

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОБЕСЮК Дмитро Андрійович

Удосконалення організації оплати праці на підприємстві

спеціальність 073-Менеджмент
освітньо-професійна програма-Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

МЕН-41

Д.А. Бобесюк

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, І.І. Смачило

підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ М.М. Шкільняк

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПП «ПАТМОС».....	14
2.1. Характеристика діяльності ПП «Патмос».....	14
2.2. Аналіз організації оплати праці на ПП «Патмос».....	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПП «ПАТМОС».....	25
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Актуальність проблеми. Організація оплати праці – ключова складова управління людськими ресурсами, яка визначає ефективність роботи підприємства та результати роботи працівників. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами ринкових умов, удосконалення організації оплати праці набуває особливого значення. Ефективна організація оплати праці сприяє підвищенню мотивації працівників, зростанню продуктивності та поліпшенню загальних результатів діяльності підприємства.

Удосконалення організації оплати праці сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, що важливо для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Врахування сучасних тенденцій, таких як гнучкі системи винагороди та нематеріальні стимули, допомагають створити позитивний імідж роботодавця. Таким чином, дослідження та удосконалення організації оплати праці є актуальним завданням для забезпечення ефективного управління персоналом та сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання оплати праці на підприємстві досліджували такі вчені як: Лукашевич В.М., Швиданенко Г.О., Сміт А. та Рікардо Д., Машевська А.А., Валецька О.І., Довбуш К.К., Мельник Я.І. та інші.

Про те питання удосконалення організації оплати праці на підприємстві завжди є актуальними в контексті сучасних проблем соціально-економічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану організації оплати праці на ПП «Патмос» та розроблення шляхів її удосконалення.

Завдання:

- висвітлити теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність ПП «Патмос»;
- проаналізувати організацію оплати праці на ПП «Патмос»;

– запропонувати шляхи удосконалення організації оплати праці на ПП «Патмос».

Об’єкт дослідження – процес організації оплати праці на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення організації оплати праці на ПП «Патмос».

Методи дослідження. При проведенні дослідження були застосовані такі методи: теоретичного узагальнення та порівняння для опрацювання матеріалу щодо теоретичних аспектів організації оплати праці на підприємстві (розділ 1); індукції та дедукції, аналізу та синтезу, наукової абстракції під час дослідження організації оплати праці на ПП «Патмос» (розділ 2); комплексного підходу для розроблення пропозицій щодо шляхів удосконалення організації оплати праці в досліджуваному підприємстві (розділ 3). Застосовано графічний та табличний прийоми для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значимість проведеного дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення організації оплати праці на ПП «Патмос». Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити мотивацію та задоволеність працівників, що сприятиме зростанню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Теоретичні основи оплати праці на підприємстві» у Збірнику V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному світі оплата праці є одним з найбільш вагомих методів підвищення рівня ефективності виробництва, розвитку бізнесу та значним мотиваційним елементом трудової діяльності. Оплата праці відіграє ключову роль в економіці, оскільки є основним механізмом розподілу матеріальних ресурсів між працівниками та роботодавцями. Вона впливає на матеріальний добробут найманих працівників та є основою для оплати виконаної роботи.

Зважаючи на постійні зміни у соціально-економічному середовищі, виникають нові виклики та можливості для підприємств у галузі управління людськими ресурсами, зокрема, у сфері оплати праці. У сучасних умовах глобалізації, технологічних інновацій та змін вимог ринку, важливо розуміти, як організувати оплату праці, оскільки вона впливає на продуктивність працівників, їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Оплата праці та її розмір визначається трудовим договором (угодою між роботодавцем та працівником), але варто звернути увагу на те, що вона не може бути меншою аніж це встановлено трудовим законодавством. У конституціях держав та міжнародних актах з прав людини закріплене право людини на гідний чи достатній рівень життя, який має бути забезпечений належним рівнем оплати праці.

Вибір найбільш ефективної системи оплати праці, правильність її нарахування та забезпечення своєчасної виплати працівникам підприємства впливають на ефективність ведення господарських процесів, рівень якості праці та ін. [29, с. 125].

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють питання оплати праці в Україні, є: Конституція України [12], Кодекс законів про працю України (КЗпП) [8], Закон України «Про оплату праці» [9].

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» під оплатою праці розуміють, «винагороду, як правило, у грошовому еквіваленті, яку власник або вповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу» [9].

Оплата праці є не тільки економічною, а й соціальною категорією. В економічному аспекті оплата праці є: винагородою за працю, оплатою працівнику за виконану роботу; вартісною оцінкою робочої сили; відносинами між державою, роботодавцем і працівником з приводу розподілу частини національного доходу; для роботодавця – витратами виробництва, які він намагається мінімізувати; для працівника – доходом, який йому потрібно максимізувати; для держави – інструментом, за допомогою якого вона регулює попит та пропозицію потенційної працездатності.

Соціальний аспект оплати праці виражається в тому, що вона є провідним інструментом соціальної політики, так як визначає рівень соціальності суспільства, здатності держави підтримувати рівень якості життя загалом і кожної людини окремо. Тобто сутність оплати праці визначається тією роллю, яку вона має відігравати в реалізації соціальних прав людини й передусім її права на працю.

За останні десятиліття були розроблені та впроваджені різні теоретичні підходи до організації оплати праці. Ці підходи відобразилися у вітчизняному законодавстві, міжнародних стандартах, наукових дослідженнях та управлінській практиці. Однак, зі зміною економічних умов, теоретичні концепції оплати праці залишаються предметом активних наукових дискусій.

Чимало науковців розглядають оплату праці по-різному, а тому виникають різні значення і трактування у науковій площині. Найбільш поширеним є те, що оплата праці – це поняття у яке входять різні винагороди за працю, тобто заробітна плата, премії та інші. Заробітна плата – це визначений вид оплати праці у грошовому вираженні за відпрацьований певний час або за виконану певну роботу. Доволі поширеним є твердження про тотожність понять оплата праці та заробітна плата.

Наприклад, Лукашевич В. вважає, що «ці поняття – рівноцінні, хоча між ними і є певна відмінність: видатки на заробітну плату здійснюються із фонду заробітної плати, а інші заохочувальні виплати проводяться коштом підприємства або коштів спеціального призначення та цільових надходжень» [15, с. 139].

Також Лукашевич В. зазначає, що «у складі заробітної плати розрізняються такі складові: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Основна заробітна плата є основною формою винагороди, яка обчислюється зазвичай у грошовому виразі і виплачується власником або уповноваженим ним органом працівникові за виконану роботу» [15, с. 61].

У сучасній економічній літературі «відсутній єдиний підхід до трактування сутності заробітної плати, однак більшість авторів дотримуються думки, що праця однозначно вважається фактором виробництва, а заробітна плата – ціною використання праці» [27, с. 247].

Швиданенко Г.О. дає таке пояснення оплати праці – «це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому вираженні, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги» [8, с. 202].

А. Сміт та Д. Рікардо у наукових напрацюваннях визначають своє бачення поняття «заробітна плата». А. Сміт [24] зазначив, що «заробітна плата охоплює вартість життєвих засобів людини, щоб вона могла «працювати», натомість Д. Рікардо [30] вважає, що «заробітна плата є грошовим виразом «мінімуму засобів існування».

З правової точки зору більшість дослідників (Машевська А.А. [17], Валецька О.І. [2], Довбуш К.К. [6], Мельник Я. [18]) вважає, що «поняття «оплата праці» ширше, а його цільове призначення спрямоване на організацію оплати праці, регламентацію її окремих елементів та всієї системи правових засобів у цій сфері, тоді як поняття «заробітна плата» спрямоване на право окремого працівника отримувати грошову винагороду».

Поняття оплата праці представляє собою окремий, складний та системний об'єкт економічних наукових досліджень. Вона є узагальнюючим науковим поняттям, яке відображає реальну дійсність, систематично об'єднуючи широкий спектр соціально-економічних відносин.

Зауважимо, що поняття заробітна плата є комплексним значенням та має різне трактування. Вона є економічною площиною між роботодавцем та працівником на рахунок вартості виконаної праці. У рамках ринкової економіки, оплата праці формується через взаємодію попиту на працю та її пропозиції, що відображає ринкову цінність найманої праці. Для працівників заробітна плата становить основну частину їх доходу, яка гарантує необхідні умови для їх працездатності та відтворення робочої сили [5, с. 47].

Функція оплати праці – це її призначення, роль, складова практичної діяльності в узгодженні і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудова відносин. Класифікація функцій закріплена у Законі, де згідно із преамбулою визначено економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників і спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати [9]. Проте чимало вчених наводять більш розширений перелік таких основних функцій, які зображені на рисунку 1.1.

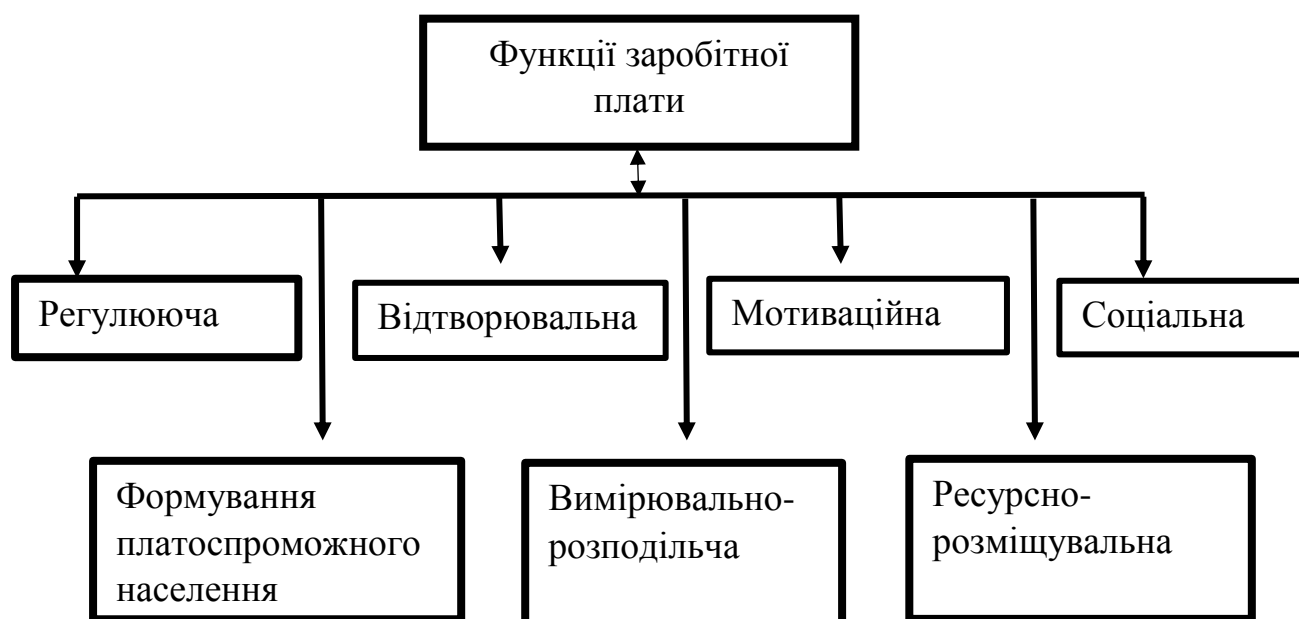


Рис. 1.1. Функції заробітної плати

Примітка. Наведено автором за [2]

Взаємодія функцій оплати праці є важливою для підприємства, економіки, оскільки вони підтримують стабільність, справедливість на ринку праці. На наш погляд, найбільш важливими виступають стимулююча та мотиваційна.

Насамперед, Валецька О. зазначає, що відтворювальна функція полягає у «забезпеченні працівників та членів їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили, а мотиваційна націлює працівників до ефективної діяльності на робочих місцях. У сучасних умовах розвитку економіки України, інфляції, змін цін на життя свідчать про неможливість заробітної плати виконувати функцію відтворення робочої сили працівників та забезпечення членам їхніх сімей достатнього рівня» [2, с. 102].

Щодо інших функцій, то регулююча функція визначає залежність оплати праці від таких факторів, як кваліфікація працівника, ступінь складності виконуваних завдань та їх напруженість. Ця функція сприяє встановленню справедливих умов оплати, враховуючи внесок кожного працівника в робочий процес. Соціальна функція має подвійний характер: вона виконує як матеріальну, так і моральну роль. Матеріальний аспект полягає в забезпеченні доходів, а моральний – у впровадженні принципу соціальної справедливості. Це означає, що за однакову роботу працівники повинні отримувати рівну заробітну плату, що сприяє підтриманню справедливості і рівності в трудових відносинах.

Додатковими функціями виступають: «вимірювально-розподільча функція призначена для відображення міри живої праці при розподілі фонду споживання між найманими працівниками і власниками засобів виробництва. Ресурсно-розміщувальна функція полягає в оптимізації розміщення трудових ресурсів по регіонах, галузях економіки, підприємствах» [10].

Усі згадані функції тісно взаємопов'язані і лише при їх комплексному виконанні досягається ефективна організація оплати праці. Оплата праці – це складне поняття, в якому відображається взаємодія багатьох процесів. Сутність

оплати праці багатогранна, оскільки для роботодавця оплата праці – це витрати виробництва, які він, як правило, намагається мінімалізувати, а для працівника оплата праці – це дохід, який він, відповідно, намагається максимізувати, домовляючись про високий рівень оплати праці. Загалом для суспільства оплата праці виконує функцію розподілу. Приведення складових елементів оплати праці у відповідну систему із взаємозв'язками для дотримання принципів організації та реалізації функцій заробітної плати є організацією оплати праці. Саме тому знання та дотримання принципів організації оплати праці стають надзвичайно важливими. Система заробітної плати має базуватися на об'єктивних, науково обґрунтованих принципах, що відображають економічні закони і спрямовані на повне виконання її функцій.

При організації оплати праці на підприємстві важливо: врахувати її адаптованість до постійних змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах; враховувати такий принцип як забезпечення конституційних прав і свобод людини і громадянина на працю; забезпечити тісний зв'язок розміру оплати роботи працівника із його персональними кар'єрними досягненнями. Від вдалого рішення проблеми організації оплати праці залежать як зростання ефективності виробництва, так і підвищення рівня життя працівників. Через організацію оплати праці досягається необхідний компроміс між інтересами роботодавця та працівника [3].

Складовими елементами організації оплати праці є: нормування праці, тарифна система, форми та системи оплати праці.

Нормування праці надає можливість встановлювати обґрунтовані витрати праці та результати виражені у нормах часу, виробітку, чисельності та інших нормативах. Тарифна система складається з різних нормативів щодо встановлення суми оплати праці працівників підприємства, але в залежності від їх кваліфікаційного рівня, складності виконуваної роботи, умов праці та інших особливостей згідно трудового законодавства.

Форми та системи оплати праці встановлюють правила нарахування та виплати заробітної плати, створюють пряму залежність між заробітком

працівників та якісними, кількісними результатами їхньої праці. Більшість власників бізнесу обирають традиційні форми та системи оплати праці, але сучасний ринок праці потребує їх перегляду та вдосконалення. В сучасних умовах на підприємствах використовуються різні форми та системи оплати праці. Найбільш поширені форми оплати праці – відрядна та погодинна.

Відрядною називається «така форма оплати праці, при якій зарплата працівнику нараховується за кількість продукції (робіт, послуг), яку було вироблено у встановлений час» [4]. При цьому відбувається заохочення підвищення продуктивності працівників, оскільки їхня заробітна плата зростає пропорційно до збільшення продуктивності. Вважаємо, що на підприємствах відрядну систему оплати праці найбільш доцільно застосовувати в таких ситуаціях: коли можливе ведення точного обліку обсягів виконуваних робіт; є великі замовлення на продукцію, а кількість працівників обмежена; коли система не впливає негативно на якість продукції; є гостра потреба в збільшенні загального обсягу виробництва на підприємстві. Проте існують випадки, коли не рекомендується використовувати відрядну оплату праці на підприємствах, зокрема, де погіршується якість продукції, порушуються технологічні процеси, знижується рівень обслуговування обладнання чи порушуються норми техніки безпеки.

Серед систем відрядної форми оплати праці є пряма та непряма. При прямій оплаті праці визначається відповідно до результатів, які досягає кожен окремий працівник. Непряма відрядна система застосовується для оплати праці осіб, які обслуговують основних працівників. У цьому випадку їхній дохід залежить від результатів роботи тих працівників, яких вони обслуговують.

Відрядно-преміальна система оплати праці передбачає, що працівник отримує заробіток за прямою відрядною системою, а також премію «за виконання або перевиконання певних кількісних і якісних показників. При відрядно-прогресивній системі оплати праці заробіток працівника визначається за виконання норми виробітку, як і при прямій відрядній оплаті, тобто за

встановленими розцінками. При перевиконанні встановленої норми доплати до основної відрядної розцінки прогресивно збільшуються» [22].

Щодо акордної система оплата праці, то «вона також виступає різновидом відрядної форми, за якого норма та розцінка для виконавця або групи виконавців встановлюється не за кожною окремою операцією, а за весь комплекс робіт» [4].

«Погодинна форма оплати праці на підприємствах – форма оплати праці, коли обсяг виконаної роботи не піддається нормуванню» [20, с. 733]. Вона передбачає оплату працівникам залежно від кількості відпрацьованого часу. Вона базується на тарифних ставках, встановлених для кожної посади або категорії працівників. Ця система широко використовується в різних галузях, особливо там, де важливо забезпечити стабільний рівень доходу і де результати роботи не можуть бути виміряні в одиницях продукції.

За простої погодинної системи оплати праці розмір заробітної плати залежить від тарифної ставки працівника та кількості відпрацьованого ним часу протягом певного періоду. Через недостатній позитивний вплив на кількість і якість праці цю систему застосовують досить рідко. За погодинно-преміальної системи працівник отримує винагороду не лише за фактично відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних та якісних показників. Кількісні показники включають в себе наднормовий час, виконання позапланових і понадпланових завдань, тоді як до якісних показників належить підвищення якості продукції, зменшення витрат сировини та матеріалів, дотримання технологічних вимог тощо [20, с. 733].

Погодинно-преміальна система базується на оплаті праці не тільки за відпрацьований час, а й за досягнення певних кількісних і якісних показників (виконання норми, зростання продуктивності праці, якість робіт і продукції, економію ресурсів). Різновидом погодинно-преміальної системи є система за посадовим окладом, яка використовується при оплаті праці, яка має стабільний характер [22].

Вибір конкретної форми та системи оплати праці залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку галузі, завдання підприємства, економічну ситуацію та мотиваційні механізми. Правильно обрана система оплати праці може суттєво підвищити продуктивність працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Відрядна система краще підходить для робіт, де легко виміряти обсяг виконаної роботи і де продуктивність є ключовим показником. Погодинна система підходить для робіт, де важлива стабільність і якість, а також для працівників, чия діяльність важко піддається кількісному вимірюванню.

Важливо, щоб підприємство обирало форми та системи оплати праці, які б стимулювали персонал до саморозвитку та мотивації. Крім того, впровадження таких форм має враховувати специфіку середовища, в якому функціонує підприємство, а також характеристики конкретного підрозділу та посади працівника.

Підсумовуючи вищезазначене, можна підкреслити, що організація оплати праці – це приведення її елементів у відповідну систему, що забезпечує взаємодію кількості та якості праці з розміром оплати. З одного боку, оплата праці це джерело доходів для найманих працівників, що формує основу матеріального добробуту їх сімей. З іншого боку, для роботодавців це важлива складова витрат, а також ефективний засіб мотивації працівників. Її раціональна організація на підприємстві виступає локомотивом до розширеного відтворення масштабів виробництва.

Основним регулятором оплати праці є держава. Це відбувається за допомогою встановлення мінімальної заробітної плати, збереження робочих місць, надання гарантій на працю для працівників.

Удосконалення організації оплати праці на підприємстві передбачає проведення дослідження організації оплати праці на основі вивчення факторів, що впливають на рівень оплати праці, вибір форм і систем оплати праці та виявлення можливостей для подальшого її покращення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПП «ПАТМОС»

2.1. Характеристика діяльності ПП «Патмос»

Приватне підприємство «Патмос» (ПП «Патмос») розпочало свою роботу за адресою: Україна, Тернопільська область, Бережанський район, с. Котів, вул. Тиха у 2016 році. З 2020 року підприємство знаходиться у м. Тернопіль, вул. Котляревського, 69 [19].

ПП «Патмос» є юридичною особою, зареєстроване у встановленому Законом порядку. Підприємство діє відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України, а також інших чинних законодавчих та нормативних актів України, а також свого Статуту.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, має статус юридичної особи, володіє власним майном, здійснює правочини від свого імені, в тому числі набуває майнові та особисті немайнові права, та виконує визначені обов'язки. Підприємство має право виступати в суді, а також займатися виробничою, комерційною, посередницькою та іншою господарською діяльністю, за умови, що ця діяльність відповідає чинному законодавству та Статуту підприємства, і має за мету одержання прибутку [26].

ПП «Патмос» утворене з метою одержання прибутку, задоволення суспільних потреб, зокрема здійснення діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, транспортування, складське зберігання, операції з нерухомим майном, міжнародні перевезення, надання транспортно-експедиційних послуг. ПП «Патмос» – одне з найбільших транспортно-експедиційних компаній України, яке обслуговує найбільші виробничі компанії країни та забезпечує їх транспортом.

Підприємство має самостійний баланс, що займається транспортно-експедиційною діяльністю, міжнародними перевезеннями, транспортуванням. Серед них: власний автотранспорт; станція технічного обслуговування

транспорту; офіс логістики з транспортно-експедиційної діяльності; власні печатки та штампи з логотипом; бланки зі своєю назвою; товарні знаки.

Основним напрямом, яким сьогодні займається підприємство – транспортна та транспортно-експедиційна діяльність: транспортування продукції, надання послуг для компаній у транспортно-експедиційній діяльності, міжнародні перевезення, супровід транспорту, оформлення супровідних документів, надання логістичних послуг перевізникам.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Цей тип організаційної структури характеризується тим, що для виконання певних управлінських завдань створюються окремі управлінські підрозділи, які передають свої вказівки виконавцям. Функціональні керівники, в свою чергу, відповідають за керівництво виконавцями у межах своїх обов'язків. Така структура ґрунтується на принципі розподілу повноважень і відповідальності за функціями і прийняттям рішень по вертикалі.

Недолік лінійно-функціональної управлінської структури пов'язаний з умовами господарювання, які допускають невідповідність між відповідальністю та повноваженнями керівників різних рівнів і відділів. Це включає перевищення норм керівництва, особливо серед директорів та їхніх заступників, формування неефективних інформаційних потоків, надмірну централізацію оперативного управління виробництвом, нехтування специфікою роботи різних підрозділів та відсутність необхідних нормативних документів для такої структури.

Організаційна структура управління підприємством подана на рисунку 2.1.

Відповідно до структури управління підприємства кожен виконує наступні обов'язки:

1. Підприємство очолює директор, якому підпорядкується юрист, керівник відділу, головний бухгалтер. Директор діє згідно довіреності від імені

підприємства в межах своєї компетенції та є вищим у прийнятті управлінських рішеннях.



Рис 2.1. Структура управління ПП «Патмос»

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

2. Головний бухгалтер. Ведення обліку в ПП «Патмос» здійснюється відділом бухгалтерії, керівником якого є головний бухгалтер. Останній безпосередньо підзвітний перед директором підприємства та виконує обов'язки головного фінансового директора. Головний бухгалтер входить до професійної групи «керівники». Рішення щодо призначення або звільнення головного бухгалтера приймається директором підприємства.

3. Бухгалтер. Відділ бухгалтерії займається підписанням актів, рахунків. Перевіркою документації, реєстрацією ПДВ, формування звітності.

4. Юрист. Вирішення спірних питань, претензій, судові справи. Оформлення посадових інструкцій, підписання і перевірка договорів.

5. Інспектор з безпеки та якості. Перевірка експедиційних транспортних засобів, сюди входить: перевірка технічних паспортів, стан компанії на балансі якого стоїть транспортний засіб, перевірка водіїв на судимість та трудових договорів з компанією в якій працює.

6. Керівник логістики, транспорту. Керівник здійснює контроль і забезпечує роботу відділу. Домовляється з партнерами про співпрацю, контролює і вирішує спірні питання логістів, партнерів [26].

Логістична компанія ПП «Патмос» спеціалізується на наданні послуг у транспортно-експедиційній та логістичній галузі. Останній моніторинг ринку, на якому діє компанія, був проведений у 2023 році. За цими результатами, ПП «Патмос» займає одну із провідних позицій на ринку послуг в логістичній сфері на території України та позитивні відгуки серед своїх клієнтів.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризує його економічну діяльність підприємства, визначає його потенціал, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому відношенні, визначає його конкурентоспроможність. Його фінансовий стан залежить від результатів комерційної та фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «Патмос»,
2022-2023 рр.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	2000	24568,8	18363,2
Інші операційні доходи	2120	(6 095,9)	(2 837,7)
Собівартість реалізованої продукції	2050	(18 351,9)	(14 650,9)
Інші операційні витрати	2180	(6 095,9)	(2 837,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1 371,0	910,3
Податок на прибуток	2300	(246,8)	(163,8)
Чистий прибуток	2350	1 124,2	746,5

Примітка. Складено на основі даних підприємства

Фінансово-економічні показники підприємства показують позитивну динаміку. Чистий прибуток підприємства становить 1 124,2 млн. грн. відносно попереднього року, що складало 746,5 тис. грн. Також слід зазначити, що собівартість послуг зросла відносно минулого року. У 2023 році собівартість послуг становила 18 351,9 млн. грн., у 2022 році – 14 650,9 млн. грн. Підприємство прибуткове, працює стабільно. Кошти також витрачаються на маркетинг, удосконалення і модернізацію технічного забезпечення.

Приватне підприємство співпрацює з національними та міжнародними торговельними мережами: «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Велика Кишеня», «Новус», «Моршинська», «Метро», «Карпатська джерельна», «Радехівський цукор», «Оболонь», «AbinBev», «Опілля», «Перша Приватна Броварня», а також місцевими торговельними мережами для здійснення перевезення їхньої продукції як по Україні, так і за кордоном [19].

Основними конкурентами ПП «Патмос» на ринку є такі компанії як: «Лев-Транс», «DEVİK», «Транс Логістик». Однак йому вдається зберігати свою позицію на ринку завдяки якості послуг, професійному підходу до роботи та висококваліфікованим спеціалістам.

Крім того, ПП «Патмос» активно використовує новітні технології та методи обстеження, що дозволяє підприємству пропонувати послуги та рішення, які відповідають сучасним вимогам та стандартам. Управління документообігом у ПП «Патмос» може здійснюватися за допомогою різноманітних технологій, які включають в себе електронні документообігові системи 1С, MEDOC, ВЧАСНО, системи зберігання та обміну даними, хмарні сервіси та інші.

Один з основних інструментів управління документообігом на підприємстві є електронна система документообігу. Така система може бути розгорнута на внутрішньому сервері підприємства або використовуватися як хмарний сервіс. Вона дозволяє зберігати, обробляти та обмінюватися документами між працівниками підприємства та клієнтами. Основний інструмент обміну інформації логістичного відділу та інших відділів є програма

ІС, яка пов'язує між собою логістичний відділ, бухгалтерію, юридичний відділ та службу безпеки.

Перед початком виконання своїх обов'язків та кожні три роки, посадові особи проходять навчання та перевірку знань з охорони праці, техногенної безпеки та надзвичайних ситуацій на виробництві. Спеціалісти з виробництва повинні підтвердити знання нормативних актів з охорони праці, що стосуються їхніх посадових обов'язків.

Трудовий колектив підприємства включає всіх фізичних осіб, які беруть участь у його діяльності на основі трудових договорів (контрактів, угод) або інших документів, що регулюють їхні трудові відносини з підприємством. Воно самостійно визначає форми і системи оплати праці, розмір заробітної плати, а також інші види винагород працівникам, дотримуючись чинного законодавства України.

2.2. Аналіз організації оплати праці на ПП «Патмос»

Оплата праці врегульовує найскладніші процеси розподілу новоствореної вартості між працівниками підприємства та власниками бізнесу. Раціональна її організація стимулює працівників до підвищення ефективності виробництва, що впливає на розвиток національної економіки країни.

Система оплати праці на ПП «Патмос», її структура та інші питання оплати праці працівникам регулюються положенням про мотивацію персоналу.

Основними формами оплати праці, згідно положення про оплату праці, персоналу на ПП «Патмос» є:

- основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці;
- додаткова заробітна плата – це винагорода за понаднормове виконання роботи, успіхи в трудовій діяльності, винахідливість, особливі умови праці. Включає в себе премії, компенсаційні виплати, згідно чинного законодавства.

– інші заохочувальні та компенсаційні виплати-премії за спеціальними положеннями, компенсації та матеріальні виплати що не передбаченні в чинному законодавстві.

Головним джерелом грошового забезпечення оплати праці є дохід підприємства та отримані кошти у результаті господарської діяльності згідно з чинним законодавством України.

На підприємстві діють такі критерії оплати праці працівників:

- рівень доходів підприємства;
- відпрацьований час працівників та їхній результат роботи;
- оплата згідно посадового окладу, тарифна система згідно чинного законодавства України.

Середньомісячна заробітна плата працівників на ПП «Патмос» відображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Середньомісячна заробітна плата ПП «Патмос» за 2022-2023 рр.

№ з/п	Посада	Виконання покладених обов`язків	К-сть	Середньомісячна заробітна плата, грн.	
				2022 р.	2023 р.
1.	Директор		1	25 000,00	25 000,00
2.	Головний бухгалтер	Відповідальний за подання звітності організацію фінансового обліку	1	9 500,00	11 000,00
3.	Бухгалтер	Відповідальна за прихід та розхід підприємства	2	14 000,00	16 000,00
4.	Юрист	Кадри, Охорона праці та пожежна безпека.	1	8 000,00	9 500,00
5.	Менеджер транспортно-експедиторської діяльності	3 Першої категорії	2	20 000,00	24 000,00
6.	Менеджер транспортно-експедиторської діяльності	3 Другої категорії	3	21 000,00	24 000,00
7.	Менеджер транспортно-експедиторської діяльності	3 Третьої категорії	3	24 000,00	28 000,00

8.	Менеджер (управитель) з логістики	Керівник логістики	2	19 000,00	21 000,00
9.	Сестра медична	Контроль: Проходження періодичних медичних оглядів працівниками	1	8 000,00	8 000,00
10.	Прибиральниця службових приміщень	Прибиральниця службових приміщень	1	6 700,00	7 500,00
11.	Інспектор з безпеки та якості	Перевірка контрагентів	1	9 500,00	10 500,00
Всього по підприємству :			18	164 700,00	185 000,00

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Загальна сума заробітної плати у 2022 році склала 164 700,00 грн. За час періоду з 2022 р. по 2023 р. заробітна плата збільшилась на 20 300 тис. грн. Оплата праці на підприємстві збільшилась за рахунок:

- збільшення окладу оплати праці працівників;
- збільшення обсягів виконаної роботи працівниками;
- підключення нових партнерів, що збільшило обсяги роботи.

У звітному періоді працівники отримали більшу заробітну плату, сума збільшилась для таких категорій осіб: інспектор з безпеки та якості, головний бухгалтер, бухгалтер, менеджер (управитель) з логістики, менеджер з транспортно-експедиторської діяльності, юрист.

Для цих категорій працівників була піднята заробітна плата у зв'язку з збільшенням обсягу роботи, що впливає на збільшення навантаження на усі відділи підприємства.

Кількість штатних працівників не змінювалась, підприємство заключило партнерство з компаніями, що дозволяє в майбутньому розширити штат працівників. Кадрова програма підприємства дозволяє забезпечувати рівень кваліфікації працівників.

Матеріальна структура винагороди працівників ПП «Патмос» має різні види заохочення працівників, серед яких:

1. Встановлена законом оплата праці:

а) заробітна плата встановлена посадовим окладом, згідно до штатного розпису.

2. Додаткова оплата праці:

а) додаткові нарахування, доплати, компенсації за:

- заміна працівників, які відсутні (через відпустку, лікарняний, інші причини) – нарахування відбувається згідно окладу відсутнього працівника);
- за професійні досягнення;
- виконання складності роботи (оформлення експортних документів, супровід документації клієнтів).

Додаткові нарахування можуть і зменшитись або й скасуватись, якщо вчасно не виконано завдання, порушено умови трудового договору або праці.

б) в понаднормову враховується робота в неробочі та святкові дні – визначається розмірами згідно відпрацьованих годин;

в) оплата за невідпрацьовані робочі години:

- відпустки щорічні.

3. Інші виплати:

а) щорічний звіт кожного працівника, яким визначається продуктивність праці за рік.

4. Соціальні оплати працівникам:

а) проведення медичного огляду працівників підприємства;

б) оплата вартості відпочинку для працівників та їх родин [26].

Перегляд умов оплати праці на підприємстві відбувається згідно законодавства України один раз на рік.

Оплата праці працівникам відбувається у вигляді нарахувань та інших додаткових виплат. Розмір додаткової оплати залежить від професійних якостей працівника та складності роботи. Також важливим фактором є результат виконаної працівником роботи, що відображається на результатах підприємства.

Фонд оплати праці підприємства відображено в таблиці 2.3.

Протягом звітного періоду найбільша частка заробітної плати була виділена на основну оплату праці працівників, що становила 71% від загальної суми виплат. Додаткова заробітна плата складала 22% від загальної виплаченої

суми. Крім того, на компенсації та заохочувальні виплати було спрямовано 5% заробітної плати, а на соціальні виплати припадало лише 2% від загальної суми виплат.

Таблиця 2.3

Структура фонду оплати праці ПП «Патмос» 2022-2023 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, ±	Відносне, %
Фонд оплати праці	164 700	100	185 000	100	20 300	12,8
Основна заробітна плата	115 290	70	131 350	71	16 060	13,93
Додаткова заробітна плата	37 881	23	40 700	22	2 819	7,44
Інші заохочувальні виплати	9058,5	5,5	9 250	5	191,5	2,11
Виплати соціального характеру	2470,5	1,5	3 700	2	1229,5	51,62

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

У порівнянні з попереднім періодом, фонд оплати праці зріс на 12,8%. Це свідчить про загальне збільшення обсягу фінансування, призначеного для виплат працівникам підприємства.

Розмір основної заробітної плати збільшився на 16 060 тис. грн. або на 13,93%. Це вказує на зростання обсягу коштів, які виділяються на виплату основного окладу працівникам за виконану роботу.

Розмір додаткової заробітної плати зріс на 2 819 тис. грн., що становить збільшення на 7,44%. Це означає, що більше коштів було виділено на різноманітні додаткові винагороди або премії для працівників.

Сума інших заохочувальних та компенсаційних виплат збільшилась на 2,11%. Незважаючи на це зростання, її частка в загальній структурі фонду оплати праці скоротилась з 5,5% до 5%. Це може вказувати на зміни у політиці компенсацій та заохочень на підприємстві.

Розмір виплат соціального характеру зріс з 2470.5 тис. грн. до 3 700 тис. грн, що складає збільшення на 51,62%. Це відображає зростання видатків, пов'язаних зі соціальною підтримкою працівників, таких як пенсійні внески або страхові виплати.

Слід відзначити, що відповідно до законодавства заробітна плата не може бути меншою, ніж мінімальний розмір, встановлений державою, при виконанні працівником місячної норми праці.

Система виплати заробітної плати працівникам є частиною положення про мотивацію персоналу і передбачає її регулярність у робочі дні протягом місяця. Згідно цього положення, заробітна плата виплачується двічі на місяць з певними термінами:

1. Перша виплата призначена до 18 числа поточного місяця і стосується заробітної плати за першу половину місяця, тобто за період з 1 по 15 число.

2. Друга виплата повинна бути виконана до 3 числа наступного місяця і стосується заробітної плати за другу половину місяця, тобто за період з 16 по 30 (або 31) число.

У випадку, якщо день виплати заробітної плати припадає на вихідний, святковий або неробочий день, вона має бути виплачена напередодні цих днів. Крім того, працівники можуть вибрати отримання заробітної плати через банківські установи або поштові перекази відповідно до вимог чинного законодавства.

Основою для нарахування заробітної плати є штатний розпис підприємства, таблиць обліку робочого часу, акти виконаних робіт по трудовій угоді та накази про нарахування інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Утримання із заробітної плати працівників може проводитися лише в обумовлених законом випадках. Усі трудові спори, що виникають з причин оплати праці, розглядаються та вирішуються відповідно до законодавства, що стосується трудових спорів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПП «ПАТМОС»

Сьогодні підприємства знаходяться у складних економічних умовах, тому вимушені адаптуватися до них, знаходити шляхи для підвищення ефективності своєї діяльності.

Одним із найважливіших кроків підвищення ефективності діяльності підприємства та його працівників є вибір системи оплати праці. Вибрана система повинна бути зрозумілою для працівників, щоб вони бачили зв'язок продуктивності своєї роботи та винагороди за неї.

В управлінні персоналом (залученні, мотивації, збереженні професійних якостей) ефективна система оплати праці відіграє важливу роль. Вона стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, це в свою чергу веде до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат підприємства. Система оплати праці повинна чітко відображати принципи і підходи, щоб працівники розуміли напрямок розвитку бізнесу та умови оплати за свою працю.

Враховуючи наскільки важливою і ефективною є оплата праці для підприємства, визначимо головні напрямки удосконалення організації оплати праці працівників ПП «Патмос»:

- технічне покращення стану робочого місця працівника, проведення його ремонту та модернізації;
- використання програмного забезпечення для швидкого обміну інформацією між відділами;
- вдосконалення або впровадження нових систем оплати праці;
- своєчасна виплата заробітної плати;
- створення умови для кар'єрного зростання працівників, які мають професійні здібності;

– впровадження системи матеріальних винагород за результатами кварталу, півріччя, року.

Для удосконалення організації оплати праці пропонуємо запровадити в ПП «Патмос» матеріальне преміювання за результатами виконаної роботи за квартал. Таке впровадження сприятиме диференціації заробітної плати відповідно до рівня індивідуального трудового внеску, характеристик, кваліфікації працівників. Такий підхід забезпечить реалізацію стимулюючої функції заробітної плати.

Поширеною є виплата додаткової грошової винагороди, розрахованої на основі KPI (Key Performance Indicator) – ключового індикатора виконання [21, с. 34].

KPI (Кадровий Розрахунковий Інструмент) спрямована на автоматизацію процесів оплати праці на підприємстві. Оплата праці за допомогою KPI може відбуватися за різними методами, в залежності від потреб та політики підприємства. Система виплати заробітної плати за працю на основі KPI дозволяє [14]:

- контролювати поточні та довгострокові показники діяльності підприємства;
- оцінювати особисту ефективність кожного працівника, як окремого підрозділу, так і підприємства в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- керувати бюджетом по фонду оплати праці і зменшити час на його розрахунок.

Проте її впровадження в практику управління потребує розроблення простої та зрозумілої методики зв'язку значень KPI працівника та обґрунтованої величини змінної частини заробітної плати.

KPI – ключові показники ефективності (індикатори діяльності). Налаштування системи управління на основі KPI засноване на можливості оцінки ефективності роботи кожного структурного підрозділу з позиції досягнення цілей підприємства, формулювання обґрунтованих управлінських

рішень, поєднання досягнутих працівником результатів з розміром індивідуальної винагороди, кар'єрним і професійним зростанням. Це сприятиме досягненню поставлених цілей, кращому розумінню працівниками власних обов'язків та цілей підприємства.

КРІ є системою матеріальної мотивації, що сприяє досягненню головних цілей підприємства. Мотивація персоналу, заснована на системі ключових показників ефективності (КРІ), відрізняється від традиційної виплати фіксованої заробітної плати (окладу) тим, що вона акцентується на досягненні конкретних цілей підприємства, як довгострокових, так і короткострокових. Цей підхід спрямований на стимулювання працівників до результативного виконання своїх посадових обов'язків, створюючи пряму залежність між їхніми зусиллями та винагородою.

На відміну від КРІ, оклад являє собою фіксовану щомісячну виплату, яка не створює достатнього стимулюючого ефекту для працівника. Оклад не враховує індивідуальну продуктивність та внесок працівника у досягнення цілей підприємства, що може призвести до зниження мотивації та ініціативи. Система мотивації на основі КРІ дозволяє встановлювати чіткі критерії оцінки роботи, які прозоро показують, як саме працівник може вплинути на свій дохід, виконуючи завдання з максимальною ефективністю.

Таким чином, перехід до системи мотивації, заснованої на КРІ, допомагає підприємству підвищити продуктивність і результативність працівників, оскільки вони бачать пряму взаємозалежність між своєю працею і отриманою винагородою. Це сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей підприємства, але і підвищенню загального рівня задоволеності працівників своєю роботою.

Система формування змінної частини грошової винагороди на основі ключових показників ефективності (КРІ) сприяє мотивації працівників до досягнення високих індивідуальних результатів, а також збільшує їх внесок у колективні результати та досягнення стратегічних цілей підприємства. КРІ, які використовуються для визначення змінної частини заробітної плати, повинні

бути досить простими і зрозумілими для працівників, а сума змінної частини винагороди повинна бути економічно обґрунтованою.

Ключовою перевагою впровадження системи оплати праці, заснованої на КРІ, є створення прямої залежності між ефективністю роботи працівника та його заробітною платою. Це мотивує працівників до підвищення продуктивності та якості виконуваних завдань. Крім того, така система дозволяє підприємству адаптуватися до економічних коливань, зберігаючи стабільність фінансових витрат на оплату праці. В періоди економічної кризи це може допомогти уникнути масових звільнень або скорочення заробітної плати, підтримуючи стабільний рівень доходу працівників і зберігаючи їхню лояльність до підприємства.

Крім того, система КРІ сприяє створенню прозорості і справедливої системи оцінки результатів праці, що підвищує загальний рівень задоволеності працівників своєю роботою. Працівники розуміють, які саме результати від них очікуються, і які винагороди вони можуть отримати за досягнення цих результатів. Це дозволяє більш ефективно планувати свою роботу і зосереджувати зусилля на найбільш важливих завданнях.

Загалом, впровадження системи мотивації на основі КРІ є ефективним інструментом підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на оплату праці та забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона допомагає не лише досягати стратегічних цілей, але й створює умови для розвитку та професійного зростання працівників, що є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Впровадження системи КРІ пропонується розпочати із працівників транспортно-експедиційного відділу. Ефективність роботи цього відділу і мотивація працівників впливають на результати ПП «Патмос» на логістичному ринку. Завдяки цьому відділу можна досягти збільшення частки ринку, підвищення лояльності споживачів, утримання та розширення клієнтської бази, а також підвищення пізнаваності підприємства.

Ефективно функціонуючий транспортно-експедиційний відділ є ключовим фактором для підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Саме від його роботи залежить, як підприємство буде представлено на ринку, як активно будуть залучатися нові клієнти і наскільки успішно вдасться утримувати існуючих. Відповідно, мотивація працівників цього відділу через систему KPI сприятиме досягненню цих важливих цілей. «Також потрібно, як мінімум, пояснити персоналу, навіщо потрібна така система. Як показує практика, після правильного застосування системи KPI ключові показники роботи працівників починають зростати, тому що кожен бачить чіткий взаємозв'язок між ними і своїм доходом» [25].

Впровадження системи KPI для транспортно-експедиційного відділу дозволить створити прозору та справедливу систему оцінки їхньої роботи. KPI можуть бути налаштовані так, щоб відображати ключові аспекти їхньої діяльності, такі як кількість нових клієнтів, обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, ефективність рекламних кампаній та інші важливі показники.

Це стимулюватиме їх до більш продуктивної та результативної роботи, сприятиме професійному розвитку та підвищенню загальної ефективності відділу. У підсумку, підприємство зможе досягти своїх стратегічних цілей, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання прибутковості.

Обґрунтуємо доцільність удосконалення організації оплати праці на основі впровадження KPI на ПП «Патмос». Розрахунок премії на основі KPI здійснюється за наступною формулою (3.1):

$$P = O \cdot (\% \text{ від окладу}) \cdot (n.v.KPI \cdot K_1 + n.v.KPI \cdot K_2 + \dots + n.v.KPI_n \cdot K_n) \quad (3.1)$$

де P – премія;

O – оклад згідно штатного розпису(основна частина);

$\% \text{ від окладу}$ – розмір премії (змінна частина);

$n.v. KPI$ (питома вага KPI) – встановлюється у відсотковому співвідношенні (в сукупності становить 100%);

K_1, K_2, K_n – коефіцієнт, що залежить від ступеня (відсотка) фактичного виконання працівником КРІ.

Шкала преміювання розробляється в залежності від даних, кому та за, які досягнення має нараховуватись розмір преміальних виплат за формулою КРІ.

Показники результативності діяльності працівників транспортно-експедиційного відділу представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

КРІ транспортно-експедиційного відділу

Показник	Питома вага КРІ, %	Діапазон значень				
		Менше 70%	71-80%	81-90%	91- 100%	Більше 100%
КРІ 1 Виконання плану перевезень	35	0	0,5	0,7	1	1,2
		0	0,7	0,8	0,9	1,2
КРІ 2 Кількість нових клієнтів	30	0	10-15	16-20	21-25	25 і більше
		0	0,8	1,0	1,2	1,4
КРІ 3 Кількість позитивних відгуків	20	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
		0,5	0,7	0,9	1,2	1,1

Примітка. Складено автором

Розрахунок квартальної премії транспортно-експедиційного відділу буде здійснюватись за наступною формулою (3.2):

$$P_k = B.o. \cdot 0,4 \cdot (K_1 \cdot 0,35 + K_2 \cdot 0,3 + K_3 \cdot 0,2 + K_4 \cdot 0,15), \quad (3.2)$$

де $B.o.$ – базовий посадовий оклад;

$0,4$ – розмір премії від базового посадового окладу;

K_1, K_2, K_3, K_4 – коефіцієнт виконання КРІ;

$0,3; 0,35; 0,2; 0,15$ – питома вага кожного КРІ.

Визначимо за формулою суму преміальної винагороди за рік для працівників транспортно-експедиційного відділу (табл. 3.2).

Річні витрати для преміальної винагороди працівників транспортно-експедиторського відділу з урахуванням єдиного соціального внеску становитимуть: $98,46 \cdot 1,22 = 120,12$ тис. грн. (1,22 – відсоткова ставка ЄСВ).

Беручи до уваги фінансовий стан ПП «Патмос» та отриманих даних показників КРІ, ці інвестиційні вкладення є прийнятними.

Таблиця 3.2

**Преміальні винагороди за рік для працівників
транспортно-експедиційної відділу**

Посада	Кількість осіб	Базовий оклад, грн.	Квартальна премія за КРІ одного працівника, грн.	Річна сума виплат, тис. грн.
Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	2	10 000	3 740	29,92
Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	3	8 000	2 912	34,94
Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	3	7 000	2 800	33,6
Преміальний фонд оплати праці відділу транспортно-експедиторської діяльності	8	x	x	98,46

Примітка. Складено автором

Дізнаємось, який буде очікуваний додатковий чистий дохід підприємства після запровадження КРІ – засобу удосконалення системи організації оплати праці на ПП «Патмос». Його величину спрогнозуємо за допомогою методу розподілу ймовірностей (3.3):

$$OP = \frac{O + 4 \cdot B + P}{6}, \quad (3.3)$$

O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.;

4, 6 – стала величина.

Щоб отримати оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний прогнози доходу від надання послуг на ПП «Патмос» були опитані працівники керівних посад підприємства: головний бухгалтер, менеджер (управитель)

логістики, директор підприємства. За результатами опитування працівників і їхньому аналізу стану підприємства отримано оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний прогнози:

Песимістичний – 2 130,2 тис. грн.

Найбільш вірогідний – 2 405,0 тис. грн.

Оптимістичний – 2 800,3 тис. грн.

Методом розподілу ймовірностей розрахуємо чистий дохід від надання транспортно-експедиційних послуг:

$$ОП = \frac{2130,2 + 4 \cdot 2405,8 + 2800,3}{6} = 2425,08 \text{ тис.грн.}$$

Чистий дохід від надання послуг ПП «Патмос» після запровадження системи КРІ буде:

$$24568,8 + 2425,08 = 26993,8 \text{ тис.грн. або на } 1,09\%.$$

Приріст змінних витрат у наступному році складе:

$$18351,9 \cdot 0,0109 = 199,75 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати становитимуть:

$$199,75 + 120,12 = 319,87 \text{ тис.грн.}$$

Обчислимо приріст чистого прибутку ПП «Патмос» в наступному році:

$$(2425,08 - 319,87) \cdot 0,82 = 1726,00 \text{ тис.грн.}$$

Показники КРІ за рахунок щоквартальної премії працівникам транспортно-експедиційного відділу дозволяють підприємству збільшити кількість нових клієнтів, отримати більше позитивних відгук від партнерів для рейтингу підприємства, своєчасно доставляти вантажі та виконувати план перевезень, що в підсумку надасть підприємству отримати чистий прибуток в розмірі 1 726,00 тис. грн.

Враховуючи отримання додаткового прибутку та підвищення рівня мотивації працівників транспортно-експедиційного відділу, вважаємо за доцільне рекомендувати ПП «Патмос» впровадження практики виплати щоквартально премії за досягнення показників КРІ.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні та практичні основи організації оплати праці на підприємстві, нами була отримана низка результатів, яка дала змогу сформулювати наступні висновки:

1. Оплата праці – це складне поняття, до якого входять всі виплати отримані працівником за виконану роботу: заробітна плата, премії, бонуси, інші виплати заохочувального та компенсаційного характеру. Незалежно від напрямку функціонування підприємства вона визначається особистим трудовим вкладом працівника. Крім цього, беруться до уваги умови праці, складність виконання завдань, та кінцевий результат діяльності кожного працівника підприємства.

Система оплати праці здійснює регулювання формування заробітної плати, премій, бонусів, інших компенсаційних доплат за виконану роботу. Здебільшого суб`єкти господарювання обирають традиційні системи для оплати праці. В сучасних умовах бізнесу потрібно їх переглянути, вдосконалити, врахувати досвід на ринку праці та спростити використання.

Організація оплати праці на підприємстві – це інструмент, що дозволяє визначити взаємозв`язок праці та її оплати.

2. Характеристика діяльності ПП «Патмос» показала позитивну динаміку фінансово-економічних показників. Лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством, спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Чистий прибуток підприємства становить 1124,2 млн. грн. відносно попереднього року, що складало 746,5 тис. грн. Також слід зазначити, що собівартість послуг зросла відносно минулого року. У 2023 році собівартість послуг становила 18351,9 млн. грн., у 2022 році – 14650,9 млн. грн. Підприємство прибуткове, працює стабільно, самостійно визначає форми та системи оплати праці, розмір заробітної плати, а також інші види винагород працівникам, дотримуючись чинного законодавства України.

3. Проаналізовано організацію оплати праці на ПП «Патмос». Більша частина коштів витрачається на оплату праці працівників, що стимулює кожного з них до досягнення високих індивідуальних результатів. Підприємство проводить маркетингові дослідження, які забезпечують його новими клієнтами та дозволяють налагодити стійку співпрацю з ними.

Система оплати праці на ПП «Патмос», її структура та інші питання оплати праці регулюються положенням про мотивацію персоналу. Згідно з цим положенням на ПП «Патмос» є: основна оплата праці згідно посадового окладу; додаткова винагорода; інші виплати, що відносяться до компенсацій та заохочення. Загальний фонд оплати праці склав за 2022 р. 164 700,00 тис. грн. У наступному році цей фонд збільшився на 20 300 грн. Фонд оплати праці збільшився за рік за рахунок: збільшення заробітної плати працівників; збільшення обсягів виконаної роботи працівниками; залучення нових партнерів, що збільшило обсяги роботи.

4. З метою удосконалення організації оплати праці, було запропоновано впровадити на ПП «Патмос» формування гнучкої системи індивідуального та колективного матеріального преміювання за результатами роботи за квартал.

З опрацьованих інструментів, що дозволять переглянути зміни в оплаті праці на підприємстві, було запропоновано систему КРІ для виплати премії за досягнення. Система КРІ була запропонована для керівника та менеджерів з транспортно-експедиційного відділу, від ефективності та їхньої мотивації залежить просування ПП «Патмос» на ринку експедиційної діяльності. А саме: збільшення клієнтів, пізнаваність серед перевізників, збільшення впливу на ринку, і як результат збільшення рівня прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Застосування КРІ вплине на отримання прибутків для ПП «Патмос» та дозволить рекомендувати його як одне із провідних транспортно-експедиційних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобесюк Д. Теоретичні основи оплати праці на підприємстві. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 16 травня 2024 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.
2. Валецька О.В. Поняття та класифікація функцій заробітної плати. С. 101-108. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/monograf/64/10.pdf>.
3. Васюренко Л.В. Еволюція теоретичних засад щодо поняття організації оплати праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. С.146-148.
4. Відрядна форма оплати праці: особливості застосування. URL: <https://oblikbudget.com.ua/news/6995-vdryadna-forma-oplati-prats-osoblivost-zastosuvannya>.
5. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2016, 488 с.
6. Довбиш К.К. Принципи правового регулювання оплати праці: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Харків, 2017. 23 с.
7. Дубовська О.В. Теоретичні засади заробітної плати як соціально-економічної категорії та її специфіка у галузі освіти. С.110-116. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/110.pdf>.
8. 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.
9. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Іванченко В.О., Мельник Т.Ю. Теоретичні аспекти заробітної плати та її функції. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/621/198.pdf?sequence=1>.

11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

12. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. С. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

13. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ у компанії. Генеральний директор: електронна версія журналу. 2017. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii>.

14. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р.* Луцьк, 2020. С. 657-659. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19206/1/657-659.pdf>.

15. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: «Новий світ-2000», 2014. 241 с.

16. Машевська А.А. Економічна сутність та підходи до визначення «Заробітна плата». *Молодий вчений*. № 4 (92). Квітень 2021. С. 308-313.

17. Машевська А.А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 9 с.

18. Мельник Я. Оплата праці: правовий аспект. *Юридичний вісник*. 2020. № 6. С. 303-308.

19. Офіційний сайт ПП «Патмос». URL: <https://patmos.com.ua/>.

20. Писарева Т.В., Чернецька О.В. Теоретичні аспекти розрахунків із заробітної плати. *Молодий вчений*. № 12 (52). 2017. С. 731-735.

21. Резнік Н.П., Подолянко І. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 33-37.

22. Скрипник Н. Є., Білоусова Д. В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/198.pdf>

23. Смачило І.І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів; кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с.

24. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. К.: Наш формат, 2018. 736 с.

25. Стаджі Д. Страшний сон менеджера. Що таке KPI. Dsnews.ua. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzherachto-takoe-kpi-18062021-428687>.

26. Статут ПП «Патмос». Затверджено протоколом загальних зборів учасників ПП «Патмос» від 11 червня 2018 року №01/18.

27. Тибінка Г.І., Брик Г.В., Кохана Т.М. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата». Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. Випуск №19. 2018. С. 246-250.

28. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

29. Юдіна М.І. Сучасні проблемні домінанти в організації обліку розрахунків з оплати праці на підприємстві. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2019. Т. 24. Вип. 6 (79). С. 125-129.

30. David Ricardo. On The Principles of Political Economy, and Taxation. Електронна книга. Мультимедійне видавництво Стрельбицького, 2021. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/on-the-principles-of-political-economy-and-taxation-illustrated.html>.