

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
 (повне найменування інституту, факультету)

Кафедра бізнесу та управління
 (повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
 (ступінь вищої освіти)

на тему Оцінка реновшею показників
по праці та заробітній платі

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1044-04

Спеціальності 043, економіка
 (код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління проектами
Федорівський В.
 (прізвище та ініціали)

Керівник Сергієнко А. Г.
 (прізвище та ініціали)

Рецензент Вищеник О. Г.
 (прізвище та ініціали)

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес - технології та економіки
 Кафедра Бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 043 «Економіка»
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами
(назва освітньої програми (спеціалізації))







ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ
Тихарико А.М.
 « _____ » листопада 2025 року

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Федоровський Віталій Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема проекту (роботи) Оцінка основних показників по праці та заробітній платі
- керівник проекту (роботи) Сергієнко М.Г., к. педт. н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » листопада 2025 року № 452
- Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2025 року
- Вихідні дані до проекту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистична звітність ІПА «Запорізький штифтовий завод» №5
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Технічні основи оцінки показників по праці та заробітній платі промислового підприємства. Оцінка показників використання праці та заробітної плати ІПА «Запорізький штифтовий завод» №5. Шляхи підвищення ефективності праці та використання фонду оплати праці.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
- Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	Сергієнко Т. І., доцент		
Розділ 2	Сергієнко Т. І., доцент		
Розділ 3	Сергієнко Т. І., доцент		

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 року.


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Уточнення завдання	10.09. 2025	
2.	Вибір наукових джерел	01.10. 2025	
3.	Виконання 1 розділу	30.10. 2025	
4.	Виконання 2 розділу	10.11. 2025	
5.	Виконання 3 розділу	30.11. 2025	
6.	Перевірка на шпалат	02.12. 2025	
7.	Фермоконтроль та подання на кафедру.	10.12. 2025	

Студент(ка)

 Федоровський В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

 Сергієнко Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 115 с., табл., рис., 51 джерел.

Об'єкт дослідження – ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5".

Мета магістерської роботи – підвищення ефективності використання фонду оплати праці.

Завдання роботи – визначення сутності та ролі праці в системі управління підприємством; розглянути доцільність та методи впровадження пропозицій щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці на підприємстві; обґрунтувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства; проаналізувати організацію управлінського обліку; за підсумками проведеного аналізу розробити шляхи вдосконалення системи управління працею в керуванні підприємством.

В дипломній роботі розглянуті сутність та роль в системі управління працею, дана організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5", проаналізовано господарську діяльність досліджуваного підприємства. На основі проведеного аналізу організації обліку та системи планування на підприємстві були розроблені певні пропозиції щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці.

Методи дослідження: метод дедукції та індукції, узагальнення та угруповування, факторний аналіз, порівняння, розрахунково-аналітичний метод, статистичний, графічний.

ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ПО ПРАЦІ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ, SWOT-АНАЛІЗ, АНАЛІЗ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ПО ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНІЙ ПЛАТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Економічна сутність праці та заробітної плати	10
1.2 Продуктивність як показник ефективності праці персоналу	18
1.3 Нормативно-правове регулювання праці та заробітної плати	23
Висновки до першого розділу.....	
2. ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5"	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ "Запорізький хлібо завод №5"	29 37
2.2 Оцінка забезпеченості та використання персоналу підприємства	59
2.3 Аналіз ефективності використання фонду оплати праці	
Висновки до другого розділу.....	
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5"	
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці	72
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів ПАТ "Запорізький хлібо завод №5"	88
Висновки до третього розділу.....	97
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Заробітна плата належить до ключових та водночас найбільш багатогранних економічних категорій, оскільки вона виконує декілька взаємопов'язаних функцій: слугує основним джерелом доходів найманих працівників, формує значну частку витрат підприємства та виступає одним із найдієвіших інструментів мотивації трудової діяльності. Саме через механізм оплати праці забезпечується зацікавленість персоналу в підвищенні результативності роботи, зростанні продуктивності праці, розширенні обсягів виробництва продукції та наданні послуг.

Результати діяльності підприємств, організацій і фірм оцінюються за допомогою системи показників, які відображають різні аспекти виробничо-господарських процесів. Важливою умовою об'єктивної оцінки ефективності використання трудових ресурсів є коректне визначення рівня та динаміки продуктивності праці в усіх галузях економіки. Вимірювання продуктивності праці повинно ґрунтуватися на глибокому розумінні її економічної сутності та використанні адекватних показників, здатних відображати зміни у часі та просторі.

Оплата праці є базовою формою винагороди працівників за виконану роботу та забезпечує їх матеріальну зацікавленість у кінцевих результатах діяльності. Для значної частини найманих працівників заробітна плата залишається основним, а нерідко й єдиним джерелом доходів. У зв'язку з цим проблематика вдосконалення системи оплати праці посідає провідне місце в управлінській діяльності керівників підприємств, що зумовлює високу актуальність обраної теми дослідження.

Раціональне нарахування заробітної плати потребує комплексного аналізу використання робочого часу, чинних систем і форм оплати праці, а також оцінки результатів праці за видами виробництва і категоріями персоналу. Такий аналіз охоплює дослідження чисельності працівників,

фонду робочого часу, обсягів виконаних робіт, виробленої продукції та наданих послуг.

Склад виплат, що включаються або не включаються до фонду оплати праці, регламентується Інструкцією про склад фонду оплати праці та інших виплат. Відповідно до неї до фонду заробітної плати належать усі витрати підприємства, пов'язані з оплатою праці, тоді як не включаються виплати соціального характеру, зокрема вихідна допомога у разі скорочення чисельності персоналу, реорганізації або ліквідації підприємства, одноразові виплати при виході на пенсію, доплати до пенсій, витрати на культурно-просвітницькі та оздоровчі заходи, утримання дітей у дошкільних закладах, компенсації вартості харчування тощо.

На підприємствах здійснюється жорсткий контроль за використанням фонду оплати праці, оскільки його значна частина включається до собівартості продукції та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, зокрема розмір прибутку. Крім того, фонд оплати праці є базою для нарахування податкових платежів і обов'язкових відрахувань до бюджету.

Вирішальна роль у реалізації завдань ефективного управління оплатою праці належить економічному аналізу господарської діяльності суб'єктів господарювання. Саме за його допомогою формується стратегія та тактика розвитку підприємства, виявляються тенденції змін економічних показників, досліджуються фактори впливу на результати діяльності, обґрунтовуються управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням та визначаються резерви підвищення ефективності виробництва.

З кожним роком зростає значення оцінки оплати праці як інструменту управління виробничими процесами. Це обумовлено необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів в умовах зростання їх дефіциту та вартості, підвищення науко- та капіталомісткості виробництва, а також потребою у впровадженні сучасних моделей матеріального стимулювання персоналу.

За таких умов управлінська діяльність не може ґрунтуватися виключно на інтуїтивних рішеннях. Усі управлінські дії мають спиратися на результати детального економічного аналізу, бути науково обґрунтованими, аргументованими та оптимальними. Недооцінка ролі аналізу організації оплати праці або помилки в управлінських рішеннях призводять до суттєвих економічних втрат.

В умовах ринкової економіки одним із ключових чинників сталого розвитку є посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні результативності праці шляхом забезпечення тісного взаємозв'язку між рівнем доходів і кількістю та якістю затраченої праці. Це стимулює підприємства до пошуку нових, більш гнучких моделей оплати праці, які усувають зрівнялівку та сприяють розвитку індивідуальної мотивації.

Таким чином, дослідження проблем організації оплати праці на підприємстві потребує комплексного наукового підходу та є надзвичайно актуальним у сучасних соціально-економічних умовах.

Мета і завдання дослідження

Метою роботи є дослідження показників праці та заробітної плати, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів і фонду оплати праці на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі передбачено розв'язання таких завдань:

дослідити та узагальнити наукові публікації з обраної тематики;

проаналізувати організацію системи оплати праці на підприємстві;

здійснити комплексну оцінку показників праці та заробітної плати;

обґрунтувати практичні пропозиції, впровадження яких на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» забезпечило б відповідність вимогам національних стандартів;

сформулювати узагальнені висновки за результатами дослідження.

Об'єкт, предмет і методи дослідження

Об'єктом дослідження є ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», діяльність якого дозволяє всебічно дослідити процеси формування показників праці та заробітної плати на основі реальних практичних даних.

Предметом дослідження є система організації праці та її оплати в умовах ринкових відносин з урахуванням галузевої специфіки хлібопекарних підприємств.

У процесі дослідження використано такі методи: системний аналіз і синтез, абстрагування та конкретизацію, інформаційне моделювання, дослідження первинних документів і облікових реєстрів, аналітичні та розрахунково-конструктивні методи, порівняння, групування, метод відносних величин, а також монографічний метод.

Наукова новизна

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та критичному осмисленні сучасних наукових і методичних підходів до організації оплати праці, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5».

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ПО ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНІЙ ПЛАТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність праці та заробітної плати

Праця може аналізуватися як у масштабі суспільства загалом, де вона постає у формі суспільної праці, так і на рівні окремої людини — як індивідуальна трудова діяльність. Попри відмінності у формах прояву та характеристиках, суспільна й індивідуальна праця мають спільну природу та взаємозумовлений характер. Саме суспільна праця визначає параметри індивідуальної трудової діяльності як з позицій її організаційної побудови, так і з боку матеріально-технічного наповнення.

Будь-яка індивідуальна праця є складовою суспільної, оскільки трудова діяльність і пов'язані з нею відносини завжди мають суспільну форму. У процесі виробництва люди, незалежно від конкретного виду діяльності, так чи інакше працюють один для одного, що зумовлює соціальну природу праці. На макрорівні праця функціонує як цілісна система взаємопов'язаних галузей та видів економічної діяльності, тоді як на мікрорівні вона реалізується через виконання конкретних функцій, операцій і трудових процесів окремими працівниками.

Підходи до вдосконалення суспільної та індивідуальної праці є різними за своїм змістом і спрямованістю. Удосконалення суспільної праці пов'язується насамперед із розвитком засобів виробництва, модернізацією техніко-технологічної бази та впровадженням прогресивних технологій. Натомість підвищення ефективності індивідуальної праці досягається шляхом упровадження раціональних форм організації праці безпосередньо на робочих місцях, оптимізації трудових процесів і підвищення професійної майстерності працівників.

Важливою закономірністю є те, що вдосконалення суспільної праці має випереджати трансформації змісту індивідуальної праці. У реальній

господарській практиці нерідко спостерігається дисбаланс між зростанням складності виконуваних робіт, що відображає зміст суспільної праці, та рівнем професійної підготовки й кваліфікації працівників, який характеризує зміст індивідуальної праці.

Суспільна праця виступає фундаментальною основою формування й розвитку соціальних процесів. Вона впливає на соціальне становище різних груп працівників, трансформує їхні соціальні ролі та якості, що й визначає її сутність як базового соціально-економічного явища. Найбільш повно соціальна природа праці розкривається через такі категорії, як характер праці та зміст праці, які відображають взаємозв'язок техніко-економічних і соціальних аспектів трудової діяльності (рис. 1.1) [38].

Зміст праці відображає функціонально-технологічні характеристики певного виду трудової діяльності, які визначаються предметом праці, застосовуваними засобами виробництва та формою організації виробничого процесу. Категорія «зміст праці» охоплює сукупність таких характеристик, як рівень складності й відповідальності виконуваних робіт, ступінь творчої складової, співвідношення виконавських і управлінських функцій, рівень технічної оснащеності робочого місця, різноманітність або монотонність трудових операцій, самостійність працівника тощо. Конкретний зміст трудової діяльності формує вимоги до освітнього рівня, професійної підготовки, кваліфікації та індивідуальних здібностей працівника.

Зміст праці виступає визначальним чинником особистісного розвитку в процесі трудової діяльності, задає напрями формування професійних навичок і реалізації творчого, фізичного та інтелектуального потенціалу людини. Саме він істотно впливає на ставлення працівників до праці, рівень задоволеності трудовою діяльністю, мотивацію, інтерес до роботи, плинність кадрів і показники продуктивності праці [38].

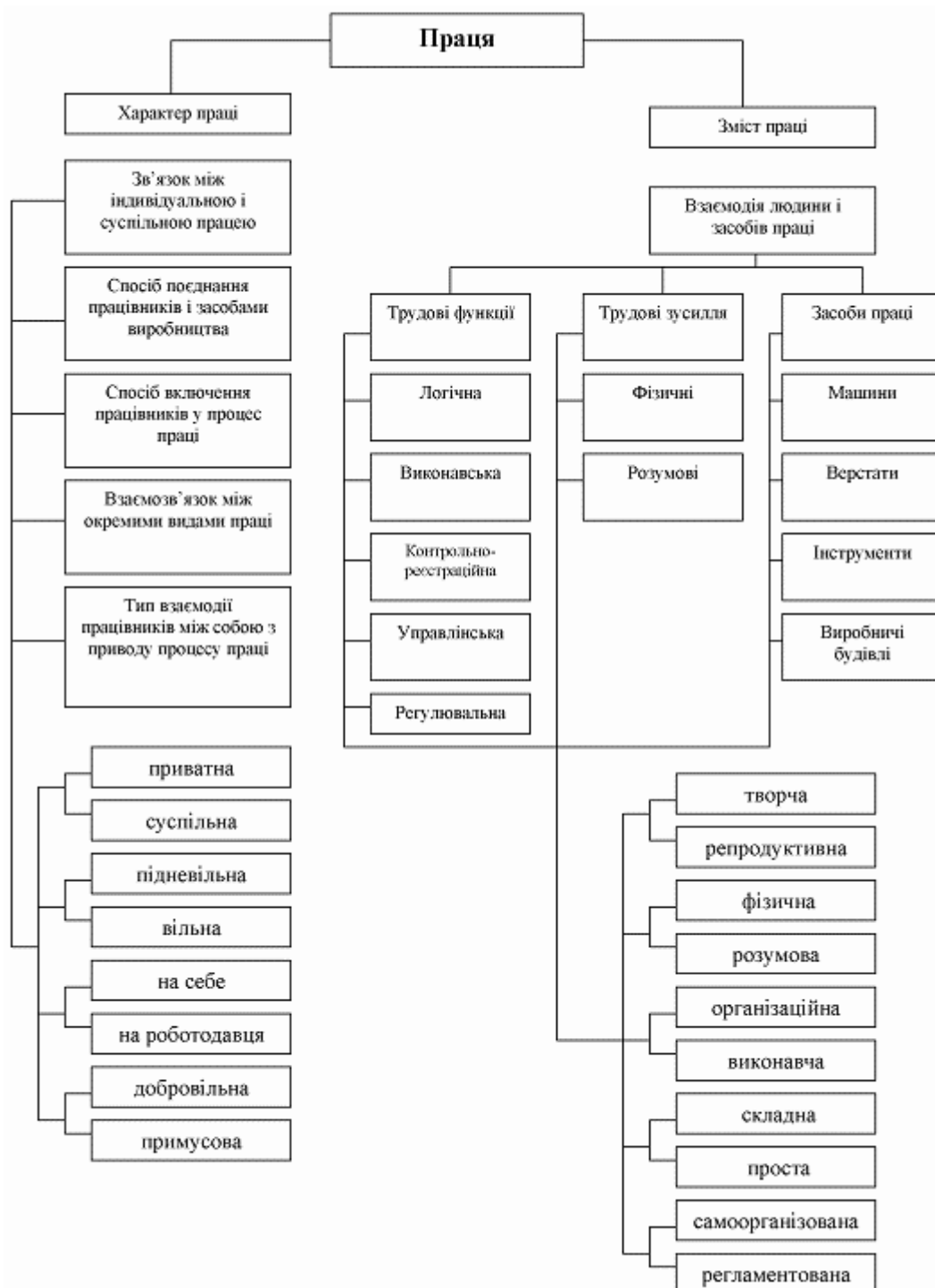


Рисунок 1.1 Складові елементи категорій “зміст праці” та “характер праці” [38]

Ключовим фактором прогресивних змін у змісті праці є розвиток матеріально-технічної бази виробництва та впровадження досягнень науково-технічного прогресу. У результаті цього трансформується структура трудових функцій: операції безпосереднього впливу на предмет праці поступово передаються машинам і автоматизованим системам, зростає

частка часу, що витрачається на управління, контроль і технічне обслуговування обладнання, підвищується питома вага складної та кваліфікованої праці. Одночасно посилюються вимоги до самостійності та відповідальності працівників, збагачується зміст трудової діяльності.

Запровадження нових засобів і предметів праці, а також зростання продуктивності праці зумовлюють структурні зміни у сфері зайнятості, що проявляється у перерозподілі працівників між видами діяльності з різним змістом: фізичною та розумовою, монотонною і творчою, некваліфікованою та висококваліфікованою працею тощо.

У наукових дослідженнях прийнято розмежовувати соціальний і функціональний аспекти змісту праці. Соціальний зміст праці характеризує доцільність трудової діяльності, мотиваційні установки та ставлення працівника до праці як на суспільному рівні (у межах професії чи виду діяльності), так і на індивідуальному — у контексті конкретної виконуваної роботи. Функціональний зміст праці проявляється через сукупність ролей і функцій, які реалізує працівник у процесі виробництва.

У межах виробничого процесу виокремлюють такі основні трудові функції [14]:

логічну, пов'язану з визначенням цілей діяльності та підготовкою системи необхідних трудових операцій;

виконавську, що полягає у приведенні засобів праці в дію та безпосередньому впливі на предмет праці;

контрольно-реєстраційну, яка передбачає спостереження за перебігом технологічного процесу та виконанням виробничих завдань;

регулюючу, спрямовану на коригування й уточнення параметрів виробничої програми;

управлінську, що забезпечує реалізацію планових рішень і оптимальне функціонування виробничої системи в цілому.

Зазначені функції можуть бути поєднані в діяльності окремого працівника в різних пропорціях, проте в сукупній праці вони присутні обов'язково.

Характер праці відображає її соціально-економічну природу, суспільну форму організації трудового процесу та спосіб взаємодії людей у процесі виробництва. Він безпосередньо залежить від рівня розвитку продуктивних сил і масштабів науково-технічного прогресу. Соціально-економічна сутність праці формується в межах конкретного суспільного ладу та історично зумовленого способу виробництва, у рамках якого здійснюється трудова діяльність.

Характер праці відображає соціально-економічні відмінності між різними формами трудової діяльності та визначає місце працівника в системі суспільного виробництва, розподілу, обміну й споживання матеріальних і духовних благ [15]. До основних показників характеру праці належать [15]:

- форма власності на засоби виробництва;
- ставлення працівників до праці;
- характер відносин розподілу створених продуктів і послуг;
- ступінь соціальної диференціації у процесі праці.

В умовах ринкової економіки функціонують державна та недержавна форми власності. Державна власність забезпечує стабільність і цілісність економічної системи, тоді як до недержавної належать приватна, акціонерна, корпоративна та інші модифіковані форми власності [29].

Характер праці відображає соціально-економічні відмінності між простою та складною, фізичною та розумовою, кваліфікованою і некваліфікованою працею. Рівень складності виконуваних робіт та відповідна продуктивність праці мають соціальне значення, оскільки визначають кваліфікаційний статус працівника. Відмінності у кваліфікації є однією з форм прояву соціальної неоднорідності праці, а характер праці задає межі та параметри цих відмінностей.

Узагальнено характер людської праці визначається двома взаємопов'язаними складовими. По-перше, це зміст праці, тобто сукупність трудових операцій і рівень фізичних та інтелектуальних зусиль, які витрачає працівник у процесі діяльності. По-друге, характер праці зумовлюється системою суспільних відносин, у межах яких здійснюється трудовий процес.

Ефективність праці значною мірою залежить від діючої системи оплати праці. Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників і важливим показником рівня добробуту населення, а з іншого — виступає дієвим стимулом підвищення ефективності виробництва та чинником економічного розвитку країни.

Як елемент ринку праці заробітна плата відображає ціну робочої сили, а на рівні підприємства — є складовою витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, робіт або послуг [32].

Оплата праці розглядається як плата за наймання робочої сили та, за умов товарно-грошових відносин, здійснюється переважно у грошовій формі. Вона забезпечує відтворення робочої сили шляхом придбання матеріальних благ і послуг працівниками та членами їхніх сімей. Формально оплата праці виступає платою за наймання, однак за своєю економічною сутністю вона є формою виробничого споживання ресурсів, витрати на яке включаються до собівартості продукції і впливають на формування ціни реалізації.

В економічному аналізі використовується низка понять, пов'язаних з оплатою праці та іншими виплатами працівникам, узагальнених у таблиці 1.1 [32].

Таблиця 1.1 - Основні поняття щодо оплати праці, які застосовуються в економічному аналізі [32]

Фонди	Характеристика фондів
Фонд оплати праці	Основний економічний показник, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, аналізі. Він включає в себе основну та додаткову заробітну плату персоналу підприємства, інші заохочувальні та компенсаційні виплати (крім тих, які у

	законодавчо встановленому порядку до фонду оплати праці не входять, наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога та деякі інші)
Фонд основної заробітної плати	Заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, включаючи преміальні доплати робітникам за перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу у нічний час, оплати простоїв не з вини робітників
Фонд додаткової заробітної плати	Виплати, пов'язані з різними надбавками та доплатами, які передбачені чинним законодавством (наприклад, персональні надбавки за суміщення професій, за шкідливі умови праці тощо) А також оплата щорічних і додаткових відпусток, передбачених законодавством, і робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків
Загальний фонд заробітної плати підприємства	Фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати разом
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати з фонду оплати праці	До них належать винагороди за підсумками роботи за рік, суми наданих трудових і соціальних пільг працівникам (наприклад, одноразова допомога ветеранам праці, здешевлення вартості харчування працівників тощо), суми матеріальної допомоги

В економічній теорії поняття «праця» нерідко використовується у широкому значенні, охоплюючи різні форми трудової діяльності та відповідну оплату праці [28]. До цієї категорії належать, по-перше, наймані працівники у традиційному розумінні — представники різноманітних професій і спеціальностей. По-друге, до сфери праці зараховують діяльність фахівців різного профілю, зокрема юристів, лікарів, стоматологів, викладачів та інших професіоналів інтелектуальної праці. По-третє, праця включає діяльність власників малих підприємств і самозайнятих осіб — перукарів, слюсарів, майстрів з ремонту побутової техніки, дрібних торговців тощо, які отримують дохід за надання трудових послуг у процесі здійснення власної ділової активності.

Ключовим завданням аналізу формування та використання фонду оплати праці є оцінка ефективності використання коштів, спрямованих на винагороду працівників [47]. Такий аналіз дозволяє визначити

обґрунтованість рівня витрат на оплату праці, їх відповідність результатам діяльності підприємства та вплив на фінансові показники.

Розглядаючи заробітну плату як ціну робочої сили, необхідно виходити з єдиного виміру оплати праці, критерієм якого є реальна вартість відтворення робочої сили, що включає забезпечення життєвих потреб працівника та членів його сім'ї. Як економічна категорія заробітна плата формується на ринку праці та має зовнішній щодо підприємства характер, оскільки визначається співвідношенням попиту і пропозиції на робочу силу.

Водночас як складова ціни виробництва заробітна плата повинна визначатися часткою у створеній підприємством доданої вартості. При цьому формування фонду оплати праці має базуватися на недопущенні компенсації надлишкових витрат праці та передбачати зростання заробітку виключно за рахунок збільшення обсягів виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів і зростання продуктивності праці.

Заробітна плата виступає одним із найбільш дієвих інструментів активізації людського фактору та ефективного використання трудового потенціалу підприємства [1]. Реалізація наявного кваліфікаційного й творчого потенціалу працівників значною мірою залежить від науково обґрунтованого вибору механізмів ув'язки оплати праці з рівнем кваліфікації, змістом виконуваних робіт, досягнутими результатами та умовами здійснення трудової діяльності.

В умовах розвитку підприємництва та функціонування різних форм власності дохід працівника дедалі менше визначається розміром гарантованого фонду оплати праці й усе більше залежить від кінцевих результатів господарської діяльності та доходів підприємства. Водночас зростає роль працівника як потенційного або реального співвласника підприємства. У такому разі винагорода повинна враховувати не лише трудовий внесок, а й вкладений капітал.

З огляду на трансформацію механізмів формування доходів у сучасній економіці поряд із терміном «заробітна плата» все частіше застосовуються

поняття «трудоий дохід», «винагорода», «оплата праці», «заробіток», «дохід». Незалежно від термінології, загальна компенсація за витрачені зусилля — у грошовій або негрошовій формі — має адекватно відображати індивідуальний внесок працівника та ефективність його праці.

Ефективність системи оплати праці визначається ступенем реалізації її основних функцій — відтворювальної, стимулюючої, регулюючої та соціальної, які у сукупності забезпечують збалансований вплив оплати праці на економічні та соціальні процеси (рис. 1.2) [30].



Рисунок 1.2 Основні функції заробітної плати [30]

Реалізація даної відтворювальної функції заробітної плати полягає у формуванні таких параметрів оплати праці, які забезпечують повноцінне відновлення робочої сили відповідного професійно-кваліфікаційного рівня та, водночас, створюють передумови для застосування науково обґрунтованих норм праці, що дозволяють власнику досягати запланованих

результатів господарської діяльності. Стимулююча функція оплати праці проявляється у здатності її рівня мотивувати працівників до підвищення результативності, якості та інтенсивності виконання трудових обов'язків на конкретному робочому місці. Регулююча функція заробітної плати відображає принцип диференціації доходів залежно від професійної належності, кваліфікаційного рівня персоналу, складності та значущості виконуваних трудових операцій. Соціальна функція оплати праці орієнтована на забезпечення рівної винагороди за рівноцінну працю та передбачає поєднання механізмів державного і договірною регулювання, а також реалізацію засад соціальної справедливості у процесі формування трудових доходів [30].

1.2 Продуктивність як показник ефективності праці персоналу

Продуктивність праці як економічна категорія відображає результативність використання трудових ресурсів і характеризує здатність конкретної праці забезпечувати створення визначеного обсягу матеріальних або нематеріальних благ у межах одиниці часу. Зростання продуктивності праці є свідченням раціоналізації сукупних витрат праці, що охоплюють живу, уречевлену та перспективну (майбутню) працю. Практично це означає скорочення питомої ваги живої праці за одночасного зростання частки уречевленої, однак у такому співвідношенні, за якого загальна трудомісткість продукції має тенденцію до зниження [39].

Відповідно до методичних підходів Міжнародної організації праці (МОП) доцільно розмежовувати поняття «продуктивність» та «продуктивність праці». Продуктивність у широкому розумінні визначається як ефективність використання сукупності виробничих ресурсів — праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації — у процесі виготовлення

товарів і надання послуг. Вона відображає співвідношення між кількісно-якісними параметрами створеного продукту та обсягом залучених ресурсів, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз результатів діяльності на різних рівнях економічної системи — від окремого працівника до національної економіки в цілому. При цьому оцінювання продуктивності потребує врахування зростання вартості енергоресурсів, сировини, а також соціально-економічних витрат, пов'язаних із безробіттям та іншими макроекономічними чинниками [48].

На відміну від узагальненого підходу, продуктивність праці характеризує безпосередньо ефективність процесу праці, де вихідною аналітичною категорією є сама праця. У цьому контексті розрізняють конкретну та абстрактну працю. Конкретна праця являє собою цілеспрямовану діяльність людини, результатом якої є створення певної споживної вартості. Водночас абстрактна праця відображає витрати людської енергії як елемент суспільної праці незалежно від конкретної форми її реалізації.

Подвійний характер праці зумовлює багатогранність її економічного змісту. Конкретна праця визначається кількісно-якісним складом трудових функцій, відмінностями у професійній спеціалізації, рівнем кваліфікації персоналу та взаємозв'язком окремих операцій у межах виробничого процесу. Вона також відображає техніко-технологічний аспект праці, який є індивідуальним для кожного робочого місця та змінюється під впливом розвитку техніки, технологій і трансформації предметів праці.

Абстрактна праця, своєю чергою, має соціально-економічний характер і визначається ступенем та способом використання робочої сили, а також системою виробничих відносин, у межах яких здійснюється трудова діяльність. До таких відносин належать тривалість робочого часу, умови та рівень оплати праці, вимоги до професійної підготовки працівників тощо. Окремо виділяється поняття змістовності праці, що відображає рівень її

складності, різноманітності виконуваних функцій і ступінь самостійності працівника у трудовому процесі [48].

Характер праці формується під впливом системи виробничих відносин, у межах якої розрізняють загальні та часткові її ознаки [47]. Загальні ознаки зумовлюються насамперед формою власності та відображають ставлення працівників до засобів виробництва і результатів власної праці, а також ступінь примушування до трудової діяльності. З огляду на це праця може набувати рис відчуженої або невідчуженої, безпосередньо або опосередковано суспільної, вільної чи вимушеної.

Часткові ознаки праці характеризують специфіку функціонування робочої сили та дозволяють диференціювати її види залежно від способу здійснення (розумова або фізична), кінцевого результату (продуктивна чи непродуктивна), рівня складності (проста або складна), а також ступеня творчості (творча або нетворча). Зміст і характер праці перебувають у тісному взаємозв'язку та змінюються під впливом розвитку продуктивних сил і еволюції виробничих відносин у суспільстві.

Розкриваючи економічний зміст продуктивності праці, слід враховувати, що праця, витрачена на виробництво продукції, включає живу працю, яка безпосередньо використовується в поточному виробничому процесі, а також минулу працю, уречевлену в раніше створених засобах виробництва — сировині, матеріалах, енергії, машинах, обладнанні та виробничій інфраструктурі [15].

Таким чином, продуктивність праці відображає ефективність витрат конкретної праці та визначається або обсягом продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, необхідного для виготовлення одиниці продукції [15]. Вона характеризує співвідношення між результатами трудової діяльності та витратами праці. Підвищення продуктивності праці означає або зростання обсягу виробництва за незмінних витрат часу, або скорочення трудових витрат на одиницю продукції.

Рівень продуктивності праці оцінюється через показники виробітку або трудомісткості залежно від обсягу продукції, робіт чи послуг, виконаних одним працівником за відповідний період часу (годину, зміну, місяць, рік), або кількості робочого часу, витраченого на одиницю результату. Різноманітність методичних підходів до її вимірювання обумовлена галузевою специфікою діяльності підприємств, цілями аналізу та особливостями організації виробничих процесів, що узагальнено на рис. 1.3 [36].

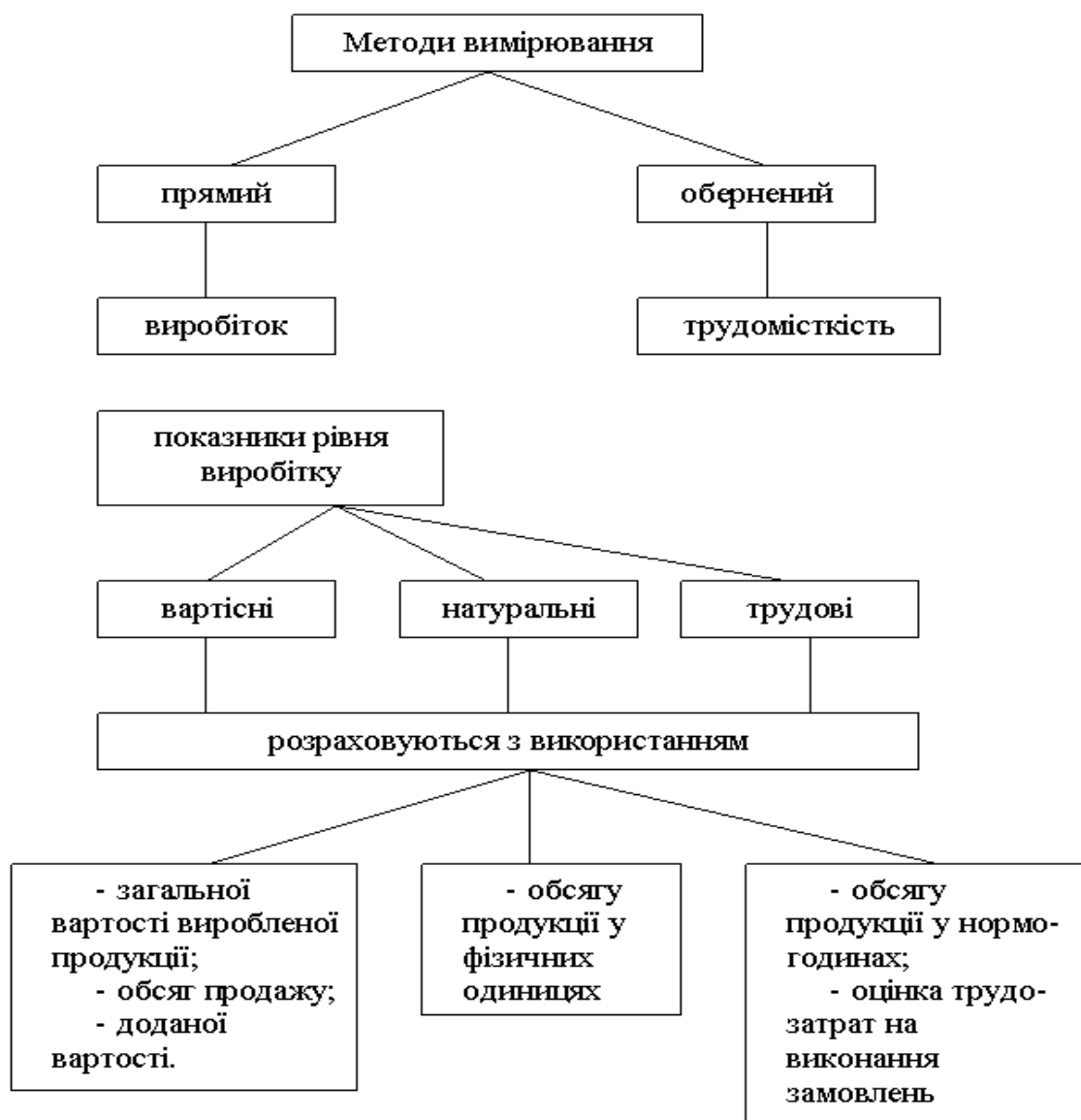


Рисунок 1.3 Методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці [36]

У разі якщо показники виробітку мають узагальнений і відносно універсальний характер, то показники трудомісткості доцільно обчислювати за окремими видами продукції або послуг, що дозволяє використовувати їх для визначення обґрунтованої потреби в персоналі та ідентифікації конкретних резервів зростання продуктивності праці. Точність відповідних розрахунків істотно підвищується за умови визначення повної трудомісткості, яка охоплює технологічну складову, витрати на обслуговування виробничих процесів і управління ними.

Натуральні показники виробітку забезпечують найбільш адекватне відображення змін продуктивності праці у часовій динаміці, однак сфера їх застосування обмежується підприємствами, що спеціалізуються на випуску однорідної продукції. Використання умовно-натуральних одиниць виміру (наприклад, приведених стандартних показників) дає змогу суттєво розширити можливості застосування натуральних методів оцінювання в умовах асортиментного різноманіття.

Трудові показники продуктивності праці вимагають наявності ефективно організованої системи технічного нормування та достовірного обліку витрат робочого часу. Найчастіше вони застосовуються на рівні окремих робочих місць, виробничих ділянок або цехів, що виготовляють різнорідну продукцію, а також за умов значних обсягів незавершеного виробництва, яке не піддається коректному вимірюванню в натуральних або вартісних показниках.

Найбільш універсальними та, відповідно, найпоширенішими в аналітичній практиці є вартісні показники виробітку. Вони дозволяють оцінювати рівень і динаміку продуктивності праці на підприємствах із широкою номенклатурою продукції та спектром послуг. Водночас для забезпечення об'єктивності таких оцінок, особливо в аналізі динамічних змін, необхідно коригувати результати з урахуванням впливу цінових чинників, які можуть істотно спотворювати реальний рівень продуктивності праці.

Зокрема, скорочення чисельності персоналу, досягнуте внаслідок упровадження нової техніки, сучасних технологій або модернізації виробничого обладнання, може бути визначене за відповідною розрахунковою формулою [36]:

$$E_{\text{п}} = \frac{\epsilon_{\text{в}} - \epsilon_{\text{с}}}{\epsilon_{\text{в}}} \times \frac{Ч_{\text{п}}}{100} \times Ч_{\text{max}}, \quad (1.1)$$

де $\epsilon_{\text{с}}$, $\epsilon_{\text{в}}$ — трудомісткість даного виробництва відповідно на старому та нинішньому (модернізованому) обладнанні (за старою та нинішньою технологіями);

$Ч_{\text{п}}$ — питома вага працюючих, котрі зайняті на даному обладнанні (користуються технологією) у суцільній кількості працівників у базовому періоді, %.

Зміни чисельності за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв розраховують за формулою [36, с.121]:

$$E_{\text{п}} = \frac{q_{\text{с}}^{\text{п}} - q_{\text{с}}^{\text{б}}}{100 - q_{\text{с}}^{\text{п}}} \times \frac{Ч_{\text{п}}}{100} \times Ч_{\text{max}}, \quad (1.2)$$

де $q_{\text{с}}^{\text{п}}$, $q_{\text{с}}^{\text{б}}$ — внутрішньозмінні перерви відповідно в розрахунковому та базовому періодах, %.

У випадках, коли проведення розрахунків за формалізованими методиками є неможливим (зокрема під час оцінювання впливу економічних і соціальних чинників), скорочення чисельності персоналу та пов'язане з ним зростання продуктивності праці доцільно визначати із застосуванням експертних оцінок, методів ситуаційного аналізу, а також шляхом порівняння з показниками підприємств-аналогів.

1.3 Нормативно-правове регулювання праці та заробітної плати

Базовим нормативно-правовим актом, що визначає засади правового регулювання трудових відносин в Україні, є Конституція України, положення якої слугують фундаментом для формування всієї системи законодавства, у тому числі законодавства у сфері праці та оплати праці.

Нормативно-правове забезпечення регулювання оплати праці в Україні охоплює сукупність законодавчих і підзаконних актів, серед яких ключове місце посідають: Кодекс законів про працю України [1]; закони України «Про оплату праці» та «Про колективні договори і угоди»; постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують умови та механізми оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, органів державної влади, митної служби, органів юстиції та інших державних інституцій [4–8]; Генеральна угода між Кабінетом Міністрів України, об'єднаннями роботодавців і профспілковими організаціями [11]; рекомендаційні та інструктивні документи центральних органів виконавчої влади, зокрема щодо надання додаткових відпусток і статистичного обліку заробітної плати [10; 12].

У статтях 43–46 Конституції України закріплено базові трудові права громадян, зокрема право на працю, відпочинок, соціальний захист, безпечні та здорові умови праці, а також право на отримання заробітної плати не нижче визначеного законом мінімального рівня. Водночас держава зобов'язується забезпечувати правові та соціально-економічні умови для повної реалізації зазначених прав, включаючи гарантії своєчасної виплати винагороди за працю [1].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці» № 108/95-ВР, заробітна плата трактується як грошова винагорода, що виплачується працівникові роботодавцем на підставі трудового договору за виконану роботу. Її розмір формується з урахуванням складності та умов праці, професійно-кваліфікаційного рівня працівника, результативності його

трудової діяльності, а також фінансово-господарських результатів підприємства [2].

Згідно зі статтею 2 зазначеного Закону, структура заробітної плати включає основну заробітну плату, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні й компенсаційні виплати. Така структура забезпечує можливість гнучкого поєднання гарантованої частини доходу з елементами стимулювання та компенсації.

Диференціація заробітної плати проявляється у відмінностях рівня оплати праці працівників і зумовлюється впливом сукупності факторів, зокрема галузевої та регіональної специфіки, стану ринку праці, складності й умов виконання трудових функцій, значущості робочих місць, рівня кваліфікації персоналу, індивідуальних і колективних результатів праці, а також ефективності діяльності підприємства в цілому.

Організація оплати праці в Україні ґрунтується на поєднанні механізмів державного та договірного регулювання з елементами внутрішньоорганізаційного визначення індивідуальної заробітної плати на рівні підприємства [1]. Ключовими складовими механізму формування індивідуальної заробітної плати є тарифні умови оплати праці, система нормування праці та обрані системи і форми заробітної плати.

Сфера державного та договірного регулювання оплати праці визначається нормами КЗпП України, Закону України «Про оплату праці» № 108 та Закону України «Про колективні договори і угоди» № 3356-ХІІ [1–3]. У межах цього регулювання держава встановлює базові соціальні стандарти й гарантії, тоді як конкретні умови оплати праці деталізуються у колективних договорах і локальних нормативних актах підприємств.

Основна заробітна плата являє собою винагороду за виконання трудових обов'язків відповідно до встановлених норм праці та фіксується у вигляді тарифних ставок, посадових окладів або відрядних розцінок [2]. Додаткова заробітна плата виплачується за роботу понад установлені норми, за досягнення високих результатів, ініціативність та виконання робіт в

особливих умовах і включає доплати, надбавки, премії, а також гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені законодавством.

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат належать винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними положеннями, а також інші грошові чи матеріальні виплати, що здійснюються понад установлені законодавством норми або не передбачені ними.

Відповідно до статті 8 Закону № 108, державне регулювання у сфері оплати праці охоплює встановлення мінімальної заробітної плати та інших державних соціальних гарантій, визначення умов оплати праці керівників підприємств державної та комунальної форм власності, регулювання оплати праці працівників бюджетної сфери, контроль за фондами оплати праці підприємств-монополістів, а також оподаткування доходів працівників [2].

Окрім цього, держава відіграє провідну роль у науково-методичному забезпеченні розвитку системи оплати праці, організації досліджень у сфері праці, розробленні тарифних умов, кваліфікаційних довідників професій та нормативів з праці [21].

Визначальним напрямом державного регулювання заробітної плати є встановлення та гарантування її мінімального рівня. Згідно зі статтею 95 КЗпП України, мінімальна заробітна плата є законодавчо закріпленим мінімальним розміром оплати за просту некваліфіковану працю, нижче якого не може здійснюватися оплата виконаної місячної або погодинної норми праці. При цьому до її складу не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати [1].

Розмір мінімальної заробітної плати затверджується Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України, як правило, під час ухвалення Державного бюджету, з урахуванням пропозицій сторін соціального діалогу. Він підлягає перегляду залежно від змін прожиткового мінімуму для працездатних осіб [8].

Перелік державних норм і гарантій в оплаті праці та механізм їх застосування визначено статтею 12 Закону № 108. До них належать підвищені норми оплати за роботу в надурочний і нічний час, у святкові та вихідні дні, оплата часу простою не з вини працівника, а також оплата продукції, визнаної браком не з вини виконавця [2].

Крім того, держава гарантує збереження доходів і відповідні доплати окремим категоріям працівників, зокрема неповнолітнім, працівникам у період щорічних відпусток, під час виконання державних обов'язків, підвищення кваліфікації, медичних обстежень, тимчасового переведення на легшу роботу, службових відряджень, роботи в польових умовах, а також у разі виробничого навчання, перекваліфікації чи зміни місця роботи.

Висновки до першого розділу

Отже, у першому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне узагальнення економічної сутності показників праці та заробітної плати. Розкрито зміст і надано системну характеристику базових категорій «праця» та «продуктивність праці», а також проаналізовано функціональне призначення праці й заробітної плати в сучасній системі соціально-економічних відносин. Ключові теоретичні положення структуровано та узагальнено з використанням аналітичних таблиць і графічних матеріалів.

Обґрунтовано, що праця може розглядатися як у масштабі суспільства загалом у формі суспільної праці, так і на рівні окремого індивіда — як індивідуальна трудова діяльність. При цьому суспільна праця є визначальним чинником формування індивідуальної праці як з позиції її організаційних засад, так і з погляду матеріально-технічного наповнення. Будь-яка індивідуальна праця за своєю природою є складовою суспільної праці, оскільки трудова діяльність та пов'язані з нею відносини завжди мають

суспільний характер і здійснюються в межах взаємодії між людьми. На макрорівні праця постає як цілісна система взаємопов'язаних галузей і видів економічної діяльності, тоді як на мікрорівні вона реалізується через виконання конкретних функцій і виробничих операцій.

Окрему увагу в розділі приділено аналізу продуктивності праці як ключового показника ефективності використання трудових ресурсів. Уточнено її економічний зміст, систематизовано основні показники оцінювання та розглянуто методичні підходи до вимірювання. Продуктивність праці трактується як здатність конкретної праці забезпечувати створення певного обсягу продукції за одиницю робочого часу, що відображає результативність трудових витрат. Зростання продуктивності праці інтерпретується як процес економії сукупної праці — живої, уречевленої та перспективної — який проявляється у скороченні питомої ваги живої праці за одночасного раціонального зростання частки уречевленої, що в підсумку зумовлює зниження загальної трудомісткості продукції.

Крім того, в межах першого розділу сформовано та проаналізовано нормативно-законодавчу базу, що регламентує трудові відносини та систему оплати праці в Україні, що створює методологічне підґрунтя для подальших аналітичних і прикладних досліджень у наступних розділах роботи.

1 ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5"

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ "Запорізький хлібозавод №5"

ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» утворено в результаті реорганізації державного підприємства «Запорізький хлібозавод № 5» шляхом його перетворення у відкрите акціонерне товариство. Підприємство введено в експлуатацію у 1978 році з проектною виробничою потужністю 135 тонн продукції на добу та оснащено шістьма потоковими лініями з виробництва хлібобулочних виробів.

Упродовж 1981–1985 років на підприємстві проведено масштабну реконструкцію, у межах якої встановлено сучасні печі чеського та німецького виробництва. З 1981 року на хлібозаводі започатковано випуск кондитерських виробів. У 1995 році змонтовано необхідне технологічне обладнання та організовано виробництво булочних виробів і окремих видів хліба. У 2020 році функціонально виокремлено спеціалізовану ділянку з виробництва булочних виробів. Модернізація техніко-технологічної бази підприємства здійснюється на постійній основі.

У 2014 році на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» реалізовано два значні інвестиційно-реконструкційні проекти. Перший передбачав оновлення газифікованої котельні шляхом монтажу парового котла Vitoplex 100LS з продуктивністю 1,5 т пари на годину та максимальним тиском 1 кгс/см², із впровадженням сучасних систем водопідготовки, автоматики безпеки та регулювання. Крім того, було налагоджено й введено в експлуатацію систему хімічної водоочистки другого ступеня та деаератор з автоматизованим

керуванням. Пусконаладжувальні роботи за вказаним обладнанням завершено у 2021 році.

Другий напрям реконструкції стосувався створення нової технологічної лінії з виробництва формового хліба. У її складі встановлено два виробничі бункери місткістю по 2,5 т для проміжного зберігання борошна, сучасний дозатор борошна фірми МІКА з максимальним навантаженням до 100 кг, а також дві тістомісильні машини фірми IBIS. Для вивантаження тіста змонтовано новий діжоперекидач того ж виробника. Формування тістових заготовок здійснюється на тістоділильній машині фірми BENIER із діапазоном маси від 200 до 1100 г, а округлення — на обладнанні Werner & Pfleiderer GmbH. Попередня розстойка проводиться у спеціалізованій шафі цього ж виробника. Далі заготовки транспортуються до тістозакатної машини VIPAVA 3000/500 виробництва GOSTOL GOPAN. Вся транспортна система лінії виготовлена компанією Capway Systems (Нідерланди). Ключовим елементом лінії є тунельна піч Ecoterm 2,5/15 із сітчастим черенем площею 38 м².

Крім того, у зв'язку з переходом на безопарний спосіб виробництва реконструйовано потокову лінію № 3 та придбано імпордне обладнання фірм Hartmann і Dauphin для нарізання й пакування хлібобулочних виробів. У 2022 році підприємством виконано реконструкційні роботи та закуплено обладнання відповідно до затвердженого плану на загальну суму 1479,6 тис. грн, у тому числі придбання обладнання — на 214,8 тис. грн, виконання будівельно-монтажних робіт — на 1264,8 тис. грн.

Виробничу діяльність ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» забезпечують шість спеціалізованих ліній: з виробництва пшеничного та житньо-пшеничного хліба, дрібноштучних виробів, кондитерської продукції, панірувальних сухарів і сухарів-гренок. Підприємство розміщене на одній промисловій площадці, не має дочірніх структур і функціонує як самостійна господарська одиниця.

Підприємство самостійно формує організаційну структуру управління та встановлює штатну чисельність персоналу. Власник реалізує управлінські повноваження безпосередньо або через уповноважені органи. Рішення з питань соціально-економічного розвитку приймаються органами управління за участю трудового колективу та його представницьких органів.

Організаційна структура управління ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» подана на рис. 2.1. Бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється відповідно до наказу про облікову політику № 01.

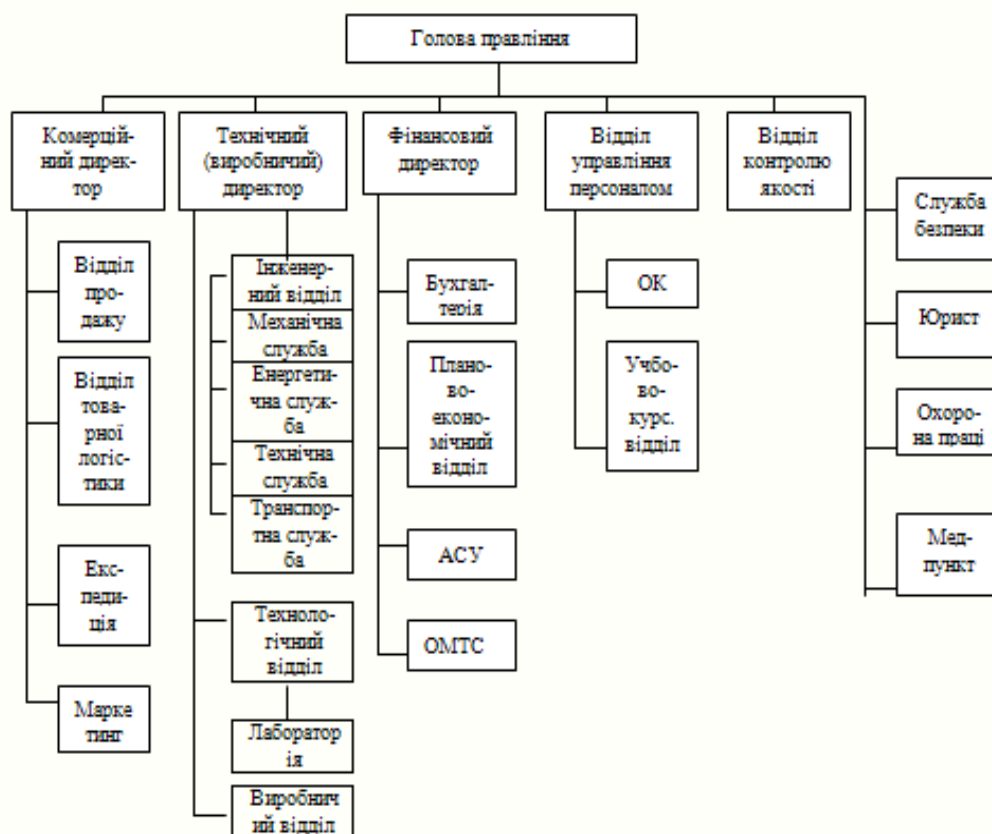


Рисунок 2.1 Схема структури управління підприємством ПАТ "Запорізький хлібозавод №5"

Станом на теперішній час асортиментна лінійка підприємства включає близько 50 найменувань хлібобулочних виробів. Уся продукція виготовляється виключно з натуральної сировини високої якості без використання хімічних поліпшувачів і консервантів. Окрему групу становлять вироби дієтичного призначення, розроблені з урахуванням потреб споживачів, які дотримуються спеціальних принципів харчування.

Особливе місце в продуктовому портфелі підприємства посідає елітна серія хлібобулочних виробів «8 Знаків», яка вирізняється унікальним рецептурним складом. До її виробництва використовується вісім видів борошна, а також рослинні компоненти, зокрема соєві, пшеничні та житні пластівці, насіння соняшнику, кунжуту й коричневого льону, а також зерна гречки та кукурудзи. Продукція цієї серії характеризується не лише оригінальними смаковими властивостями, а й наявністю функціонально-оздоровчих характеристик. Зокрема, регулярне споживання виробів серії «8 Знаків» сприяє підвищенню розумової активності та працездатності, зміцненню нервової системи, а також позитивно впливає на діяльність серцево-судинної системи. Динаміка ринків збуту наведена на рисунку 2.2.

Другим фазисом виконаємо розгляд ринків збуту за 2022 рік. Продукція ПАТ "Запорізький хлібозавод №5" реалізується у м. Запоріжжі та області, м. Дніпро та Дніпропетровській області, м. Кривий Ріг, м. Полтава.

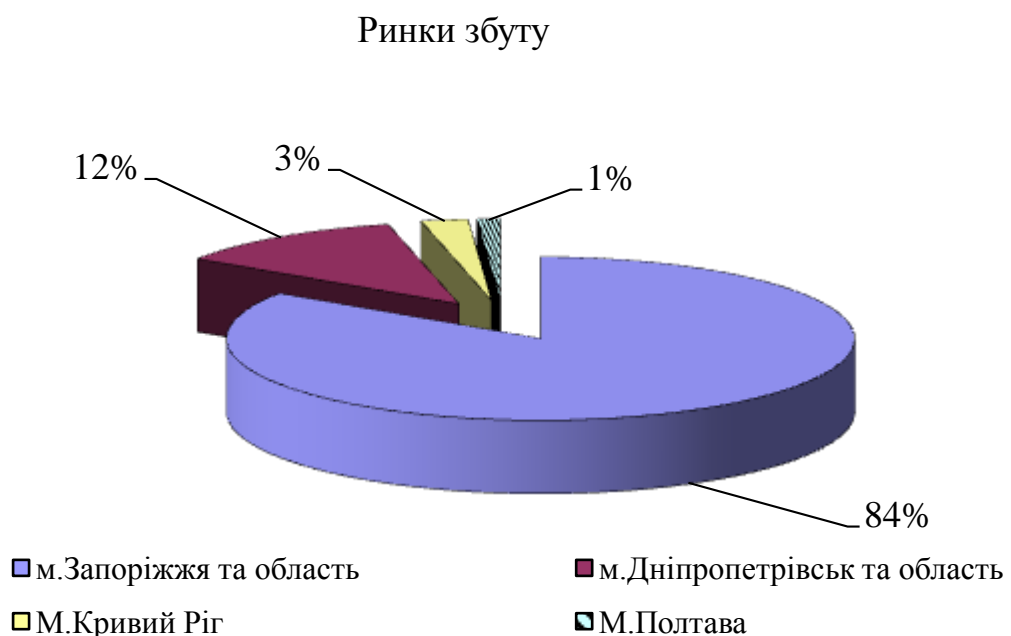


Рисунок 2.2 Динаміка ринків збуту виробів ПАТ "Запорізький хлібозавод №5" за 2022 рік

З аналізу графічних даних випливає, що домінуючу частку в загальному обсязі реалізації продукції ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» становить ринок м. Запоріжжя та Запорізької області, на який припадає близько 84 % збуту готової продукції.

Основу виробничої програми ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» формують лінійні сорти хліба, що виготовляються на потоково-механізованих лініях, а також продукція дільниці дрібноштучних виробів. До групи лінійних хлібів належать, зокрема, хліб «Хортицький», «Таврійський», «Тостерний» та інші. Асортимент дрібноштучної продукції представлений такими виробами, як хліб «Бородінський», «Юріївський», «Родзинка» тощо.

Загальна номенклатура продукції підприємства налічує 58 найменувань. З метою проведення подальшого аналітичного дослідження доцільно зосередитися на загальних лінійних сортах хліба, перелік яких наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу реалізації хлібобулочних виробів тн/добу

№ п/п	Продукція	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсол.	віднозн.
1	Вищий гатунок	34705	41267	6562	118,9
2	Вищий гатунок + 1 сорт	34016	27229	-6787	80,0
3	Житньо-пшеничний	41426	37954	-3472	91,6
4	1 сорт формовий	9488	8736	-752	92,1
5	1 сорт подовий	3050	6315	3265	207,0
	Всього	122685	121501	-1184	99,0

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить, що у 2022 році обсяги реалізації хліба «вищого гатунку» та «1 сорт подовий» зросли відповідно на 6562 та 3265 т/добу, що становить 18,9 % і 107 % порівняно з 2021 роком. Водночас зазначене зростання окремих позицій не зумовило покращення

загальних показників реалізації продукції підприємства, оскільки сумарний обсяг збуту скоротився на 1184 т/добу, або приблизно на 1 %.

Важливим етапом техніко-технологічного розвитку підприємства стало введення в експлуатацію нової виробничої лінії бельгійського виробництва з випуску формового хліба. Дана лінія є повністю автоматизованою та функціонує із застосуванням сучасних європейських технологій випікання. Аналогічні зразки продукції, виготовлені за цією технологією, практично відсутні на вітчизняному ринку, що визначає її як одну з найбільш перспективних для підприємства. На зазначеній лінії виробляються, зокрема, хліб «Тостерний», «Вітамінний», «Пшеничний», «Віденський» та інші види продукції.

Упродовж 2022 року до серійного виробництва було впроваджено дев'ять нових найменувань продукції, серед яких батони «Дорожній» і «Невський», хліб «Гетьманський», формовий «Дарницький», «Домашній», «Пампушка домашня», а також хлібці до сніданку, обіду та вечері. За результатами року підприємством було вироблено та реалізовано хлібобулочних виробів загальним обсягом 18 886 т на суму 71 067 тис. грн, у тому числі: пшеничного хліба — 11 563 т (41 198 тис. грн), житньо-пшеничного — 5 586 т (19 888 тис. грн), булочних виробів — 1 737 т (9 981 тис. грн), здобної продукції — 635 т (5 277 тис. грн). Меншу частку асортименту становили пряники, кекси, сухарі та панірувальні вироби.

Виробнича діяльність підприємства значною мірою залежить від забезпеченості основною сировиною — зерном. Несприятливі агрокліматичні умови 2021 року зумовили необхідність залучення кредитних ресурсів для закупівлі зернової сировини та формування резервних запасів з метою стабільного забезпечення виробничого процесу.

Основним ринком збуту продукції підприємства є м. Запоріжжя та Запорізька область, зокрема Акимівський, Бердянський, Василівський, Запорізький, Мелітопольський та Кам'янсько-Дніпровський райони. Крім того, продукція реалізується в містах Дніпро, Кам'янське, Марганець, Кривий Ріг, Харків, Донецьк і Маріуполь. Ключовими контрагентами підприємства є великі торговельні мережі та оптові покупці, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Фоззі-Січ», ТОВ ТК «Економ-Плюс», ТОВ «Агронікс», ТОВ «Метро Кеш енд Кері», ПАТ «Білла-Україна», а також приватні підприємці та інші торговельні структури.

Підприємство володіє резервними виробничими потужностями, які можуть бути задіяні у разі розширення виробництва. Водночас тенденція до скорочення споживання масових сортів хліба в Україні створює ризики зменшення обсягів їх випуску, що, у свою чергу, стимулює переорієнтацію виробничої програми на продукцію з підвищеною рецептурною цінністю. З метою мінімізації ризиків та розширення ринків збуту підприємство впроваджує безопарний спосіб приготування тіста, що дозволяє подовжити терміни реалізації продукції, а також нарощує обсяги виробництва високорецептурних хлібобулочних виробів.

У разі виникнення додаткових ризиків розробляються індивідуальні антикризові заходи, які можуть передбачати оптимізацію витрат, що не впливають безпосередньо на виробничий процес, а також пошук альтернативних постачальників товарно-матеріальних ресурсів. Підприємство систематично працює над розширенням виробничих можливостей і каналів збуту, водночас зазнаючи суттєвого впливу конкурентного середовища, що стримує зростання обсягів виробництва.

До основних методів реалізації продукції належать розвиток прямих продажів і стимулювання комісійної торгівлі. Канали збуту представлені

переважно приватними підприємцями та торговельними мережами, а в літній період — також закладами відпочинку та санаторіями м. Запоріжжя і с. Приморське. Реалізацією та просуванням продукції займається відділ продажу, який використовує інструменти промоакцій, дегустацій у супермаркетах, рекламні матеріали у друкованих засобах масової інформації та на телебаченні.

Кращі працівники підприємства беруть участь у професійних конкурсах як на рівні підприємства, так і в галузевих та міжнародних заходах під торговельною маркою «Хлібодар». Загалом стан розвитку галузі, у межах якої здійснює діяльність підприємство, можна оцінити як задовільний. Водночас специфікою хлібобулочного виробництва, особливо булочних і здобних виробів, є неможливість тривалого зберігання продукції через швидку втрату споживчих властивостей, а також концентрація реалізації в першій половині дня. Саме ці чинники зумовлюють організацію значної частини виробничого процесу у нічний час.

Характерною рисою розвитку галузі також є висока залежність від споживчого попиту населення. Для співпраці з торговельними мережами підприємство змушене укладати договори з подовженими строками відстрочки платежів. В умовах високої конкуренції на регіональному ринку хлібобулочних виробів додатковою конкурентною перевагою підприємства є надання послуг з доставки продукції безпосередньо до торговельних точок, а саме:

- ТОВ "Урожай" - м. Запоріжжя;
- ПП Желєзняк - ТМ "Хортиця-хліб" - м. Запоріжжя;
- "Дніпропетровський хлібозавод № 2" - м. Дніпро;
- "Дніпропетровський хлібозавод № 8" - м. Дніпро;
- "Дніпропетровський хлібозавод № 9" - м. Дніпро;
- "Дніпропетровський хлібозавод № 10" - м. Дніпро;

- ПАТ "Нікопольський хлібозавод" - Дніпропетровська область;
- ПАТ "Оріхівський хлібокомбінат" - Запорізька область;
- ПАТ "Васильовський хлібокомбінат" - Запорізька область;
- ПАТ "Бердянський хлібозавод" - Запорізька область;
- ПАТ "Мелітопольський хлібозавод" - м. Запоріжжя;
- ПАТ "Запорізький хлібозавод № 3";
- ТОВ "Ольф" м.Запоріжжя;
- ТОВ Квантор лтд м.Запоріжжя;
- ПАТ Запоріжсталь м.Запоріжжя;
- Синельниківський хлібозавод Запорізька область;
- Салтівський хлібозавод м.Харків;
- Кулінічеський хлібозавод м.Харків;
- Хліб Токмака м.Запоріжжя;
- Королівський круасан (багети, тостові, сендвичевий хліб).

Важливою конкурентною перевагою продукції ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» є виробництво хлібобулочних виробів за традиційними українськими технологіями із застосуванням густих опар на основі тривалого дріжджового бродіння, без використання штучних поліпшувачів. Такий підхід забезпечує високі смакові якості продукції та відповідає сучасним вимогам споживачів щодо натуральності харчових виробів.

Станом на сьогодні ринок хлібобулочних виробів у місті Запоріжжі характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» виступають ПАТ «Запорізький хлібокомбінат № 1», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 3», ТОВ «Ольф», ТОВ «Врожай», ПАТ «Квантор», ПАТ «Оріхівський хлібокомбінат», ПАТ «Василівський хлібокомбінат» та інші виробники галузі.

Специфічною особливістю хлібобулочної продукції, особливо булочних і здобних виробів, є обмежені терміни зберігання. Готова продукція може зберігатися на складі не більше п'яти діб, тоді як строк її реалізації, як

правило, не перевищує 24 години, що зумовлено швидким процесом черствіння та втратою споживчих властивостей. У зв'язку з цим ефективна організація збуту відіграє ключову роль у процесі відвантаження готової продукції. Додатково слід враховувати, що реалізація хлібобулочних виробів у роздрібній торгівлі здійснюється переважно в першій половині дня. Сукупність зазначених факторів визначає специфіку виробничого процесу, яка полягає у необхідності випікання значної частини продукції в нічний час.

У 2022 році підприємством визначено стратегічні завдання щодо підвищення рівня використання наявних виробничих потужностей, розширення ринків збуту продукції торговельної марки «Хлібодар» та оновлення асортиментної політики. Зокрема, передбачається впровадження нових видів продукції із застосуванням борошняних сумішей, використання прогресивних технологічних схем виробництва, а також реалізація технологічних рішень, спрямованих на подовження строків реалізації хлібобулочних виробів.

У структурі матеріально-технічного забезпечення підприємства понад 10 % загального обсягу постачання припадає на трьох ключових постачальників. Серед них: ДП «Агросервіс-2000», яке забезпечує підприємство борошном, надає елеваторні послуги, послуги з переробки зерна та транспортного обслуговування; ДАК «Хліб України» — постачальник борошна; а також ПАТ «Запорізький хлібокомбінат № 1», що забезпечує додаткову сировину (цукор, сіль, масло, маргарин тощо) та пакувальні матеріали (пакети, етикетки).

2.2 Оцінка забезпеченості та використання персоналу підприємства

У 2022 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу підприємства становила 342 особи. Кількість працівників, зайнятих за сумісництвом, дорівнювала одній особі, тоді як персонал, що працював на умовах неповного робочого дня або тижня, був відсутній. Фонд

оплати праці у звітному році зріс на 3,6 % порівняно з попереднім періодом і досяг рівня 8 053,8 тис. грн. Основним чинником збільшення фонду заробітної плати стала політика керівництва підприємства, спрямована на адаптацію оплати праці до загальних соціально-економічних умов, що склалися в країні.

Окрім цього, на підприємстві розроблено та реалізовано комплекс програм, орієнтованих на розвиток людського капіталу та підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Зокрема, впроваджено програму адаптації новоприйнятих працівників, яка спрямована на забезпечення максимально ефективного виконання ними функціональних обов'язків, засвоєння корпоративної культури та управлінських принципів компанії, а також надання необхідної організаційної підтримки. Діє система визначення необхідного рівня компетентності персоналу, безпосередньо залученого до виробничих процесів, що має безпосередній вплив на якість продукції. Реалізується програма професійного навчання, яка задовольняє потреби працівників у саморозвитку та підвищенні кваліфікації, здійснюється оцінювання ефективності проведених навчальних заходів і формується усвідомлення персоналом важливості власного внеску у досягнення виробничих і якісних цілей підприємства.

Для порівняння, у 2021 році середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства становила 356 осіб, середня чисельність позаштатного персоналу — 4 особи, кількість працівників-сумісників — 3 особи, а загальний фонд оплати праці дорівнював 7 774,5 тис. грн.

Початковим етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінювання рівня його забезпеченості персоналом та дослідження руху робочої сили. Основними об'єктами цього етапу виступають чисельний і професійно-кваліфікаційний склад персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, спеціалістами та адміністративно-управлінським персоналом, рівень освіти й кваліфікації працівників, а також показники руху робочої сили.

Аналіз чисельності персоналу підприємства здійснюється з використанням трьох основних показників. Першим із них є спискова чисельність працівників, яка відображає кількість персоналу на конкретну дату звітного періоду. До цього показника включаються працівники, які тимчасово не виконували трудові обов'язки з причин простою, перебування у відрядженнях, роботи за вахтовим методом, а також особи, прийняті на умовах випробувального терміну, неповного робочого часу чи для тимчасового заміщення.

Другим показником є середньооблікова чисельність штатних працівників, що використовується для оцінювання змін у використанні робочої сили та визначення загальної чисельності персоналу суб'єкта господарювання. При цьому кожен працівник враховується лише один раз за місцем основної роботи незалежно від тривалості трудового договору або режиму робочого часу.

Третім показником є середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, яка застосовується для визначення середнього рівня доходів працівників. Під час її розрахунку, поряд із штатними працівниками, враховуються також особи, що працюють за сумісництвом.

Перший етап аналізу починається з вивчення складу та структури трудових ресурсів підприємства. Залежно від характеру участі у виробничому процесі персонал поділяється на працівників основної діяльності, безпосередньо зайнятих виготовленням продукції, та невиробничий персонал, який обслуговує допоміжні й соціально-побутові підрозділи. До працівників основної діяльності належать робітники, учні, інженерно-технічні працівники, молодший обслуговуючий персонал і працівники служби охорони.

Структура персоналу формується під впливом специфіки виробництва, номенклатури продукції, рівня спеціалізації та масштабів діяльності підприємства. Питома вага окремих категорій працівників змінюється

внаслідок розвитку техніки, технологій і вдосконалення організації виробництва. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, як правило, супроводжується відносним скороченням загальної чисельності персоналу та зростанням частки робітників у його структурі.

Порівняння фактичної чисельності персоналу з плановою потребою в робочій силі та з показниками попереднього періоду дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, а також виявити зміни чисельності персоналу як у цілому по підприємству, так і за окремими групами та категоріями працівників.

Подальший аналіз забезпеченості підприємства персоналом доцільно здійснити на основі даних таблиці 2.2, у якій наведено штатний розклад ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5».

Таблиця 2.2 - Оцінка забезпеченості ПАТ "Запорізький хлібозавод № 5" персоналом

Показники	Одиниця виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				+/-	%
Усього персоналу, у т.ч.:	чол.	356	342	-14	-3,9
Працівники основної діяльності, з них:		330	319	-11	-3,3
- робітники		250	247	-3	-1,2
- службовці		40	36	-4	-10,0
- керівники		18	16	-2	-11,1
- спеціалісти		22	20	-2	-9,1
Невиробничий персонал		26	23	-3	-11,5
Обсяг товарної продукції	тис. грн.	99347	107833	8486	8,5

Опрацювання показників, наведених у таблиці 2.2, дає підстави стверджувати, що у звітному періоді відбулося скорочення чисельності персоналу підприємства за всіма основними категоріями. Так, загальна кількість працюючих у 2022 році зменшилася порівняно з 2021 роком на 14

осіб, що становить 3,9 %. Одночасно спостерігалось зниження чисельності працівників, зайнятих в основній діяльності, на 11 осіб.

Деталізація змін кадрового складу свідчить про скорочення кількості робітників на 7 осіб, службовців — на 4 особи, керівників — на 2 особи, а також спеціалістів — на 2 особи. Крім того, у звітному році відбулося зменшення чисельності невиробничого персоналу на 11,5 %. Водночас, попри скорочення кадрового потенціалу, обсяг товарної продукції у 2022 році зріс на 8,5 %, або на 8 486 тис. грн порівняно з попереднім періодом.

Слід зауважити, що як дефіцит, так і надлишок трудових ресурсів негативно впливають на ефективність виробничої діяльності. Недостатня забезпеченість персоналом може призводити до порушень технологічного процесу та зростання непродуктивних витрат, тоді як надмірна чисельність працівників зумовлює недовантаження робочої сили, її нераціональне використання та зниження рівня продуктивності праці.

Розрахунки свідчать, що у 2022 році на підприємстві мала місце відносна економія чисельності основного персоналу в розмірі 24 осіб, що визначено за формулою $(368 \times 107\,833 : 101\,330 - 368)$. Аналогічно, відносна економія чисельності робітників становила 21 особу $(320 \times 106,4 : 100 - 320)$.

Поряд з аналізом забезпеченості та фактичної наявності трудових ресурсів доцільно здійснити дослідження структури персоналу основної діяльності, результати якого наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ПАТ "Запорізький хлібозавод № 5"

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		Відхилення, пунктів структури
	чисельність, чол.	питома вага, %	чисельність, чол.	питома вага, %	
Працівники основної діяльності, у т. ч.:	330	100	319	100	-
- робітники	250	75,8	247	77,4	1,7
- службовці	40	12,1	36	11,3	-0,8
- керівники	18	5,5	16	5,0	-0,4
- спеціалісти	22	6,7	20	6,3	-0,4

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.3, свідчить про позитивні зрушення у формуванні виробничого потенціалу підприємства. Зокрема, у звітному періоді (2022 рік) питома вага робітників у загальній структурі персоналу зросла порівняно з 2021 роком на 1,7 структурного пункту. Водночас спостерігається скорочення частки службовців на 0,8 пункту структури, керівників — на 0,4 пункту та спеціалістів — також на 0,4 пункту.

Зазначені структурні зміни можуть бути наслідком трансформацій в організаційній побудові підприємства, а також результатом удосконалення технологічного процесу, зокрема за рахунок механізації та модернізації виробництва. До ключових характеристик динаміки чисельності та структури персоналу в цьому контексті належать: по-перше, відносне уповільнення зростання чисельності працівників порівняно з темпами збільшення обсягів виробництва та фінансових результатів діяльності; по-друге, підвищення частки робітників у складі промислово-виробничого персоналу, що створює передумови для зростання продуктивності праці.

Зміна питомої ваги робітників безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці в розрахунку на одного працівника. Величина впливу цього чинника визначається методом абсолютних різниць, який передбачає множення різниці між фактичною та базовою (плановою або за попередній період) часткою робітників у загальній чисельності персоналу на відповідний базовий рівень середньої продуктивності праці одного робітника.

Поряд із кількісними параметрами важливе значення має аналіз якісного складу трудових ресурсів, що характеризується рівнем загальної освіти, професійно-кваліфікаційною підготовкою, статево-віковою структурою та внутрішньовиробничим розподілом персоналу. Оцінювання професійного та кваліфікаційного рівня робітників здійснюється шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників за професіями та тарифними розрядами з потребою у робочій силі, необхідною для виконання окремих видів робіт у межах дільниць, бригад і підприємства загалом. За

результатами такого аналізу визначається надлишок або дефіцит робітників за окремими професіями.

Відповідність рівня кваліфікації працівників складності виконуваних робіт встановлюється на основі порівняння середнього тарифного розряду робітників і середнього розряду робіт за відповідні періоди. Узагальнюючим показником, який характеризує кваліфікаційний рівень персоналу, є середній тарифний коефіцієнт. Його розрахунок здійснюється за формулою 2.1 із використанням середньозваженої арифметичної.

$$\overline{\text{ТКп}} = \frac{(\sum_{i=1}^n \text{ЧРі} \times \text{ТКі})}{\text{ЧРі}}, \quad (2.1)$$

де $\overline{\text{ТКп}}$ - середній тарифний коефіцієнт робітників;

ЧРі - чисельність робітників кожного розряду;

ТКі - тарифний коефіцієнт відповідного розряду;

n - кількість розрядів.

Середній тарифний коефіцієнт робіт визначається аналогічно за формулою середньозваженої через трудомісткість робіт. Крім того, обчислюється середній розряд робіт (Рр) за наступною формулою (2.2):

$$\text{Рр} = \text{Рм} + \frac{\overline{\text{ТКрі}} - \text{ТКм}}{\text{ТКб} - \text{ТКм}}, \quad (2.2)$$

де Рм - менший розряд з двох суміжних, між якими знаходиться значення середнього тарифного коефіцієнта;

$\overline{\text{ТКрі}}$ - середній тарифний коефіцієнт робіт за виробом;

ТКм - тарифний коефіцієнт, менший за два суміжні;

ТКб - тарифний коефіцієнт, більший за два суміжні.

Середній розряд робітників (Рп) визначається за формулою 2.3:

$$R_{\text{п}} = R_{\text{м}} + \frac{TK_{\text{рi}} - TK_{\text{м}}}{TK_{\text{б}} - TK_{\text{м}}}, \quad (2.3)$$

За результатами узагальнення виконаних розрахунків можна сформулювати такі аналітичні висновки. По-перше, у разі коли фактичний середній тарифний розряд працівників є нижчим за плановий показник та середній тарифний розряд виконуваних робіт, це створює ризики погіршення якості продукції, робіт або послуг. Наслідками такої ситуації можуть бути зниження конкурентоспроможності продукції, зростання її собівартості внаслідок додаткових витрат на збут, маркетингові заходи та усунення реклаमाцій, що в підсумку негативно позначається на фінансових результатах і рівні прибутковості підприємства.

По-друге, перевищення середнього тарифного розряду працівників над середнім розрядом робіт призводить до виникнення непродуктивних витрат на оплату праці. У цьому випадку підприємство змушене здійснювати доплати за залучення працівників високої кваліфікації до виконання робіт нижчої складності, що спричиняє підвищення собівартості продукції та, відповідно, скорочення величини прибутку.

З метою подальшого аналізу кваліфікаційної структури персоналу хлібного цеху доцільно використати дані, наведені в таблиці 2.4, у розрізі тарифних розрядів.

Таблиця 2.4 - Кваліфікаційні вимоги до робіт і фактичний склад робітників

Розряд робіт і робітників	Тарифні коефіцієнти	Трудоємність робіт, план	Фактична чисельність робітників, чол.
I	5,73	-	-
II	6,8	167	32
III	7,49	167	28
IV	8,42	167	124
V	10,5	167	1
VI	12,19	-	-
Разом		668	185

За показниками таблиці 2.7 виконаємо розрахунок коефіцієнтів і розрядів:

- осередковий тарифний коефіцієнт робіт:

$$TKp = (167*6,8+167*7,49+167*8,42+167*10,5) / 668 = 8,3$$

- осередковий тарифний коефіцієнт робітників:

$$TKп = (32*6,8+28*7,49+124*8,42+1*10,5) / 185 = 8,01$$

- осередковий розряд робіт:

$$Pp = Pm + \frac{TKpi - TKm}{TKб - TKm} = 3 + \frac{8,3-7,49}{8,42-7,49} = 3,87$$

- осередковий розряд робітників:

$$Pп = 3 + \frac{8,01-7,49}{8,42-7,49} = 3,56$$

Отже, запланований середній кваліфікаційний розряд виконуваних робіт перевищує фактичний середній розряд персоналу. Така ситуація свідчить про наявність розриву між рівнем професійної підготовки працівників і вимогами, що висуваються до складності виробничих завдань. У зв'язку з цим виникає необхідність ухвалення управлінських рішень, спрямованих або на оптимізацію тарифно-кваліфікаційної структури персоналу, або на реалізацію заходів із підвищення рівня кваліфікації працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Оцінювання якісної структури персоналу ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» за такими характеристиками, як вікова група, гендерна належність, рівень освіти та тривалість трудового стажу, доцільно здійснювати у табличній формі, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Якісний склад персоналу ПАТ "Запорізький хлібозавод № 5" за 2022 рік

Групи працівників:											
За віком, років	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За статтю	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За рівнем освіти	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За трудовим стажем, років	чисельність працівників, чол.	питома вага, %
до 18	5	1,5	жінки	185	54,1	незавершена середня	5	1,5	до 3	100	29,2
від 18 до 30	52	15,2	чоловіки	157	45,9	середня	93	27,2	від 3 до 6	47	13,7
від 30 до 40	202	59,1				середня спеціальна	159	46,5	від 6 до 8	105	30,7
від 40 до 50	48	14,0				вища	85	24,9	від 8 до 15	42	12,3
від 50 до 60	25	7,3							більше 15	48,0	14,0
старші 60	10	2,9							Разом	342	100
Разом	342	100	Разом	342	100	Разом	342	100	Разом	342	100

Узагальнення інформації, наведеної в таблиці 2.5, дає підстави стверджувати, що домінуючу частку персоналу підприємства становлять працівники віком від 30 до 50 років, частка яких сягає 74 %. Переважання цієї вікової категорії може свідчити про формування тенденції до поступового «старіння» трудових ресурсів на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», що підтверджується порівняно незначною питомою вагою молодих працівників віком 18–30 років, яка становить лише 15,2 %.

Позитивною характеристикою кадрового потенціалу підприємства є високий освітній рівень працівників: частка осіб із вищою та середньою спеціальною освітою становить 72 %, що дає підстави оцінювати персонал як переважно кваліфікований. Водночас для підприємства є характерною значна частка працівників зі стажем роботи від 6 до 15 років (42,3 %), що може

розглядатися як ознака помірної та економічно обґрунтованої плинності кадрів.

Загалом сформована структура трудових ресурсів зумовлена специфікою виробничої діяльності підприємства, рівнем технологічної складності процесів та вимогами до професійної підготовки персоналу.

Вагомим напрямом аналітичної оцінки є дослідження руху робочої сили, оскільки стабільність кадрового складу виступає однією з ключових передумов зростання продуктивності праці та підвищення ефективності виробничої діяльності. Зміни в структурі персоналу за віком, освітнім рівнем і стажем роботи відбуваються внаслідок процесів приймання та вибуття працівників.

Кількісні зміни чисельності персоналу, зумовлені процесами прийняття на роботу та звільнення незалежно від причин і джерел поповнення, узагальнюються за допомогою показника обороту робочої сили.

Для комплексної характеристики руху персоналу здійснюється розрахунок та аналіз динаміки таких показників, зокрема:

1. Коефіцієнта обороту з приймання ($K_{оп}$) — відношення чисельності працівників, прийнятих протягом аналізованого періоду ($ЧП_{пр}$), до середньоспискової чисельності працюючих за відповідний період ($ЧП_{с}$), що визначається за формулою (2.4).

$$K_{оп} = ЧП_{пр} / ЧП_{с} \quad (2.4)$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення) ($K_{ов}$) - відношення чисельності працівників, які вийшли за період ($ЧП_{в}$) до середньоспискової чисельності за той же період ($ЧП_{с}$), який розраховується за формулою (2.5):

$$K_{ов} = ЧП_{в} / ЧП_{с} \quad (2.5)$$

3. Коефіцієнт плинності (K_p) - відношення чисельності працівників, які вибули за період з причин, що характеризують надлишковий оборот (ЧПно) - за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працюючих за той же період (ЧПс), який розраховується за формулою (2.6):

$$K_p = \text{ЧПно} / \text{ЧПс} \quad (2.6)$$

4. Коефіцієнт постійності кадрів ($K_{пк}$) - відношення чисельності працівників, які пропрацювали весь період (ЧПвп), до середньоспискової чисельності працюючих за той же період, який розраховується за формулою (2.7):

$$K_{пк} = \text{ЧПвп} / \text{ЧПс} \quad (2.7)$$

Дослідження процесів руху робочої сили передбачає ідентифікацію основних причин вибуття працівників, зокрема звільнення за власною ініціативою, порушення трудової дисципліни, проходження навчання, зміну місця проживання та інші об'єктивні й суб'єктивні чинники. Аналіз зазначених причин дає змогу виявити проблемні аспекти кадрової політики підприємства та оцінити рівень її результативності.

Одним із ключових індикаторів ефективності управління персоналом виступає коефіцієнт стабільності (постійності) кадрів, який відображає здатність підприємства зберігати сформований трудовий потенціал. Надмірний оборот робочої сили, спричинений переважно суб'єктивними причинами, негативно впливає на результативність використання трудових ресурсів, оскільки потребує додаткових витрат часу й коштів на адаптацію та

професійну підготовку новоприйнятих працівників до специфічних умов виробництва.

Зменшення напруженості у забезпеченні ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» трудовими ресурсами можливе шляхом реалізації комплексу організаційно-економічних заходів, серед яких ключовими є підвищення продуктивності праці, інтенсифікація виробничих процесів, впровадження комплексної механізації та автоматизації, використання сучасного високопродуктивного обладнання, а також удосконалення технології та раціоналізація організації виробництва.

Для кількісної оцінки процесів прийняття та вибуття працівників на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» у подальшому аналізі використано статистичні дані, наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Рух персоналу ПАТ "Запорізький хлібозавод № 5"

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення у 2022-му році від 2021-го року	
				+/-	%
1	Прийнято на підприємство (чол.)	15	17	2	13,33
2	Вибуло з підприємства (чол.), у т.ч.:	51	44	-7	-13,73
2.1	- на навчання	2	2	0	0,00
2.2	- у Збройні сили України	2	2	0	0,00
2.3	- на пенсію і за іншими причинами	10	10	0	0,00
2.4	- за власним бажанням	30	23	-7	-23,33
2.5	- за порушення трудової дисципліни	7	7	0	0,00
3	Середньоспискова чисельність працюючих (чол.)	356	342	-14	-3,93
4	Коефіцієнти:				
4.1	- обороту з приймання	0,04	0,05	0,01	17,97
4.2	- обороту зі звільнення	0,14	0,13	-0,01	-10,19
4.3	- плинності	0,10	0,09	-0,02	-15,60
4.4	- постійності кадрів	0,86	0,87	0,01	1,70

Узагальнення показників, наведених у таблиці 2.6, дає змогу дійти висновку, що у 2022 році порівняно з 2021 роком коефіцієнт приймання персоналу зріс на 0,01 пункту, тоді як коефіцієнт звільнення, навпаки, зменшився на аналогічну величину. Водночас спостерігається зниження

коефіцієнта плинності кадрів на 0,02 %, а також незначне зростання коефіцієнта стабільності персоналу на 0,01 % у 2022 році відносно попереднього періоду. Разом із тим загальна динаміка показників свідчить про наявність тенденції до посилення плинності кадрів, що в перспективі може негативно позначитися на результативності господарської діяльності підприємства.

Слід зазначити, що показники кількісної забезпеченості трудовими ресурсами самі по собі не відображають ефективність їх використання та не можуть безпосередньо характеризувати вплив на обсяги виробництва продукції. Результати виробничої діяльності визначаються не лише чисельністю персоналу, а й обсягом витраченого робочого часу, рівнем організації праці та продуктивністю праці як інтегральним показником ефективності використання трудових ресурсів.

Однією з ключових передумов виконання виробничої програми та раціонального використання трудового потенціалу є економне й результативне використання робочого часу. Повнота його використання оцінюється за кількістю відпрацьованих одним працівником днів і годин за аналізований період, а також за ступенем використання фонду робочого часу.

Аналіз використання робочого часу здійснюється на основі даних державної статистичної звітності, зокрема форми № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», балансу робочого часу та матеріалів оперативного табельного обліку. Водночас інформаційні можливості офіційної звітності є обмеженими, оскільки вона містить відомості лише про документально зафіксовані внутрішньозмінні простой. У зв'язку з цим важливе значення для виявлення фактичних втрат робочого часу мають результати разових спостережень, фотографування та самофотографування робочого дня.

Під час складання балансу робочого часу використовуються як нормативні матеріали, так і фактичні дані попередніх періодів, зокрема щодо неявок на роботу з причин тимчасової непрацездатності, а також відомості

табельного обліку з деталізацією причин явок і неявок. Баланс робочого часу формується в цілому по підприємству, за окремими структурними підрозділами та категоріями персоналу і включає розрахунок календарного, табельного, максимально можливого та явочного фондів робочого часу.

У процесі аналізу використання робочого часу вирішуються такі основні завдання:

- оцінка рівня повноти використання робочого часу;
- виявлення факторів та визначення ступеня їх впливу на використання робочого часу;
- встановлення причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу;
- визначення впливу простоїв на продуктивність праці та обсяги виробництва.

Оцінювання використання робочого часу за окремими категоріями працівників здійснюється на основі двох узагальнювальних показників: середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником за звітний період, та середньої тривалості робочого дня (зміни). Розрахунок зазначених показників здійснюється за даними статистичної звітності з праці.

У ході аналітичної оцінки визначаються відхилення фактичних значень показників від планових, проводиться їх порівняння з відповідними даними попередніх періодів, а також встановлюються конкретні причини виявлених відхилень. Узагальнені результати аналізу використання трудових ресурсів наведено в таблиці 2.7.

Згідно з даними таблиці 2.7, середня тривалість робочого дня у звітному році перевищила відповідний показник попереднього року на 17,9 %, однак виявилася нижчою за запланований рівень на 1,3 %, що в абсолютному вимірі становить 0,1 години.

Таблиця 2.7 - Використання персоналу ПАТ "Запорізький хлібозавод №5"

Показник	Умовні позначення	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення від 2021 року	
					+/-	%
Середньоспівкова чисельність працівників	ЧР	чол.	356	342	-14	96,1
Відпрацьовано одним працівником днів	Д	ДНІ	219	209	-10	95,4
Відпрацьовано одним працівником годин	Тзаг	год.	1533	1651,1	118,1	107,7
Середня тривалість робочого дня	Т	год.	7	7,9	0,9	112,9
Непродуктивні витрати робочого часу	Тнв	тис. год.	4	4,3	0,3	107,5

Зазначені зміни зумовлені зростанням кількості відпрацьованих годин одним працівником у звітному році порівняно з попереднім на 7,7 %, що в абсолютному вимірі становить 118,1 години. Водночас збільшення середньої тривалості робочого дня не є безумовним свідченням підвищення ефективності використання робочого часу, оскільки воно відображає передусім подовження періоду перебування працівників на робочих місцях, а не реальне зростання обсягу продуктивно відпрацьованого часу.

Згідно з даними таблиці 2.7, у 2022 році обсяг непродуктивних витрат робочого часу зріс порівняно з 2021 роком на 0,3 тис. годин, або на 7,5 %, що свідчить про наявність внутрішніх резервів для підвищення ефективності організації праці.

Показник, який характеризує тривалість робочого періоду в днях (явочні дні), формується під впливом сукупності таких чинників:

– кількості вихідних і святкових днів;

– тривалості щорічних та інших видів відпусток, передбачених чинним законодавством;

– кількості днів тимчасової непрацездатності;

– неявок на роботу з дозволу адміністрації;

– прогулів та інших порушень трудової дисципліни.

Середня тривалість робочого дня (зміни) залежить від таких основних факторів:

– нормативно встановленої тривалості робочого тижня;

– часу простоїв у межах робочої зміни, що підлягають обліку;

– скорочень робочого часу, передбачених законодавством для окремих категорій працівників;

– обсягу понадурочних робіт, які, відповідно, збільшують значення цього показника.

Після проведення загальної оцінки рівня використання робочого часу доцільно визначити вплив окремих факторів на зміну фонду робочого часу (Фрч), зокрема:

– чисельності робітників (ЧР);

– середньої кількості відпрацьованих днів одним робітником у звітному періоді (Д);

– середньої тривалості робочого дня (Т).

Взаємозв'язок між зазначеними показниками може бути формалізований за допомогою мультиплікативної моделі.

$$\text{Фрч} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{Т} \quad (2.8)$$

1) фонд робочого часу за 2021 рік:

$$\text{ФрчБ} = 356 \times 7 \times 219 = 545,548 \text{ (тис. год.)};$$

2) фонд робочого часу за 2022 рік:

$$\text{Фрчф} = 342 \times 7,9 \times 209 = 564,676 \text{ (тис. год.)}.$$

Оцінювання впливу окремих факторів на зміну фонду робочого часу доцільно здійснювати за допомогою методу абсолютних різниць, що дає змогу кількісно визначити внесок кожного з них у загальну динаміку показника.

У процесі аналізу використання робочого часу на підприємстві необхідно визначити загальний обсяг його втрат, а також диференціювати їх на цілоденні та внутрішньозмінні. Внутрішньозмінні простої, зафіксовані в системі обліку або виявлені за результатами вибіркового спостереження, доцільно групувати за причинами виникнення, що створює інформаційну основу для розроблення та впровадження заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

Додатково причини втрат робочого часу як цілоденного, так і внутрішньозмінного характеру можуть бути встановлені шляхом порівняння планового та фактичного балансів робочого часу. Такий підхід дозволяє виявити відхилення від запланованих параметрів і оцінити ефективність організації праці.

Втрати робочого часу можуть бути зумовлені різноманітними об'єктивними та суб'єктивними чинниками, не врахованими в планових розрахунках, зокрема: наданням додаткових відпусток з дозволу адміністрації, тимчасовою непрацездатністю працівників, прогулами, простоями через технічні несправності обладнання та механізмів, несприятливими кліматичними умовами, відсутністю виробничих завдань, перебоями в постачанні електроенергії чи палива тощо. Кожен вид втрат потребує поглибленого аналізу, особливо ті, що безпосередньо залежать від діяльності підприємства.

Переважає більшість таких втрат (за винятком пов'язаних із захворюваннями працівників та природно-кліматичними умовами) може розглядатися як потенційні внутрішні резерви збільшення ефективного фонду робочого часу. Водночас слід враховувати, що не всі втрати робочого часу автоматично призводять до скорочення обсягів виробництва, оскільки

вони можуть бути частково або повністю компенсовані зростанням продуктивності праці персоналу.

Подальший аналіз балансу робочого часу здійснюється на основі даних, наведених у таблиці 2.8. При цьому чисельність робітників, використана для розрахунків, прийнята відповідно до даних таблиці 2.7 і становить 342 особи.

Таблиця 2.8 - Аналіз балансу робочого часу

Показники	Одиниця виміру	На 1 працівника		Відхилення(+/-)	
		2021	2022	на 1-го працівника	на всіх працівників
1	2	3	4	5	6
Календарний фонд часу, у т.ч.:	ДНІ	365	365	-	-
- святкові		10	10	-	-
- вихідні		52	52	-	-
- вихідні суботи		53	53	-	-
Номінальний фонд робочого часу	ДНІ	250	250	-	-
Неявки на роботу, у т.ч.:	дні	31	41	10	3420,0
- щорічні відпустки		24	24	-	-
- відпустки у зв'язку з навчанням		-	7	7	2394
- хвороби		7	10	3	1026
- прогули		-	-		
- простої		-	-		
Фонд робочого часу з урахування неявок	дні	219	209	-10	-3420,0
Бюджет робочого часу	год.	1544	1665,1	121,1	41416,2
Скорочені дні	год.	10	10	-	
Пільговий час підліткам	год.	1	2	1	342
Внутрішньозмінні простої	год.	-	2	2	684
Корисний фонд робочого часу	год.	1533	1651,1	118,1	40390,2
Середня тривалість робочої зміни	год.	7	7,9	0,9	307,8
Понаднормово відпрацьований час	год.	-	2	2	684

На підставі даних, наведених у таблиці 2.8, можна зробити висновок, що переважна частка втрат робочого часу, загальний обсяг яких становить 7 866 годин, сформувалася під впливом факторів суб'єктивного характеру. До таких, зокрема, належать тимчасова непрацездатність працівників, яку доцільно розглядати як потенційний резерв підвищення ефективного фонду робочого часу за умови вдосконалення системи охорони праці та профілактики захворювань.

Унаслідок дії зазначених чинників фактичний фонд робочого часу виявився меншим за плановий на 10 днів у розрахунку на одного працівника, або на 3 420 людино-днів загалом по підприємству. Водночас корисний фонд робочого часу у звітному періоді зріс на 118,1 години на одного працівника, що в сукупному вимірі становить 40,39 тис. годин роботи всього персоналу. При цьому фактична середня тривалість робочої зміни була нижчою за запланований рівень на 0,9 години в розрахунку на одного працівника, або на 307,8 години по підприємству в цілому.

Після детального дослідження втрат робочого часу доцільно перейти до аналізу непродуктивних витрат праці. До них належать втрати робочого часу, пов'язані з виготовленням бракованої продукції, її доопрацюванням, а також додаткові витрати праці, зумовлені відхиленнями від встановленого технологічного процесу.

У спеціалізованих економічних джерелах запропоновано методичний підхід до визначення непродуктивних витрат праці, спричинених браком, який передбачає послідовне виконання таких етапів:

визначення питомої ваги заробітної плати виробничих робітників у собівартості товарної продукції;

обчислення суми заробітної плати, що припадає на остаточний брак, шляхом множення собівартості забракованої продукції на відповідну питому вагу;

уточнення частки заробітної плати виробничих працівників у собівартості продукції за вирахуванням матеріальних втрат;

розрахунок заробітної плати, витраченої на виправлення браку, на основі витрат на його усунення та скоригованої питомої ваги заробітної плати;

визначення загальної суми заробітної плати, пов'язаної з остаточним браком і його виправленням;

обчислення середньогодинної заробітної плати як відношення фонду оплати праці до фактичного фонду робочого часу;

визначення обсягу робочого часу, витраченого на виготовлення та усунення браку, шляхом ділення суми відповідної заробітної плати на середньогодинний заробіток.

За результатами проведеного аналізу необхідно розробити комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на скорочення втрат робочого часу та мінімізацію непродуктивних виплат заробітної плати. При цьому особливу увагу доцільно зосередити на посиленні контролю за внутрішньозмінними втратами робочого часу.

Рівень ефективності використання трудових ресурсів знаходить своє відображення у показниках продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці є ключовою умовою зростання обсягів виробництва та

одним із базових чинників економічного розвитку підприємства. У загальному розумінні продуктивність праці характеризує результативність трудової діяльності або здатність працівника виробляти певний обсяг продукції за одиницю робочого часу.

На рівні робочого місця, виробничого підрозділу чи підприємства в цілому продуктивність праці визначається або кількістю продукції, виробленої за одиницю часу (виробіток), або витратами часу на виготовлення одиниці продукції (трудомісткість). Між зазначеними показниками існує обернений взаємозв'язок: зниження трудомісткості виробництва продукції супроводжується зростанням продуктивності праці.

Показники продуктивності праці можуть обчислюватися в таких вимірниках:

- натуральних — за умов виробництва однорідної продукції;
- трудових — через показники трудомісткості окремих видів продукції;
- вартісних — універсальних показниках, придатних для використання на підприємствах різних галузей.

У процесі аналізу продуктивності праці досліджуються її рівень і динаміка, вплив окремих чинників на зміну показника, а також розробляються практичні заходи щодо його підвищення. Аналіз доцільно розпочинати з оцінювання фактичного рівня продуктивності праці та ступеня виконання запланованих показників.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працівником. Його величина формується під впливом виробітку робітників, їх питомої ваги у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (фактори першого рівня), а також кількості відпрацьованих днів, тривалості робочого дня та

середньогодинного виробітку робітника (фактори другого рівня).
Відповідний взаємозв'язок відображається у формулі (2.8):

$$РВп = ПВр \times Вр = ПВр \times Д \times Т \times ГВр \quad (2.8)$$

Зважаючи, що це детермінована функціональна діюча мультиплікативна модель, вплив наведених факторів може бути розрахований способом ланцюгових підстановок, абсолютних різниць тощо.

Виконаємо факторний аналіз щодо продуктивності праці за показниками таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Дані для аналізу продуктивності праці ПАТ "Запорізький хлібозавод № 5"

Показники	Умовні позначення	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробництва у вартісному вираженні	ВП	тис. грн.	99347	107833	8486	8,5
Чисельність працюючих	ЧП	чол.	356	342	-14	-3,9
з них робітників	ЧР	чол.	250	247	-3	-1,2
Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу	ПВ	%	70,2	72,2	2,00	2,8
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками: - людино-днів -людино-годин	Драг	тис. тис.	54,8 383,25	51,6 407,8	-3,1 +24,6	-5,7 +6,4
Кількість відпрацьованих днів одним робітником	Гзаг	дні	219	209	-10	-4,6
Тривалість робочого дня	Т	год.	7	7,9	0,9	12,9
Середньорічний виробіток: - працівника - робітника	РВп РВр	грн. грн.	27906,5 34257,6	31530,1 38103,5	3623,7 3845,9	13,0 11,2
Середньоденний виробіток робітника	ДВ	грн.	181,5	208,9	27,4	15,1
Середньогодинний виробіток одного робітника	ГВ	грн.	25,9	26,4	0,52	2,0
Зміна вартості виробленої продукції в результаті структурних зрушень	С	тис. грн.	-	100	100	

Невиробничі затрати часу	Тнз	год.	4000	4300	300	107,5
Понадпланова економія часу	Тс	люд.-год.	-	1200	1200	

Розрахунок впливу факторів на зміну рівня середньорічного виробітку працюючих проведемо способом ланцюгових підстановок. Для цього розрахуємо ряд умовних величин при зміні відповідних факторів:

$$1) \text{РВум1} = \text{ПВ2} \times \text{Д1} \times \text{П1} \times \text{ГВ1} = 0,702 \times 219 \times 7 \times 25,9 = 27872,7 \text{ (грн.)};$$

$$2) \text{РВум2} = \text{ПВ2} \times \text{Д2} \times \text{П1} \times \text{ГВ1} = 0,702 \times 209 \times 7 \times 25,9 = 26599,97 \text{ (грн.)};$$

$$3) \text{РВум3} = \text{ПВ2} \times \text{Д2} \times \text{П2} \times \text{ГВ1} = 0,702 \times 209 \times 7,9 \times 25,9 = 30019,97 \text{ (грн.)}.$$

Проведемо розрахунок абсолютних відхилень за рахунок впливу кожного фактора:

1) питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу:

$$\Delta \text{РВпв} = 27872,7 - 27906,5 = -33,8 \text{ (грн.)};$$

2) кількості відпрацьованих днів одним робітником:

$$\Delta \text{РВд} = 26599,97 - 27872,7 = -1272,73 \text{ (грн.)};$$

3) тривалості робочого дня:

$$\Delta \text{РВп} = 30019,97 - 26599,93 \text{ (грн.)};$$

4) середньогодинного виробітку одного робітника:

$$\Delta \text{РВгв} = 31530,1 - 30019,97 = 1510,13 \text{ (грн.)};$$

Загальна зміна середньорічного виробітку працівників становить:

$$\Delta \text{РВ} = -33,8 - 1272,73 + 3420,04 + 1510,13 = 3623,64 \text{ (грн.)}.$$

За результатами проведених розрахунків встановлено, що у 2022 році середньорічний виробіток одного працівника перевищив відповідний показник 2021 року на 3 623,64 грн. Позитивний вплив на зростання цього показника справили два основні чинники: збільшення середньої тривалості робочого дня та підвищення середньогодинного виробітку одного робітника, що забезпечило приріст середньорічного виробітку відповідно на 309,13 грн і

3 540,04 грн. Додатковий позитивний ефект у розмірі 1 510,13 грн був зумовлений змінами в інтенсивності використання робочого часу.

Водночас негативний вплив на динаміку середньорічного виробітку мали такі фактори, як зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу та скорочення кількості відпрацьованих днів одним працівником. Сукупний вплив зазначених чинників призвів до зниження середньорічного виробітку відповідно на 33,8 грн і 1 272,73 грн.

Аналогічним чином здійснюється аналіз змін середньорічного виробітку робітника, величина якого залежить від середньої кількості відпрацьованих днів, тривалості робочого дня та рівня середньогодинного виробітку. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити вплив організаційних і техніко-економічних факторів на продуктивність праці.

Численні взаємопов'язані чинники підвищення продуктивності праці доцільно систематизувати за такими основними групами:

1. техніко-технологічні фактори, що охоплюють впровадження досягнень науково-технічного прогресу, модернізацію обладнання, удосконалення технологічних процесів та автоматизацію виробництва;

2. організаційно-виробничі фактори, які передбачають раціоналізацію організації виробництва, оптимальне розміщення виробничих потужностей, поглиблення спеціалізації, підвищення рівня використання наявного обладнання та забезпечення ритмічності виробничого процесу;

3. соціально-трудова фактори, що включають удосконалення організації праці, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, розвиток культурно-технічного потенціалу працівників, зміцнення трудової дисципліни, вдосконалення систем оплати й нормування праці, а також формування ефективних механізмів матеріального стимулювання.

2.3 Аналіз ефективності використання фонду оплати праці

Починаючи аналіз використання фонду оплати праці, передусім доцільно визначити абсолютне та відносне відхилення фактичного обсягу витрат на заробітну плату від базового (планового або попереднього) рівня. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність формування та використання фонду заробітної плати на підприємстві.

Дослідження фонду оплати праці персоналу підприємства здійснюється у певній логічній послідовності, зокрема:

Проводиться аналіз структури фонду оплати праці за його економічним змістом, джерелами формування, а також у розрізі категорій персоналу. Це дає змогу виявити пропорції між основною та додатковою заробітною платою, заохочувальними й компенсаційними виплатами.

Обчислюються абсолютні та відносні відхилення фонду заробітної плати. Шляхом порівняння фактично нарахованої заробітної плати за місяць, квартал, наростаючим підсумком з початку року та за рік у цілому, а також у розрізі груп персоналу, виробничих підрозділів, цехів і ділянок із відповідними показниками планового або попереднього періоду визначається наявність економії чи перевитрат коштів на оплату праці.

Абсолютна економія або перевитрати фонду заробітної плати ($\Delta\text{ФЗПабс}$) визначаються шляхом зіставлення фактично використаних коштів на оплату праці (ФЗПф) із базовим фондом заробітної плати (ФЗПб) у цілому по ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», а також у розрізі виробничих підрозділів і категорій працівників, відповідно до формули (2.9).

$$\Delta\text{ФЗПабс} = \text{ФЗПф} - \text{ФЗПб} \quad (2.9)$$

Визначення абсолютної економії або перевитрат фонду оплати праці персоналу підприємства, у тому числі промислово-виробничого, без урахування змін в обсягах виробництва продукції не дозволяє повною мірою оцінити результативність використання коштів, спрямованих на оплату

праці. Такий показник відображає лише номінальні відхилення і не враховує вплив виробничих факторів.

Оскільки фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу перебуває у тісному взаємозв'язку з обсягами випуску продукції та рівнем продуктивності праці, доцільно здійснювати розрахунок відносної економії або перевитрат фонду заробітної плати. Відносне відхилення фонду заробітної плати ($\Delta\text{ФЗПвідн}$) визначається як різниця між фактично нарахованою заробітною платою та базовим фондом оплати праці, скоригованим з урахуванням фактичних темпів зростання або зниження обсягу виробництва та продуктивності праці.

При цьому слід враховувати, що коригуванню підлягає виключно змінна складова фонду заробітної плати, яка змінюється пропорційно до динаміки виробництва. До такої складової належать заробітна плата робітників за відрядними розцінками, преміальні виплати виробничому й управлінському персоналу за досягнуті виробничі результати, а також суми відпускних, що припадають на змінну частину оплати праці.

З аналізу формули (2.10) випливає, що постійна частина фонду заробітної плати не залежить від коливань обсягів виробництва і залишається незмінною як у разі їх зростання, так і за умов скорочення. До цієї частини належать оплата праці робітників за тарифними ставками, заробітна плата службовців за посадовими окладами, усі види доплат і надбавок, оплата праці працівників житлово-комунального господарства та соціальної сфери, а також відповідні суми відпускних виплат):

$$\Delta\text{ФЗПвідн} = \text{ФЗПф} - \text{ФЗПск} = \text{ФЗПф} - (\text{ФЗПзм} \times \text{Тз} + \text{ФЗПпост}), \quad (2.10)$$

де $\Delta\text{ФЗПвідн}$ - відносне відхилення фонду заробітної плати;

ФЗПф - фонд заробітної плати фактичний;

ФЗПск - фонд заробітної плати базовий, скоригований на фактичний темп зміни обсягу виробництва;

ФЗПзм та ФЗПпост - відповідно змінна та постійна сума базового фонду заробітної плати;

T3 - темп зростання (зниження) обсягу виробництва.

3. Розкривають вплив чинників на абсолютне та відносне відхилення ФЗП. В науковій літературі наводяться прийдешні чинники, що позначатися безпосередньо на фонд оплати праці трударів фірми.

Віднині нам варто розрахувати абсолютне та відносне відхилення розміру фонду заробітної плати 2022 року від 2021 на ПАТ "Запорізький хлібозавод №5". Дані для розрахунку оформимо у вигляді таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники для аналізу фонду оплати праці на ПАТ "Запорізький хлібозавод №5", (тис.грн.)

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
Фонд оплати праці, тис.грн. в т.ч.:	7774,50	8053,80	279,30	103,6
- змінна частина;	4820,19	5073,89	253,70	105,3
- постійна частина.	2954,31	2979,91	25,60	100,9
Обсяг виробництва, тис.грн.	99 347,00	107 833,00	8486	108,5

Подібним чином, були розраховані дані аналізу фонду заробітної плати, та розкрито, що фонд заробітної плати піднявся на 279,3 тис.грн. або на 3,6%.

Рахуємо темп збільшення (зниження) обсягу виробництва. Він складає:

$$107833 * 100 / 99347 = 108,5\%$$

Відносне відхилення фонду заробітної плати:

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{відн}} = 8053,8 - (4820,19 * 1,085 + 2954,31) = -132,43 \text{ тис.грн.}$$

Отже, у ході дослідження були визначені абсолютні та відносні відхилення фонду оплати праці. Отримані результати свідчать, що на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» у 2022 році спостерігалось недовикористання коштів фонду заробітної плати в обсязі 132,43 тис. грн, що потребує подальшої оцінки з позицій ефективності управління витратами на персонал.

Постійна складова фонду оплати праці формується під впливом середньоспискової чисельності працівників і рівня їх середньої заробітної

плати за відповідний період. Змінна частина витрат на оплату праці, у свою чергу, перебуває в прямій залежності від обсягів виробленої продукції: зі зростанням випуску підвищується і сума нарахованої заробітної плати робітникам. Вплив обсягу виробництва реалізується у взаємодії зі структурним чинником, який відображає зміну питомої ваги окремих видів продукції з різним рівнем трудомісткості та, відповідно, різними ставками оплати праці за одиницю виробу.

Додатковим фактором, що визначає динаміку змінної частини заробітної плати, є рівень відрядної оплати праці за одиницю продукції. Він залежить від трудомісткості виробу та розміру годинної тарифної ставки, які зазнають змін під впливом науково-технічного прогресу, удосконалення технологічних процесів, а також поліпшення організації виробництва і праці.

Для визначення факторів відхилення витрат на оплату праці, що включаються до собівартості продукції, доцільно застосовувати методичні підходи та алгоритми, викладені в підручнику за редакцією Ф. Ф. Бутинця «Економічний аналіз» [47]. Вихідні дані, необхідні для проведення аналізу витрат на оплату праці, наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11- Вихідні дані для аналізу коштів на оплату праці у складі за 2021- 2022 роки

№ з/п	Види оплат	Одиниця виміру	Оплата праці			
			2021	2022	відхилення	
					+ /-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Змінна частина заробітної плати робітників без оплати відпусток:	тис. грн.	4486,19	4631,89	145,70	103,25
1.1	відрядні розцінки	тис. грн.	3454,37	3566,56	112,19	103,25
1.2	премія за виробничі результати	тис. грн.	1031,82	1065,34	33,51	103,25
2	Постійна частина оплати праці	тис. грн.	2688,31	2721,91	33,60	101,25
2.1	оплата праці за тарифними ставками	тис. грн.	2688,31	2696,91	8,60	100,32
2.2	всі види доплат, в тому числі доплати за надурочний час	тис. грн.	-	4,0	+ 4,0	-

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
2.3	інші види оплат, в тому числі оплата простоїв	тис. грн.	-	20 1	+ 20 + 1	-
3	Заробітна плата робітників без відпускних (ряд. 1 + ряд. 2)	тис. грн.	7174,50	7353,80	179,30	102,50
4	Питома вага змінної частини (ряд. 1; : ряд. 3 x 100)	%	62,5	63,0	0,46	100,73
5 5.1	Розподіл відпускних: що відносяться до змінної частини (ряд.5 x ряд.4 : 100)	тис. грн.	334	442	108,00	132,34
5.2	що відносяться до постійної частини (ряд. 5 - ряд. 5.1)	тис. грн.	266	258	-8,00	96,99
5.3	Всього оплата відпусток	тис. грн.	600	700	100,00	116,67
6	Всього заробітна плата робітників з відпускними	тис. грн.	7774,50	8053,80	279,30	103,59
6.1	змінна частина (ряд. 1 + ряд. 5.1)	тис. грн.	4820,19	5073,89	253,70	105,26
6.2	постійна частина (ряд.2 + ряд. 5.2)	тис. грн.	2954,31	2979,91	25,60	100,87

За даними таблиці 2.11 можна зробити висновок, що фонд оплати праці у 2022 збільшився на 3,59 % або на 279,3 тис. грн. При цьому його змінна частина збільшилася на 5,26 % або на 253,7 тис. грн., а постійна частина - на 0,87 % (25,6 тис.грн.).

Проведемо аналіз змінної частини фонду заробітної плати (табл. 2.9 та 2.10) за рахунок формул 2.11, 2.12:

- зміни обсягу виробництва:

$$\Delta\text{ФЗПзм ов} = \text{ФЗПзм1} \times (\text{ОВ2} : \text{ОВ1}) - \text{ФЗПзм1}, \quad (2.11)$$

де ФЗПзм - змінна частина фонду заробітної плати;

ОВ - обсяг виробництва.

$$\Delta\text{ФЗПзм ов} = 4820,19 * (107833/99347) - 4820,19 = 411,73(\text{тис.грн.});$$

- зміни прямої оплати праці за одиницю продукції:

$$\Delta\text{ФЗПзм зп} = \text{ФЗПзм2} - \text{ФЗПзм1} \times (\text{ОВ2} : \text{ОВ1}) \quad (2.12)$$

$$\Delta\text{ФЗПзм зп} = 5073,89 - 4820,19 * 1,0854 = -158,03 \text{ (тис. грн.)};$$

$$\Delta\text{ФЗП} = 411,73 - 158,03 = 253,70 \text{ (тис. грн.)}.$$

Результати виконаних розрахунків дають підстави стверджувати, що у 2022 році обсяг змінної складової фонду заробітної плати перевищив рівень 2021 року на 253,7 тис. грн. Така динаміка свідчить про зростання витрат на оплату праці, безпосередньо пов'язаних із результатами виробничої діяльності підприємства.

Визначальним чинником збільшення змінної частини фонду оплати праці стала зміна обсягу виробництва продукції, вплив якої забезпечив приріст змінної заробітної плати на 411,73 тис. грн. Водночас зниження рівня прямої оплати праці за одиницю продукції мало стримувальний ефект і зумовило скорочення змінної складової фонду заробітної плати на 158,03 тис. грн.

Динаміка середнього заробітку працівників за певний часовий інтервал (рік, місяць, день або годину) оцінюється за допомогою відповідного індексу середньої заробітної плати ($I_{сз}$). Зазначений показник визначається як відношення середньої заробітної плати у звітному періоді (Z_1) до її рівня у базисному періоді (Z_0) і розраховується відповідно до формули (2.13).

$$I_{сз} = Z_1 / Z_0 \quad (2.13)$$

$$I_{сз} = 105,0 \text{ тис. грн} / 102,5 \text{ тис. грн} = 1,0244 \text{ тис. грн.}$$

За формулою 2.14 розраховується індекс продуктивності праці ($I_{гв}$):

$$I_{гв} = ГВ_1 / ГВ_0 \quad (2.14)$$

$$I_{гв} = 499 \text{ тис. грн} / 480 \text{ тис. грн} = 1,04$$

Наведені показники афішують, що на аналізованому підприємстві ритми росту продуктивності праці випереджують темпи росту оплати праці. Коефіцієнт випередження ($K_{іп}$) розраховується за формулою 2.15:

$$K_{іп} = I_{гв} / I_{сз} \quad (2.15)$$

$$K_{іп} = 1,04 : 1,0244 = 1,0153$$

Задля визначення суми економії (-E) або перевитрати (+E) фонду зарплати у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами росту продуктивності праці і його оплати можна використати наступну формулу 2.16:

$$E = \Phi ЗПІ \times ((I_{сз} - I_{гв}) / I_{сз}) \quad (2.16)$$

$$E = 21465 \times (1,0244 - 1,04) / 1,0244 = -326,88 \text{ тис. грн.}$$

У наведеному прикладі випереджальні темпи зростання продуктивності праці порівняно з динамікою оплати праці забезпечили економію фонду заробітної плати в розмірі 326,88 тис. грн. Така ситуація свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і раціональність сформованої системи оплати праці на підприємстві.

В умовах інфляційних процесів під час аналізу індексу зростання середньої заробітної плати доцільно враховувати зміну рівня цін на споживчі товари та послуги. Для цього використовується індекс споживчих цін ($I_{ц}$) за відповідний період, що дозволяє оцінити реальну купівельну спроможність заробітної плати відповідно до формули (2.17).

У звітному році середньорічний розмір заробітної плати працівників становив 105,0 тис. грн, тоді як у базисному році цей показник дорівнював 102,5 тис. грн. При цьому індекс інфляції за аналізований період склав 1,2,

що потребує коригування номінальних показників заробітної плати з метою визначення їх реальної динаміки.

$$I_{зп} = C_{31}/(C_{30} \times I_{ц}) \quad (2.17)$$

$$I_{зп} = 105,0/(102,5 \times 1,2) = 0,85$$

Отже, реальна зарплата працівників підприємства не збільшилася, а зменшилася за аналізований період на 14,63 %.

Визначаємо рівень заборгованості по заробітній платі (ДОЗ) за формулою 2.18:

$$K_{з} = (ЗП_{нар} - ЗП_{випл}) / ЗП_{нар} \times 100, \text{ де} \quad (2.18)$$

ЗП_{нар} - сума нарахованої заробітної плати за період;

ЗП_{випл} - сума виплаченої заробітної плати за період.

$$K_{з} = (101,25 - 95,862) / 101,2 \times 100 = 5,32 \%$$

Значна частка заборгованості із виплати заробітної плати, як правило, є індикатором фінансової нестабільності та ускладнень у господарській діяльності підприємства. Водночас у досліджуваному випадку рівень такої заборгованості є відносно незначним, що свідчить про відсутність критичних проблем у сфері розрахунків з персоналом.

Оцінювання результативності використання коштів, спрямованих на оплату праці, доцільно здійснювати із застосуванням системи узагальнюючих та часткових показників. До них належать обсяг виробленої продукції у діючих цінах, величина виручки від реалізації, сума валового, чистого та капіталізованого прибутку в розрахунку на одну гривню заробітної плати тощо. У процесі аналітичного дослідження важливо простежити динаміку зазначених показників у часі, а також оцінити рівень виконання запланованих параметрів.

Додаткові аналітичні можливості забезпечує міжпідприємницький порівняльний аналіз, який дозволяє виявити відносну ефективність функціонування окремих суб'єктів господарювання та визначити конкурентні переваги у сфері використання трудових ресурсів.

Для проведення факторного аналізу обсягу виробництва продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати доцільно застосувати відповідну аналітичну модель, що представлена формулою (2.19).

$$\frac{ВП}{ФЗП} = \frac{ВП}{ФЗП} \times \frac{T}{T} \times \frac{\Sigma Д}{Д} \times \frac{ЧР}{ППП} \times \frac{ППП}{ППП} : \frac{ФЗП}{ППП} =$$

$$= ЧВ \times П \times Д \times Уд : ГЗП \quad (2.19)$$

де ВП - випуск продукції в діючих цінах;

ФЗП- фонд заробітної плати персоналу;

T - кількість годин, витрачених на виробництво продукції;

$\Sigma Д$ і Д - кількість відпрацьованих днів відповідно всіма робітниками й одним робітником за аналізований період;

ЧР - середньоспискова чисельність робітників;

ППП - середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу;

ЧВ - середньогодинний виробіток продукції;

П - середня тривалість робочого дня;

Уд - питома вага робітників у загальній чисельності персоналу;

ГЗП - середньорічна зарплата одного працівника.

Виторг на гривню зарплати, крім перерахованих факторів, залежить ще від співвідношення реалізованої й зробленої продукції (частка реалізованої продукції в загальному випуску, Дрп) визначається за формулою 2.20:

$$\frac{В}{ФЗП} = \frac{В}{ВП} \times \frac{ВП}{Т} \times \frac{Т}{Д} \times \frac{\Sigma Д}{ЧР} \times \frac{ЧР}{ППП} : \frac{ФЗП}{ППП} =$$

$$= Дрп \times Чв \times П \times Д \times Уд : ГЗП \quad (2.20)$$

Прибуток від реалізації продукції на гривню зарплати, крім вищезгаданих факторів, залежить ще й від рівня рентабельності обороту (Роб) визначається за формулою 2.21:

$$\frac{Прп}{ФЗП} = \frac{Прп}{В} \times \frac{В}{ВП} \times \frac{ВП}{Т} \times \frac{Т}{Д} \times \frac{\Sigma Д}{ЧР} \times \frac{ЧР}{ППП} : \frac{ФЗП}{ППП} =$$

$$= Роб \times Дрп \times Чв \times П \times Д \times Уд : ГЗП \quad (2.21)$$

При аналізі розміру чистого прибутку на грн заробітної плати додається ще такий фактор, як частка чистого прибутку в загальній сумі валового прибутку (Дчп) визначається за формулою 2.22:

$$\frac{ЧП}{ФЗП} = \frac{ЧП}{Прп} \times \frac{Прп}{В} \times \frac{В}{ВП} \times \frac{ВП}{Т} \times \frac{Т}{Д} \times \frac{\Sigma Д}{ЧР} \times \frac{ЧР}{ППП} : \frac{ФЗП}{ППП} =$$

$$= Дчп \times Роб \times Дрп \times Чв \times П \times Д \times Уд : ГЗП \quad (2.22)$$

Аналізуючи зміну розміру реінвестованого прибутку на гривню заробітної плати, необхідно враховувати ще й такий фактор, як частка

капіталізованого прибутку в загальній сумі чистого прибутку (Дкп) визначається за формулою 2.23:

$$\text{Пк/ФЗП} = \text{Дкп} \times \text{Дчп} \times \text{Роб} \times \text{Дрп} \times \text{ЧВ} \times \text{П} \times \text{Д} \times \text{Уд} : \text{ГЗП} \quad (2.23)$$

Для розрахунку впливу факторів по наведеним вище моделях може використатися спосіб ланцюгової підстановки, за рахунок яких факторів змінився чистий прибуток на грн зарплати:

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_0 &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_0 \times \text{ЧВ}_0 \times \text{П}_0 \times \text{Д}_0 \times \text{Уд}_0 / \text{ГЗП}_0 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,992 \times 343,05 \times 7,95 \times 220 \times 0,80 / 102500 = 57,56 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл1}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_0 \times \text{ЧВ}_0 \times \text{П}_0 \times \text{Д}_0 \times \text{Уд}_0 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,992 \times 343,05 \times 7,95 \times 220 \times 0,80 / 106\,260 = \\ &= 55,50 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл2}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_0 \times \text{ЧВ}_0 \times \text{П}_0 \times \text{Д}_0 \times \text{Уд}_1 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,992 \times 343,05 \times 7,95 \times 220 \times 0,8168 / 106\,260 = \\ &= 56,67 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл3}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_0 \times \text{ЧВ}_0 \times \text{П}_0 \times \text{Д}_1 \times \text{Уд}_1 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,992 \times 343,05 \times 7,95 \times 210 \times 0,8168 / 106\,260 = \\ &= 54,09 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл4}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_0 \times \text{ЧВ}_0 \times \text{П}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{Уд}_1 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,992 \times 343,05 \times 7,8 \times 210 \times 0,8168 / 106\,260 = \\ &= 53,07 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл5}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_0 \times \text{ЧВ}_1 \times \text{П}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{Уд}_1 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,992 \times 385,91 \times 7,8 \times 210 \times 0,8168 / 106\,260 = \\ &= 59,70 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл6}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_0 \times \text{Дрп}_1 \times \text{ЧВ}_1 \times \text{П}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{Уд}_1 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,1879 \times 0,958 \times 385,91 \times 7,8 \times 210 \times 0,8168 / 106\,260 = \\ &= 57,65 \text{ коп.}, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ФЗП})_{\text{усл7}} &= \text{Дчп}_0 \times \text{Роб}_1 \times \text{Дрп}_1 \times \text{ЧВ}_1 \times \text{П}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{Уд}_1 / \text{ГЗП}_1 = \\ &= 0,6592 \times 0,193 \times 0,958 \times 385,91 \times 7,8 \times 210 \times 0,8168 / 106\,260 = \end{aligned}$$

= 59,22 коп.,

$$\begin{aligned} (\text{ЧП/ ФЗП})_{\text{усл8}} &= \text{Дчп1} \times \text{Роб1} \times \text{Дрп1} \times \text{ЧВ1} \times \text{П1} \times \text{Д1} \times \text{Уд1} / \text{ГЗП1} = \\ &= 0,6556 \times 0,193 \times 0,958 \times 385,91 \times 7,8 \times 210 \times 0,8168 / 106\,260 = \\ &= 58,90 \text{ коп.} \end{aligned}$$

Зміна чистого прибутку на гривню зарплати загальне:

$$58,90 - 57,56 = +1,34 \text{ коп.};$$

у тому числі за рахунок зміни:

середньорічного заробітку одного працівника підприємства

$$55,50 - 57,56 = -2,06 \text{ коп.};$$

питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу

$$56,67 - 55,50 = +1,17 \text{ коп.};$$

кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік

$$54,09 - 56,67 = -2,58 \text{ коп.};$$

середньої тривалості робочого дня 53,07 - 54,09 = -1,02 коп.;

середньогодинний виробіток робітників 59,70 - 53,07 = +6,63 коп.;

частки реалізованої продукції в її випуску 57,65 - 59,70 = -2,05 коп.;

рівня рентабельності обороту 59,22 - 57,65 = +1,57 коп.;

частки чистого прибутку в загальній сумі прибутку 58,90 - 59,22 = -0,32

коп.

Проведене аналітичне дослідження дало змогу окреслити ключові напрями пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці. Для аналізованого підприємства такими резервами насамперед є зменшення цілоденних, внутрізмінних та непродуктивних втрат робочого часу, оптимізація рівня запасів готової продукції, а також раціоналізація організації виробничих процесів.

У другому розділі дипломної роботи об'єктом дослідження визначено ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5». Підприємство спеціалізується на виробництві хлібобулочної продукції, зокрема лінійних сортів хліба, що виготовляються на потоково-механізованих виробничих лініях, а також продукції дільниці дрібноштучних виробів. До асортименту лінійних хлібів

належать, зокрема, хліб «Хортицький», «Таврійський», «Тостерний» та інші. Дрібноштучна продукція представлена такими видами, як хліб «Бородінський», «Юр'ївський», «Родзинка» тощо.

Ринок хлібобулочних виробів у місті Запоріжжі характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» є ПАТ «Запорізький хлібокомбінат № 1», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 3», ТОВ «Ольф», ТОВ «Врожай», ПАТ «Квантор», ПАТ «Оріхівський хлібокомбінат», ПАТ «Василівський хлібокомбінат» та інші виробники. Специфічною особливістю хлібобулочної, особливо булочної та здобної продукції, є її обмежений термін зберігання: перебування на складі не перевищує 5 годин, а максимальний термін реалізації становить до 24 годин, що зумовлено швидким черствінням і втратою споживчих властивостей.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2022 році становила 342 особи, тоді як у 2021 році цей показник дорівнював 356 особам. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом засвідчив скорочення чисельності працівників за всіма категоріями. Загальна чисельність персоналу у 2022 році зменшилася порівняно з попереднім роком на 14 осіб, або на 3,9 %. Зокрема, чисельність працівників основної діяльності скоротилася на 11 осіб, у тому числі робітників — на 7 осіб, службовців — на 4 особи, керівників — на 2 особи та спеціалістів — на 2 особи. Чисельність невиробничого персоналу зменшилася на 11,5 %. Водночас обсяг товарної продукції у звітному періоді зріс на 8,5 %, або на 8 486 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Дослідження структури персоналу основної діяльності показало зростання виробничого потенціалу підприємства, оскільки частка робітників у 2022 році перевищила відповідний показник 2021 року на 1,7 відсоткового пункту. При цьому частка службовців скоротилася на 0,8 пункту структури, керівників — на 0,4 пункту, спеціалістів — також на 0,4 пункту.

Аналіз якісного складу персоналу за віковими, освітніми та стажевими характеристиками виявив, що переважна частка працівників (74 %) належить до вікової групи 30–50 років. Така ситуація може свідчити про тенденцію поступового «старіння» персоналу, що підтверджується відносно низькою питомою вагою працівників віком від 18 до 30 років, яка становить лише 15,2 %.

Коефіцієнт приймання персоналу у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,01 пункту, тоді як коефіцієнт звільнення зменшився на аналогічну величину. Водночас коефіцієнт плинності кадрів знизився на 0,02 %, а коефіцієнт постійності кадрів зріс на 0,01 %. Незважаючи на певні позитивні зміни, загальна динаміка свідчить про наявність ризиків зростання плинності кадрів, що потенційно може негативно вплинути на ефективність господарської діяльності підприємства.

Середньорічний виробіток одного робітника у 2022 році перевищив рівень 2021 року на 3 623,64 грн. Позитивний вплив на зростання цього показника мали збільшення тривалості робочого дня та зростання середньогодинного виробітку, що забезпечило приріст середньорічного виробітку відповідно на 309,13 грн і 3 540,04 грн. Водночас негативний вплив чинили зміна питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу та зменшення кількості відпрацьованих днів одним робітником, що призвело до скорочення середньорічного виробітку на 33,8 грн і 1 272,73 грн відповідно.

Фонд оплати праці у 2022 році зріс на 279,3 тис. грн, або на 3,6 %. Аналіз абсолютних і відносних відхилень показав наявність недовикористання фонду заробітної плати в обсязі 132,43 тис. грн, що свідчить про наявність внутрішніх резервів його оптимізації.

У процесі формування управлінської стратегії, спрямованої на зростання продуктивності праці за існуючих економічних умов, доцільно враховувати різні варіанти співвідношення змін обсягів виробництва та

витрат праці, а саме: зростання обсягів виробництва за умови скорочення трудових витрат; випереджальне зростання обсягу продукції порівняно з витратами праці; збільшення випуску продукції при незмінних трудових витратах; збереження обсягів виробництва за одночасного скорочення витрат праці; а також ситуацію, коли зниження обсягів виробництва відбувається повільніше, ніж скорочення витрат праці.

Висновки до другого розділу

На сучасному етапі виробничої діяльності асортимент ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» налічує близько 50 найменувань хлібобулочних виробів. Уся продукція підприємства виготовляється з натуральної високоякісної сировини без використання хімічних поліпшувачів та консервантів, що відповідає сучасним вимогам споживачів до безпечності та якості харчових продуктів. Окрему нішу в асортименті займають вироби дієтичного призначення, розраховані на споживачів зі специфічними потребами у харчуванні.

Особливе місце у продуктивній лінійці підприємства посідає елітна серія хлібобулочних виробів «8 Знаків», яка вирізняється унікальним рецептурним складом. До її виробництва використовуються вісім видів борошна, а також соєві, пшеничні та житні пластівці, насіння соняшнику, кунжуту, коричневого льону, гречані та кукурудзяні зерна. Завдяки такому поєднанню інгредієнтів продукція цієї серії характеризується не лише високими смаковими властивостями, а й вираженими лікувально-профілактичними характеристиками, зокрема сприяє підвищенню розумової активності та працездатності, зміцненню нервової системи, поліпшенню функціонування серцево-судинної системи.

Ринок хлібобулочних виробів у місті Запоріжжі відзначається значним рівнем конкуренції. Основними конкурентами ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» є ПАТ «Запорізький хлібокомбінат № 1», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 3», ТОВ «Ольф», ТОВ «Врожай», ПАТ «Квантор», ПАТ «Оріхівський хлібокомбінат», ПАТ «Василівський хлібокомбінат» та інші суб'єкти господарювання.

Визначальною особливістю хлібобулочної продукції, особливо булочних і здобних виробів, є обмежений термін її зберігання: перебування готової продукції на складі не перевищує 5 годин, а термін реалізації становить до 24 годин унаслідок швидкого черствіння та втрати споживчих властивостей. У зв'язку з цим ефективна організація збуту відіграє ключову роль у процесі відвантаження готової продукції. Додатково слід зазначити, що реалізація хлібобулочних виробів у торговельній мережі здійснюється переважно у першій половині дня.

Зазначені особливості зумовили специфіку організації виробничого процесу на підприємстві, яка полягає у концентрації значної частини випікання продукції в нічний час з метою забезпечення своєчасного постачання свіжої продукції споживачам.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5"

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці

На сучасному етапі соціально-економічних трансформацій в Україні заробітна плата продовжує залишатися базовим джерелом формування доходів для більшості економічно активного населення. Саме рівень оплати праці значною мірою визначає добробут домогосподарств, мотивацію працівників та соціальну стабільність у суспільстві.

Ключовим узагальнюючим показником у сфері оплати праці є фонд оплати праці (ФОП). На макроекономічному рівні він відображає частку національного доходу, що спрямовується на відтворення робочої сили шляхом виплати заробітної плати найманим працівникам. У межах окремого підприємства ФОП характеризує сукупний обсяг грошових коштів, нарахованих персоналу за виконану роботу відповідно до фактично відпрацьованого часу, а також за періоди невідпрацьованого часу, що підлягають оплаті згідно з чинним трудовим законодавством та положеннями колективного договору, незалежно від джерел фінансування таких витрат.

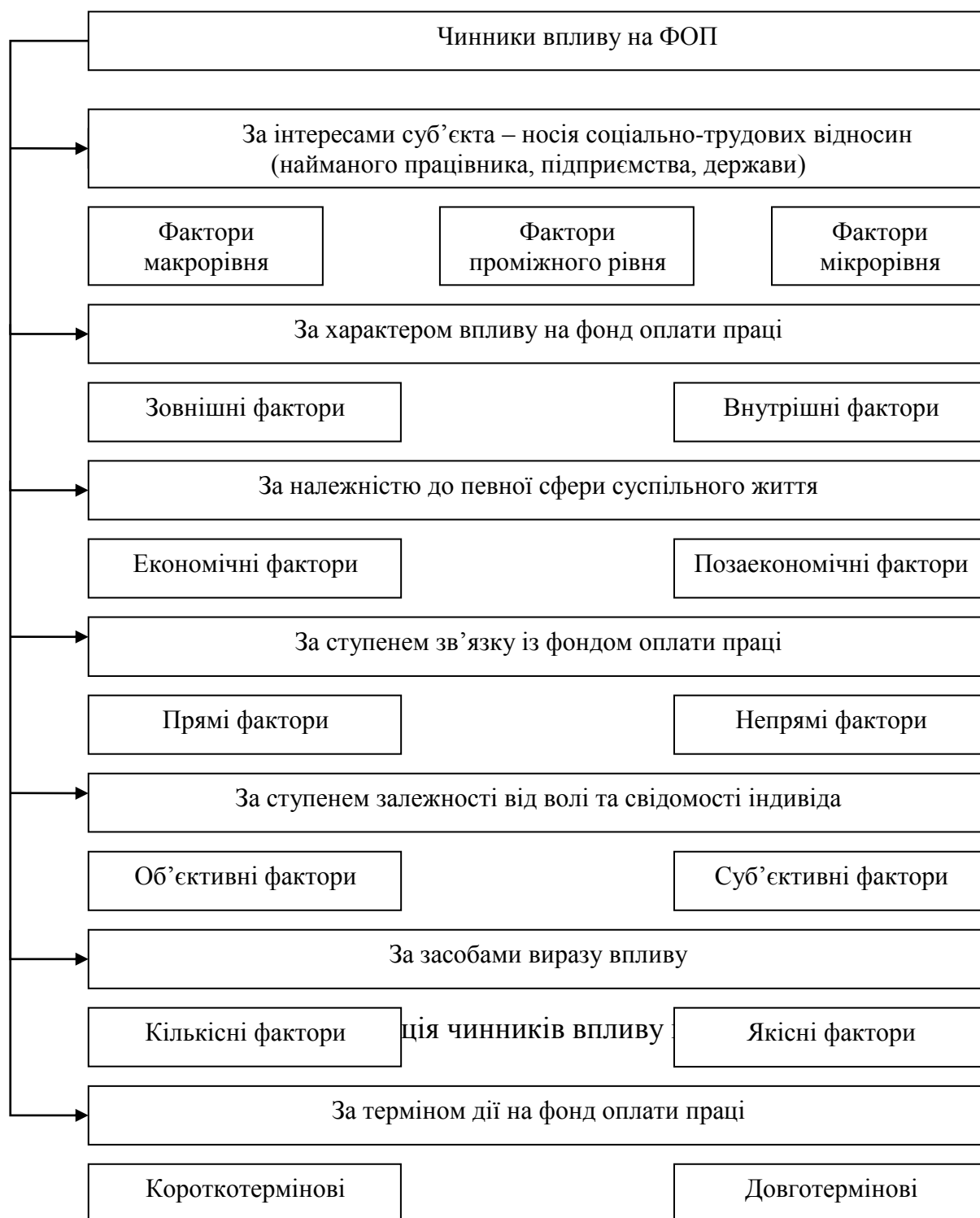
Актуальність зростання рівня заробітної плати і, відповідно, обсягу фонду оплати праці, з одного боку, зумовлена реалізацією державної соціально-економічної політики, орієнтованої на формування соціально спрямованої моделі розвитку та наближення рівня життя населення до міжнародних стандартів. З іншого боку, перехід економіки до структурно-інноваційної моделі господарювання об'єктивно потребує якісного оновлення трудового потенціалу, підвищення професійної компетентності персоналу та стимулювання його інноваційної й творчої активності.

У процесі обґрунтування фактичного та прогнозного розміру фонду оплати праці на рівні підприємства першочергового значення набуває

комплексне дослідження сукупності чинників, що формують його величину. Аналіз таких чинників дозволяє забезпечити економічно обґрунтоване планування витрат на оплату праці та підвищити ефективність управління трудовими ресурсами.

Система факторів, які визначають обсяг фонду оплати праці, являє собою багаторівневу сукупність взаємопов'язаних елементів, що формується під впливом об'єктивних умов розвитку економіки на макро- та мікрорівнях, а також суб'єктивних характеристик персоналу. До останніх належать індивідуальні ціннісні орієнтації, здібності, рівень кваліфікації, професійно-ділові якості та мотиваційні установки працівників, що в сукупності визначають. З урахуванням наведеної класифікації доцільно виокремити самостійний підхід до систематизації чинників, які мають безпосередній вплив на формування фонду оплати праці. У межах такого підходу пропонується ідентифікувати та проаналізувати два узагальнені комплекси факторів, що визначають динаміку та структуру ФОП. Важливо зазначити, що кожен із зазначених комплексів може бути предметом аналізу як на макроекономічному рівні, так і в межах функціонування окремого підприємства, що дає змогу комплексно оцінити механізми впливу відп

З урахуванням наведеної класифікації доцільно виокремити самостійний підхід до систематизації чинників, які мають безпосередній вплив на формування фонду оплати праці. У межах такого підходу пропонується ідентифікувати та проаналізувати два узагальнені комплекси факторів, що визначають динаміку та структуру ФОП. Важливо зазначити, що кожен із зазначених комплексів може бути предметом аналізу як на макроекономічному рівні, так і в межах функціонування окремого підприємства, що дає змогу комплексно оцінити механізми впливу відповідних чинників (рис. 3.2).овідних чинників (рис. 3.2).ефективність їх трудової діяльності (рис. 3.1).



Чинники впливу на фонд оплати праці на макро- і мікрорівнях		
Комплекс 1		Комплекс 2
Фактори впливу на середню заробітну плату		
<p>Фактори, що впливають на вартість робочої сили</p> <ul style="list-style-type: none"> • Динаміка цін на життєво-необхідні товари; • Зростання продуктивності праці; • Заходи державного регулювання заробітної плати; • Професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства; • Регулювання зайнятості, захист внутрішнього ринку праці; • Рівні національної культури, життя; • Складність та умови роботи 	<p>Фактори, які визначають відхилення заробітної плати від вартості робочої сили</p> <ul style="list-style-type: none"> • Масштаби надлишку робочої сили у окремих галузях економіки, секторах, професіях; • Наявність недовантажених виробничих потужностей; • Зміни попиту і пропозиції на продукцію; • Еластичність попиту на працю за ціною; • Взаємозамінність ресурсів; • Темпи оновлення засобів виробництва і, відповідно, попит на висококваліфіковану робочу силу. 	<p>Фактори впливу на середньо облікову чисельність працівників</p> <ul style="list-style-type: none"> • Демографічні фактори; • Темпи економічного зростання; • Обсяги та структура виробництва; • Якість надання послуг закладами вищої освіти, охорони здоров'я, медичних послуг; • Співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці; • Політика держави у сфері зайнятості населення, професійного навчання, соціального страхування, нещасних випадків на виробництві.

проявляються на всіх рівнях господарської діяльності. у зв'язку з цим застосування комплексного підходу до їх систематизації з використанням широкого спектра класифікаційних ознак дає змогу ідентифікувати дію кожного окремого чинника, визначити його роль та місце, а також встановити взаємозв'язки у загальній системі факторів, що зумовлюють структурні та динамічні зміни ФОП.

При цьому навіть суттєві макроекономічні досягнення не гарантують автоматичного поліпшення показників фонду оплати праці та його складових. Це зумовлює зростання актуальності формування науково обґрунтованої державної політики у сфері оплати праці, розроблення та

впровадження дієвого механізму державного регулювання ФОП, а також удосконалення інструментів його прогнозування.

Рівень оплати праці різних категорій персоналу формується під впливом неоднакових факторів. Так, заробітна плата робітників безпосередньо залежить від обсягів виробництва у разі застосування відрядної форми оплати або від тривалості відпрацьованого часу — за погодинної системи. Водночас оплата праці службовців і управлінського персоналу визначається встановленими посадовими окладами та не має прямого зв'язку з фізичними обсягами випуску продукції.

Постійна складова фонду заробітної плати формується під впливом середньооблікової чисельності працівників та рівня їх середньої заробітної плати за відповідний період. Натомість змінна частина витрат на оплату праці переважно корелює з обсягами виробництва: зі зростанням випуску продукції збільшується і сума нарахованої заробітної плати. Вплив цього фактора посилюється структурними зрушеннями у виробничій програмі, зокрема змінами у співвідношенні виробів з різною трудомісткістю та рівнем оплати за одиницю продукції. Важливу роль також відіграє рівень відрядних розцінок, який визначається трудомісткістю продукції та величиною годинної тарифної ставки і змінюється під впливом науково-технічного прогресу та вдосконалення організації праці й виробництва.

Сучасні кризові умови розвитку економіки України зумовлюють потребу в оновленні підходів до формування системи оплати праці, яка має перетворитися на один із ключових чинників зростання продуктивності праці та підвищення ефективності управління. Аналіз показників рівня життя населення у 2021–2022 рр. свідчить про скорочення частки заробітної плати в структурі доходів, посилення необґрунтованої міжгалузевої та міжрегіональної диференціації оплати праці. Крім того, структура заробітної плати залишається дисбалансованою: на багатьох підприємствах частка надтарифних виплат перевищує базову тарифну складову, що призводить до порушення внутрішніх пропорцій в оплаті праці.

Низький рівень заробітної плати та затримки з її виплатою негативно впливають на трудову мотивацію персоналу, знижують відповідальність за виконання посадових обов'язків і стимулюють поширення вимушеної вторинної зайнятості. У зв'язку з цим ключовими завданнями реформування оплати праці є створення умов, за яких кожна працездатна особа може забезпечити гідний рівень життя завдяки власній праці, а також повноцінна реалізація відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати.

Розроблення ефективних напрямів реформування системи оплати праці потребує попереднього аналізу її проблемних аспектів. Серед основних недоліків чинних систем оплати праці слід виокремити слабкий або відсутній зв'язок між рівнем винагороди та кінцевими результатами діяльності. За умов, коли результати праці мають колективний характер, а оплата здійснюється індивідуально, виникає суттєва диспропорція між трудовим внеском і винагородою. Усунення цього протиріччя можливе або шляхом індивідуалізації результатів праці, що є практично неможливим, або через колективізацію системи оплати.

До інших недоліків системи оплати праці належать: відсутність прямої залежності зростання заробітної плати від підвищення ефективності діяльності; недостатня орієнтація на командну взаємодію; низький рівень гнучкості механізмів матеріального заохочення [16]. Наявність таких проблем зумовлює необхідність відновлення ролі заробітної плати як ефективного економічного інструменту ринкової економіки та забезпечення виконання нею базових функцій.

Перехід до ринкових умов господарювання істотно трансформував підходи до організації оплати та стимулювання праці. Підприємства отримали можливість самостійно формувати системи винагороди, враховуючи специфіку виробничої діяльності та конкурентне середовище. У результаті сформувався широкий спектр форм і методів стимулювання,

адаптованих до конкретних економічних умов. Особливу роль у системі матеріального заохочення відіграє преміювання, ефективність якого значною мірою залежить від чіткого визначення його цілей. До таких цілей у сучасних умовах доцільно віднести зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, збільшення доходів і прибутку, раціоналізацію використання ресурсів та поліпшення культури праці.

З урахуванням результатів аналізу доцільним є розширення практики преміювання шляхом запровадження одноразових винагород за підсумками року, а також за досягнення особливо значущих результатів у трудовій діяльності. В умовах зростання суспільних вимог до діяльності підприємств формування ефективної системи стимулювання персоналу набуває особливої ваги. Така система має сприяти активізації трудової діяльності, усуненню проявів зрівнялівки та дискримінації, а також створенню передумов для отримання додаткових доходів.

Матеріальне стимулювання залишається однією з ключових форм мотивації праці. Його основою виступає заробітна плата як грошова винагорода за виконану роботу відповідно до умов трудового договору. Вона включає основну та додаткову складові, розміри яких залежать від обсягу виконаної роботи та результатів господарської діяльності підприємства в цілому. Відповідно до чинного законодавства України, форми і системи оплати праці, розміри тарифних ставок, надбавок і премій визначаються підприємствами самостійно в межах колективних договорів.

Ефективність оплати праці визначається ступенем реалізації її відновлювальної та стимулюючої функцій. Перша передбачає забезпечення такого рівня заробітної плати, який гарантує відтворення робочої сили відповідної кваліфікації, друга — формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності. Важливим інструментом реалізації стимулюючої функції є система преміювання, яка має бути побудована з урахуванням індивідуального та колективного внеску

працівників у кінцеві результати виробництва, сприяти розвитку ініціативи, відповідальності та творчого підходу до праці [3].

Формування механізму матеріального стимулювання доцільно здійснювати на основі науково обґрунтованої системи критеріїв оцінювання результатів діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Йдеться про використання таких показників, які відображають кінцевий господарський результат праці як окремого працівника, так і трудового колективу загалом. Залучення персоналу до процесів управління виробництвом, а також розвиток колективних форм організації праці та її оплати зумовлюють потребу в підвищенні об'єктивності оцінки трудового внеску та посиленні зв'язку між рівнем оплати праці й досягнутими результатами діяльності.

Оцінювання результатів праці має враховувати не лише обсяг витрачених трудових зусиль і тривалість робочого часу, а й показники ефективності виробничого процесу. Розроблення універсального механізму оцінки праці, який може використовуватися як кількісне та якісне мірило внеску окремих працівників і підрозділів, фактично означає створення інструменту практичної реалізації закону економії робочого часу в системі мотиваційного управління.

У цьому контексті стратегічна мета організації оплати праці полягає у формуванні ефективного матеріального стимулювання розвитку виробництва, поступовому переході від застарілих форм і систем винагороди до сучасних моделей (зокрема безтарифних систем оплати праці), ліквідації заборгованості із заробітної плати та недопущенні подальших затримок її виплати. Важливими завданнями також є підвищення загального рівня оплати праці відповідно до кінцевих результатів діяльності, зменшення надмірної диференціації в доходах працівників і зростання їх реальних доходів.

Перед упровадженням змін у чинну систему оплати праці доцільно узагальнити ключові вимоги, сформовані на різних етапах аналітичного дослідження:

Збільшення частки тарифної складової в структурі заробітної плати для всіх категорій персоналу при одночасному скороченні стимулюючих виплат, не пов'язаних безпосередньо з виробничими результатами.

Посилення залежності рівня оплати праці від індивідуальних і колективних результатів трудової діяльності.

З метою запобігання зростанню питомої ваги фонду оплати праці у собівартості продукції та погіршенню фінансово-економічних показників — збереження фонду заробітної плати в межах, визначених укрупненими розрахунками.

А) Коригування розміру мінімальної тарифної ставки

Питома вага тарифної складової у структурі заробітної плати має принципове значення для стабільності системи оплати праці. Чим вищою є частка тарифу, тим більш гарантованого характеру набуває винагорода працівників. Водночас така гарантованість вимагає високого рівня організації виробництва, трудової дисципліни та стабільної продуктивності праці, що можливе лише за умов відносної виробничої стабільності та ефективного управління.

Надто низька частка тарифної складової навіть за належної організації виробництва може виступати дестабілізуючим чинником, оскільки призводить до знецінення нормативів праці та поступового їх застарівання. У таких умовах зростання заробітної плати часто зумовлюється факторами, не пов'язаними з індивідуальним трудовим внеском працівника, а саме: кон'юнктурними змінами цін, технічним переоснащенням виробництва або загальним покращенням організації праці. Практика свідчить, що оптимальною для підприємств, які функціонують в умовах помірної нестабільності, є частка тарифної складової на рівні 65–70% із перспективою її подальшого зростання. У країнах із розвиненою ринковою економікою цей

показник, як правило, перевищує 90%, що забезпечує високий рівень упорядкованості оплати та організації праці.

Надмірно низький рівень тарифної частини фактично нівелює значення кваліфікації працівників, підвищує суб'єктивізм у нарахуванні заробітної плати та знецінює систему нормування праці. Якщо мінімальна тарифна ставка становить лише 5–15% від середньої заробітної плати, вона втрачає економічний зміст і виконує виключно формальну розрахункову функцію.

У 2022 році тарифна ставка робітника першого розряду становила 1125 грн, що відповідало 17,9% середньої заробітної плати, а частка тарифної складової у загальному фонді оплати праці — 42%. Хоча така ситуація не є критичною, зазначені показники залишаються нижчими за науково обґрунтовані орієнтири. З огляду на достатньо високий рівень нормування праці та відносно стабільний фінансово-економічний стан підприємства, мінімальну тарифну ставку доцільно встановити на рівні 24,5% із перспективою подальшого підвищення до 30–35%.

Б) Посилення взаємозв'язку між результатами праці та рівнем її оплати

Раніше на підприємстві функціонувала система оплати праці, яка не передбачала чіткого розмежування між поточним преміюванням і преміями за підсумками роботи за рік. За наявності фінансових ресурсів відповідні виплати здійснювалися у повному обсязі незалежно від досягнутих результатів, що фактично перетворило премії на механічне доповнення до окладної частини заробітної плати та призвело до втрати їх мотиваційної ролі.

З урахуванням зростання тарифної складової заробітної плати та необхідності недопущення збільшення загального фонду оплати праці у 2021–2022 роках, частка преміальних виплат була зменшена: розмір поточної премії скоротився з 85% до 35% тарифної ставки, а річної премії — з 17,8% до 8,8%. Для відновлення стимулюючої функції преміювання доцільно суттєво посилити умови їх нарахування.

Умови виплати щомісячної поточної премії робітникам

Для робітників найбільш репрезентативними показниками оцінки трудових результатів у межах місяця є якісні характеристики продукції, що фіксуються у внутрішній виробничій статистиці. До таких показників, зокрема, належить частка продукції, зданої з першого пред'явлення, а також рівень виконання виробничого плану в цілому по підприємству.

Таблиця 3.1 - Розмір преміальної ставки для робочих залежно від відсотка здачі продукції

Відсоток здачі продукції з першого пред'явлення (норматив 97%)		Розмір премії в % до тарифної частини за виконання місячного виробничого плану (%) (норматив - 95%)			
110-101%	100-95%	94-90%	89-85%	85%>	
100 - 97%	37%	35.0%	33.0%	27.0%	17.0%
96 - 94%	35%	33.0%	31.0%	24.0%	13.0%
93 - 91%	31%	29.0%	26.0%	17.0%	5.0%
90%>	0	0	0	0	0

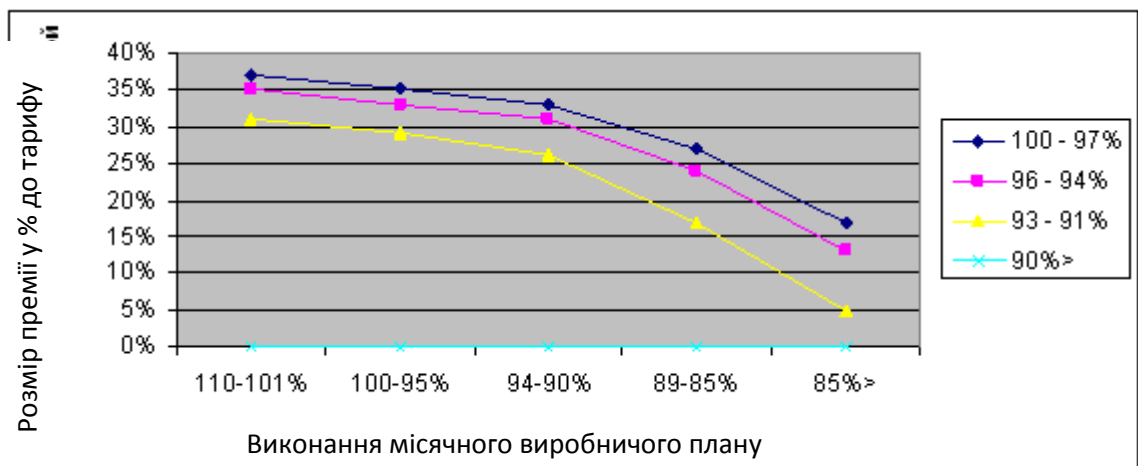


Рисунок 3.1 - Залежність рівня поточної премії від виконання виробничого плану і якості продукції.

Отже, нарахування щомісячної поточної премії у максимальному розмірі, що становить 35 % тарифної складової заробітної плати, можливе виключно за умови досягнення встановлених нормативів якості продукції та повного виконання планових показників її виробництва. У разі відхилення фактичних результатів від запланованих значень (як у бік перевиконання, так і недовиконання) розмір преміальних виплат коригується пропорційно до

досягнутого рівня виконання плану та безпосередньо відображається у величині премій, що включаються до собівартості продукції.

Для керівників, спеціалістів і службовців умовами отримання щомісячної премії визначено виконання планових завдань із забезпечення виробництва сировинними ресурсами та організацію виробничого процесу таким чином, щоб було гарантовано дотримання затверджених обсягів випуску продукції. За таких умов управлінський персонал поділяє з робітниками відповідальність за результати виробничої діяльності, що сприяє узгодженості дій та підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

Вибір значень коефіцієнтів $D_{пр}$ і D_c здійснюється з урахуванням поточних стратегічних і тактичних завдань, які стоять перед підприємством або окремими структурними підрозділами. Зокрема, на 2022 рік доцільним є їх співвідношення на рівні орієнтовно 30:70, оскільки для ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» пріоритетним напрямом розвитку визначено підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок оптимізації її собівартості.

Таблиця 3.2 - Розрахунок премії за підсумками року керівникам, фахівцям і службовцям

Основні показники преміювання	Планове зростання/зростання/зниження	Фонд оплати по посадових окладах млн. грн.	Заплановано на за преміювання підсумками роботи за рік	Відношення розміру премії до посадового окладу %
Збільшення валового прибутку %	$P_{пл}=18\%$	$d_{пр}=30\%$	$d_{пр} * \Phi_{гпр}=15,8$	(на 1% зрад. прибули) $\frac{\partial_{пр} \times \Phi_{зпр} \times 100}{\Phi_{охл} \times \Delta P_{пл}} = 0,15$
Зниження собівартості умовної одиниці продукції %	$C_{пл}=0,8\%$	$d_c=70\%$	$d_c * \Phi_{гпр}=37,0$	(на 0,1 пункту зниження) $\frac{\partial_c \times \Phi_{зпр} \times 100}{\Phi_{охл} \times \Delta C_{пл}} = 0,77$
РАЗОМ		100%	$\Phi_{гпр}=52,8$	

За умови досягнення запланованих параметрів, а саме зростання валового прибутку на 18 % та скорочення собівартості продукції на 0,8 %, співвідношення розміру річної премії до тарифної складової заробітної плати визначатиметься таким чином:

$$18 \times 0,15 + 7,7 \times 0,8 = 8,8 \%$$

Отже, досягнення граничного планового рівня преміювання, що відповідає 21 % мінімальної тарифної ставки, можливе виключно за умови повного (стовідсоткового) виконання обох встановлених планових показників.

Для робітників розрахунок премії за підсумками роботи за рік здійснюється за аналогічним підходом, що застосовується до керівників, спеціалістів і службовців, однак із урахуванням специфіки їх трудової діяльності та використання більш релевантних показників стимулювання. У цьому випадку базовими індикаторами преміювання виступають темпи зростання продуктивності праці та рівень використання встановлених виробничих потужностей.

З метою узагальнення отриманих результатів доцільно здійснити детальний розрахунок фонду оплати праці підприємства на 2026 рік та провести його порівняльний аналіз із базовим (початковим) варіантом фінансових розрахунків.

Далі розраховується відносна зміна співвідношення премії і тарифній частині СЗП, при зростанні або зниженні ключових показників на 1%.

У нашому випадку ці показники рівні, відповідно 0,15% і 0,77%.

Так, при 100% виконанні планового завдання, тобто при збільшенні валового прибутку на 18% і зниженні собівартості на 0,8% співвідношення річної премії і тарифної частини буде наступним: $18 \times 0,15 + 7,7 \times 0,8 = 8,8\%$.

Таким чином, максимального планового значення (21% від мінімальної тарифної ставки) премія за підсумками роботи за рік може досягти тільки при 100% виконанні обох планових показників.

Для робочих премія за підсумками року розраховується по аналогії з керівниками, фахівцями і службовцями, з поправкою на вибір адекватніших показників для преміювання. В даному випадку вибираються такі, показники, як збільшення продуктивності праці і рівня встановленої потужності.

Підводячи підсумок, розрахуємо детальний фонд оплати праці підприємства на 2026 рік і порівняємо його з початковим варіантом розрахунку.

Таблиця 3.3 - Розрахунок премії за підсумками року для робочих

Основні показники преміювання	Планове зростання/зниження	Фонд оплати посадових окладах тис. грн.	Заплановано на преміювання за підсумками роботи за рік	Відношення розміру премії до посадового окладу %
%	тис. грн.			
Збільшення продуктивності праці %	Птпл	дпр	дпр * Фгпр	(на 1% зрад. прибули) $\frac{\partial_{np} \times \Phi_{znp} \times 100}{\Phi_{oml} \times \Delta P m_{nl}}$
Збільшення рівня використання виробництв. потужності %	Мпл	дс	дс * Фгпр	(на 1% зрад. себест.) $\frac{\partial_c \times \Phi_{znp} \times 100}{\Phi_{oml} \times \Delta M_{nl}}$
РАЗОМ		100%	Фгпр	

Отримані результати свідчать, що внаслідок удосконалення системи оплати праці відбулося внутрішнє перерозподілення коштів у складі собівартості продукції на користь зростання тарифної складової заробітної плати на 4 820,0 грн із відповідним скороченням преміальних виплат на аналогічну суму. При цьому загальний обсяг витрат на оплату праці, визначений за детальною методикою розрахунку, практично збігається з показниками, отриманими із застосуванням методу рівневих нормативів: розбіжність між ними не перевищує 0,1 %, що підтверджує коректність проведених розрахунків.

Зміни у структурі оплати праці в динаміці наочно відображені на рисунках 3.2 та 3.3, які демонструють зростання частки тарифної складової та відповідне зменшення питомої ваги преміальних виплат.

Оптимізація чисельності персоналу створює передумови для впровадження модернізованої системи оплати праці без негативних соціально-економічних наслідків. За умови досягнення запланованих показників середній рівень заробітної плати та дохід у розрахунку на одного працівника в цілому по ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» зростуть на 1–2 %, що свідчить про формування чіткого та економічно обґрунтованого взаємозв'язку між виробничо-економічними результатами діяльності та трудовими показниками персоналу.

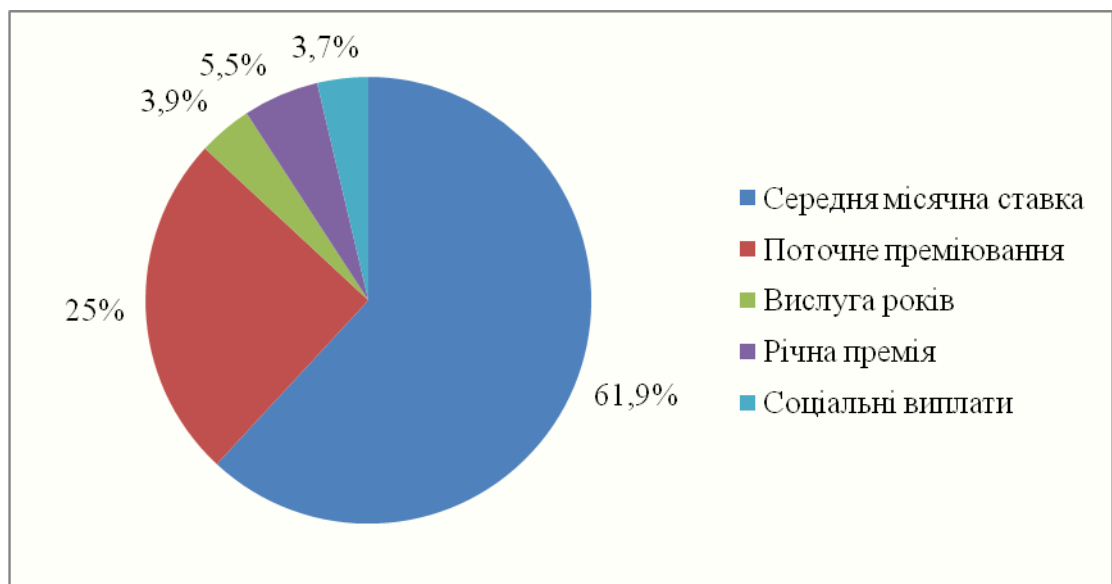


Рисунок 3.3 Структура оплати праці в новій системі формування засобів на оплату праці.

Особливої уваги заслуговує суттєве зростання обсягів виплат персоналу за рахунок прибутку підприємства. За умови розподілу фонду матеріального заохочення між структурними підрозділами пропорційно їх внеску у формування собівартості продукції рівень мотивації працівників

може бути додатково посилений, оскільки зростатиме зацікавленість у досягненні спільного результату.

Водночас запровадження модернізованої системи оплати праці не створює значних ризиків для фінансово-економічної стабільності ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5». Навіть за відсутності скорочення чисельності персоналу сукупні витрати на оплату праці зросли б лише на 1,6 %. У разі ж реалізації передбачених оптимізаційних заходів загальний обсяг витрат на оплату праці у 2026 році, навпаки, скоротиться на 1,3 % порівняно з чинною системою винагороди.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність формування на підприємстві розширеної системи нормування праці та збільшення переліку об'єктів нормування. У роботі запропоновано узагальнену схему таких об'єктів і структуру норм праці, які можуть бути розроблені та впроваджені на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» з урахуванням вимог ринкового середовища та сучасних підходів до управління трудовими ресурсами.

3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів ПАТ "Запорізький хлібозавод №5"

Для встановлення взаємозалежності між динамікою виробничих показників, фінансовими результатами діяльності та обсягами коштів, спрямованих на оплату праці як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів, доцільно застосовувати укрупнені розрахункові підходи. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є метод розрахунку фонду оплати праці на основі рівневих нормативів.

Відповідно до результатів аналізу використання фонду оплати праці у базисному періоді, доцільно здійснювати його поділ на дві складові: умовно-постійну та змінну. Умовно-постійна частина охоплює витрати на оплату

праці персоналу, чисельність якого залишається стабільною або змінюється незначною мірою незалежно від коливань обсягів виробництва. Змінна складова, у свою чергу, включає витрати на оплату праці працівників, чисельність і трудові витрати яких безпосередньо залежать від обсягу випущеної продукції та рівня її трудомісткості.

Такий підхід створює можливість застосування комбінованої моделі формування фонду основної заробітної плати на основі нормативів прямих витрат оплати праці на одиницю продукції. Відповідний норматив визначається шляхом відношення змінної частини фонду основної оплати праці до обсягу виробництва з одночасним урахуванням стабільної (умовно-постійної) складової. За цих умов фонд основної оплати праці працівників внутрішньовиробничих підрозділів формується як сума змінної та умовно-постійної частин.

До складу умовно-постійної частини фонду оплати праці структурного підрозділу доцільно включати оплату праці фахівців і службовців за посадовими окладами, оплату праці молодшого обслуговуючого персоналу, а також тарифну оплату і преміальні виплати робітникам-повременщикам. Окрім того, до цієї частини належать доплати за роботу в нічний час, виплати за період перебування у щорічних, додаткових та навчальних відпустках, а також інші гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством та здійснювані за рахунок фонду заробітної плати. Змінна складова фонду основної оплати праці формується переважно за рахунок оплати праці робітників-відрядників, включаючи оплату за відрядними розцінками, премії за основні результати діяльності, приробіток та інші пов'язані виплати.

Формування фонду основної оплати праці із застосуванням приростних нормативів є доцільним у випадках, коли структурний підрозділ здійснює

випуск багатомноменклатурної продукції, а структурні зрушення у виробничій програмі призводять до розбіжностей у динаміці обсягів продукції у вартісному та трудовому вимірах. Такий підхід також є ефективним за умов необхідності нарощування обсягів виробництва шляхом зниження трудомісткості продукції.

При цьому нормативи зміни основної заробітної плати працівників у розрахунку на вартісну одиницю продукції в натуральному виразі доцільно диференціювати за структурними підрозділами відносно загального приросту коштів на оплату праці по підприємству в цілому. Як ключові критерії диференціації можуть використовуватися частка змінної складової фонду основної заробітної плати у його загальному обсязі, а також досягнення підрозділів у підвищенні ефективності використання виробничих ресурсів. Зокрема, підвищені нормативи можуть встановлюватися для тих підрозділів, які забезпечують зростання фондівіддачі, покращення використання виробничих потужностей та підвищення результативності праці на основі раціоналізації робочих місць.

Визначення нормативу зміни фонду основної оплати праці працівників у розрахунку на кожен відсоток зміни обсягу випущеної продукції може бути здійснене за відповідною аналітичною формулою:

$$H = \frac{\frac{(100 + \Delta V)(100 + \Delta \Pi \times K_c)}{100 + \Delta \Pi} - 100}{\Delta V}, \quad (3.1)$$

де K_c – плановане співвідношення приросту середньої заробітної плати на кожен відсоток приросту продуктивності праці;

$\Delta \Pi$ – планований приріст продуктивності праці.

Розрахунок фонду основної оплати праці для ПАТ "Запорізький хлібозавод №5" на 2026 р. В цьому випадку, основний фонд заробітної плати відповідає ФЗП у складі собівартості продукції. Використовуючи наведені вище теоретичні викладення, що відносяться до підприємства, розрахуємо зразковий фонд оплати праці по ПАТ "Запорізький хлібозавод №5" в цілому. Дані представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.4 - Розрахунок фонду основної оплати праці на 2026 р.

Показники	Ед. изм.	2021	2022	відхилення , %	прогноз 2026	відхилення +/- від 2022 року
1	2	3	4		5	6
ФОП висх	тис.грн.	7774,5	8053,8	103,6	8343,13	289,33
в т.ч. - пост. частина	тис.грн.	4820,19	5073,89	105,3	5340,94	267,05
- зміна частина	тис.грн.	2954,31	2979,91	100,9	3002,19	22,28
Випуск продукції	Тис.грн.	99 347	107 833	108,5	117044	9210,86
Продуктивність праці		12,78	13,39	104,8	14,03	0,64

Як базовий використовується фактичний ФОП 2021 року у складі собівартості.

$\text{Фзп } 2021.\text{ісх} = 7774,5 \text{ тис.грн.}$

Визначимо умовно-постійну і змінну, тобто залежну від об'єму проведеної продукції, частини.

А) Оплата по окладах фахівців і службовців, молодшого обслуговуючого персоналу, оплату по тарифних ставках і премії робочим-повременщикам, за роботу в нічний час, при відході у відпустки (чергові, додаткові, по навчанню) і інші виплати в 2021 році склали: $\text{Фзппост} = 601072,9 \text{ тис. грн.}$

Б) Основна оплата праці робочих-відрядників: $\text{Фзппер} = 222314,6 \text{ тис. грн.}$

Планований приріст продуктивності праці в 2026 році – 7,4%.

$$\Delta T 2011 = 7,4\%$$

Для підвищення мотивації персоналу в підвищенні продуктивності праці коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці в 2026 році приймаємо на рівні 0,7. У 2026 році – 0,5.

$$K_{с2026} = 0,7$$

Фактичний випуск продукції в 2022 році – 107833 тис.грн. Плановий випуск в 2026 році – 117044 тис.грн. отже:

$$\Delta V 2011 = 8,5\%$$

З урахуванням скорочення чисельності персоналу, обґрунтованого у попередньому підрозділі, а також впливу індексу споживчих цін, оптимізований фонд основної заробітної плати у 2022 році може бути визначений на економічно коректному рівні.

Отримані розрахункові залежності надають керівництву підприємства можливість сформуванню обґрунтованого фонду оплати праці з дотриманням ключового принципу побудови ефективної системи винагороди, а саме — випереджального зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення середньої заробітної плати.

Крім того, у процесі переходу до нової моделі формування коштів на оплату праці в перспективному періоді зазначені залежності дозволяють здійснити порівняльний аналіз обсягів витрат на оплату праці, визначених за чинною системою, із цільовими параметрами нової системи винагороди. Це, у свою чергу, дає змогу ідентифікувати необхідні регулюючі параметри та скоригувати їх значення без порушення фінансової рівноваги підприємства. З метою забезпечення стабільності та адаптації персоналу до оновлених умов оплати праці такі параметри в подальшому доцільно зберігати незмінними.

У подальшому здійснимо розрахунок відповідних параметрів:

$$\text{Чисельність персоналу: } n = 340 \text{ чол.}$$

$$\text{Фзп}_{2026.ісх} = 8343,13 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Фзппост} = 5340,94 \text{ тис. грн.}$$

Фзппер=3002,19 тис. грн.

Оптимізований фонд основної оплати праці за 2026 р.:

Фзп2026 = 8343,13 тис. грн.

Далі необхідно розрахувати частину ФОП, що формується з прибутку підприємства.

Заохочувальний фонд оплати праці

Заохочувальний фонд у виробничих одиницях в основних цехах, що випускають готову продукцію, в тих випадках, коли до структурних підрозділів може бути доведена прибуток, доцільно формувати по нормативах від прибутку, що залишається в їх розпорядженні. Принципова формула розрахунку вказаного фонду в даному випадку може бути представлена як:

$$ПФ = \frac{Н \times Р}{100}, \quad (3.2)$$

де Н – норматив, що визначає частку заохочувального фонду в залишковому прибутку (коп. на 1 грн. прибули);

Р – залишковий прибуток структурного підрозділу (млн грн.).

У випадках, коли використання зазначеного підходу з певних причин є неможливим або недоцільним, формування заохочувального фонду виробничої одиниці та основних цехів доцільно здійснювати на основі нормативів, що визначають його частку у загальному обсязі прибутку підприємства або відповідного структурного підрозділу. Додатково можуть застосовуватися нормативи приросту заохочувального фонду на кожен відсоток збільшення прибутку, що дозволяє посилити стимулюючу спрямованість системи винагороди.

У разі, якщо показник прибутку не може бути безпосередньо доведений до рівня внутрішньовиробничих підрозділів, доцільно використовувати цеховий показник собівартості продукції як базу для

визначення розміру заохочувального фонду працівників. Методи обліку та планування цього показника на сучасному етапі є достатньо розробленими, а за наявності обґрунтованих норм витрат сировини, матеріалів і заробітної плати собівартість продукції може розглядатися як надійний індикатор ефективності виробничої діяльності структурних підрозділів. У такому випадку величина заохочувального фонду визначається на основі його базового рівня з урахуванням нормативів зміни залежно від динаміки собівартості випущеної продукції.

Базовий розмір заохочувального фонду, що використовується для розрахунку нормативів для внутрішньовиробничих підрозділів, має забезпечувати рівнозначний рівень матеріального заохочення у розрахунку на одного працівника або на 1 тис. грн виплат з фонду основної оплати праці. При цьому встановлювані для підрозділів завдання щодо зростання прибутку або зниження собівартості продукції (послуг) повинні бути відносно однаково напруженими. Якщо забезпечити таку рівномірність неможливо, доцільно встановлювати нижчі базові розміри заохочувального фонду для тих підрозділів, у яких рівень використання виробничих ресурсів є нижчим, а поставлені завдання — менш складними.

Відрахування коштів до заохочувального фонду внутрішньовиробничих підрозділів рекомендується здійснювати щоквартально з наростаючим підсумком відповідно до затверджених нормативів. Окрім того, до складу заохочувального фонду можуть бути спрямовані невикористані кошти фонду основної заробітної плати, сформованого за встановленими нормативами. Таке перерахування є доцільним за умови виконання виробничих завдань як у вартісному, так і в натуральному вимірах, а також досягнення запланованих показників зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та інших ключових результатів діяльності.

Кошти заохочувального фонду використовуються відповідно до спеціального кошторису або в межах зведеного кошторису витрат єдиного

фонду оплати праці структурного підрозділу, який включає як фонд основної оплати праці, так і заохочувальний фонд. Порядок, розміри та черговість виплати премій і винагород за рахунок зазначеного фонду визначаються керівництвом структурного підрозділу за погодженням із профспілковою організацією або іншими органами, що представляють інтереси працівників.

Розрахунок заохочувального фонду оплати праці на 2021–2022 роки доцільно здійснювати з використанням рівневих нормативів, які враховують зміни показників ефективності праці у відповідних підрозділах.

Узагальнений розрахунок заохочувального фонду може бути представлений у вигляді відповідної аналітичної формули:

$$\Phi_{OT} = N \times P, \quad (3.3)$$

де N – норматив заохочувального фонду оплати праці на одиницю прибутку підприємства;

V – прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства.

В даному випадку, норматив утворення фонду оплати праці підрозділу може бути розрахований по формулі:

$$N = \frac{\Phi_{OT}_{баз}}{P_{баз}} \times \frac{100 + \Delta\mathcal{E}_{\phi} \times K_c}{100 + \Delta\mathcal{E}_{\phi}}, \quad (3.4)$$

де V – прибуток, отриманий в базисному році (тис. грн.);

$\Delta\mathcal{E}_{\phi}$ – зміна ефективності праці по сукупності показників якості продукції, продуктивності праці, матеріальних витрат;

K_c – співвідношення між зміною ефективності праці і заробітної плати.

Для вимірювання зростання або зниження ефективності праці в даному випадку можна використовувати наступний показник:

$$\Delta\mathcal{E}_{\phi} = \frac{\Delta C + \Delta P}{P_{баз}} \times 100 - 100, \quad (3.5)$$

де / – зміна собівартості продукції в розрахунковому періоді (тис. грн.);
 ΔP – зміна прибутку у зв'язку із збільшенням/зменшенням обсягу виробництва (тис. грн.);

$P_{\text{баз}}$ – прибуток, отриманий в базисному році (тис. грн.).

2026 рік: $\Delta \mathcal{E}_{\Phi} = ((4542794,0 - 3865549,7) + (769280,0 - 651932,17)) / 651932,17 * 100 - 100 = 21,9\%$

Співвідношення між зміною ефективності праці і заробітної плати K_c , визначимо трохи більше, ніж співвідношення зростання СЗП і продуктивності праці, використаної в попередньому пункті, оскільки в даному випадку враховується і якість продукції, тобто $K_c = 0,8$.

У такому разі норматив формування заохочувального фонду буде рівний:

$$N = 29053,3 / 651932,17 * (100 + 21,9 * 0,8) / (100 + 21,9) = 3,6\%$$

Таким чином, частка валового прибутку, який буде направлений на заохочення персоналу в 2026 році, рівна 3,6%.

Подальший «справедливий» розподіл заохочувального фонду оплати праці по підрозділах доцільно здійснювати на основі їх частки в створюваній собівартості кінцевої продукції.

Сума заохочувального фонду в 2026 році складе 289,33 тис. грн.

Таким чином, загальний фонд заробітної плати ПАТ "Запорізький хлібозавод №5" на 2026 рік складе:

основна оплата праці – 5340,94 тис. грн.

заохочувальний фонд – 3002,19 тис. грн.

Разом: 8343,13 тис. грн.

Дана величина на 7,3% перевищує фонд заробітної плати 2021 року та 3,6% 2022 року.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві неможливе без формування сучасної системи управлінського

обліку, орієнтованої на внутрішні потреби управління. Одним із ключових елементів такої системи є облік за центрами відповідальності, який передбачає розмежування повноважень, витрат і результатів діяльності між окремими структурними підрозділами та посадовими особами.

Запровадження управлінського обліку за центрами відповідальності дозволяє пов'язати витрати на оплату праці з конкретними результатами діяльності, що створює об'єктивну основу для оцінювання ефективності праці персоналу. У межах даного підходу кожен підрозділ розглядається як окремий об'єкт управління, відповідальний за формування визначених показників — обсягів виробництва, рівня витрат, продуктивності праці, якості продукції та фінансового результату.

Використання обліку за центрами відповідальності забезпечує прозорість формування фонду оплати праці, сприяє усуненню необґрунтованих витрат та підвищує об'єктивність розподілу стимулюючих виплат. Завдяки цьому створюються передумови для диференціації заробітної плати залежно від реального внеску працівників і підрозділів у кінцеві результати господарської діяльності підприємства.

Крім того, система управлінського обліку дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від планових, аналізувати причини неефективного використання робочого часу, перевитрат фонду оплати праці або зниження продуктивності праці. Це, у свою чергу, забезпечує можливість оперативного управлінського впливу, коригування нормативів, удосконалення системи мотивації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, організація управлінського обліку за центрами відповідальності є не лише інструментом контролю витрат, а й важливим елементом системи мотивації персоналу. Вона сприяє формуванню економічної зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці, раціональному використанні ресурсів та досягненні стратегічних цілей

підприємства, що в цілому забезпечує зростання ефективності використання трудового потенціалу.

У роботі також розроблені елементи механізму стимулювання праці керівників ПАТ "Запорізький хлібозавод №5". Вони полягають у тому, що встановлюється постійний річний оклад (тверда винагорода) на рівні вимог до відповідного кола розв'язуваних завдань і кваліфікації керівника, а також з урахуванням специфіки галузі й стани ринку. Змінну винагороду прив'язують до рівня досягнення погоджених оперативних і стратегічних цілей власним структурним підрозділом, а також до рівня досягнення цілей вищестоящою організаційною одиницею або підприємством у цілому. Така диференціація постійної й змінної частин окладу керівників можлива тільки при досить високому рівні організації на підприємства системи управлінського обліку, а саме обліку по «центрах відповідальності». Тому невід'ємною частиною підвищення ефективності використання трудових ресурсів є організація на підприємстві системи управлінського обліку.

Висновки до третього розділу

Таким чином, за результатами проведеного комплексного аналізу чинної системи оплати праці на підприємстві було встановлено порушення низки її базових принципів, які визначають ефективність матеріального стимулювання персоналу. Зокрема, виявлено недотримання трьох ключових засад побудови системи оплати праці, а саме:

по-перше, принципу відповідності міри праці мірі її оплати, що проявляється у слабкому зв'язку між трудовим внеском працівників та рівнем отримуваної ними заробітної плати;

по-друге, принципу матеріальної зацікавленості персоналу в досягненні високих кінцевих результатів діяльності, оскільки діючі механізми преміювання не забезпечують достатнього мотиваційного ефекту;

по-третє, принципу випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати, що є необхідною умовою підвищення ефективності господарської діяльності та фінансової стійкості підприємства.

Проведений аналіз переконливо свідчить про те, що існуюча система оплати праці поступово втратила здатність адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та перестала відповідати сучасним потребам і стратегічним завданням розвитку підприємства. В умовах трансформації економічних відносин, зростання конкуренції та обмеженості ресурсів така система не забезпечує належного рівня стимулювання трудової активності та не сприяє підвищенню продуктивності праці. У зв'язку з цим було визначено та обґрунтовано кілька пріоритетних напрямів оптимізації системи оплати праці, спрямованих на відновлення її стимулюючої функції та узгодження інтересів працівників і підприємства. Одним із ключових напрямів удосконалення стало застосування укрупненого підходу до формування фонду оплати праці із використанням методу рівневих нормативів. Запропонований метод укрупненого розрахунку коштів на оплату праці передувє деталізованому формуванню фонду за окремими статтями та дозволяє забезпечити системний зв'язок між динамікою виробничо-економічних показників окремих цехів і підприємства в цілому та розмірами заробітної плати персоналу..

ВИСНОВКИ

Важливими елементами організації заробітної плати на підприємстві виступають її форми та системи, які забезпечують безпосередній зв'язок між витратами праці та досягнутими результатами як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. Відповідно до чинного законодавства форми і системи оплати праці визначаються підприємствами самостійно в межах колективного договору з обов'язковим дотриманням державних соціальних гарантій, а також положень генеральних і галузевих (регіональних) угод.

У практиці господарювання найпоширенішими є дві базові форми заробітної плати — відрядна та погодинна. Перша орієнтована на кількісні результати праці, тобто обсяг виготовленої продукції, друга — на тривалість відпрацьованого часу. Вибір тієї чи іншої форми оплати праці має ґрунтуватися на її здатності максимально враховувати результати трудової діяльності, створювати стимули для підвищення продуктивності та якості праці, а також формувати матеріальну зацікавленість працівників у виявленні й реалізації резервів зростання ефективності виробництва. Ефективність форм оплати праці можлива лише за умови їх відповідності організаційно-технічним умовам виробничого процесу, що зумовлює необхідність урахування специфіки виробництва та характеру виконуваних робіт.

Загальними передумовами застосування тієї чи іншої форми заробітної плати є рівень технічної оснащеності підприємства, особливості технологічного процесу, організація праці й виробництва, ступінь завантаження виробничих потужностей, а також стан нормування праці. Саме ці чинники визначають доцільність використання погодинної або відрядної форми оплати праці для різних категорій персоналу.

У роботі здійснено комплексний аналіз факторів, що впливають на формування системи оплати праці, а також узагальнено підходи до її вдосконалення з використанням різних методичних інструментів. Фонд оплати праці формується під впливом багаторівневої сукупності чинників,

які діють на макро-, мезо- та мікрорівнях господарювання. У зв'язку з цим лише комплексний підхід до їх групування з використанням широкого спектра критеріїв дозволяє ідентифікувати роль кожного з них та визначити їх взаємозв'язки у загальній системі факторів, що зумовлюють динамічні та структурні зміни фонду оплати праці.

Ключове призначення системи компенсації полягає у формуванні такої виробничої поведінки персоналу, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Іншими словами, система винагороди має інтегрувати матеріальні інтереси працівників із довгостроковими завданнями організації. Саме тому продуктивність праці, ініціативність, творчий підхід, лояльність до корпоративних цінностей та залученість у розвиток підприємства повинні бути безпосередньо пов'язані з механізмами матеріального заохочення.

Змінна складова грошової винагороди доцільно формувати з урахуванням ефективності діяльності підприємства в цілому, окремих підрозділів і кожного працівника. Така ефективність може вимірюватися показниками обороту, прибутку, обсягів реалізації, виконання планових завдань, поліпшення якості продукції тощо. Результативність праці працівника, робочої групи або підприємства загалом доцільно визначати як співвідношення фактичних показників діяльності до їх нормативних або цільових значень.

Об'єктом дослідження в роботі є ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», основною спеціалізацією якого є виробництво лінійних хлібів на потоково-механізованих лініях, а також дрібноштучних хлібобулочних виробів. До асортименту лінійних хлібів належать, зокрема, «Хортицький», «Таврійський», «Тостерний» та інші, тоді як до дрібноштучної продукції — «Бородінський», «Юр'ївський», «Родзинка» тощо.

Ринок хлібобулочних виробів у місті Запоріжжі характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами підприємства є ПАТ «Запорізький хлібокомбінат № 1», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 3», ТОВ «Ольф», ТОВ «Врожай», ПАТ «Квантор», а також інші регіональні

виробники. Специфічною особливістю галузі є обмежені строки зберігання продукції, що зумовлює підвищені вимоги до логістики, організації виробництва та збуту.

У 2022 році середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства становила 342 особи, що на 14 осіб (3,9 %) менше порівняно з 2021 роком. Скорочення відбулося за всіма категоріями персоналу, водночас обсяг товарної продукції у звітному періоді зріс на 8,5 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз структури персоналу показав зростання питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників, що підтверджує посилення виробничого потенціалу підприємства. Разом з тим якісний аналіз персоналу виявив тенденцію до «старіння» кадрів, оскільки переважна частка працівників належить до вікової групи 30–50 років, тоді як частка молодих працівників залишається відносно низькою.

Дослідження руху персоналу засвідчило незначні позитивні зміни показників стабільності кадрів, однак збереження тенденції до зростання плинності персоналу вимагає удосконалення системи мотивації та стимулювання праці.

У роботі обґрунтовано доцільність упровадження механізму диференціації оплати праці шляхом поділу фонду оплати на постійну (тарифну) та індивідуалізовану складові. При цьому тарифна частина зберігає стабільний характер лише в межах релевантного діапазону, тоді як індивідуалізована частина зростає у міру підвищення кваліфікації працівника, освоєння суміжних функцій і розширення професійних компетенцій.

Запропонований підхід передбачає регулярний перегляд індивідуальної складової заробітної плати, диференціацію преміальних виплат залежно від фінансових результатів та використання системи управлінського обліку за центрами відповідальності. Саме така система дозволяє об'єктивно

оцінювати внесок структурних підрозділів у досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.

У роботі також запропоновано елементи механізму стимулювання праці керівників, які ґрунтуються на поєднанні фіксованого річного окладу та змінної винагороди, прив'язаної до рівня досягнення оперативних і стратегічних цілей. Реалізація такого підходу можлива лише за умови високого рівня розвитку управлінського обліку, зокрема обліку за центрами відповідальності, що підтверджує ключову роль цієї системи у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю (КЗпП). – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Документація. Закон України №108./95-ВР “Про оплату праці”, зі змінами і доповненнями б-К, Держстандарт України.
3. Документація. Закон України № 3356-ХІІ. «Про колективні договори і угоди» — Режим доступу— <http://search.ligazakon.ua>
4. Документація. Постанова Кабінету Міністрів України № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» — Режим доступу— <http://search.ligazakon.ua>.
5. Документація. Постанова Кабінету Міністрів України № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів»] <http://search.ligazakon.ua>
6. Документація. Постанова Кабінету Міністрів України № 767 «Про умови оплати праці посадових осіб та працівників митної служби» <http://search.ligazakon.ua>
7. Документація. Постанова Кабінету Міністрів України № 1428 «Про умови оплати праці працівників Національної служби посередництва і примирення та її відділень» — <http://search.ligazakon.ua>
8. Документація. Державний бюджет України на 2021 рік [Електронний ресурс]
9. Документація. Постанова КМУ « Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці // Баланс, 1998, № 15, С. 44-54.

10. Документація. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України № 5. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0114-04>
11. Документація. Генеральна Угода між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями — <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0002120-08>
12. Документація. Рекомендації щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 7. — <http://www.kadrovik.ua/content/rekomendats-shchodo-poryadku-nadannya-prats-vnikam-z-nenormovanim-robochim-dnem-shchor-chno->
13. Абрамов В.М. Нормування праці./В.М.Абрамов, В.М.Данюк, А.М.Колот-К. 2005. - 208с.
14. Березін О. В. Економіка підприємства/О.В.Березін. - К. : Знання, 2009. - 390 с.
15. Бойчик Н Економіка підприємств/Н.Бойчик — К.: Карав., - 2012. – 298с.
16. Болюх М. А. Економічний аналіз : Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2009. — 556 с.
17. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. - К. : КНЕУ, 2016. - 276 с.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. - 337 с.
19. В.Новиков Структурная динамика и регулирование заработной платы и доходов населения / В.Новиков // Экономика Украины №10 октябрь 2009 С.71-78

- 20.Бакаєва І.Г. Ефективність управління персоналом // Інноваційна економіка, 2012. №12 [38]. – С. 168-171.
- 21.Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / Е.О.Грицюк - К. : Дакор, 2009. - 304 с.
- 22.Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / А.В. Рудь, Ю.А. Опанасюк // Серія «Економіка». – Суми: Вісник СумДУ, 2012. - №1. – С.134-140.
- 23.Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. — Краматорськ: Центр продуктивності, 2008. — 245 с.
- 24.Економіка підприємства: зб. практичних задач і ситуацій: навч. посібник. - К. : КНЕУ, 2012. - 323 с.
- 25.Економіка промислового підприємства / за ред. Н. М. Тюріної. - Львів : Новий світ- 2008. - 312 с.
- 26.Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручник / Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. - К. : КНЕУ, 2009. - 598 с.
- 27.Єгорова І. П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств / І. П. Єгорова Навч. посіб. - Львів: Магнолія 2009. - 331 с.
- 28.Завіновська Г. Т. Економіка праці / Г. Т. Завіновська— К.: КНЕУ, 2010, — 200 с.
- 29.Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат // ДОВІДНИК КАДРОВИКА №1-9, 2010 [Електронний ресурс] — Режим лоступу— <http://kadrovik.net.ua/content/zarob-tna-plata-organ-zats-inii-mekhan-zm-formuvannya-struktura-kharakteristika-ta-poryadok-0>
- 30.Ивахненко В.М. Курс экономического анализа / В.М. Ивахненко. Учебное пособие.-К,2011.
- 31.Іванілов О. С. Економіка підприємства / О. С. Іванілов - К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.

- 32.Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник / О. С. Іванілов - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
- 33.Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. Посібник / І.В. Ковальчук - К. : Знання, 2008. - 679 с.
- 34.Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та вдосконалення / А.М. Колот К.: КНЕУ, 2012.-249с.
- 35.Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку/ І. В. Кривов'язюк навчальний посібник. - К. : Кондор, 2009. - 840 с.
- 36.Лапішко М.Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів / М.Л. Лапішко – Львів: «Світ», 2012. – 315с.
- 37.Мних Е.В. Економічний аналіз / Е.В. Мних -К.:ЦУЛ,2009 . – 304 с.
- 38.Галайда Т.О. Оцінювання персоналу та трудова адаптація в сучасних умовах / Т.О. Галайда, Т.М. Любимовська / Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Полтава : Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка, 2009. – С.180-183.
- 39.Пеліхов Є. Ф. Економіка сучасного підприємства / Є. Ф. Пеліхов навч.-метод. і практ. посібник. - К. : Хай-Тек Прес, 2009. - 344 с.
- 40.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства / С.Ф. Покропивний Підручник К.: 2003 – 450 с.
- 41.Романюк О.П. Методи економіко-статистичного аналізу / О.П. Романюк Навчальний посібник. - К.: Видавництво УАДУ, 2011.
42. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. - К. : Академвидав, 2016. - 488 с.
43. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. Посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. - К. : КНЕУ, 2014. - 316 с.
44. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. - К. : МАУП, 2007. - 488 с.

45. Економіка // В.В. Кириленко, Тернопіль: Економічна думка, 2009. – 193с.
46. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: О98 Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К. : «Кондор», 2016. – 664 с.
47. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К. : «Кондор». - 2006. - 308 с.
48. Экономика Украины. – 7(468) июль 2001г. – В.Барановский «К концепции перехода Украины на модель устойчивого развития».
49. Економічний аналіз діяльності підприємства. Навчальний посібник / Г. В. Савицька Київ: Знання, 2004, 654 с.
50. Економічний аналіз / Ф. Ф Бутинець. Житомир: ПП Рута, 2012, 680 с.