередньо на продажі. Тобто, мотивація робітників до якісного виконання своїх обов'язків має безпосередній вплив на економічне зростання всієї організації, шляхом підвищення продуктивності праці.

Слід зазначити, що однієї заробітної плати недостатньо для того, щоб у робітника постійно була мотивація до кращого виконання своїх професійних обов'язків, тому до системи оплати було включено поняття морального та матеріального заохочення. Саме їх удосконалення та пошук нових шляхів мотивування дозволяє досягати компаніями успіху. Тобто, актуальність даної теми полягає в тому, що заохочення робітників має великий вплив на підприємство загалом, на кожний його підрозділ, де задіяна праця людини, й такий додатковий механізм як матеріальне заохочення, є вагомим стимулом, який дозволяє удосконалювати виконувану роботу, досягати нових вершин та безпосередньо впливати на досягнення компанії – з однієї сторони, та покращувати рівень життя, мати повагу у колективі й досягати все нових успіхів у роботі для працівника – з іншої.

Питання заохочення та мотивації досліджувалось такими вітчизняними та зарубіжними науковцями: Абрамов В.М., Афоніна А.В., Білецька Г. С., Виноградова О. В., Єрохін С.А., Колот А.М., Пушкар Р. М., А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Р. Драфт, М. Альберт та багато інших. Але, незважаючи на доволі широке дослідження даної тематики вченими різних сфер, є доволі багато невирішених питань, особливо у вітчизняному полі

система мотивації та заохочення персоналу недооцінена керівниками підприємств та недостатньо ефективно застосовується.

Метою роботи є дослідження системи та методів матеріального заохочення персоналу, аналіз матеріального заохочення як складової оплати праці, пошук шляхів удосконалення та впровадження матеріального заохочення на вітчизняних підприємствах.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи матеріального заохочення;
- проаналізувати правове забезпечення матеріального заохочення як системи оплати праці;
- дослідити порядок обліку матеріального заохочення;
- проаналізувати найбільш ефективні методи та шляхи їх впровадження.

Об'єктом є процес обліку та аналізу матеріального заохочення у вітчизняній та зарубіжній практиці господарювання.

До предмету належить сукупність теоретичних і практичних аспектів обліку і аналізу матеріального заохочення як складової фонду оплати праці.

Під час написання дипломної роботи використовувались такі методи дослідження як аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, методи індукції та дедукції, розрахунковий метод.

Інформаційною базою дослідження є звітність ПАТ “Бель Шостка Україна” за 2019-2021 рр., затверджений Колективний договір між ПАТ “Бель Шостка Україна” та його Трудовим колективом від 27 травня 2021 року, Положення про преміювання згідно колективного договору, вітчизняні та зарубіжні статті, форуми, дослідження науковців.

РОЗДІЛ 1. ОБЛІК МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Порядок, методи та джерела утворення матеріального заохочення

Сучасні підприємства мають постійно підвищувати свою економічну ефективність, щоб бути конкурентоспроможним в порівнянні з іншими. Для цього вони потребують висококваліфікованих робітників, які будуть розвивати компанію, тому й питання їх мотивації до більш продуктивної праці залишається актуальним впродовж років.

Саме мотивація підштовхує людей до дій, як вважають багато вчених та науковців. З точки зору підприємства – це процес стимулювання працівників до більш ефективної діяльності.

Дане поняття широко використовується та досліджується в різних сферах: в менеджменті, обліку, психології та ін. Навколо нього існує багато теорій, деякі з них базуються на тому, що мотивація тісно пов'язана з пізнанням потреб людини, і що через їх вивчення можна вибудувати ефективну модель заохочення працівників до продуктивної праці, з чим не можна не погодитись. Основні теорії зазначені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд найвідоміших теорій мотивації

Назва	Зміст	Пояснення
Змістовні (базуються на потребах)		
Теорія потреб Маслоу	Існує 5 груп потреб: 1) Фізіологічні потреби 2) Потреби безпеки 3) Потреби належності до групи (соціальні потреби) 4) Потреби визнання 5) Потреби самовираження	Пояснює, як ті чи інші потреби впливають на мотивацію людини до діяльності, та як надати людині можливість задовільнити ці потреби. Первинними потребами є перші 2 групи – після їх задоволення набувають важливості й інші.

Продовження таблиці 1.1

Теорія Мак-Клелланда	Людина має три основні потреби: 1) Потреба в успіху (досягненнях) 2) Потреба у владі 3) Потреба визнання (причетності)	За теорією потреби людей набуваються і вивчаються на основі життєвого досвіду. Вважав, що потреба у владі є найбільш значущим мотиватором [21].
Теорія Герцберга	Чинники, що впливають на задоволеність роботою: 1) Фактори умов праці (гігієнічні чинники) – заробітна плата, відношення в колективі, умови роботи та ін. 2) Мотивуючі фактори – успіх, просування по службі, відносини з колегами, політика компанії та ін.	Досліджував вплив матеріальних та нематеріальних чинників на мотивацію, показав, що рушієм мотивації може бути як задоволеність, так і не задоволеність потреб. Доводив, що гігієнічні фактори не можуть мотивувати робітників – лише запобігають незадоволеності роботою, тому слід підключати мотивуючі [21].
Процесійні (аналізується, як людина розподіляє сили для досягнення різних цілей)		
Теорія очікувань В.Врума	Є три взаємозв'язки: 1) Затрати труда – результати 2) Результати – винагорода 3) Задоволеність винагородою (валентність).	Теорія пояснює чому людина робить той чи інший вибір, маючи декілька можливостей, й скільки вона готова прикласти зусиль для досягнення цілі. Якщо валентність (пріоритетність, привабливість цілі) має цінність – це позитивна валентність і навпаки. Якщо відношення байдуже – валентність нульова. Обраний тип поведінки приведе до задоволення [21].
Теорія справедливості	Порівнюються відношення: індивідуальні прибутки (винагорода) до витрат (на труд) = прибутки інших осіб до витрат інших осіб [21].	Працівник оцінює мотивацію системно, порівнюючи винагороди інших працівників зі своїми заохоченнями. Якщо працівники будуть вважати, що винагорода несправедлива (не однакова для всіх співробітників з аналогічною працею), то їх мотивація бути знижуватись, а незадоволеність зростати.

Продовження таблиці 1.1

Модель Портера-Лоулера	Включає 5 елементів: 1) Зусилля 2) Сприйняття 3) Результати 4) Винагорода 5) Задоволеність	Досягнення залежать від трьох основних чинників, які постійно змінюються: зусилля, здібності, характер та усвідомлення своєї ролі в усьому процесі, тому їх потрібно враховувати при розробленні системи мотивації. Всі елементи взаємопов'язані. Почуття виконаної роботи веде до задоволеності і сприяє підвищенню продуктивності та результативності.
------------------------	---	--

Отже, аналіз даних теорій дозволяє зробити висновок, що мотивація є доволі складним поняттям, вона спонукає людей до дій, до досягнення особистих цілей або цілей компаній, на неї впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори й для ефективного використання мотивації в роботі потрібно враховувати й такі чинники, як: поведінка, зусилля, старанність, сумління, наполегливість, здібності до тієї чи іншої роботи.

До складових системи мотивації відносяться:

- заробітна плата;
- соціальні гарантії;
- участь працівників в управлінні підприємством;
- участь працівників у власному підприємстві;
- участь працівників у розподілі прибутку;
- ротація персоналу (професійне зростання, просування по службі);
- особисте та публічне визнання в колективі;
- соціально-психологічний клімат колективу [1].

Однією з найбільш дієвих систем мотивації є матеріальне заохочення. Це обумовлено тим, що рівень заробітної плати загалом в Україні не є високим. Розглянемо тенденцію зміни середнього рівня заробітних плат на грудень за 2019-2021 рр. в додатку Б (табл. Б.1).

З даних Державної статистики України видно, що середній показник по Україні у відношенні до середніх зарплат за регіонами має такі результати: в м. Київ за всі роки найбільший показник – на 53-54% більше, а в Чернігівській

– найменший – на 22-28% менше в період 2019-2021 рр. Рівень зарплат по Україні є достатньо нерівномірним, найбільші показники по м. Києву та області, а за іншими коливається в середньому на 88%. Тому питання матеріального заохочення є актуальним для переважної більшості підприємств, які мають на меті бути конкурентоспроможними та економічно вигідними.

Матеріальне заохочення може бути:

1) у грошовому виразі:

- премії;
- надбавки;
- доплати;
- бонуси;
- гарантійні виплати;
- компенсації;
- участь у прибутках підприємства, надання акцій працівникам;
- надання пільгових кредитів;
- збільшення заробітної плати.

2) у негрошовому виразі:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відзнаками;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота) – для держслужбовців;
- представлення до відзначення державними нагородами;
- нагородження цінним подарунком;
- придбання речей;
- забезпечення працівника житлом;
- надання путівок в санаторії, будинки відпочинку тощо [11].

Також негрошове матеріальне заохочення може стосуватися соціального та функціонального забезпечення, наприклад:

- медичне страхування та обслуговування;
- харчування;
- відшкодування транспортних витрат;
- покращення умов праці та організації праці тощо [11].

Загалом, кожне підприємство самостійно розробляє систему матеріального заохочення з урахуванням його можливостей та чинного законодавства. Система нагородження має бути зазначена та затверджена у внутрішньому трудовому розпорядку, положенні про преміювання, трудових та колективних договорах.

Згідно з Законом України “Про оплату праці” структура оплати праці складається з: основної та додаткової заробітної плати, та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Оплата за працю понад норму (понаднормові виплати), трудові успіхи, винахідливість, особливі умови праці та премії за виконання виробничих завдань – відносяться до додаткової заробітної плати. До інших заохочувальних та компенсаційних виплат відносять: премії за спеціальними системами і положеннями, виплати за підсумками за рік, виплати в рамках грантів, компенсаційні, інші матеріальні виплати тощо [11].

Найбільш поширеним видом заохочення є преміювання – це сума, що виплачується понад основної заробітної плати як заохочення, стимулювання за добре виконану, поліпшену або удосконалену роботу, та який забезпечує гнучкий та оперативний вплив на результати праці. Наразі премія є основним та найбільш ефективним видом заохочення [11].

Матеріальне заохочення може бути регулярним та одноразовим, наприклад, щорічні премії за результатами роботи за рік, деякі компанії виплачують так звану “тринадцяту зарплату” або одноразові премії до свят, річниці, ювілею [22].

Надбавки та доплати відносяться до виплат за особливі умови праці, додаткові обсяги робіт, кращу якість праці та інше.

Гарантійні виплати – це сума, що зберігається за працівником у випадку, коли він звільняється від виконання трудових обов’язків з поважних причин, передбачених законом.

Згідно з Кодексом Законів про працю України, за особливі трудові заслуги працівники можуть бути представлені у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками присвоєння почесного звання кращого працівника та ін. за даною професією. Запровадження державних нагород України віднесено до компетенції Верховної Ради [12].

Також, існує практика нагородження відзнаками Президента України працівників, які набули особливих трудових досягнень загальнодержавного значення. До таких відзнак належать: “Герой України”, орден князя Ярослава Мудрого I-V ступенів, орден «За заслуги» I-III ступенів.

Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і вносяться до трудових книжок працівників. Не вносяться до трудової книжки заохочення у вигляді премій, що виплачуються регулярно, наприклад за результатами місяця, кварталу або року [12].

Отже, матеріальне заохочення має доволі широкий вид застосування, при тому будь-яких форм. Воно розраховується як метод мотивації працівників до більш якісної, продуктивної та результативної роботи, й має базуватись на таких факторах, як старанність, ініціативність, винахідливість, працьовитість та інших. Система матеріального заохочення має бути гнучкою та ефективно побудованою задля виконання свого початкового призначення – спонукання людини до ефективного виконання своїх обов’язків.

1.2 Облік матеріального заохочення на підприємствах

Матеріальне заохочення, тобто виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, квартал, місяць; премії (за спеціальними системами), подарунки, компенсаційні виплати тощо, відносяться до інших заохочувальних та компенсаційних виплат, згідно Закону України Про оплату праці [11]. Вони мають бути зазначені та розкриті у колективному договорі та положенні про преміювання/заохочення затвердженому керівництвом підприємства.

Розглянемо застосування матеріального заохочення працівників на прикладі ПАТ “Бель Шостка Україна”, яке займається переробкою молока, виготовленням масла та сиру.

На підприємстві розроблений та затверджений Колективний договір між ПАТ “Бель Шостка Україна” та його Трудовим колективом від 27 травня 2021 року. Його укладено на 2021-2023 роки відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю, Закону України “Про колективні договори та угоди” та інші нормативні акти, з метою урегулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів між сторонами. В ньому зазначаються права та обов’язки сторін, а також умови, норми оплати праці та вказуються відповідні положення, на які опирається система оплати праці на підприємстві.

Преміювання працівників здійснюється за наявності коштів та відповідно до Положення про преміювання працівників ПАТ “Бель Шостка Україна”. Воно поширюється на всіх членів трудового колективу, й розроблено з метою матеріального стимулювання працівників за сумлінне і якісне виконання поставлених завдань, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисциплін підприємства й здійснюється відповідно до особистого вкладу в загальний результат за підсумками роботи за місяць, квартал, рік. В окремих випадках може бути виплачена одноразова премія за виконання особливо важливої роботи на підставі доповідної записки керівника структурного підрозділу (погоджується з генеральним директором).

На “Бель Шостка Україна” преміювання здійснюється за результатами роботи кожного місяця, кварталу, року в межах фонду заробітної плати. Розраховується у відсотках до посадового окладу, до якого враховують роботу у нічні зміни, доплати за шкідливі умови праці, а також для квартальних премій – доплати за суміщення довше 1 місяця.

Винятки щодо виплати премій:

- до щомісячної та щорічної премій не враховуються надбавки та доплати, в тому числі за суміщенням професій та/або тимчасову заміну відсутнього працівника;
- не нараховуються, якщо працівник знаходиться у відпусці у зв’язку з вагітністю та пологами, догляду за дитиною. Після такої відпустки працівник не має право на премії ще впродовж 1 місяця – якщо робітник, та 3 місяців – якщо керівник або спеціаліст;
- не нараховуються, якщо працівника було відсторонено від виконання посадових обов’язків;
- якщо працівник був відсутній на роботі за будь-яких причин: впродовж місяця і більше – не нараховується місячна премія, впродовж 3 місяців і більше – квартальна;
- не нараховується, якщо було накладено дисциплінарне стягнення (відповідно до КЗпПУ) впродовж 12 місяців з дати його накладання. Стягнення може бути знято до закінчення року на підставі службової записки керівника підрозділу, але не менше ніж через 3 місяці з дати накладання, та якщо працівник проявив себе як активний та добросовісний співробітник;
- не нараховується упродовж випробувального терміну;
- не нараховується місячна, квартальна чи річна премія при звільненні на підставі ст. 40-41 КзпП України.

Преміювання працівників, що знаходяться на 1-7 грейдах (рангах) відбувається за правилами Групи та залежить від виконання індивідуальних

завдань, завдань Групи та ПАТ “Бель Шостка Україна”. Розміри річної премії при 100% виконанні плану наведено в таблиці 1.3 на прикладі декількох посад.

Таблиця 1.3 – Розмір річних премій на ПАТ “Бель Шостка Україна”

№ з/п	Посада	% річної премії при 100% виконанні цілей
1	Директор комерційний	25
2	Директор з виробництва	15
3	Директор з управління персоналом	10
4	Головний інженер	8
5	Головний бухгалтер	8
6	Менеджер в роздрібній торгівлі продовольчими товарами	5
7	Менеджер з підтримки та розвитку продажів	5

Преміювання решти працівників, які не увійшли до повного переліку, зазначеного в Положенні, залежить на 100% від виконання цілей ПАТ “Бель Шостка Україна” та не має перевищувати 10% при 100% виконанні цілей. Річні премії виплачуються наступного року за попередній, коли відомі та підтверджені результати роботи таким чином:

- Оклад на 31.12.XX (або на дату звільнення) * К-ть повністю відпрацьованих місяців * % досягнення цілей.

Нетипові випадки, що стосуються річної премії наведені в Положенні про преміювання.

Квартальні премії нараховується працівникам, перелік яких зазначений в Положенні, приклад градації наведено в таблиці 1.4. Суми премії залежать від виконання цілей структурного підрозділу та/або індивідуальних й сплачується кожного наступного місяця після закінчення кварталу. Розраховується наступним чином:

- Оклад за кожен місяць кварталу (враховуючи доплати за суміщенням більше 1 міс., за роботу у нічну зміну, за шкідливі умови праці) * К-ть повністю відпрацьованих місяців * % досягнення цілей.

Таблиця 1.4 – Розмір квартальних премій на ПАТ “Бель Шостка Україна”

№ з/п	Посада	% річної премії при 100% виконанні цілей
1	Економіст по сировині	10
2	Провідний інженер-технолог	5
3	Менеджер з постачання	10
4	Менеджер в роздрібній торгівлі продовольчими товарами	30
5	Начальник відділу з регіональних продажів Західного регіону	30
6	Менеджер з підтримки та розвитку продажів	20
7	Фахівець з методів розширення ринку збуту	15

Для працівників, що прийняті на неповний робочий день, нараховується премія відносно відпрацьованого часу (тобто зменшується). А працівникам, що були прийняті або звільнені впродовж кварталу премія нараховується за фактично відпрацьовані місяці.

Приклад нарахування квартальної премії розглянемо нижче в табл. 1.5: за 100% виконання поставлених цілей за 1 квартал працівникам було назначено такі премії, згідно наказу керівників підрозділів: економіст по сировині – 10% та провідний інженер-технолог 5%. Оклад першого становив 12 500 грн, другого – 15 600 грн. Відомо, що другий працівник відробив лише 10 днів у березні з поважних причин. Розрахунок проводиться у квітні.

Таблиця 1.5 – Нарахування квартальної премії

№ з/п	Зміст операції	Д-т	К-т	Сума
1.	Нараховано заробітну плату працівникам:			
-	Оклад економіста по сировині 12 500 грн	23	661	12500,00
-	Оклад провідного інженера-технолог 15 600 грн	91	661	15600,00
2.	Нараховано премія за результатами роботи за 1 квартал:			
-	Економісту по сировині – 10%: $12500 \cdot 3 \cdot 10\%$	23	661	3750,00
-	Провідному інженеру-технологу – 5%: $(15600 \cdot 2 + (15600 / 21 \cdot 10)) \cdot 5\% = 38628,57 \cdot 5\%$	91	661	1931,43
3.	Нараховано ЄСВ на заробітну плату 22%:			
-	Економіст по сировині – $16250 \cdot 22\%$	23	651	3575,00

-	Провідний інженер-технолог – 17531,43*22%	91	651	3856,91
4.	Утримано із заробітної плати:			
-	ПДФО 1 прац.: 16250*18%	661	641	2925,00
-	Військовий збір 1 прац.: 16250*1,5%	661	642	243,75
-	ПДФО 2 прац.: *18%	661	641	3155,66
-	Військовий збір 2 прац.: *1,5%	661	642	262,97
5.	Перераховано заробітну плату на поточний рахунок працівника в банку:			
-	Економіст по сировині	661	311	13081,25
-	Провідний інженер-технолог	661	311	14112,80

Згідно Положення, щомісячна премія поділяється для працівників комерційного та виробничого підрозділів:

- премію для комерційного відділу має право фахівець з методів розширення ринку збуту у розмірі 25% при 100% виконання цілей;
- для виробничих підрозділів преміювання поширюється на працівників цих підрозділів, окрім керівників, їх заступників та технологів.

Щомісячна премія розраховується як: оклад на кін. місяця * % досягнення цілей. Виплачується разом з заробітною платою в наступному місяці за звітним. Працівники, які звільняються впродовж місяця або були відсутні на робочому місці понад 15 днів з поважних причин тощо, премія нараховується пропорційно відпрацьованому часу.

Щодо інших заохочувальних виплат в Положенні зазначено преміювання з нагоди ювілейних дат. Умови зазначені в табл. 1.6.

Також, в Положенні зазначені умови, при яких працівника можуть позбавити преміювання або зменшити відсоток такої виплати на 25% - за разові порушення та 50-100% - за систематичні, зокрема:

1. За порушення внутрішнього трудового розпорядку:
 - запізнення на роботу;
 - залишення робочого місця без поважних причин до 3 год;
 - невиконання завдань та робіт, поставлених керівниками структурних підрозділів.
2. За невиконання посадових та технологічних інструкцій:

- якщо повторно впродовж 3 місяців від дати попередження, але що не спричинило виготовлення браку;
- якщо спричинило виготовлення браку або понесено інші фінансові витрати тощо.

Таблиця 1.6 – Преміювання з нагоди ювілейних дат

Подія	Умови нарахування	Виплата
При виповненні 50 років	Нараховується у розмірі 1,0 посадового окладу, якщо працівник має 5 років безперервного стажу роботи на підприємстві.	Виплачується у тому ж місяці, коли працівнику настає 50 років.
За безперервну, тривалу роботу	Якщо працював 10 років – нараховується 1,0 місячного окладу; якщо 15 років – то 1,5 міс. окладу; якщо 20 років – то 2,0 міс. окладу; якщо 25 років – то 2,5 міс. окладу; якщо 30 років і більше – то 3,0 міс. окладу й так само кожні наступні 5 років.	Виплачується разом із заробітною платою в тому місяці, в якому виповнилась ювілейна дата
<i>Якщо останній робочий день такого працівника настає раніше, ніж дати виплат, то преміювання здійснюється на підставі рішення керівництва.</i>		

Розглянемо приклад нарахування місячної премії на ПАТ “Бель Шостка Україна” фахівцю з методів розширення ринку збуту (зі ставкою 25% премії при 100% виконання плану), який повністю виконав поставлені завдання та має право на отримання такої виплати. Оклад за місяць становить 20 500 грн, нарахована доплата за 5 год відпрацювання у нічну зміну. Кореспонденція наведена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Нарахування щомісячної премії працівнику комерційного відділу

№ з/п	Зміст операції	Д-т	К-т	Сума
1.	Нараховано заробітну плату працівнику комерційного відділу:			
-	Оклад 20 500 грн	93	661	20500,00
-	Доплати за відпрацьовані години у нічну зміну: $20500/21/8*5*2$	93	661	1220,24
2.	Нараховано щомісячна премія за результатами роботи 25% окладу: $20500*25\%$	93	661	5125,00
3.	Нараховано ЄСВ на заробітну плату: $(20500+1220,24+5125)*22\%=26845,24*22\%$	93	651	5905,95
4.	Утримано із заробітної плати:			
-	ПДФО: $26845,24*18\%$	661	641	4832,14
-	Військовий збір: $26845,24*1,5\%$	661	642	402,68
5.	Перераховано заробітну плату на поточний рахунок працівника в банку	661	311	21610,42

З наведених вище даних видно, що для обліку матеріального заохочення підприємство використовує кредит рахунку 661 “Розрахунки за заробітною платою”, а за дебетом можуть використовуватись рахунки 23, 91, 92, 93, 94, за якими нараховуються витрати відповідно до підрозділу до якого відноситься робітник. Тобто, всі суми нарахованих премій списуються одразу на виробничі, адміністративні, збутові та інші витрати, які безпосередньо збільшують вартість кінцевої продукції підприємства. Це, в свою чергу, потребує одномоментного вилучення великої частки фінансів з обороту підприємства для забезпечення виплат премій всім працівникам, що має негативний вплив на оптимізацію витрат підприємства.

1.3 Шляхи вдосконалення обліку матеріального заохочення

Основною проблемою обліку матеріального заохочення є те, що підприємства зачасту нехтують створенням окремих резервів для забезпечення витрат призначених для мотивування працівників, що значно

збільшує витрати періоду, в якому вони виникають. В результаті це має вплив на фінансовий результат підприємства.

Облік забезпечень регулюється НП(С)БО 11 “Зобов’язання”, згідно цього поняття забезпечення трактується як зобов’язання з невизначеною сумою або часом погашення на дату балансу [23]. В Національному Положенні говориться, що забезпечення має створюватись тоді, коли виконуються наступні умови:

- у підприємства є зобов’язання за майбутніми витратами на дату балансу, сума та/або дата погашення яких точно невідома;
- погашення таких зобов’язань призведе до зменшення економічних вигід підприємства;
- суму зобов’язань можна розрахувати [23].

Метою формування забезпечення є дотримання принципу обачності, згідно з яким підприємству слід уникати заниження своїх витрат і зобов’язань [27]. Тобто, якщо відомо, що підприємство в майбутньому повинне понести витрати на матеріальне заохочення (передбачено колективним договором, положенням про оплату праці тощо), то слід визнати ці витрати в тому періоді, коли підприємство прийняло на себе такі зобов’язання та, відповідно, створити резерв, не чекаючи фактичного здійснення витрат. Створені резерви дозволяють рівномірно розподілити майбутні витрати між періодами, в результаті чого формування фінансових результатів буде об’єктивнішим.

Також, згідно НП(С)БО 26, премії та інші заохочувальні виплати визнаються зобов’язаннями шляхом створення забезпечення у звітному періоді, якщо в звітному періоді робота була виконана робітником, то це дає право на отримання такої виплати в майбутньому періоді.

Перелік резервів, порядок та методи їх розрахунку мають бути зазначені в обліковій політиці підприємства. Далі керівник видає наказ, в якому зазначає конкретний резерв та відповідальну особу, яка має контролювати розрахунок та коригування резерву, зазвичай ці обов’язки покладаються на головного

бухгалтера або бухгалтера відповідного підрозділу, до якого відноситься резерв, в нашому випадку - до бухгалтера з оплати праці. Відповідальна особа складає бухгалтерську довідку, в якій проводиться розрахунок сум забезпечення, на основі цього документа дані відображаються у бухгалтерському обліку [27].

Розглянемо приклад розрахунку такої бухгалтерської довідки на основі даних про преміювання ПАТ “Бель Шостка Україна”. Припустимо, що підприємство створює резерв для забезпечення квартальних премій працівникам, розраховані дані наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Приклад розрахунку суми резерву для виплати квартальної премії на ПАТ “Бель Шостка Україна”

№ з/п	Посада	Оклад, грн	% премії	Сума премії (3*4/100)	ЄСВ (5*22%)	Сума резерву (5+6)	Сума щомісячних відрахувань до резерву (7/3 міс.)	Сума резерву за рік (8*12 міс.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничий відділ								
1	Економіст по сировині	17000	10	1700	374	2074	691	6222
2	Провідний інженер-технолог	20000	5	1000	220	1220	407	3660
3	Інженер-технолог з виробництва твердих сирів та розробки пакувальних матеріалів	25000	10	2500	550	3050	1017	9150
4	Менеджер з постачання	30000	10	3000	660	3660	1220	10980
5	Молодший технолог	15000	10	1500	330	1830	610	5490

Продовження таблиці 1.8

6	Начальник зміни	31000	10	3100	682	3782	1261	11346
7	Начальник лабораторії з контролю виробництва	35000	10	3500	770	4270	1423	12810
8	Фахівець-аналітик з департаменту сировини	27000	10	2700	594	3294	1098	9882
9	Фахівець по роботі з постачальниками	27000	10	2700	594	3294	1098	9882
10	Фахівець з технічних закупок	25000	10	2500	550	3050	1017	9150
Всього		252000	-	24200	5324	29524	9842	88572

Якщо зробити такий розрахунок для 100 співробітників, то стане зрозуміло, що створення резерву на матеріальне заохочення значно облегшить фінансове навантаження на підприємство, адже нарахувати 885,7 тис. грн і більше тільки квартальної премії для 100 співробітників одночасно - це доволі велика сума, що вилучається з обороту компанії, не враховуючи навіть фонду заробітної плати. Але якщо цю суму розділити рівномірними частинами на весь період, то це допоможе оптимізувати значну частину витрат підприємства. Залишки забезпечення регулярно переглядаються на кожен дату балансу (раз в місяць, квартал, рік) та при необхідності коригуються шляхом збільшення або зменшення суми резерву як показано на прикладі в табл. 1.9. Якщо ймовірність вибуття активів (тобто сум забезпечення) для погашення майбутніх витрат не передбачуються, то такі суми сторнують.

Синтетичний облік ведеться по рахунку 47 “Забезпечення майбутніх витрат і платежів”, який призначений для накопичування та витрачання коштів на забезпечення майбутніх витрат та платежів, суми включаються до витрат звітного періоду [12].

Облік матеріального заохочення працівників безпосередньо ведеться на субрахунку 477 “Забезпечення матеріального заохочення”, він є пасивним, тому по кредиту відображається нарахування, а по дебету – списання

забезпечень. На ньому обліковуюються виплати премій, винагород, допомоги та інші, що мають бути сплачені працівникові протягом 12 місяців по закінченню періоду, в якому робітники мають право отримати таку виплату у майбутньому по результатам виконання роботи. Цей рахунок має джерела утворення з рахунка 44 Нерозподілені прибутки (збитки). Суму для такого резерву визначають обов'язково з урахуванням ЄСВ [23].

Забезпечення матеріального заохочення має розраховуватись за співробітниками в розрізі напрямів витрат, тобто, окремо для працівників виробничого, адміністративного, збутового та інших операційних напрямів. Виплачують таке заохочення разом із заробітною платою. Приклад нарахування премії за допомогою резерву буде виглядати так (табл. 1.9):

Таблиця 1.9 - Кореспонденція рахунків нарахування премії за допомогою резерву

№ з/п	Зміст	Д-т	К-т	Сума, грн
1	Нараховано суму резерву, в т.ч. планова сума нарахувань по ЄСВ за місяць	23, 91, 92, 93	477	98 420
2	Нараховано квартальну премію працівникам за результатами роботи	477	661	242 000
3	Нарахований ЄСВ на суму відпускних (242 000 грн. x 22%)	477	651	53 240
4	Нарахована заробітна плата	23, 91, 92, 93	661	2 520 000
5	Нарахований ЄСВ на суму зарплати (2 520 000 грн. x 22%)	23, 91, 92, 93	651	554 400
6	Утриманий ПДФО у загальній сумі нарахувань	661	641	497 160
7	Утриманий ВЗ у загальній сумі нарахувань	661	642	41 430
8	Сплачений ПДФО	641	311	497 160
9	Сплачений ВЗ	642	311	41 430

Продовження таблиці 1.9

10	Сплачений ЄВС	651	311	607 640
11	Виплачена зарплата та премія	661	311	2 223 410
12.1	На дату балансу донарахований залишок резерву	23, 91, 92, 93	477	143 580
12.2	На дату балансу зменшений залишок резерву	477	719	10 000

Як видно з кореспонденції, залишок сум резерву визнають іншим операційним доходом, а нестачу донараховують, списуючи витрати на відповідний рахунок. Кожну таку дію також оформлюють бухгалтерською довідкою.

Для ведення більш ефективного та точного обліку слід впровадити детальний аналітичний облік резерву на підприємстві. Приклад класифікації аналітичних рахунків наведено на рисунку 1.1. Підприємство може змінювати та доповнювати його відповідно до впроваджені системи заохочення.

Дана модель деталізації рахунків дозволить більш ефективно формувати резерв та використовувати кошти за їх призначенням. Можна коригувати суми відрахувань щомісяця по тим статтям, які цього потребують, не перераховуючи інші, якщо в цьому немає потреби. Розрахувати загальну суму резерву буде легше, адже кожна стаття матеріального заохочення має різний відсоток нарахування і відслідковувати витрачені суми стане зручніше. Тобто, це дозволить зробити облік матеріального заохочення зрозумілим, зручним, прозорим та ефективним.

Щодо фінансової звітності, то забезпечення майбутніх витрат та платежів висвітлена в ф.1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) в рядку 1660 “Поточні забезпечення” відповідно до НП(С)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” й 11 “Зобов’язання” та розкривається в ф.5 Примітки до річної фінансової звітності.

Згідно МСФЗ, облік забезпечення майбутніх витрат та платежів регламентується МСБО 37 “Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи”, де вказується, що забезпечення визнаються тільки якщо:

- зобов'язання реально існує (юридично чи конструктивно – обумовлене практикою) й виникло в результаті минулих подій;
- виконання зобов'язання, ймовірно, потягне за собою вибуття ресурсів (зменшення економічних вигод);
- суму можна достовірно оцінити. [25]

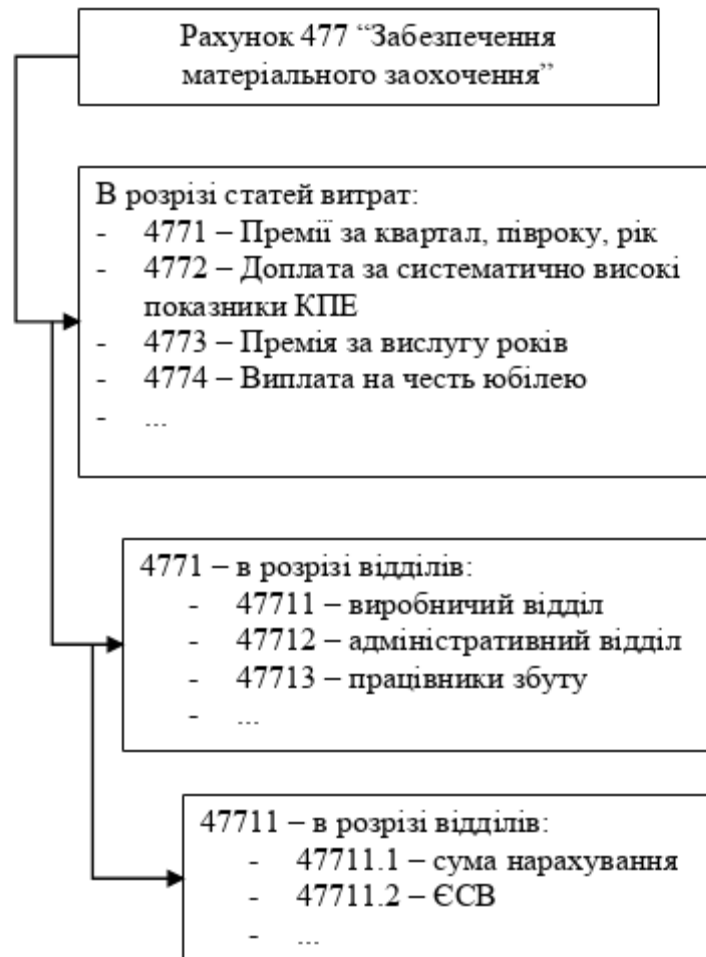


Рисунок 1.1 – Приклад класифікації аналітичних рахунків

За МСФЗ також витрати на створення забезпечення визнають витратами періоду. Якщо вже немає ймовірності, що для погашення зобов'язання

знадобиться вибуття ресурсів, які втілюють у собі економічні вигоди, забезпечення сторнують й забезпечення можна використовувати тільки на ті цілі, на які вони були заплановані. [26]

Слід зауважити, що в податковому обліку винагорода за підсумками роботи за рік входить до фонду оплати праці, тому суми створеного резерву на річні премії зменшують витрати в періоді нарахування забезпечення, але фінансовий результат не збільшується на суму витрат з його формування, адже згідно ПКУ, до забезпечень виплат, пов'язаних з оплатою праці, різниці не застосовуються. Щодо інших винагород - база оподаткування зменшується, коли витрати (під які створювалось забезпечення) фактично понесені.

Окрім того, підприємства з невеликими доходами, які не рахують різниці згідно ПКУ, при визначенні об'єкта оподаткування орієнтуються на бухгалтерський фінансовий результат, тому витрати, відображені при формуванні забезпечень, зменшать об'єкт оподаткування ще до їх фактичного понесення [27].

Отже, при нормальних трудових відносинах працівники регулярно заробляють різні заохочувальні виплати, як було вказано на прикладі ПАТ - це щомісячні, щоквартальні, щорічні премії, премії на честь ювілею або річниці роботи тощо. Тобто, у підприємства виникає зобов'язання перед працівниками, в результаті чого має бути проведена виплата у майбутніх періодах. Створення резерву стане джерелом для нарахування таких премій працівникам, воно допоможе рівномірно розподілити витрати протягом всього року, не завищуючи бухгалтерські витрати, тобто попереджає зростання собівартості на продукцію, роботу чи послуги у тому періоді коли премії мають бути виплачені. Також, витрати на створення забезпечення матеріального заохочення зменшить об'єкт оподаткування безпосередньо в періоді його нарахування, що є позитивним явищем для підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ

2.1 Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці на підприємствах

Згідно Закону “Про оплату праці” та Інструкції зі статистики заробітної плати, оплата поділяється на основну, додаткову та інші заохочувальні та компенсаційні виплати, як раніше було вказано. В такому вигляді всі данні збираються на сервісах Державної служби статистики для подальшого аналізу та обробки в розрізі періодів, областей, за видами економічної діяльності тощо. За допомогою цих даних можна аналізувати, порівнювати та вибудовувати більш ефективну систему оплати праці в залежності від галузі. Розглянемо фонд оплати праці в розрізі місяців та динаміку їх зміни в галузі сільського господарства, що наведено в табл. 2.1 та на рис. 2.1 відповідно.

Таблиця 2.1 – Фонд оплати праці в галузі сільського господарства в розрізі місяців за 2019-2021 рр.

Місяць	Роки						Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
	2019		2020		2021		2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
	Сума, млн. грн	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Питома вага, %				
	2 644,2	6,4	2 857,5	6,6	2 998,0	6,0	213,3	140,5	108,1	104,9
Лютий	2 556,3	6,2	2 774,7	6,4	2 922,7	5,8	218,4	148,0	108,5	105,3
Березень	2 909,2	7,0	3 161,1	7,3	3 281,0	6,6	251,9	119,9	108,7	103,8
Квітень	3 553,9	8,6	3 821,1	8,9	4 386,0	8,8	267,2	564,9	107,5	114,8
Травень	3 532,0	8,5	3 397,2	7,9	4 252,9	8,5	-134,8	855,7	96,2	125,2

Продовження таблиці 2.1

Червень	3 654,1	8,8	3 650,9	8,5	4 194,6	8,4	-3,2	543,7	99,9	114,9
Липень	4 161,5	10,1	4 132,1	9,6	4 663,7	9,3	-29,4	531,6	99,3	112,9
Серпень	3 663,8	8,9	3 705,0	8,6	4 416,0	8,8	41,2	711,0	101,1	119,2
Вересень	3 978,5	9,6	4 054,4	9,4	4 491,9	9,0	75,9	437,5	101,9	110,8
Жовтень	3 959,8	9,6	4 078,1	9,5	4 846,2	9,7	118,3	768,1	103,0	118,8
Листопад	3 493,0	8,5	3 840,5	8,9	4 689,2	9,4	347,5	848,7	109,9	122,1
Грудень	3 213,2	7,8	3 573,3	8,3	4 900,6	9,8	360,1	1 327,3	111,2	137,1
Всього	41 319,5	100,0	43 045,9	100,0	50 042,8	100,0	1 726,4	6 996,9	104,2	116,3

З таблиці видно, що фонд оплати праці переважно зростає з кожним роком, що видно й на графіку (рис. 2.1). Найбільше зростання було в грудні: в 2020 – на 11,2%, в 2021 – 37,1%, що може бути пов'язане з преміюванням робітників за результатами роботи за рік, яке часто використовується на підприємствах. Найнижчі показники були: в травні 2020 р. – зменшився на 3,8% в порівнянні до 2019 року; в 2021 – в березні зріс всього на 3,8% до 2020 року. Загалом найбільш вагомим зростанням показників в порівнянні з минулими роками були в 2021.

Згідно даних Держстату, аналіз структури фонду оплати праці в галузі сільського господарства поквартально наведено в табл. 2.2.

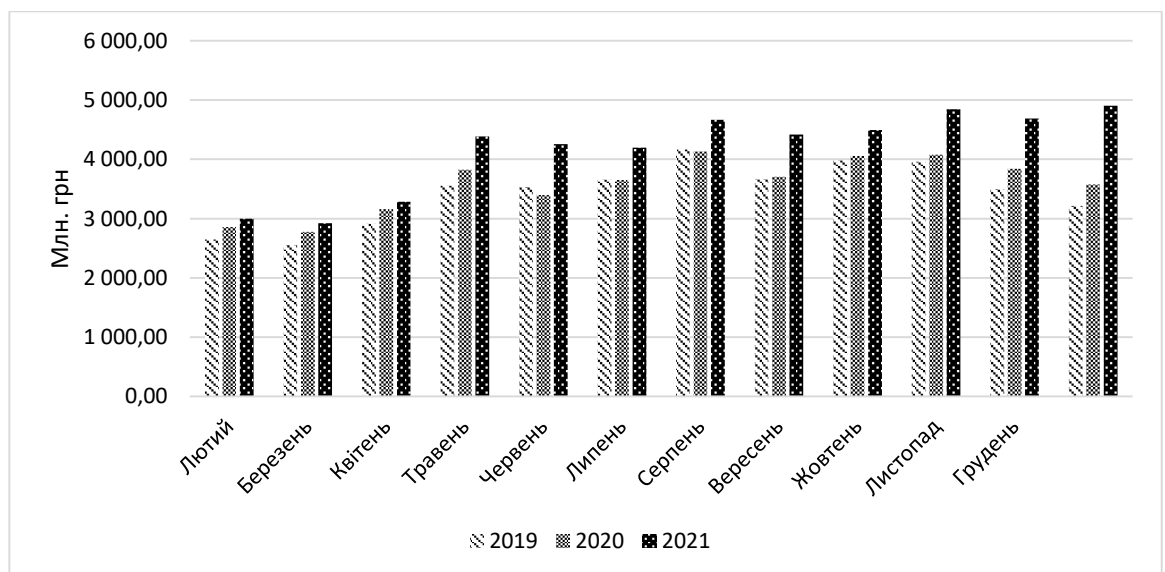


Рисунок 2.1 – Динаміка змін фонду оплати праці в с/г галузі за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури фонду оплати праці в галузі сільського господарства за 2019-2021 рр.

Період	Показники		Роки			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
			2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
I квартал	Фонд оплати праці (млн. грн)		7 880,2	8 554,3	8 956,3	674,1	402,0	108,6	104,7
	у тому числі (%):	фонд основної заробітної плати	76,1	76,5	75,7	0,4	-0,8	100,5	99,0
		фонд додаткової заробітної плати	21,7	22,1	22,4	0,4	0,3	101,8	101,4
		інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2,2	1,4	1,9	-0,8	0,5	63,6	135,7
II квартал	Фонд оплат праці (млн. грн)		10 451,1	10 581,6	12 521,5	130,5	1 939,9	101,2	118,3
	у тому числі (%):	фонд основної заробітної плати	78,0	79,1	77,7	1,1	-1,4	101,4	98,2
		фонд додаткової заробітної плати	19,0	18,1	19,0	-0,9	0,9	95,3	105,0
		інші заохочувальні та компенсаційні виплати	3,0	2,8	3,3	-0,2	0,5	93,3	117,9
III квартал	Фонд оплати праці (млн. грн)		11 433,6	11 492,3	13 141,4	58,7	1 649,1	100,5	114,3
	у тому числі (%):	фонд основної заробітної плати	78,2	80,5	80,6	2,3	0,1	102,9	100,1
		фонд додаткової заробітної плати	19,2	18,7	18,1	-0,5	-0,6	97,4	96,8
		інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2,6	0,8	1,3	-1,8	0,5	30,8	162,5
IV квартал	Фонд оплати праці (млн. грн)		10 381,7	11 176,6	13 995,1	794,9	2 818,5	107,7	125,2
	у тому числі (%):	фонд основної заробітної плати	72,6	74,2	72,3	1,6	-1,9	102,2	97,4
		фонд додаткової заробітної плати	24,6	23,3	21,9	-1,3	-1,4	94,7	94,0
		інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2,8	2,5	5,8	-0,3	3,3	89,3	232,0

З даних таблиці видно, що розмір інших заохочувальних та компенсаційних виплат не перевищує 5,8% від загального фонду оплати праці (як вказано в 4 кварталі 2021 року). Загалом сума таких виплат коливається на рівні 3% впродовж 2019-2021 років. Найменший показник був 0,8% від загального фонду в 3 кварталі 2020 року. Це свідчить про недостатньо розвинену систему матеріального заохочення працівників на вітчизняних підприємствах, що є негативним явищем для розвитку економічної діяльності та покращення фінансових показників.

Розглянемо та проаналізуємо нижче структуру та динаміку змін фонду оплати праці ПАТ “Бель Шостка Україна” (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури фонду оплати праці на ПАТ “Бель Шостка Україна” за 2019-2021 рр. (тис. грн)

Показники	Роки						Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
	2019		2020		2021		2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %				
1. Фонд основної заробітної плати, всього	91352	94	98211	91	118144	89	6859	19933	108	120
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього з нього:	972	1	-	-	3982	3	-	-	-	-
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	972	1	-	-	3982	3	-	-	-	-
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, з них:	4859	5	9713	9	10620	8	4854	907	200	109
премії та винагороди	4859	5	9713	9	10620	8	4854	907	200	109

Продовження таблиці 2.3

матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Фонд оплати праці, всього	97183	100	107924	100	132746	100	10741	24822	111	123

З таблиці видно, що основну частину складає фонд основної заробітної плати – 89-94%, додаткова займає 1-3% питомої ваги від всієї суми та інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 5-9%. Основну частину фонду інших заохочувальних та компенсаційних виплат складають премії та винагороди, згідно Положення про оплату праці, Колективного договору та Положення про преміювання працівників. Загалом спостерігається зростання розміру фонду основної оплати праці й разом з ним інших заохочувальних виплат. В 2020 році спостерігається зростання питомої ваги інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2 рази, це означає, що підприємство все більше впроваджує матеріальне заохочення в систему оплати праці як метод системи мотивування працівників.

Таблиця 2.4 – Динаміка фонду оплати праці ПАТ “Бель Шостка Україна” за 2019 – 2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
1. Фонд оплати праці, всього (тис. грн)	97183	107924	132746	10741	24822	111	123
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	391	389	393	-2	4	99	101

Продовження таблиці 2.4

3. Відпрацьовано всіма працівниками, люд/год	788248	784243	792261	-4 005	8 018	99	101
4. Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	249	277	338	29	60	112	122
4.1. Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	20 712	23 120	28 148	2 407	5 028	112	122
5. Відпрацьовано одним працівником, год (р.3 / р.2)	2 016	2 016	2 016	-	-	-	-
6. Тривалість робочого дня, год	8	8	8	-	-	-	-
7. Відпрацьовано всіма працівниками, люд/днів	98531	98030	99033	-501	1 002	99	101
8. Відпрацьовано одним працівником, днів (р.7 / р.2)	252	252	252	-	-	-	-
9. Середньогодинна заробітна плата, грн. (р.1 / р.3)	123,29	137,62	167,55	14	30	112	122

З аналізу бачимо, що в 2020 році зменшилась кількість відпрацьованих людино-годин, в тому числі через зменшення середньооблікової чисельності працівників, а в 2021 навпаки – зросла на 8018 люд./год. Середньорічна оплата праці також зросла: в 2020 – на 12%, в 2021 – на 22%, що є гарним показником та впливає на задоволеність робітників заробітною платою.

Таблиця 2.5 – Питома вага витрат на оплату праці в матеріальних та операційних витратах ПАТ “Бель Шостка Україна”

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
1. Фонд оплати праці (тис. грн)	97 183	107924	132746	10 741	24822
2. Питома вага заробітної плати (%):					
- в матеріальних витратах	13,6	19,2	16,1	5,6	-3,1
- в операційних витратах	9,7	14,9	13,3	3,2	-1,6
- у витратах на основне виробництво	14,1	18,3	17,3	4,2	-1,0
- в доході від реалізації продукції	11,7	16,3	14,4	4,6	-1,9

Визначення певної динаміки питомої ваги заробітної плати відносно операційних витрат неможливо, так як показники то зростали в 2020 р., то спадали в 2021 р. Від отриманого доходу від реалізації продукції на формування фонду оплати праці було спрямовано 11,7%, 16,3%, 14,4% в 2019, 2020 та 2021 роках відповідно, й зменшення питомої ваги заробітної плати на 1,9% в 2021 є негативним явищем, але незначним.

Таблиця 2.6 – Вплив оплати праці на її продуктивність на ПАТ “Бель Шостка Україна”

Показник	Роки			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Вартість валової продукції, тис. грн	6870 12	5882 58	6934 50	-98 754	105192
Фонд оплати праці, тис. грн	9718 3	1079 24	1327 46	10 741	24822
Дохід, тис. грн	8283 58	6603 21	9203 45	-168 037	260024
Середньорічна чисельність працівників, осіб	391	389	393	-2	4
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	249	277	338	29	60
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	1757	1512	1765	-245	252
Одержаного доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	2119	1697	2342	-421	644

Зростання заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці. З таблиці видно, що оплата праці середньорічного працівника зросла на 29 тис.грн в 2020 році та на 60 тис.грн в 2021 році, що є позитивним показником, в свою чергу виробленої валової продукції за рік на одного працівника спочатку знизилась на 245 тис.грн в 2020, але зросла наступного року на 252 тис.грн й показник одержаного доходу на одного такого працівника за рік становить на 644 тис.грн більше в 2021 році ніж в 2020. Ознайомитись з динамікою змін показників та їх порівняння відображено на рис. 2.2.

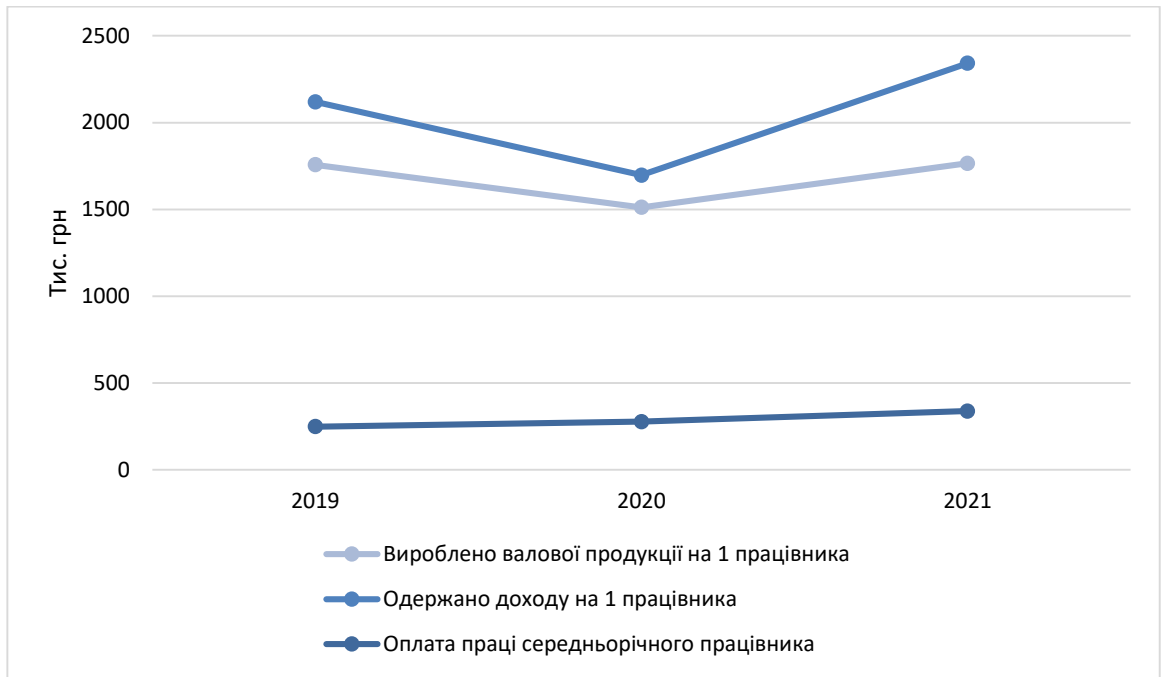


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни оплати праці середньорічного працівника до виробленої валової продукції та одержаного доходу на 1 працівника

Отже, з наведених даних видно, що підприємство має джерела та можливість підвищення заробітної плати та матеріального заохочення працівників, що допомагає йому бути конкурентоспроможним. Середній зарібок працівників ПАТ “Бель Шостка Україна” регулярно зростає та має значно більший рівень від мінімальної заробітної плати, але на фоні загальнодержавного щорічного зростання фонду оплати праці відсоток збільшення є посереднім. Регулярне підвищення заробітної плати та ефективного використання матеріального заохочення підвищує задоволеність роботою працівників, що безпосередньо впливає на результати та продуктивність праці, а також покращення фінансових показників, тому система мотивування має бути ефективною та зрозумілою для робітників, щоб спонукати їх до роботи та розвивати бізнес.

2.2 Аналіз найбільш ефективних методів матеріального заохочення та способи їх впровадження в українські підприємства

Досвід мотивації персоналу в розвинених країнах має більш розгалужену та складну систему, яка змінюється в залежності від країн та галузей. Персонал розглядається як людський капітал, який має високу цінність для організації, вони інвестують в довгостроковий розвиток співробітника й від цього принципу будується система оплати праці та система мотивування й заохочення.

Вчені вирізняють три основоположні моделі мотивації: японську, американську та західноєвропейську.

В японській моделі орієнтується на колективну працю, відданість фірмі та поважне ставлення до працівників. Основними мотивами продуктивності праці досягаються шляхом надання гарантії постійного (довічного) місця роботи, можливості регулярного просування по службі та залежність розміру зарплати від стажу (залежить на 40% – від стажу, а на 60% – від виконання цілей та завдань), адже через стрімке зростання чисельності в країні присутня постійна нестача робочих місць, тому висококваліфіковані робітники нададуть перевагу фірмі, що забезпечить їх роботою до пенсії, але наразі така система переважно використовується тільки у великих корпораціях та на державній службі. Також, до особливостей японської системи належать такі фактори як: залежність оплати від трудового вкладу та реальних результатів роботи, присутня система старшинства при оплаті праці, заробітна плата менеджменту повністю залежить від результатів компанії та наявні внутрішньофірмові профспілки. Основою матеріального стимулювання є грошова винагорода, крім того, кожного відпрацьованого року збільшується рівень оплати праці (з напрацюванням стажу), надаються різні пільги, підвищується кількість оплачуваних вихідних, компанії сприяють отриманню кредитів або ж самі виступають безвідсотковими кредиторами для співробітників, можуть

забезпечувати їх житлом, фінансувати сімейні торжества та інше. Корпорації зачасту виступають як окремий соціальний інститут й матеріальне стимулювання поширюється не тільки на робітників, а й на членів їх сімей: безкоштовне відвідування фітнес-центрів, дитячих садків на території компанії, в тому числі надання роботи членам сімей, таким чином у робітника формується лояльність до компанії та відданість, що впливає й на продуктивність праці [1, 9].

В американській моделі основою є виділення індивідуальних особливостей людини, заохочення підприємницької активності й збагачення найбільш активних людей, а зі сторони компанії – максимізація прибутків шляхом збільшення продуктивності праці, тому мотивація враховує вклад кожного співробітника окремо. Фіксована (погодинна) оплата праці враховує виконання нормованих завдань та доповнюється різноманітними формами преміювань. Одна з найпопулярніших систем оплати праці – це об'єднані погодинна та відрядна. Преміювання може здійснюватись за колективною системою, коли враховуються виробіток або новою, в якій оплата залежить від отриманих кваліфікацій й рівня її освоєння. За першою системою одні з найвідоміших є системи “Скенлон” та “Раккера” різниця між ними наведена в таблиці 2.7.

За даними статті Г. Козаченко, компанія «Мідленд-Росс», що використовувала систему преміювання «Скенлона» змогла підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36% до 2,6% та в 2 рази зменшити кількість порушників трудової дисципліни [16].

Ще однією популярною системою оплати праці в Америці є система з урахуванням “одиниці кваліфікації”, при якій враховується не виробіток, а кількість освоєних нових кваліфікацій.

Таблиця 2.7 – Американські колективні системи преміювання «Скенлон» та «Раккера»

Назва/Показник	“Скенлона”	“Раккера”
Прийняття рішення про преміювання	Адміністрація разом зі співробітниками визначає частку заробітної плати в	Не потребує колективного обговорення
Залежність від прибутку	Є, за умови підвищення продуктивності	Немає
Умови нарахування та розподілу премій	Створюється преміальний фонд, який ділиться як: 25% – в резервний фонд, із залишку суми ще 25% – на премії адміністративного персоналу, а 75% – преміювання робітників	Встановлюються в певному розмірі від вартості умовно чистої продукції (різниця між ринковою вартістю та собівартістю), яка поділяється як: 25% - на резерв, а інше – адміністрації та співробітникам
Особливості нарахування	Розподіляється щомісяця, резервний фонд може покривати недостачі з/п в майбутніх місяцях та він повністю розподіляється наприкінці року	Чиста продукція або додана вартість є мірилом продуктивності та залежить від багатьох факторів, тому для об’єктивності розраховується середній показник за 3-7 років
Використання коефіцієнтів	Базовий коефіцієнт: сукупні витрати на робочу силу у відношенні до вартості реалізованої продукції	Норма Раккера: сума чистої продукції на кожну гривню заробітної плати, має бути середня за декілька років
Мета	Зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, зростання продуктивності праці	Зниження частки витрат на заробітну плату
Для яких підприємств підходить	Для тих, де значну частину займає людська праця	Капіталомістких галузей (н-д, обробна промисловість)

Методика полягає в наступному: працівник опановує нову професію/спеціальність, тобто отримує додаткові знання та уміння (які потрібні компанії), за які йому нараховуються бали, отримавши необхідну кількість балів, вони конвертуються в надбавки або збільшення до зарплати. До кінцевої суми враховуються кількість “одиниць кваліфікацій”, майстерність та кваліфікація за освоєними знаннями. Переваги цієї системи полягають в економії людських ресурсів – це мобільність внутрішньої робочої сили, скорочення чисельності персоналу, усунення проміжних рівнів

керування, а також спостерігається збільшення задоволеністю роботою, поліпшення внутрішньовиробничих стосунків та підвищення якості роботи. За даними статистики, 72% менеджерів та робітників спостерігають зростання виробітку та зменшення витрат праці на виготовлення одиниці продукції [16].

З цікавих систем заохочень, які можуть бути застосовані на вітчизняних підприємствах є використання “пакета послуг” – це система, при якій робітник сам обирає найбільш бажану для нього винагороду з представлених, що може бути більш ефективним мотивуючим фактором [16].

Західноєвропейська система оплати праці та мотивування працівників відлічається в залежності від країни та особливостей регіональних звичаїв народу. Але виділяють основні моделі стимулювання:

1. Безпреміальна (стимулюючий фактор тільки заробітна плата).
2. Преміальна, що залежить від результатів праці.
3. Преміальна, що залежить від доходу, прибутку підприємства.

Так, наприклад, британська модель має такі варіації системи, які залежать від прибутку:

1. Грошова.
2. Акціонерна – часткова виплата заробітної плати акціями.
3. Можливість застосування заробітної плати, що “коливається” – оплата, що повністю залежить від прибутку компанії (пропорційна доходам).

Згідно колективних договорів, у Великобританії є така норма, що зобов’язує виплачувати частину прибутку працівникам. Більш детально про різноманітність форм участі робітників у прибутках компанії наведено на рис. 2.3 [9, 16].

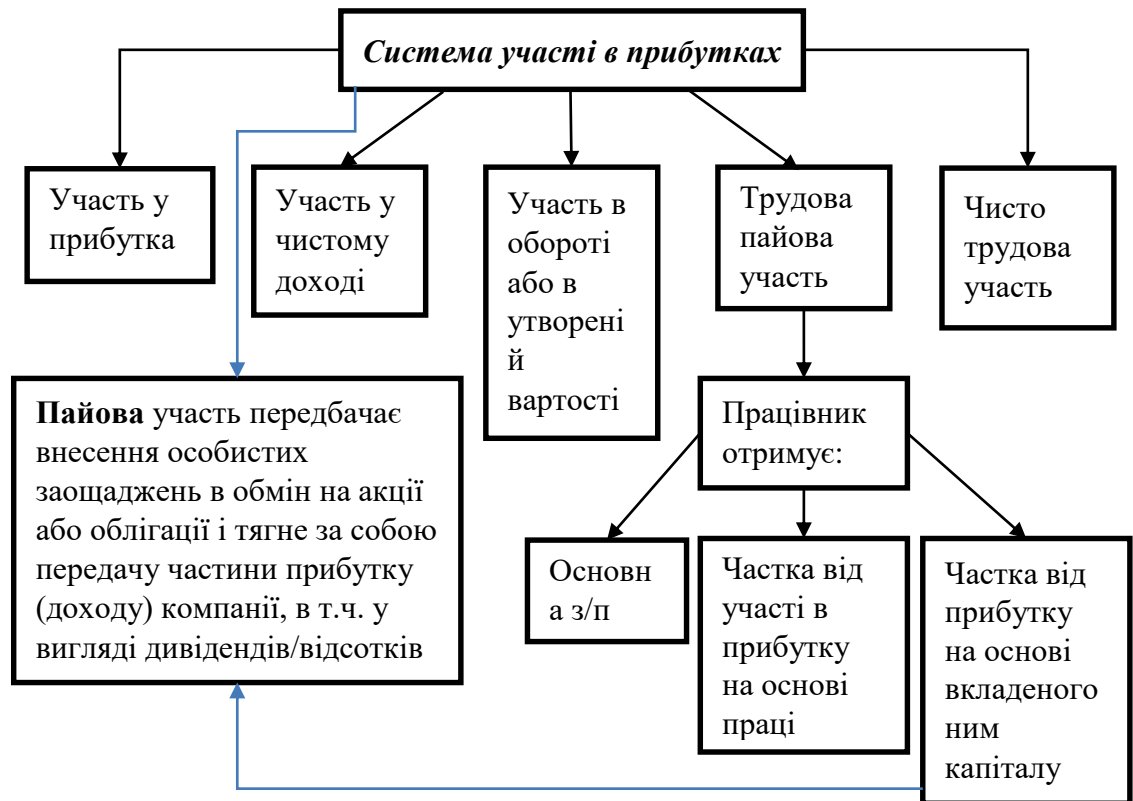


Рисунок 2.3 – Системи участі в прибутках компанії [9, 16]

Дана система чудово мотивує робітників до більш продуктивної діяльності, викликає інтерес до бізнес-процесів компанії та поліпшує ставлення до роботи, адже персональний дохід залежить від прибутку всієї компанії.

Іншим прикладом слугує французька модель, в якій присутнє різноманіття економічних інструментів, включаючи стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування. Система оплати праці поділяється на дві форми – це індексація та індивідуалізація оплати. Індексація залежить від вартості життя, тобто в оплату праці враховуються індекси цін споживчих товарів і така система використовується на більшості великих підприємств, що вказується в договорах із профспілками. Індивідуалізація оплати враховує рівень кваліфікації, якість роботи, мобільність працівника та ін. Також, при такій системі визначається мінімальна заробітна плата та

вибудовується вилка окладів, потім оплата поділяється на основну (оклад за кваліфікацією/посадою) та змінну (в залежності від результатів роботи). За високу якість та сумлінне ставлення до роботи додатково виплачують премії, й, для більшої мотивованості співробітників, можуть застосовуватись участь у прибутках, продаж акцій підприємства працівникам та виплата інших премій, але система індивідуалізації застосовується переважно для управлінського персоналу [9, 16]. Оцінка якості та ефективності роботи проводиться за спеціальної шкалою від 0 до 120 балів за різними показниками, далі персонал поділяється на 5 категорій, згідно набраних балів – від найвищої – першої категорії (від 100 до 120 балів) до нижчих показників. При цьому діють обмеження в кількості працівників, які можуть набрати такі бали (наприклад, до першої категорії з найвищими балами можна віднести не менше 5% і не більше 10% працівників одного підрозділу/професії, до другої – можна 30-40% і т.д.). Дана система допомагає чудово підвищувати продуктивність праці робітників, так як створює безпосередню залежність між результатами роботи та рівнем оплати, а також, при виникненні труднощів у компанії, фонд оплати праці автоматично зменшується, що допомагає практично безболісно пройти через такі зміни [32].

Ще однією з цікавих моделей мотивування працівників є система “Імпрошейр” (американська модель), яка є ефективною саме для робітничого персоналу безпосередньо або опосередковано зайнятого при виготовленні продукції. Її суть полягає в тому, що преміювання проводиться за зекономлений робочий час (в людино-годинах), тобто працівників нагороджують за зменшення затрат робочого часу на виготовлення певного об’єму продукції. При цьому враховується відсоток браку: якщо продуктивність на високому рівні, але низька якість виготовленої продукції, то преміальні будуть також низькі або від’ємні. Для розрахунку таких премій використовуються базові коефіцієнти та нормо-години, а для контролю діє система “стелі” та “викупу”. Нормативний час розраховується як відношення

суми витрат виробничого часу та кількості виробленої продукції (для кожного виду продукції норматив різний), а базовий коефіцієнт продуктивності (БКП) – як відношення всіх відпрацьованих людино-годин (виробничі та допоміжні роботи) до нормативних витрат. На різницю між нормативними годинами (які мали б затрачуватись на виготовлення) та фактичними показниками отримують зекономлені години, які потім конвертуються у премію (розраховується її відсоток). Важливим є поняття “стелі” в даній системі – це граничний відсоток продуктивності вище норми – 30% понад норму, а при регулярному перевищенні граничної межі та впевненості, що такі показники будуть й надалі, компанія переглядає норми часу та проводить “викуп” норми, виплачуючи суми всім робітникам одночасно. Тобто, дана система не веде до демотивації робітників, адже дозволяє регулярно отримувати премії та додаткові суми з викупу таких норм, а також вигідна для підприємства, так як допомагає зменшити постійні витрати на оплату праці шляхом підвищення продуктивності (при незмінних затратах стимулюють ріст об’єму продукції, не втрачаючи якість).

Ще однією цікавою системою оплати праці є система Г. Форда, засновника компанії “Ford Motor Company”, який ще в 1913 році прагнув до максимального розподілу праці, використанні високопродуктивного обладнання, механізації процесів та надавав перевагу потоковому (конвеєрному) виробництву, а також постійному підвищенню якості життя робітників. Його гаслом було: “Виробляти з мінімальною витратою матеріалів і людської сили, а продавати з мінімальним прибутком” (надаючи перевагу обсягам продажів), що й принесло першість та успіх компанії в машинобудівній галузі в ті роки. Форд був першим, хто впровадив мінімальну заробітну плату (збільшивши ставку в 2 рази від ринкової) та 8-годинний робочий день, чим викликав величезний попит на вакантні місця в компанії та зміни на ринку машинобудування. З мотиваційних переваг Форд застосовував відомі сьогодні соціальні гарантії: будівництво житла та здача його в розстрочку

своїм співробітникам, система пільг медичного обслуговування, навчання англійській мові (через велику кількість іммігрантів) та розвиток у робітників звички до ощадливості (чим займався спеціальний соціологічний відділ). З незвичайного Генрі Форд міг коли завгодно зібрати керівників компанії та відправити на 2-тижневий круїз (незважаючи на їх відмовки), якщо робота йшла добре без цих керівників, то надалі слідувало заохочення за добре організовану самостійну роботу такого підрозділу, якщо ні – звільняв. Іншою незвичною ситуацією стало те, що на одному з заводів робітники сервісного відділу (що відповідали за безперебійну роботу конвеєра) отримували заробітну плату поки відпочивали, тобто поки конвеєрна лінія працювала без перебоїв. Це обумовлено тим, що працюючи за звичайну ставку робітники не мотивовані в тому, щоб виконувати ремонт швидко і якісно, а виробництво в цей час повністю зупиняється. При використанні системи Форда, працівник заохочений швидко виконати ремонт для того, щоб якнайшвидше знову отримувати заробітну плату, але в той самий час зробити це якісно, щоб пошкодження не відбулося в тому самому місці.

Для преміального сегменту виробництва високовартісної продукції може бути ефективна система використання імені працівника як гарант якості або у рекламній продукції. Прикладом може слугувати випадки в автоіндустрії, коли виготовляються лімітовані версії автомобілів, що мають підвищений ресурс або більш велику потужність. Такі автомобілі виготовляють незалежно від загального концерну та притягують до виробництва найбільш кваліфікованих працівників, щоб застосовувати ручну іменну збірку. Як це працює: кожною окремою частиною автомобілю займається окрема людина, що проводить огляд і збірку окремих частин автомобіля перевіряючи абсолютно всі аспекти виробництва, а потім завіряє ці деталі своєю «печаткою», тобто приписуючи деталі своє ім'я. Таким чином, якщо при огляді зламано автомобілю буде знайдено дефект саме в агрегаті, що оглядав та збирав конкретний працівник то його буде позбавлено премії.

Тобто, працівник має більшу ніж інші зарплату та регулярну премію, мотивований дуже якісно виконувати свою роботу, а підприємство, в свою чергу, має можливість працювати на сегмент преміум клієнтів, гарантуючи високу якість. Іншим прикладом використання може послугувати харчова галузь, наприклад, виробництво малих партій продукції від відомих майстрів або виробництво сортової чи колекційної продукції. Найбільш відомими прикладами є сироваріння та виноробство. В сироварінні існують випадки залучення ім'я відомих сироварів, які працюють самостійно (або невеликим виробництвом) за власними рецептами, але продають свою продукцію під товарним знаком великих компаній (або створюють колаборації з великими компаніями). Таким чином працівник отримує більшу розповсюдженість свого товару, мотивований підтримувати високу якість своєї продукції та дотримуватись рецептури, а компанія лише застосовує логістичний та маркетинговий напрямок. Виноробна галузь має декілька типів матеріального заохочення, наприклад, при створення колекційних збірок (сетів) вина від відомих сомельє зі свого штату або персональних підбірок для конкретного клієнта, за що співробітник отримує більш високу заробітну плату та додаткові премії за створення унікальних підбірок; виготовлення особливого вина за спеціальним рецептом або з незвичних сортів винограду та інше, що мотивує винороба якісно та скурпульозно ставитись до виробництва, й, в свою чергу, отримувати премії за нові рецептури, вдалі купажі і т.д.

Порівняльний аналіз систем, що наведені вище є в додатку В (табл. В.1).

Отже, з таблиці видно, що жодна система заохочення робітників не є ідеальною, в кожній достатньо як плюсів, так і мінусів. Для вітчизняних підприємств неможливо взяти тільки одну певну систему та скопіювати її, адже вона не буде відображати економічні та соціальні особливості виробництва та праці. Тому, для більш ефективного стимулювання роботи та підвищення продуктивності варто проаналізувати діяльність підприємства, визначити цілі, для яких буде розроблена система (підвищення

продуктивності, підвищення якості, зменшення плинності кадрів і т.д) і з їх врахуванням та на основі зарубіжного досвіду впровадити систему в роботу. Для ефективної роботи оплата праці та рівень матеріальне заохочення має вирішувати такі завдання: забезпечити гідний рівень оплати праці, який буде відповідати кількості, якості та результатам прикладених зусиль, враховуючи кваліфікацію, стаж, вміння та навички, а також гарантувати роботодавцю (підприємству) досягнення результатів (відповідної кількості та якості продукції або послуг) з мінімальними затратами, щоб бути конкурентоспроможним з подібними підприємствами.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи тему матеріального заохочення ми визначили основні поняття та значення мотивації, стимулювання та заохочення працівників. На основі вивчення даного питання вчені та науковці будували різні теорії, виходячи з власного розуміння поняття мотивування працівників, найвідоміші з них оглянуті в п. 1.1 даної роботи. З аналізу теорій стало зрозуміло, що поняття “мотивація” є складним та відрізняється з кожним висловлюванням, але точно є певним “важелем”, що спонукає до дії для досягнення індивідуальних цілей або інтересів компанії.

Система заохочення поділяється на декілька складових, до яких входять як основна заробітна плата, так і надання додаткових благ, гарантій, можливостей, таких як: соціальні гарантії, бонуси, премії, участь в управлінні, участь в доходах підприємства, особисте та публічне визнання, престиж та приналежність до чогось більшого та ін. всі ці фактори впливають на людину та на фактори її мотивування. Кожна людина – це особистість, й одного працівника буде мотивувати до більш продуктивної праці премія та можливість кар’єрного зростання, а іншого впевненість, що його не звільнять, що він потрібен та важливий для компанії, що будуть дотримані надані гарантії, як, наприклад, забезпечення медичного страхування, додаткові пільги і т.д. Тобто, для впровадження будь-якого заохочення дуже важливо вивчати та досліджувати інтереси, потреби та бажання безпосередніх учасників заохочення – працівників.

Заохочення поділяється на матеріальне та моральне, й, відомо, що матеріальне заохочення є найбільш розповсюдженим та дієвим. Через нерівномірний рівень заробітних плат в Україні достатньо високою є потреба у збільшенні індивідуальних прибутків працівників, тому доволі значущим в системі оплати праці є також преміювання. Кожне підприємство, організація може самостійно розробляти систему матеріального заохочення робітників,

вказуючи її у відповідних установчих документах (положеннях, наказах тощо) та/або колективних договорах. На більшості вітчизняних компаній система матеріального заохочення не надто розвинена через необізнаність чи недооцінку керівництвом даного методу покращення показників та продуктивності праці (часто систему заохочення просто ігнорують, не розвиваючи її та не використовуючи в повній мірі).

Наступним кроком було дослідження системи матеріального заохочення на ПАТ “Бель Шостка Україна”, що займається переробкою молока та виготовленням масла та сиру. Основні засади, що стосуються оплати праці наведені в Колективному договорі, де вказані перелік посад, вилка окладів, умови праці та опис системи преміювання, яка зазначена окремим положенням.

Виплата премій на ПАТ відбувається за результатами роботи за місяць, квартал, рік за сумлінне виконання професійних обов’язків, якісне виконання завдань, дотримання виконавчої та трудової дисципліни тощо. Існують також додаткові виплати за стаж роботи, що допомагає мотивувати працівників довгостроково працювати в компанії.

Для обліку всіх нарахувань, пов’язаних з оплатою праці “Бель Шостка Україна” використовує кредит субрахунок 661 “Розрахунки за заробітною платою”, а за дебетом відповідний рахунок, до яких відносяться витрати – 23, 91, 92, 93, 94. Даним способом нарахувань користується більшість українських підприємств – списують всю суму (окладу, премії, додаткових виплат тощо) на один рахунок, що призводить до одномоментного вилучення вагомої частки коштів для погашення зобов’язання з оплати праці перед всіма працівниками.

Для вирішення даної проблеми було запропоновано сформуванню забезпечення майбутніх витрат – вести облік матеріального заохочення (а це щомісячні, щоквартальні та щорічні премії) на субрахунку 477 “Забезпечення матеріального заохочення”, що допоможе рівномірно розподілити навантаження протягом року та зменшить базу оподаткування в періоді виплат

премій. Додатково запропоновано систему аналітичного обліку таких рахунків у розрізі напрямів витрат та враховуючи нарахування на майбутні премії для більшої зручності при їх розрахунку та обліку.

Аналіз структури та складових фонду оплати праці по Україні загалом за 2019-2021 рр. показало, що фонд оплати праці по сільськогосподарських підприємствах мав тенденцію до зростання, яка просліджується з кожного місяця. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат в загальному фонді оплати праці не перевищує позначку в 5,8%, що свідчить про недостатньо розвинену систему заохочення працівників на вітчизняних підприємствах та досить низьку залежність оплати від результатів роботи. Також, в п. 2.1 проаналізували структуру фонду оплати на ПАТ “Бель Шостка Україна” за 2019-2021 рр. й виявили, що інші заохочувальні та компенсаційні виплати займають від 5% до 9% всього фонду, що є показником вищим від с/г підприємств по Україні. За даними спостерігається збільшення питомої ваги заохочувальних виплат з 2020 році в 2 рази, що свідчить про те, що керівництво фірми все більше приділяє увагу до розвитку системи стимулювання та матеріального заохочення працівників, що є позитивним явищем. Регулярне підвищення заробітної плати та можливість отримання додаткових виплат за результати своєї роботи чудово мотивує працівників та підвищує їх продуктивність, що безпосередньо впливає на результати.

Для удосконалення сучасної система матеріального заохочення було розглянуто декілька моделей мотивації, які базувались на основоположних японській, американській та західноєвропейській моделях. Вони можуть стати основою, своєрідним фундаментом для будівництва нової ефективної моделі мотивації та заохочення працівників до праці на українських підприємствах. Потрібно пам'ятати, що неможливо застосувати якусь одну форму (модель) заохочень на підприємство, адже зарубіжна практика покликана для ефективного надбання досвіду, щоб на їх основі сформувані власну систему, яка підійде для конкретних цілей певного підприємства (наприклад, більшу

прихильність надати на підвищення продуктивності або на зменшення плинності кадрів тощо) й від цього будувати власну модель заохочення, враховуючи також потреби людей, які працюють на бізнес.

Тож, ефективна модель має базуватись на зарубіжному досвіді та переймати з них найбільш дієвий задля впровадження нових методик на вітчизняні підприємства, враховуючи такі фактори як галузь, особливості звичаїв та традицій, потреби та бажання робітників, бізнес цілі тощо, аби матеріальне заохочення слугувало інструментом для досягнення бажаних результатів як зі сторони підприємства, так і зі сторони працівника. Система має бути прозорою та зрозумілою аби залежність рівня оплати від показників діяльності чітко прослідковувалась й надані працівникам зобов'язання мають виконуватись. Все це допоможе розвивати бізнес та легше долати економічні труднощі, залишатися конкурентоспроможним та привабливим для висококваліфікованих робітників, що в результаті призведе до економічного росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі – 2016. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua>
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н. П. Базалійська, М. П. Казановська // Інноваційна економіка. - 2013. - № 5. - С. 103-105. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
3. Бібліотека Київського міського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. Режим доступу: <http://cpk.org.ua>
4. Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України – Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. – London : IASHE, 2017. – 2 Iss. – P. 9-11.
5. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Менеджмент та маркетинг. – 2013. – № 12. – С. 339-347.
6. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 339-347. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
7. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.
8. Губіна І. Резерви: відпустки та матеріальне заохочення. – 2021. Режим доступу: <https://storage.7eminar.ua>
9. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

10. Жук А. О., Шило Л. А. Іноземний досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників – 2019 – International Electronic Scientific Journal “Science Online”. Режим доступу: <https://nauka-online.com>
11. Закон України «Про державну службу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, №4, ст. 43) – зі змінами та доповненнями. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
12. Закон України «Про оплату праці» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1995, №17, ст. 121) – зі змінами та доповненнями. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
14. Інструкція зі статистики заробітної плати: Наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>
15. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.93 р. № 58. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text>
16. Кодексу законів про працю України: (Закон № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375) зі змінами та доповненнями. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
17. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. – 2015. - Режим доступу: <http://milkua.info>
18. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки / Т.А. Костишина // Вісник ХНУ. – 2011. – № 2. – С. 65-69.

19. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодернізму: монографія — О. : Атлант, 2013. — 210 с.
20. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах - Ефективна економіка 2013. - № 4.
21. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. Режим доступу: <https://dut.edu.ua>
22. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003, №23. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
23. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
24. Перелік типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших підприємств, установ та організацій, із зазначенням строків зберігання документів затвердженого наказом Головного архівного управління при Кабінеті Міністрів України від 20.07.98 № 41.
25. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 “Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи” (МСБО 37).
26. Носкова С. А., Татарченко О.М., Завойських Ю.А. – Стаття “Факторний аналіз фонду оплати праці працівників виробничого підприємства” – Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2015. - №7 (224).
27. Ольховик О. Резерви різні потрібні, резерви різні важливі... – 2018. Режим доступу: <https://i.factor.ua>
28. Поліхун В. М., Киш Л.М. Стаття: “Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах” – 2017. - Випуск 13-2,. Режим доступу: <http://bses.in.ua>

29. Прокопенко В. Забезпечення: поняття, види та основні правила бухобліку – Газета № 99 «Інтерактивна бухгалтерія», 2019.
30. Рибалко Е. М., Етібарян А. Б. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні - № 1 (12), 2019. Режим доступу: <http://mdu.edu.ua>
31. Сандуляк В. Стаття: “Резерви та забезпечення. Чи є доцільним їх створення?” - 2021. Режим доступу: <https://audit-invest.com.ua>
32. Стаття: “Генрі Форд формула успіху. Життєві принципи Генрі Форда” – Автомобільний портал. Режим доступу: <https://rentcar-nv.ru>
33. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333. Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>
34. Цигенс О. П. Продуктивність праці як основа формування мотивації праці персоналу аграрних підприємств – Режим доступу: <http://bses.in.ua>
35. Яременко Л. М. – Проблеми обліку та оподаткування розрахунків з оплати праці і шляхи їх вирішення – Наукове електронне фахове видання “Ефективна економіка”. - 2020. - №12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

SUMMARY

Shchyhorieva V.O. Accounting and analysis of material incentives. Qualifying work of the bachelor. ARI BEM, Sumy, 2022

Theoretical, methodical and practical aspects of the organization of accounting and analysis of the system of material incentives for employees are studied. The main purpose of this study is to develop recommendations for improving the accounting and analysis of material incentives. The state, system and methods of material incentives as a component of the wage fund are studied.

Key words: material incentives, motivation, bonuses, accounting and analysis of material incentives, increasing the motivation of workers, types and methods of material incentives and incentives, analysis of the payroll.

АНОТАЦІЯ

Щигорєва В.О. Облік та аналіз матеріального заохочення – Кваліфікаційна робота бакалавра. ННІ БІЕМ, Суми, 2022 р.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти організації обліку та аналізу системи матеріального заохочення працівників. Основною метою цього дослідження є розробка рекомендації щодо покращення обліку та аналізу матеріального заохочення персоналу. Досліджено стан, систему та методи матеріального заохочення як складової фонду оплати праці.

Ключові слова: матеріальне заохочення, мотивація, преміювання, облік та аналіз матеріального заохочення, підвищення мотивованості робітників, види та методи матеріального заохочення та стимулювання, аналіз фонду оплати праці.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Рівень середніх заробітних плат за областями в Україні
на 2019-2021 рр. за грудень

Області	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Середня з/п на грудень	% до середньої з/п по Україні	Середня з/п на грудень	% до середньої з/п по Україні	Середня з/п на грудень	% до середньої з/п по Україні
Україна	12 264	100%	14 179	100%	17 453	100%
Вінницька	10 661	87%	12 251	86%	15 472	89%
Волинська	10 333	84%	11 625	82%	14 568	83%
Дніпропетровська	12 084	99%	13 163	93%	15 791	90%
Донецька	13 177	107%	14 720	104%	17 191	98%
Житомирська	9 832	80%	11 806	83%	14 621	84%
Закарпатська	11 005	90%	13 106	92%	15 776	90%
Запорізька	12 249	100%	13 620	96%	16 867	97%
Івано-Франківська	9 625	78%	12 088	85%	13 988	80%
Київська	13 259	108%	14 300	101%	17 409	100%
Кіровоградська	9 450	77%	11 392	80%	13 331	76%
Луганська	10 195	83%	12 765	90%	15 783	90%
Львівська	10 415	85%	12 518	88%	15 262	87%
Миколаївська	12 833	105%	14 605	103%	18 414	106%
Одеська	11 103	91%	12 553	89%	15 379	88%
Полтавська	10 906	89%	12 711	90%	15 990	92%
Рівненська	11 552	94%	14 088	99%	17 202	99%

Продовження таблиці Б. 1

Сумська	9 701	79%	11 974	84%	14 602	84%
Тернопільська	9 651	79%	11 945	84%	14 384	82%
Харківська	10 410	85%	11 969	84%	14 843	85%
Херсонська	9 828	80%	11 586	82%	14 253	82%
Хмельницька	10 844	88%	12 951	91%	16 194	93%
Черкаська	10 008	82%	11 646	82%	14 421	83%
Чернівецька	9 608	78%	11 853	84%	14 323	82%
Чернігівська	8 851	72%	10 921	77%	13 537	78%
м. Київ	18 869	154%	21 812	154%	26 759	153%
<p><i>*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.</i></p>						

Додаток В

Таблиця В.1 – Порівняльний аналіз систем мотивування та заохочення робітників

Назва	Для робітника		Для компанії	
	Плюси	Мінуси	Плюси	Мінуси
Загальна японська модель	гарантія довічного місця роботи, оплата за стаж, наявність різних пільг, підвищується кількість оплачуваних вихідних, сприяють отриманню кредитів (або надають), великі корпорації забезпечують комфортне проживання робітникам та членам сімей	велика конкуренція через зростання чисельності в країні, залежність від результатів колективу	відданість робітників, лояльність до компанії, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та колективна відповідальність	велика частка заробітної плати залежить від стажу, обмеженість у звільненнях (важко звільнити когось, через умови профспілок), залежність результатів більш ефективних працівників від менш продуктивних, обов'язок забезпечення великої кількості пільг

Продовження таблиці В.1

<p>Загальна американська модель</p>	<p>враховуються індивідуальні особливості співробітника, додаткові виплати від прибутків (за системою "Скенлона"), заохочення до вивчення нових кваліфікацій та збільшення індивідуального прибутку в залежності від рівня освоєння, можливість обирати більш вигідну нагороду (з "пакета послуг")</p>	<p>складніші розрахунки кінцевої суми заробітної плати</p>	<p>підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів, зменшено кількість порушників трудової дисципліни, мобільність та зменшення чисельності персоналу</p>	<p>складність при побудові системи з урахуванням індивідуальних особливостей кожного робітника</p>
<p>Великобританська модель (західноєвропейська)</p>	<p>отримання додаткового доходу від прибутків компанії, можливість придбати акції компанії</p>	<p>велика залежність від показників всієї компанії</p>	<p>поліпшення ставлення до роботи (відповідальність), працівники проявляють інтерес до бізнес-процесів компанії, покращення продуктивності</p>	<p>обов'язок виплати відсотку від прибутку компанії, залежність від профспілок</p>

Продовження таблиці В.1

Французька модель (західноєвропейська)	можливість участі в прибутках компанії, забезпечення певного рівня заробітної плати (не менше мінімальної за колективними договорами), можливість придбати акції компанії	обмеженість в оцінці якості та ефективності (в кількості отриманих балів від одного підрозділу)	служить фактором саморегулювання фонду оплати праці, зацікавленість робітників до фінансового стану компанії	велика залежність від профспілок та обов'язок проведення індексації заробітної плати
Система “Імпрошейр”	можливість постійного підвищення премії та одномоментне отримання виплат за “викуп” норми	велика залежність від якості виробленої продукції	збільшення об'ємів виробництва зі збереженням якості продукції	складний та затратний розрахунок норми для кожного виду продукції
Метод заохочення за системою Форда	регулярне покращення матеріального становища, система пільг	велика залежність від якості роботи, неможливість зайняти вищі керівні посади одразу (всі починали з робітника станка)	безперервна та якісна робота виробничих ліній та якісна робота керівників підрозділів, мінімізація плинності кадрів	обмежена кількість працівників з таким методом заохочення

Продовження таблиці В.1

<p>Використання імені працівника як гарант якості або рекламній продукції</p>	<p>регулярне преміювання, впізнаваність, покращення іміджу</p>	<p>висока відповідальність за виготовлену продукцію</p>	<p>можливість виходу на елітний ринок, виробництво додаткової продукції, покращення іміджу, можливість створення франшиз та колаборацій, підвищення впізнаваності</p>	<p>потреба в новій промисловій потужності та системі відслідковування якості продукції, підвищені затрати на виготовлення, потреба в розвиненому відділу маркетингу та обширної клієнтської бази</p>
---	--	---	---	--