

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ  
ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова  
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

*(підпис)*

**Ян ПЕРЕЦЬ**

Виконав: здобувач вищої освіти  
Ян ПЕРЕЦЬ

Керівник: д.е.н, професор кафедри ПТБД  
Тетяна СЬОМКІНА

Рецензент: к.е.н.,доцент кафедри маркетингу  
Ольга РОМАЩЕНКО

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**ПЕРЦЯ Яна Віталійовича**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення тарифної системи оплати праці працівників підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна Сьомкіна, д.е.н., професор  
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій  
від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «СІЛЬПО».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні засади оплати праці

2. Розділ 2. Дослідження та аналіз організації оплати праці на підприємстві на прикладі ТОВ «СІЛЬПО».

3. Розділ 3. Проблеми та методи вдосконалення тарифної системи оплати праці

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.		Виконано
	Підготовка вступу і першого розділу		Виконано
	Підготовка другого розділу		Виконано
	Підготовка третього розділу		Виконано
	Підготовка висновків та пропозицій		Виконано
	Систематизація використаних під час дослідження джерел		Виконано
	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат		Виконано
	Оформлення та представлення роботи на кафедрі		Виконано
	Написання відзиву науковим керівником		Виконано
	Зовнішнє рецензування		Виконано
	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу		Виконано
	Попередній захист		Виконано
	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра		Виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ян ПЕРЕЦЬ

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тетяна СЬОМКІНА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 85 стор., 1 рис., 14 табл., 57 джерел.

*Мета роботи* – теоретичне вивчення та практичне застосування тарифної системи оплати праці.

*Об'єкт дослідження* – наявна тарифна система оплати праці та методи її вдосконалення на досліджуваному підприємстві.

*Предмет дослідження* – питання удосконалення тарифної системи оплати праці на досліджуваному підприємстві

*Короткий зміст роботи:*

Облік праці та заробітної плати є однією з найважливіших і найскладніших ділянок роботи, що вимагає точних і своєчасних даних, які відображають зміни в чисельності працівників, використанні робочого часу, категоріях працівників і витратах на виробництво. Впровадження справедливих і прозорих принципів розподілу заробітної плати допомагає знизити соціальну напруженість і підвищити задоволеність співробітників умовами праці. Це позитивно позначається на загальній продуктивності та ефективності підприємства. Комплексний підхід до вирішення проблеми тарифної системи оплати праці, що включає підвищену гнучкість, інтеграцію мотиваційних елементів, забезпечення прозорості та зрозумілості, використання сучасних технологій, підвищення професійної кваліфікації співробітників, регулярний аналіз ринкової кон'юнктури з урахуванням індивідуальних потреб співробітників, справедливий розподіл заробітної плати та адаптація до сучасних тенденцій дозволить значно підвищити ефективність тарифної системи та загальну продуктивність підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** заробітна плата, облік праці, тарифна система оплати праці, підвищення професійної кваліфікації співробітників, умови праці.



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач ПЕРЕЦЬ Я. В. до захисту кваліфікаційної роботи  
(*прізвище та ініціали*)  
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(*код, найменування спеціальності*)  
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(*назва*)  
на тему: «Удосконалення тарифної системи оплати праці працівників підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ

\_\_\_\_\_

(*підпис*)

Сергій ФЕДЮНІН

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач ПЕРЕЦЬ Я. В. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо методів вдосконалення тарифної системи оплати праці.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Перця Я. В на оцінку «   відмінно   » та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр з Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(*підпис*)

Тетяна СЬОМКІНА

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«  » \_\_\_\_\_ 20   року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Перець Я. В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру підприємництва

торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_

(*назва*)

\_\_\_\_\_

(*підпис*)

Оксана ЗГУРСЬКА

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

## Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	10
Поняття та функції оплати праці.....	10
Види та форми системи заробітної плати.....	21
Критерії ефективності системи оплати праці.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО».....	38
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «Сільпо»...38	
2.2. Аналіз та оцінка системи оплати на підприємстві ТОВ	
2.3. Методи нарахування заробітної плати.....	56
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	68
Внутрішній контроль заробітної плати як функція управління підприємством та методика його здійснення.....	68
3.2. Проблеми в системі оплати праці та їх шляхи виправлення.....	78
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

## ВСТУП

У сучасних умовах заробітна плата є найважливішим фактором, що підвищує зацікавленість працівників у результатах своєї праці та продуктивність, що, в свою чергу, сприяє збільшенню обсягів виробництва, покращенню його якості та обсягів. Підвищення загальної ефективності виробництва відбувається в основному за рахунок збільшення обсягів виробництва та покращення умов і якості праці.

В умовах переходу економіки України до ринкових відносин основними завданнями є прискорення науково-технічного прогресу, зниження витрат на оплату праці, механізація трудомістких робіт, поліпшення використання трудових ресурсів і скорочення витрат робочого часу. Облік праці та заробітної плати є однією з найважливіших і найскладніших ділянок роботи, що вимагає точних і своєчасних даних, які відображають зміни в чисельності працівників, використанні робочого часу, категоріях працівників і витратах на виробництво.

Облік праці та заробітної плати є однією з центральних частин загальної системи бухгалтерського обліку на підприємстві. Проблеми процесу нарахування заробітної плати розглядалися в працях вітчизняних та зарубіжних економістів: Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, З.В. Гуцайлюка, В.А. Дерія, В.П. Завгороднього, З.В. Задорожного, Я.Д. Крупки, В. М. Пархоменко, Н.В. Починок, М.С. Пушкар, Н.М. Ткаченко та інші. Роботи цих авторів є дискусійними з окремих питань і потребують подальшого дослідження та наукового розвитку. Тому в сучасних умовах соціально-економічного розвитку виникає нагальна потреба в удосконаленні теорії та практики обліку і аудиту розрахунків з оплати праці та її матеріального забезпечення, що і визначає актуальність теми дипломної роботи.



Актуальність дослідження зумовлена сучасною потребою в виборі більш ефективної системи оплати праці.

Метою дипломної роботи є теоретичне вивчення та практичне застосування тарифної системи оплати праці. Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- визначити економічну сутність заробітної плати та методику її розрахунку;
- дослідити організацію нарахування заробітної плати на досліджуваному підприємстві;
- дослідження методики аудиту розрахунків з оплати праці.
- дослідження системи тарифної оплати праці

Об'єктом дослідження є наявна тарифна система оплати праці та методи її вдосконалення на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є питання удосконалення тарифної системи оплати праці на досліджуваному підприємстві.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

## 1.1. Поняття та функції оплати праці

У сучасних економічних системах основним доходом громадянина є заробітна плата. В економічній науці існує багато відмінностей у визначенні заробітної плати. Згідно з концепціями В. Петті та Д. Рікардо, заробітна плата - це грошовий вираз "мінімуму засобів існування".

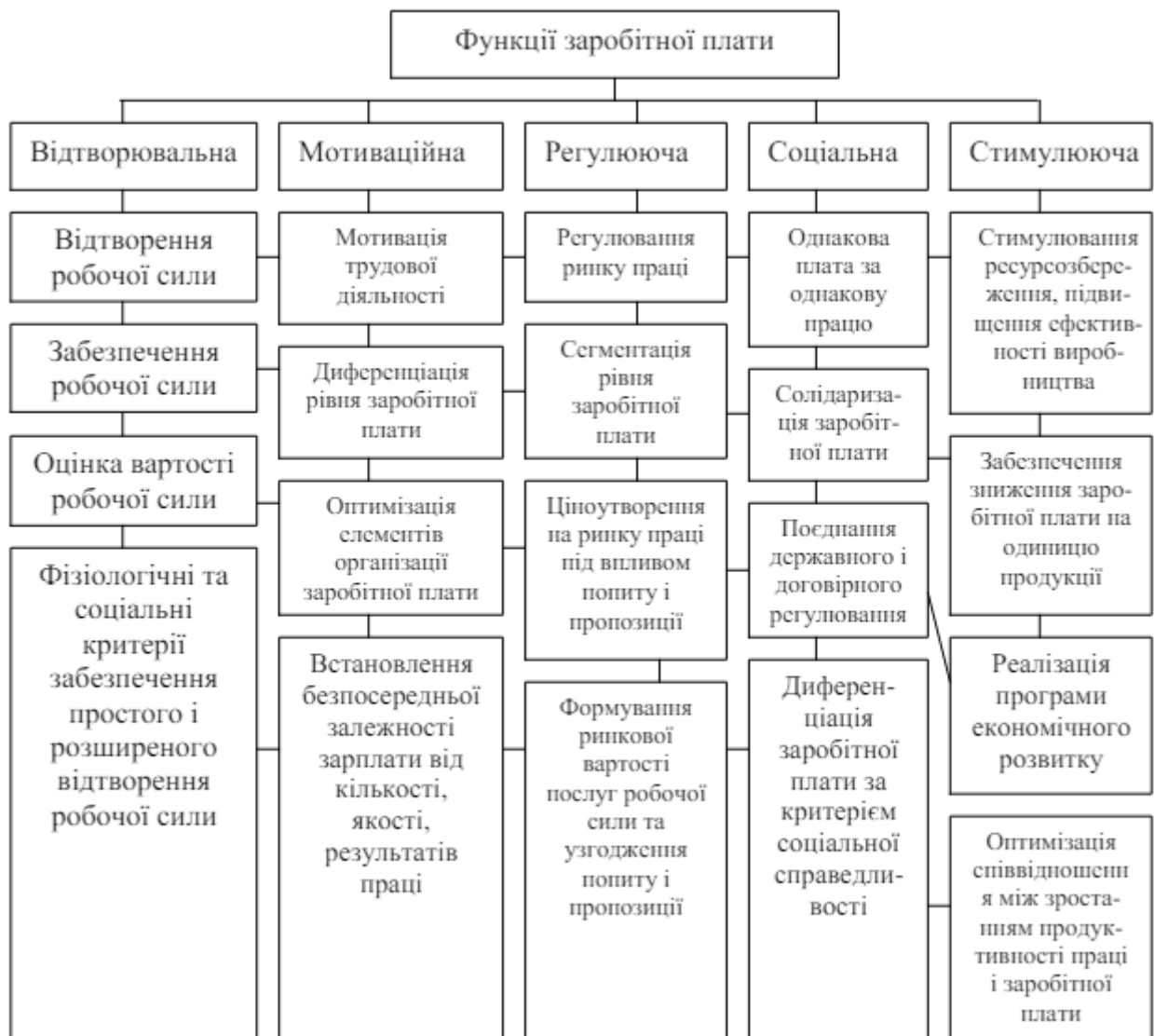
Необхідність прямого втручання у регулювання величини та динаміки заробітної плати визнавав ще Дж.М. Кейнс. З метою уникнення соціальних потрясінь він пропонував поступове або автоматичне падіння реальної заробітної плати внаслідок зростання цін, а не внесення змін до колективних договорів щодо зниження заробітної плати. Кейнс обґрунтував необхідність політики фіксованої грошової заробітної плати.

Заробітна плата має два аспекти: економічний та юридичний. З економічної точки зору заробітна плата розглядається як грошовий еквівалент вартості або ціни робочої сили, що виплачується найманим працівникам за їхню працю у відсотках до національного доходу.

Заробітна плата стає юридичною категорією, коли правові норми визначають розмір заробітної плати, що виплачується за працю, та порядок її виплати.

З одного боку, обов'язок виплачувати працівникам заробітну плату за виконану ними роботу, а з іншого - наявність суб'єктивного права на отримання заробітної плати відповідно до заздалегідь визначених трудових стандартів. Політика оплати праці регулюється з метою підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації та надання працівникам можливості збільшувати свої трудові доходи своєю працею за власною свідомою ініціативою.

В таблиці 1.1. розглянуті основні функції заробітної плати.



Таблиця 1.1. Основні функції заробітної плати

Залежно від потреб робочої сили, система заробітної плати повинна:

дійснювати економічні реформи. Сюди входять такі положення, що регулюються державними правилами щодо заробітної плати:

- Забезпечити справедливую заробітну плату на основі справедливої оцінки витрат та результатів.
- Забезпечити можливості для покращення добробуту робітників на рівні розвинених країн світу шляхом постійного економічного зростання.
- Створити умови для швидкого відтворення робочої сили

Умови можуть бути навмисно здійснені заходи щодо скасування архаїчних та застарілих законів, а також запроваджено підхід, який краще вирішує безліч проблем, які взаємопов'язані та взаємозалежні. Однак необхідних та достатніх вимог до таких "демократичних" рішень для українських заробітних організацій та питань заробітної плати не створено. Основні зміни в цій галузі очікуються найближчим часом.

Ретельний аналіз літературних джерел показує, що більшість теоретичних принципів і положень в області винагороди і його організації розроблені досить докладно. У той же час відсутність єдиного підходу до методів і принципів планування та організації Фонд заробітної плати підприємства в умовах економічної кризи проблематичний. Тому вкрай необхідно впровадити ефективний механізм планування та використання фонду оплати праці на сучасних українських підприємствах.

Це призвело до детального вивчення питань планування та використання фонду заробітної плати, що є розумним обґрунтуванням для цілей та завдань дослідження. Розглядаючи суть поняття «заробітна плата», слід, перш за все, відзначити, що цей термін використовується по відношенню до тих, хто працевлаштований на заздалегідь визначену суму і отримує компенсацію за роботу. В системі факторного розподілу національного доходу заробітна плата являє собою трудовий фактор (здатність працювати). Оскільки заробітна плата відіграє центральну роль у структурі доходів працівників, доцільно визначити її сутність як економічну категорію.

Заробітна плата як економічна категорія і елемент системи управління є однією з найскладніших.<sup>1</sup> Зрештою, це залежить від взаємозв'язку між виробництвом і розподілом, взаємної діяльності різних носіїв економічних інтересів, ступеня розвитку продуктивних сил і зрілості трудових відносин, а також від багатьох інших факторів суспільного життя. Сьогодні, в сучасну епоху змішаної економіки, заснованої на таких аспектах, як різноманітність форм власності і багатовимірний характер, трудові послуги стають свого роду товаром. Таким чином, при уточненні характеру концепції оплати праці

необхідно враховувати оцінку трудових послуг і розглядати її як відправну точку. Тема заробітної плати завжди була загальною проблемою для багатьох вчених. [4]

Наприклад, думка К. Ф. Брезіцька полягає в тому, що заробітна плата - це заробітна плата за працю, вартість якої є ціною праці, а ринок праці в результаті взаємодії попиту на певні види праці і пропозиції заробітної плати - це заробітна плата, яка, як правило, виражається в грошовій формі і відповідно до трудового договору власник або його уповноважена установа платить працівникові за його роботу.

За словами А.В. Калини, заробітна плата є частиною доданої вартості в грошовому вираженні і стягується працівниками в залежності від кількості і якості витраченого часу і праці в результаті їх розподілу.

С.В. Васильчак визначає заробітну плату як будь-який вид заробітку, що розраховується в грошовому вираженні, і відповідно до трудового договору установа, затверджена власником або ним самим, оплачує працівникові виконану роботу або надані послуги.

Заробітна плата, за словами В.Д. Базилевича, - це заробітна плата, яка, як правило, розраховується в грошовому вираженні, і відповідно до трудового договору власник або його уповноважена установа платить працівникові за його роботу .

Вчений Ф. Ф. Бутинець вказує, що заробітна плата - це перетворена форма вартості і ціни робочої сили. Історія світової економіки розглядає заробітну плату як економічну категорію і ділить її на 3 окремі теми, в тому числі:

1) праця;

робоча сила;

трудова або трудова повинність.

Визначення «зарплата» походить від латинської мови і з самого початку визначається як «сіль». У той час сіль була продуктом, виробництво якого

знаходилося під суворим контролем держави. Тільки ті, хто служив королю, отримали його.

Під час промислової революції, яка відбулася в XVIII-XIX століттях, з'явилася значна кількість нових професій і співробітників, оплата яких проводилася щодня або в залежності від виконуваної роботи. Під час промислової революції XIX-XX століть були створені великі компанії, і кількість співробітників швидко зростала. Винахід таких пристроїв, як телефон і телеграф, призвів до того, що для забезпечення функціонування нових фабрик — потрібна велика кількість персоналу. З цього часу збори стали використовуватися в якості фіксованої щомісячної плати. Існувало навіть таке спеціальне вираження — «найманий працівник» (людина, що працює за зарплату).

За загальним правилом, заробітна плата - це грошова винагорода, яку працівник отримує від компанії або фізичної особи за виконану ним роботу згідно з трудовим договором. Розмір цієї винагороди залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Легальне визначення заробітної плати міститься у статті 94 Кодексу законів про працю України. Відповідно до неї, заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. [6]

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства (стаття 1 Закону України "Про оплату праці").

Закон використовує два терміни: "заробітна плата" та "оплата праці". Традиційно термін "заробітна плата" використовується для оплати праці найманих працівників і підкреслює виплату грошової винагороди за витрачену працю та виконану роботу. Він також підкреслює продуктивність праці.

Наразі терміни "заробітна плата" та "оплата праці" використовуються в законодавстві як синоніми. Однак термін "заробітна плата" є ширшим і його призначенням, як видається, є регулювання оплати праці, регулювання окремих елементів і регулювання всієї системи правових інструментів у цій сфері.

Термін "заробітна плата" в цій сфері означає право працівника на отримання грошової винагороди в рамках трудових відносин. Основними показниками робочої сили та заробітної плати є наступні:

- Кількість найманих працівників;
- Фонд оплати праці;
- Професії та кваліфікація;
- Премії;
- Відпрацьований час, тобто кількість відпрацьованих годин;
- Кількість виробленої продукції або обсяг виконаної роботи;
- Розрахунок з кожним окремим працівником відповідно до чинного законодавства.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Заробітна плата є формою розподілу робочої сили, грошовим вираженням основної частини необхідного продукту, що виробляється на підприємстві і надходить в особисте споживання працівника пропорційно кількості і характеру праці, витраченої працівником на його виробництво.

Основні принципи формування заробітної плати.

- Розподіл відповідно до кількості та якості праці;
- Матеріальна зацікавленість у високих кінцевих результатах праці
- Поєднання індивідуальних і колективних інтересів.
- Постійне підвищення заробітної плати робітників і службовців;

- Випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно із зростанням заробітної плати;
- Поєднання централізованого регулювання заробітної плати і самостійності підприємств.

Закон України "Про оплату праці" визначає економічні та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору, укладеного з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності та господарювання, фізичними особами, а також сферу державного і договірного регулювання оплати праці.

Саме сфера державного і договірного регулювання оплати праці спрямована на забезпечення всіх функцій заробітної плати. Відтворювальна (відновлювальна) функція полягає у забезпеченні працівників та їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили та відтворення поколінь. Заробітна плата тісно пов'язана з такими важливими соціальними критеріями, як національний рівень життя, тобто рівень життя, що характеризує мінімально прийнятні умови для повернення людини до активного фізичного стану. Рівень заробітної плати значною мірою визначає купівельну спроможність працівників. [13]

Враховуючи складну економічну ситуацію в Україні сьогодні, важко говорити про меліоративну функцію заробітної плати. Адже значна частина населення перебуває за межею бідності.

Експерти стверджують, що середній рівень доходів, який базується на середній заробітній платі, не дозволяє забезпечити навіть нормальне харчування, не кажучи вже про розширене відтворення робочої сили. Неповноцінне харчування негативно впливає на фізіологічні функції людського організму і викликає незворотні зміни в стані здоров'я. Тому необхідним елементом досягнення економічного прогресу та прискорення економічних реформ є не тільки підвищення номінальної заробітної плати та її платоспроможності, що є основною рушійною силою будь-якої реформи, а



насамперед забезпечення реального відтворення робочої сили, тобто людей, що є метою будь-якої реформи.

Стимулююча функція заробітної плати полягає у встановленні залежності її розміру від кількості та якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати діяльності підприємства. Належне регулювання оплати праці, дотримання справедливих ставок та прив'язка винагороди до умов і результатів праці є потужними факторами, що стимулюють продуктивність праці та підвищують зацікавленість працівників у підвищенні ефективності та якості своєї роботи. Так, згідно з дослідженнями, проведеними з метою виявлення мотиваційних пріоритетів трудової діяльності працівників підприємств різних форм власності, основними пріоритетами роботи в сучасних умовах є особливо висока оплата праці.

Політика щодо грошових доходів населення є одним з найважливіших напрямів державної соціально-економічної політики, в структурі якої оплата праці займає найбільшу питому вагу і повинна охоплювати всі верстви населення та сприяти підвищенню реальних доходів працюючих і непрацюючих громадян. Регулююча функція заробітної плати полягає в оптимізації розподілу робочої сили за регіонами, галузями та підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури. Соціальна функція заробітної плати відображає міру живої праці при розподілі фондів споживання між працівниками та власниками засобів виробництва.

Функція формування платоспроможного попиту населення. Її метою є регулювання платоспроможного попиту, який можна розуміти, з одного боку, як форму визначення потреб, що підлягають задоволенню за допомогою грошей покупця, а з іншого - як виробництво споживчих благ. Винагорода за працю має бути організована таким чином, щоб забезпечити виконання всіх вищезазначених функцій.

Цей аналіз дозволяє сформулювати ще одну функцію заробітної плати, а саме її соціальну функцію. Вплив заробітної плати на якість праці є не лише прямим, але й має важливий опосередкований вплив на розвиток соціальних

процесів. Адже із заробітної плати здійснюються внески до різних соціальних фондів та відрахування, наприклад, при стягненні податків. Таким чином, заробітна плата значною мірою визначає рівень охорони здоров'я, соціального забезпечення, освіти та професійної підготовки.

Заробітну плату слід визнати важливим інструментом соціальної політики. Заробітна плата визначає рівень соціалізації суспільства і здатність держави підтримувати якість життя суспільства в цілому і кожної людини зокрема.

Заробітна плата в Україні протягом багатьох років утримується на соціально низькому рівні. Сьогодні витрати на оплату праці на одиницю ВВП в Україні майже вдвічі вищі, ніж у країнах з розвиненою ринковою економікою. Існує багато проблем із системою організації заробітної плати:

- заробітна плата практично відірвана від кінцевих результатів роботи працівників і підприємств;
- неповна диференціація заробітної плати;
- не визначена роль мінімальної заробітної плати.

Таким чином, сучасна соціально-економічна ситуація у сфері оплати праці є кризовою і потребує негайних конструктивних змін з боку держави. Низька заробітна плата є однією з головних причин, чому українська економіка тривалий час перебуває в кризовому стані.

Структура заробітної плати:

сновна заробітна плата

одаткова заробітна плата

аохочувальні та компенсаційні виплати

Якщо працівникові, який відповідає критеріям місячної (погодинної) оплати праці, нарахована заробітна плата нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати, підприємство зобов'язане доплатити до мінімальної заробітної плати. Мінімальна заробітна плата - це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю,

нижче якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці (обсяг робіт). Робоча сила (обсяг робіт).

Розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням

- мінімального споживчого бюджету, рівень якого поступово наближається до стабільності та розвитку національної економіки
- загального рівня середньої заробітної плати
- продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Мінімальна заробітна плата встановлюється на рівні, не нижчому від прожиткового мінімуму на одну працездатну особу, і є обов'язковою державною соціальною гарантією для підприємств усіх форм власності і господарювання на всій території України.

Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України при затвердженні Державного бюджету України, як правило, один раз на рік. Враховуються також пропозиції, вироблені в ході переговорів між профспілками та представниками роботодавців, які ведуть колективні переговори і підписують генеральну угоду.

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати за роботу в надурочний час, на роботах з важкими, шкідливими і особливо шкідливими умовами праці, на роботах з особливими географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я, а також премії до ювілейних дат, за винаходи, раціоналізаторські пропозиції та матеріальна допомога.

Встановлення трудових показників та контроль за їх виконанням є одним із завдань управління працею. Конкретними показниками трудових заходів є норми праці, встановлені в процесі стандартизації.

Нормування праці - це вид діяльності з управління виробництвом, пов'язаний з визначенням необхідних витрат і результатів праці, а також з управлінням заходами з праці.

Норми праці - це норми виробітку, часу, праці та чисельності працівників, встановлені для працівників відповідно до передового рівня техніки, технології, організації виробництва і праці,

Норми праці для працівників встановлюються відповідно до новітніх досягнень техніки, технології, організації виробництва і праці. Інтенсивні та комплексні норми можуть застосовуватися у зв'язку з колективними формами організації та оплати праці. Норми праці обов'язково замінюються новими у зв'язку з визнанням і раціоналізацією праці, впровадженням нової техніки і технології, організаційно-технічними заходами щодо підвищення продуктивності праці. Той факт, що окремих працівників або колектив добровільно застосовує нові методи роботи і передовий досвід, досягаючи високої продуктивності праці та покращуючи робоче місце, не є підставою для перегляду стандарту.

Види норм праці визначаються через кількість робочого часу необхідного для виконання певної роботи та обсяг роботи, який необхідно виконати за одиницю часу.

Нормування праці виконує низку функцій, зокрема

- раціональних процесів виробництва та використання робочої сили на підприємствах;
- облік індивідуальних і колективних результатів праці; поширення досвіду праці; нормування праці.

Поширення трудового досвіду;

- структура заробітної плати для всіх працівників. Нормування праці виконує ряд функцій, зокрема
- раціональна організація виробничих процесів і використання робочої сили на підприємствах;
- облік індивідуальних і колективних результатів праці; поширення трудового досвіду;
- організація заробітної плати для всіх працівників.

Кожна з цих функцій виконує важливе завдання нормування праці. Слід зазначити, що стаття 85 Закону "Про норми праці" встановлює порядок запровадження, зміни та перегляду норм праці, а також те, що запровадження, зміна та перегляд норм праці також передбачені в колективних договорах.

## **1.2. Види та форми системи заробітної плати**

Відповідно до статті 97 Кодексу законів про працю, правове регулювання оплати праці регулює вибір і застосування систем оплати праці працівників. Оплата праці працівників визначається погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці (ст. 97 КЗпП).

Система оплати праці - це спосіб встановлення взаємозв'язку між працею працівника, виміряною певними показниками, і розміром заробітної плати, що виплачується цьому працівникові.

Міра праці визначається кількістю та якістю виробленої продукції або часом, витраченим на працю. Співвідношення між мірою праці та мірою винагороди становить систему винагороди. Якщо є дві міри праці, то є дві системи винагороди. Якщо мірою праці є відпрацьований час, то встановлюється погодинна система оплати праці (ст. 88 КЗпП).

Якщо мірою праці є кількість і якість виробленої продукції, то оплата праці здійснюється за відрядною системою. На додаток до цих основних систем оплати праці застосовується преміальна система, яка доповнює погодинну або відрядну систему і не діє самостійно. Винагорода визначається на основі індивідуальних і колективних результатів праці.

Система оплати праці визначається організацією самостійно в колективному договорі відповідно до норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими угодами (регіональними угодами). Якщо колективний договір в організації не укладено, роботодавець зобов'язаний узгодити ці питання з виборним профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а за його відсутності - з іншою організацією, уповноваженою на представництво трудовим колективом.

Систему і форму оплати праці визначає роботодавець, виходячи з доцільності та ефективності в конкретних умовах використання працівників. Однак свідомий досвід організації праці свідчить про доцільність розширення сфери застосування погодинної форми оплати праці. Законодавством передбачено, що погодинна оплата праці має базуватися на нормуванні праці, тобто має бути визначений обсяг роботи за годину. Це вимагає обґрунтування норм часу, норм обслуговування обладнання та норм чистоти для всіх виробничих операцій.

Основою регулювання оплати праці є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифних сіток, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Тарифна система оплати праці - це система, яка включає тарифно-кваліфікаційний довідник, що визначає специфіку роботи та вимоги до знань і навичок тих, хто виконує роботу, тарифну сітку з тарифними коефіцієнтами для кожного розряду, різницю між розміром оплати за кожним тарифом порівняно з першим розрядом і тарифом першого розряду.

Тарифна система відображає класифікацію працівників за професіями та кваліфікацією а в системі відображається класифікація працівників за їх кваліфікацією. Професія характеризує працю і зайнятість працівників відповідно до їхньої освіти, теоретичних знань і практичних навичок. Спеціалізація відображає поділ праці в межах професії. Це поняття вужче, ніж поняття «професія».

Тому спеціалізація вимагає поглиблених знань і практичних навичок у вужчому діапазоні робіт. Кваліфікація - це сукупність знань, навичок і конкретних практичних компетенцій. Кваліфікація відображає ступінь підготовленості працівника до виконання певних складних спеціалізованих завдань.

Тарифна система є основою для забезпечення належного балансу між зростанням продуктивності праці та середньою заробітною платою працівників. Вона допомагає визначити необхідну кількість працівників

відповідної кваліфікації та спеціалізації, а також ставки заробітної плати для різних категорій працівників.

Нормування забезпечує врахування робочого навантаження. Форма оплати праці допомагає визначити порядок розрахунку заробітної плати. У процесі нормування праці розробляються і застосовуються норми витрат праці, норми часу на виконання робіт, норми виробітку за одиницю часу, норми обслуговування і норми чисельності працівників.

Основними елементами тарифної системи є тарифи і розряди робіт і професій робітників; розряди посад керівників, фахівців і службовців; тарифні ставки і системи оплати праці або єдина тарифна ставка. У сучасних економічних умовах кожне підприємство може розробляти власну тарифну систему відповідно до чинного законодавства та з урахуванням державних гарантій і вимог генеральної, галузевих і регіональних тарифних угод.

Тарифно-кваліфікаційні довідники - це нормативні документи, які класифікують усі види робіт, що виконуються на конкретному виробництві, за групами відповідно до їх складності. Вони використовуються для тарифікації робіт і присвоєння кваліфікаційних розрядів працівникам.

Тарифно-кваліфікаційні довідники використовуються для визначення кількості розрядів для кожної професії, складності робіт і ступеня кваліфікації працівника, забезпечення однаковості в оплаті праці працівників однакової кваліфікації, а також для формування програм підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Тарифні ставки, як важливий елемент тарифної системи, використовуються для визначення заробітної плати працівників, які виконують ряд складних завдань. Вони включають певні розряди та відповідні тарифні коефіцієнти. Це означає, що чим більш висококваліфікований працівник, тим вищий його розряд. Тарифні коефіцієнти показують, у скільки разів заробітна плата кваліфікованих працівників кожного розряду перевищує заробітну плату працівників 1-го розряду.

Співвідношення тарифних коефіцієнтів для простих розрядів є діапазоном тарифних коефіцієнтів. Тарифні коефіцієнти змінюються поступово, безперервно та регресивно залежно від фінансових можливостей підприємства та професійно-кваліфікаційного складу його працівників.

Тарифний коефіцієнт поступово підвищується, коли існує дефіцит кваліфікованих кадрів і працівники мають серйозне бажання підвищувати свою кваліфікацію і переходити на більш складну, більш високооплачувану роботу. Коли ж існує дефіцит низькокваліфікованих працівників і висока плінність кадрів, доцільно підвищувати тарифний коефіцієнт для нижчих розрядів. [20, 24]

У сучасних умовах більшість підприємств використовують тарифні сітки з шести та восьми розрядів. Тарифні розряди та їх розміри можуть встановлюватися галузевими угодами. Існує чотири групи єдиних тарифних розрядів, диференційованих за галузями економіки:

1. восьмирозрядна із співвідношенням 1:24 між першим і восьмим розрядами - для оплати праці робітників основного виробництва підприємств чорної металургії.

2. 8-розрядна тарифна сітка із співвідношенням 1,0:2,01 між 1-м і 8-м розрядами - для оплати праці робітників, безпосередньо зайнятих на особливо важливих роботах на підприємствах машинобудування, включаючи підприємства електротехнічної, електронної, радіотехнічної промисловості, зв'язку та обробної промисловості;

3. для оплати праці робітників, безпосередньо зайнятих обслуговуванням, налагодженням і ремонтом основного устаткування в теплових та електричних системах, на атомних, теплових і гідроелектростанціях

4. для всіх інших видів виробництв і робіт застосовується шестирозрядна тарифна сітка із співвідношенням між 1 і 6 розрядами 1,0:1,8.

Тарифна ставка визначає розмір доходу за годину, день і місяць праці. Перший розряд заробітної плати варіюється залежно від економічного



становища підприємства і відображає мінімальну заробітну плату, передбачену колективним договором для працівників, тобто законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, кваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці.

Тарифну ставку відповідної категорії отримують множенням тарифної ставки 1-го розряду на тарифний коефіцієнт відповідної категорії. Розміри тарифних ставок можуть встановлюватися або у вигляді фіксованих одноцифрових значень, або у вигляді «значень», що визначають граничні показники.

Форми	Системи
Відрядні	Прямо відрядні Відрядно-преміальні Відрядно-прогресивні Непрямо відрядні Акордні
	За об'єктом нарахування: Індивідуальні Колективні
Погодинна	Прямо погодинні Погодинно-преміальні Погодинна з контрольованим виробітком Оплата за відпрацьовані дні
	За способом нарахування: Погодинні Щоденні Місячні
Гнучка	Контрактні Тарифні Оплата за рівнями кваліфікації

Таблиця 1.2. Основні форми та системи заробітної плати

Розмір тарифної ставки першого розряду встановлюється підприємством самостійно, але не може бути меншим за мінімальний розмір, залежно від фінансового стану підприємства. Ставки наступних розрядів розраховуються шляхом множення ставки першого розряду на відповідний тарифний коефіцієнт.

На підприємствах заробітна плата диференціюється відповідно до складності роботи та кваліфікації працівника. Чим вищий розряд працівника,

тим вища заробітна плата. На деяких підприємствах зберігається попередня практика диференціації заробітної плати за формою оплати праці, оскільки праця працівників, які отримують відрядну заробітну плату, є більш інтенсивною, ніж праця "погодинників".

Заробітна плата працівників включає погодинну, денну та місячну заробітну плату. Погодинна заробітна плата використовується в більшості галузей, де праця визначається на основі часу на продукт або одиницю роботи. Погодинна заробітна плата використовується в більшості галузей, де праця визначається на основі часу на продукт або одиницю роботи. Денна заробітна плата встановлюється в галузях, де розраховуються змінні норми виробітку. Місячна заробітна плата застосовується для певних категорій допоміжних робітників і для робітників, зайнятих на експлуатації електростанцій. Керівникам, фахівцям і службовцям виплачується посадовий оклад на основі мінімальної заробітної плати.

Посадовий оклад працівника встановлюється власником підприємства або уповноваженим ним органом відповідно до посади та кваліфікації працівника. Посадові оклади встановлюються працівникам, які починають працювати в певній галузі і виконують відносно вузьке коло визначених загальних завдань під безпосереднім керівництвом старшого спеціаліста або керівника, а також працівникам, які відповідають займаній посаді, але потребують підвищення кваліфікації.

Стелі посадових окладів встановлюються працівникам, які мають необхідну кваліфікацію для займаної посади, досвід роботи, самостійність у виконанні завдань, що входять до обсягу роботи, ініціативність і творче ставлення до роботи. [11]

Посадовий оклад працівника визначається роботодавцем або уповноваженим ним органом відповідно до посади та кваліфікації працівника. За результатами атестації роботодавець має право змінювати розмір посадового окладу працівника в межах затвердженого діапазону мінімальних і максимальних розмірів посадових окладів за відповідною посадою.

Погодинна і відрядна система оплати праці базується на тарифній системі оплати праці.

Погодинна тарифна ставка - це сукупність правил, які визначають співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати працівника.

Існує дві системи погодинної оплати праці. Проста погодинна, коли формула залежить тільки від окладу і фактично відпрацьованого часу, і погодинно-преміальна, коли працівники можуть заохочуватися преміями або доплатами при досягненні певних кількісних і якісних показників.

Впровадження такої системи оплати праці вимагає точної оцінки кваліфікації працівника, обґрунтованих норм праці, штатного розпису, використання стандартних завдань та максимального врахування результатів діяльності працівника для справедливої виплати премій і надбавок.

При відрядній оплаті праці заробіток нараховується за одиницю продукції відповідно до встановлених відрядних розцінок.

Відрядна оплата праці може застосовуватися там, де є потреба в підвищенні кількісних виробничих показників, що відображають виробничі та трудові витрати на конкретному робочому місці, і де є можливість обчислити ці витрати з достатньою точністю. Залежно від способу розрахунку продуктивності праці та виду додаткового стимулювання, що застосовується, можна виділити наступні відрядні системи:

1. Пряма відрядна оплата: оплата здійснюється лише за кількість виробленої продукції за відрядними розцінками. Це гарантує велику зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці, але мало стимулів для поліпшення якості продукції та забезпечення більш високих показників діяльності підприємства в цілому.

2. Непряма відрядна оплата: ситуація, коли заробіток працівника безпосередньо залежить від результатів роботи інших працівників (маркшейдерів, наладчиків, механіків, помічників начальників ділянок тощо), які обслуговують цього працівника.

3. Звірядно-преміальна система оплати праці: система, за якої працівники отримують премії на додаток до своєї основної відрядної заробітної плати в разі досягнення певних кількісних та якісних показників.

4. Багаторівнева відрядна система: система, за якої працівники отримують прямі відрядні виплати в межах нормальних відрядних розцінок і вищі відрядні виплати, якщо вони перевищують відрядні розцінки.

5. Гармонізована відрядна система дозволяє встановлювати розцінки на весь обсяг робіт, а не на окрему частину роботи.

Залежно від типу відрядної ставки, що використовується, відрядна оплата може бути як паушальною, так і індивідуальною. Різниця між ними полягає в наступному. [26, 31]

Якщо колективна відрядна оплата праці ґрунтується переважно на колективних відрядних розцінках, розрахованих на весь обсяг робіт або на весь колектив (бригаду, лінію) працівників, зайнятих у виробництві певного виду продукції, то індивідуальна відрядна оплата праці ґрунтується на індивідуальних відрядних розцінках, розрахованих для окремих працівників певного розряду.

У першому питанні завдання ми вже торкнулися структури заробітної плати. Тепер давайте більш детально розглянемо типологію заробітної плати для кращого розуміння.

Різні види винагороди розрізняють наступним чином:

- основна заробітна плата
- додаткова оплата
- інші заохочення та винагороди

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до визначених критеріїв (години, продуктивність, послуги та завдання). Основна заробітна плата може встановлюватися у вигляді відпускних для робітників або державної заробітної плати для службовців.

Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та майстерність і за особливі умови праці. Вона

включає доплати, надбавки, гарантовані виплати, визначені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій тощо.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними планами і положеннями, винагороди та інші грошові та матеріальні виплати, передбачені чинним законодавством, або виплати, які провадяться понад встановлені законодавством норми.

Важливим елементом механізму визначення заробітної плати фізичної особи є форма та система оплати праці. Ці елементи, з одного боку, є сполучною ланкою між нормуванням праці та тарифною системою, а з іншого - виступають засобом досягнення певних якісних показників. Ці елементи є наступними.

## **Критерії ефективності системи оплати праці**

Елементи організації заробітної плати - це спосіб визначення залежності розміру заробітної плати від кількості, якості та результатів праці.

Власники бізнесу мають право самостійно визначати систему, форму і вид оплати праці. Держава лише гарантує дотримання власниками бізнесу мінімальних розмірів, гарантій та компенсацій, передбачених Кодексом законів про працю.

Нинішній стан української економіки в умовах глобалізації характеризується низкою негативних явищ, головним з яких є спад виробництва і, як наслідок, серйозна криза, проблеми з консолідацією і функціонуванням фінансової системи, зниження добробуту населення, зростання безробіття. Основне завдання підприємств, організацій та установ як складових системи економічних відносин на макрорівні - знайти шляхи

забезпечення високого рівня життя населення шляхом раціоналізації обліку та оплати праці з урахуванням діяльності заробітної плати.

Стаття 9 Конституції. Згідно з чинними міжнародними угодами, згода, яка має бути надана Верховною Радою України, є частиною внутрішнього права держави. Якщо ви перебуваєте в міжнародному договорі або якщо ви перебуваєте в міжнародному договорі. Угода, до якої приєднується Україна, встановлює правила, відмінні від правил, що містяться у внутрішньому трудовому кодексі, і застосовуються правила міжнародних договорів або міжнародних угод (статті 8-1 Трудового кодексу України. Стаття). В результаті Основний закон України і трудове право зберігають принцип пріоритету норм міжнародного права над нормами внутрішнього права.

Іншим важливим фактором регулювання праці, впливу та формування законів країни є Європейська соціальна хартія, антикласичний приклад регіону. Він встановлює ряд основних прав і принципів правового регулювання праці, які дуже важливі для України як демократичної, соціальної та правової держави.

Слід зазначити, що рівень трудової дисципліни залежить від побудови системи оплати праці, вибору ефективного підходу до мотивації і стимулів, а також від термінів узгодження з працівниками. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, збільшенню випуску, зниженню витрат і в кінцевому підсумку впливає на результати бізнесу у вигляді збільшення прибутку. З розвитком ринкових відносин, спрямованих на підвищення рівня конкуренції, кожна компанія намагається знайти ефективний механізм регулювання витрат заробітної плати. Це визначило актуальність цього дослідження. Тому в новій економічній ситуації стає практично важливим використання зарубіжного і передового вітчизняного досвіду у фінансовому стимулюванні персоналу.

Підприємствам слід застосовувати найбільш розумний підхід до використання передового зарубіжного досвіду, створення тарифної системи, вибору форми і системи оплати праці, впровадження прогресивних стандартів

витрат на робочу силу. У конкурентній ринковій боротьбі ці компанії виживають, мотивація трудової поведінки персоналу-це практична проблема, а не теоретична абстракція, велика частина повсякденних турбот, тоді у нас в кінцевому підсумку виникає проблема.

У розвинених країнах цінується багатий зарубіжний досвід країн з ринковою економікою. Однак немає необхідності чекати встановлення стабільних ринкових відносин і заміни традиційних методів мотивації. Крім того, збереження неефективних методів мотивації робочої сили уповільнює формування економіки ринкового типу. жовтень.

Незважаючи на всі труднощі, кожна компанія повинна використовувати результати наукових досліджень і передовий досвід для розробки власної, найбільш прийнятною системи фінансового стимулювання для вирішення єдиного завдання. Зарубіжна практика регулювання заробітної плати робітників включає багато різних систем оплати праці, в яких існує загальний аспект системи оплати праці для підвищення ефективності виробництва.

У розвинених країнах з ринковою економікою спостерігається перехід від традиційної форми компенсації до погодинної компенсації в залежності від індивідуального обсягу виробництва. Це пов'язано, по-перше, з тим, що в умовах науково технічного прогресу важко виміряти особистий внесок окремих працівників у загальний виробничий процес, і, по-друге, з тим, що пріоритетом є сприяння співробітництву всередині трудового колективу, здатності його членів розвиватися і сприймати інновації. формування у співробітників почуття приналежності до спільної справи, зацікавленості в результатах роботи, особистої та колективної зацікавленості. Не всі країни законодавчо регулюють мінімальну заробітну плату. Ось чому в Німеччині, Італії, Норвегії та Австрії немає концепції мінімальної заробітної плати. В таблиці 1.1 наведено аналіз оплати праці інших зарубіжних країн за окремими характеристиками.

Таким чином, найважливішим елементом закордонного досвіду є широкий спектр тарифної системи як засобу диференціації заробітної плати

залежно від складності, умов праці та важливості роботи. Відмінною рисою сучасної системи стимулювання на Заході є широке просування інновацій. Стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати на основі оцінки конкретних цінностей співробітників.

№	Критерії	Японія	Швеція	Франція
1	Системи за форми оплати праці	На основі американської системи тарифних ставок була сформована та синтезована тарифна форма оплати праці, що базується на використанні двох ставок – особистої і трудової	Модель солідарної заробітної плати	Французька модель індивідуалізації
2	Принципи	1. довгочасний найм – гарантує винагороди за вислугу років, премії, підвищення. Зараз застосовується лише на великих підприємствах і державних службах 2. ротация – полягає в переміщенні працівників по горизонталі та вертикалі кожна 2-3 роки 3. важлива роль в ефективності роботи підприємств відводиться професійному навчанню всередині фірми	1. рівна оплата за рівну працю на основі середньогалузевих показників і галузевих угод 2. скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою. У колективні договори включені пункти про випереджальні темпи зростання заробітної плати низькооплачуваних працівників	1. оплата за індивідуальний виробіток 2. фіксована частина заробітної плати забезпечується кваліфікацією працівника, а змінна – результатами роботи команди і власними успіхами 3. рівень оплати інженерно-технічного персоналу і фахівців залежить від стану ринку праці, досягнутих результатів та оптимального використання виділених коштів
3	Додаткові виплати та методи стимулювання працівників	Велике значення надається додатковим виплатам (допомоги – сімейна, транспортна, за особливі умови праці). Два-три рази на рік працівники отримують кілька посадових окладів у вигляді бонусів за результати праці, використовується система «плаваючих окладів»	Два способи преміювання: щорічно виплачувані кошти, які розглядаються як частина доходів оподатковуються і перераховуються на банківський рахунок не раніше, ніж через 5 років, які утворюють кредитний фонд. Більшість шведських компаній застосовують систему відстрочених винагород, оскільки порівняно з щорічними преміями, відбувається зниження податку на 10%	Працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через 5 років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві

Таблиця 1.3. Аналіз оплати праці в зарубіжних країнах

Зазвичай внутрішній і зовнішній аудит персоналу використовується для точної оцінки ефективності системи оплати праці на підприємстві. Для проведення цієї процедури запрошуються фахівці з аудиту, що володіють відповідними знаннями в галузі економіки праці, управління персоналом і трудового права. На підставі результатів кадрових аудитів формується



незалежна думка фахівців про порушення чинного трудового законодавства, даються рекомендації щодо їх усунення.

В цілому ефективність характеризує розвиток процесу і вказує на результативність або міру досягнення поставлених цілей. Ефективність системи оплати праці як фактор трудової мотивації визначає взаємозв'язок між заробітною платою і результатами праці і відбивається в соціально-економічній категорії, яка вказує на ступінь відтворення робочої сили. У свою чергу, на прибуток і рентабельність організації впливає розмір заробітної плати і страхових виплат. Таким чином, для визначення ефективності системи оплати праці можна виділити 2 форми, які тісно пов'язані соціально та економічно. За допомогою репродуктивної функції Система оплати праці відіграє соціальну роль: гроші обмінюються на товари і послуги, а працівник гарантує свій рівень життя.

За допомогою стимулюючої функції — винагорода відіграє економічну роль. Ефективність роботи співробітника підвищується від нарахованої заробітної плати, вона залежить від результату роботи. Регулююча функція — це баланс інтересів як працівника, так і роботодавця. Систематична оцінка ефективності роботи персоналу і моніторинг результативності дозволяють отримати дані для прийняття відповідних управлінських рішень щодо підвищення мотивації співробітників.

Найчастіше використовуються такі методи оцінки системи винагороди, як опитування співробітників, інтерв'ю, плинність кадрів, порівняння витрат на оплату праці з аналогічними організаціями, фокус-групи. Оцінка ефективності системи оплати праці в організації в процесі проведення кадрових аудитів включає в себе наступні показники:

- Рівень середньої заробітної плати та її співвідношення із середньою заробітною платою в місті, регіоні;
- Структура середньої заробітної плати, співвідношення її постійної і змінної частин;
- Рівень задоволеності співробітників роботою і її оплатою;

- Плинність кадрів;
- Продуктивність праці на одного співробітника;
- Розмір преміальних виплат;
- Динаміка обсягу продажів, прибутку і рентабельності компанії;
- Рівень задоволеності клієнтів компанії;
- Співвідношення виконання робіт за термінами і кількісними показниками;
- Рівень забезпечення людськими ресурсами, необхідними для виробництва;
- Рівень раціонального використання ресурсів;
- Оцінка співвідношення темпів зростання загальної продуктивності праці та середньої нарахованої заробітної плати.

Показники можуть варіюватися в залежності від деталей роботи компанії. У список також можуть бути включені зовнішні фактори, що впливають на продуктивність праці та ефективність системи мотивації персоналу.

Економічні	Соціальні
Досягнення стратегічних цілей	Задоволеність працею
Рівень середньої заробітної плати та її співвідношення по місту, регіону	Коефіцієнт плинності кадрів
Структура середньої заробітної плати	Рівень задоволеності клієнтів
Продуктивність одного працівника	Рівень задоволеності працівників системою оплати праці
Зростання продажів	Співвідношення середньої заробітної плати з мінімальним споживчим бюджетом
Рівень раціонального використання ресурсів	
Співвідношення темпів зростання загальної продуктивності праці і середньої нарахованої заробітної плати	

Таблиця 1.4. Зміст економічних та соціальних критерій системи оплати праці

Приділяючи пильну увагу цим показникам, можна зробити висновок, що стимули та мотивація відіграють важливу роль у розробці ефективної системи оплати праці. Одним із критеріїв ефективності системи мотивації є її вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, якщо компанія розробляє систему мотивації або навіть систему управління цілями — потрібно розбити цілі на частини. Тобто необхідно ставити цілі для відділів, підрозділів і співробітників, виходячи зі стратегічних цілей підприємства. Це втілено в практиці застосування ключових показників ефективності.

Критерій	Опис
Кваліфікація та досвід роботи	Рівень освіти, професійні навички, досвід роботи за спеціальністю
Посадові обов'язки та відповідальність	Складність виконуваних завдань, рівень відповідальності
Рівень продуктивності та ефективності	Кількість та якість виконаної роботи, досягнення встановлених цілей та планових показників
Умови праці	Фізичні та психологічні умови роботи, наявність шкідливих або небезпечних факторів
Часовий фактор	Кількість відпрацьованого часу, надурочна робота, робота у вихідні та святкові дні
Ринкові умови	Рівень заробітної плати в аналогічних галузях та регіонах, конкуренція на ринку праці
Індивідуальні досягнення	Особистий внесок у розвиток підприємства, виконання інноваційних проектів, раціоналізаторські пропозиції
Колективні досягнення	Досягнення команди, відділу або всього підприємства
Лояльність та стаж роботи в компанії	Вірність компанії, тривалість безперервної роботи на підприємстві
Рівень складності роботи	Складність і специфіка виконуваних завдань, необхідність спеціальних знань і навичок
Навички та знання	Додаткові професійні знання та навички, участь у навчальних програмах та курсах підвищення кваліфікації

Таблиця 1.5. Критерії оплати праці

Таблиця відображає основні критерії, що впливають на оплату праці працівників. Вона включає такі критерії, як кваліфікація та досвід роботи, посадові обов'язки та відповідальність, рівень продуктивності, умови праці,

часовий фактор, ринкові умови, індивідуальні та колективні досягнення, лояльність до компанії, рівень складності роботи, а також додаткові навички та знання. Ці критерії допомагають забезпечити справедливу та обґрунтовану систему оплати праці, стимулюючи працівників до підвищення ефективності та продуктивності.

Більшість авторів теорії мотивації сходяться на думці, що детермінанти, потреби і очікування існують паралельно, не конкуруючи, а доповнюючи один одного і окремі моменти, які там присутні. Це унікальне поєднання факторів мотивації та потреб.

При розробці компенсаційної політики і систем винагороди, в першу чергу, необхідно враховувати їх при розробці систем винагороди і стимулювання, в тому числі при аналізі мотиваційних факторів, потреб співробітників і створенні негрошових елементів.

Варто відзначити, що існують такі вольові фактори, як конфліктність, внутрішній дискомфорт, перевантаження на роботі, високий рівень стресу, невиконання обіцянок керівниками, недосяжні цілі і доручення, нестача ресурсів, необхідних для їх досягнення, проблеми з керівництвом, стиль керівництва. Всі вони знижують рівень мотивації співробітників. Наприклад, змінюючи організаційну структуру компанії або розробляючи нову систему винагороди та мотивації, важливо враховувати та усувати мотиваційні фактори, такі як розміщення управлінського персоналу. Тобто важливо вміти прораховувати, які зусилля слід докласти для досягнення цього результату, і які винагороди за це будуть отримані.

Також система виплат буде активована, якщо ви будете враховувати як особисті, так і колективні наслідки діяльності співробітника. Тобто система винагороди повинна містити 3 види результатів:

індивідуальний;

командний;

результати діяльності організації.

Враховуючи індивідуальну та колективну ефективність, можна заохочувати працівників надавати взаємну допомогу, підтримку та належний розподіл пріоритетів. Чим ближче позиція співробітника в ієрархії до позиції генерального директора, тим вище його внесок в результати діяльності компанії, тим більше повинна бути частка колективної складової.

Своєчасна виплата винагороди також є основним аспектом ефективності системи винагороди на підприємстві. Закон встановлює певні, добре відомі терміни виплати заробітної плати. Принаймні, вона повинна виплачуватися повністю не рідше ніж кожні пів місяця. Конкретна дата виплати заробітної плати встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективними договорами або трудовими контрактами протягом 15 календарних днів з дати закінчення періоду, в якому це відбулося. Затримки заробітної плати та встановлені терміни можуть зменшити мотивацію працівників, викликати невдоволення та призвести до серйозних фінансових санкцій для компанії. Тому основними критеріями ефективного використання системи оплати праці є економічні та соціальні фактори. Вони роблять істотний вплив на мотивацію і захопленість роботою, від яких залежить досягнення стратегічних цілей підприємства і загальне вливання в колектив.

## **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО»**

### **2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «Сільпо»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо» – належить торговельній корпорації Fozzy Group. Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України, але в результаті повномасштабного вторгнення РФ, станом на 2023 рік налічує більше 305 торговельних точок на всій території країни та понад 35 000 найменувань товарів.

Компанія має власні торгові марки «Премія», Premiya Select, «Повна Чаша» та EXTRA!

Місія підприємства виражається у задоволених клієнтах, тому створені цінності, яких дотримуються співробітники:

- інновації;
- орієнтованість на гостей;
- чесність і довіра;
- згуртована команда;
- мотивація;
- нульові відходи;
- постійний розвиток.

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Окрім основного виду діяльності, на підприємстві ТОВ «Сільпо» є також і додаткові:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. [48]

В ході виробничої діяльності між працюючим персоналом організації та її підрозділами встановлюється постійний виробничий зв'язок. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий і фінансовий характер і в цілому характеризують цілісність, інтеграцію і єдність системних елементів організації.

Лінійні функціональні структури управління існують на підприємствах, і їх створення засноване на так званому «гірському» принципі побудови і спеціалізації процесів управління відповідно до функціональних підсистем організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробка,

дослідження). Для кожної служби створюється ієрархія. Результати їх роботи з підбору персоналу можна оцінити за показниками відповідно до зайнятості. Керівник ТОВ «Сільпо» дотримується демократичного стилю управління з авторитарними елементами. Він наділений навичками розподілу повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником і підлеглими.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо» виведена на рис.2.1.

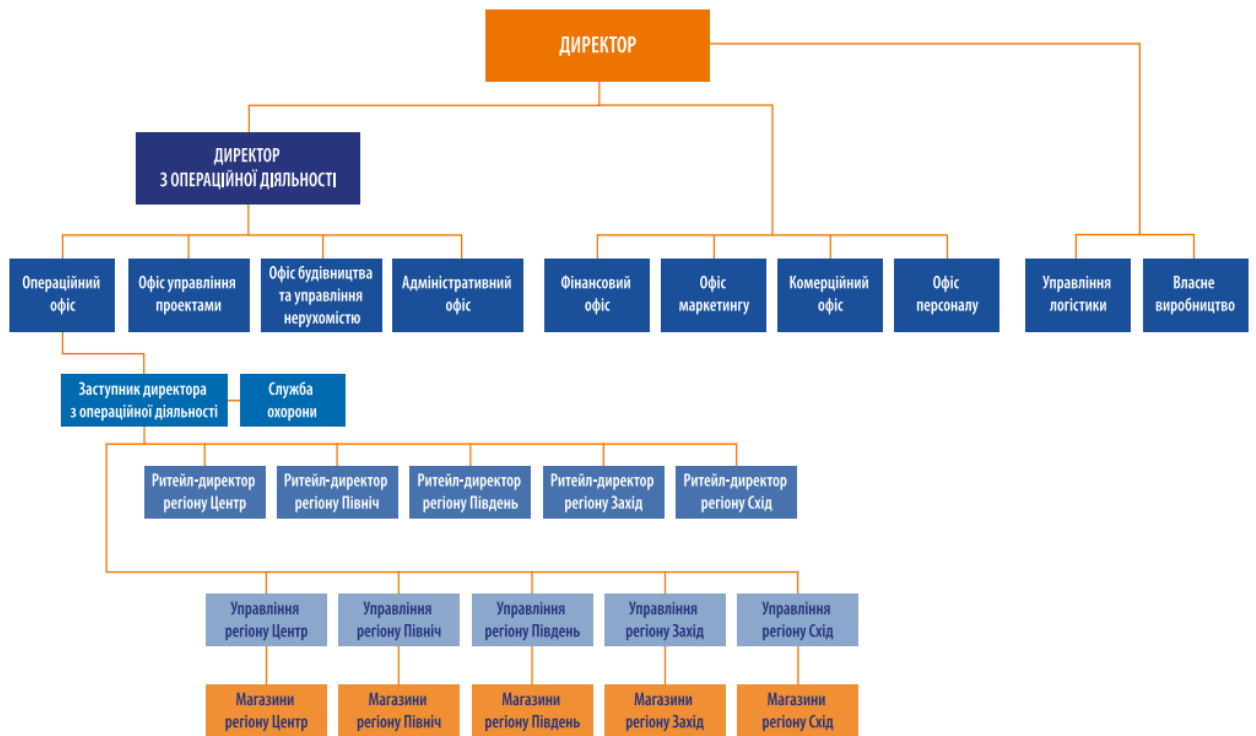


Рисунок 2.1- Організаційна структура ТОВ «Сільпо» [57]

Чим досконаліше організаційна структура підприємства, тим ефективніше вплив менеджменту на процес безпосереднього виробництва (надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

- Адаптивність (може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- Гнучкі і динамічні (можуть миттєво реагувати на зміни попиту, вдосконалення технології виробництва і поява інновацій);
- Адекватні (відповідні параметрам системи управління);
- Спеціалізовані (функціонально замкнуті в структурних підрозділах з обмеженнями і специфікаціями сфери діяльності кожного вищого керівництва);



- Прийнятний (усвідомлює зв'язок між рівнями і ланками управління);
- Ефективний (може запобігти швидким змінам у налаштованій системі під час прийняття рішень);
- Стабільний (здатний забезпечити правдиву передачу інформації);
- Прибутковий (при відповідності витрат з урахуванням всього комплексу вимог даного підприємства);
- Зрозумілий (для адаптації до персоналу та обраної форми управління та участі в досягненні цілей організації).

Кадровий склад підприємства відіграє важливу роль, тому давайте ознайомимося з кадровою політикою і принципами роботи з персоналом.

Кадрова політика — це заздалегідь спланований план дій, який встановлює орієнтири для досягнення прийнятних результатів і цілей. Це також правила, які визначають, як діяти в ситуаціях, пов'язаних з персоналом.

Основними цілями кадрової політики ТОВ «Сільпо» є:

- Своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної кваліфікації і в необхідній кількості;
- І дотримання чітких умов реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених трудовим кодексом;
- Раціоналізація використання потенціалу робочої сили;
- Формування та підтримання ефективної роботи трудових колективів.

ТОВ «Сільпо» відрізняється високим рівнем ефективності кадрової політики, а її вплив на загальний стан компанії можна охарактеризувати наступними показниками:

- Планування ресурсів (оцінюються доступні трудові ресурси, визначаються майбутні потреби в кадрах, способи пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка ефективності попереднього найму);
- Підбір та кваліфікація персоналу (оцінюється ефективність процесу відбору та заходів, які проводяться протягом першого тижня роботи);

- Система моніторингу (з особливим акцентом на ринковий рівень заробітної плати);
- Розвиток горизонтального і вертикального персоналу.

Кадрова політика в організації може відігравати пасивну, превентивну або активну роль. ТОВ «Сільпо» відіграє активну роль у кадровій політиці та надає можливість розробляти цільові кадрові програми та коригувати їх у відповідь на зміни зовнішнього середовища, ґрунтуючись на постійному моніторингу сервісної ситуації. Основними принципами роботи з персоналом ТОВ «Сільпо» є:

- Об'єктивність обліку конкретних умов виробництва;
- Активна і провідна роль представницьких органів влади, суспільних інститутів і трудових колективів в обґрунтуванні ефективних методів, виборі найкращих форм участі і наданні впливу на прийняття глобальних рішень;
- Гуманістичне формулювання конкретних цілей;
- Визначення основного напрямку діяльності в умовах безладних факторів і постійно мінливих обмежень (вибір цілей і завдань);
- Ясність налаштувань і загальних цілей (дотримання системних правил) в поєднанні з найбільш вигідними способами їх досягнення;
- Підпорядкованість цілей і завдань системи управління організаційними формами;
- Забезпечення узгоджених дій виробничих сил, партнерів і клієнтів;
- Активна участь і облік переваг співробітників для стимулювання соціальної активності в організаційному процесі;
- Поєднання командної роботи при прийнятті рішень із загальних (системних) питань та індивідуальної відповідальності за їх реалізацію;
- Підпорядкування ритму функцій допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритму функцій основних елементів системи.

Для аналізу, планування, обліку та Управління персоналом ТОВ «Сільпо» всі співробітники підприємства класифікуються за кількома критеріями. Залежно від участі у виробничому процесі весь персонал ділиться на великі підкатегорії:

- 1) Промислово-виробничий персонал — це основні, допоміжні, субпідрядні працівники, до яких відносяться працівники, безпосередньо пов'язані з виробництвом і технічним обслуговуванням, цеху технічного обслуговування, а також служби з поточного ремонту обладнання та транспортних засобів столиці та її підприємств. Сюди ж входять співробітники проектних, технічних організацій і лабораторій, які знаходяться на балансі підприємства;
- 2) Невиробничий персонал, сюди входять працівники торгівлі та громадського харчування, житлово-комунального господарства, закладів культури, що знаходяться на балансі підприємства.

За характером виконуваних функцій персонал ділиться на 4 категорії:

- Робітники — ті, хто безпосередньо бере участь у виробничому процесі, переміщається на склад і виконує ремонтні роботи, також відносяться до сервісного відділу;
- Менеджери — особи, які беруть участь в управлінні процесами підприємства за даними відділу;
- Спеціалісти — особи, відповідальні за інженерну, економічну та адміністративну роботу;
- Службовці — особи, які беруть участь у підготовці та оформленні документів, їх обліку та управлінні.

Важливим моментом для співробітників є заробітна плата, тому давайте охарактеризуємо фонд оплати праці. Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві включає в себе наступні підпункти:

- Базовий оклад;
- Додатковий оклад;

- Та інші стимулюючі та компенсаційні виплати.

Базовий оклад — це винагорода за роботу, виконувану відповідно до встановлених трудовими нормами. Вона відповідає встановленій тарифній ставці і штатним розкладом працівника, а також посадовому окладу службовця.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за роботу, що перевищує встановлені норми, за успіхи і винахідливість у праці, а також за особливі умови праці. Сюди входять додаткові винагороди, надбавки, виплата гарантій і компенсацій, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші стимулюючі та компенсаційні виплати включають суму нарахованих неробочих годин, не передбачених чинним законодавством, винагороди та заохочення щорічного або разового характеру. Аналіз ефективності системи оплати праці підприємства починається з визначення динаміки і структури фонду оплати праці.

Одним з основних завдань підприємства є створення відповідних умов для перетворення потреб потенційних покупців в реальний попит на відповідний продукт. Маркетингова політика, розподільний капітал (оборот, оборотність коштів) пов'язані з такими умовами, поряд з функціями, на які вони покладені. [57]

## **2.2. Аналіз та оцінка системи оплати на підприємстві ТОВ «Сільпо»**

Управління персоналом мережі супермаркетів Сільпо та їх система оплати направлена на налагодження ефективної діяльності на підприємстві та справедливості взаємин між співробітниками. Гнучка організація праці, самоорганізація співробітників і груп співробітників, усвідомлене участь в управлінні продажами стануть відправною точкою для створення системи управління персоналом. Таблиця 2.1

Зміст елементів	Вид управління і зміст елементів
	Орієнтація на кінцевий результат
Організація праці	Індивідуальна
	Групова
Регламентация виконавця	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Використання морально економічних стимулів, застосування різних мотивів діяльності
Терміни планування	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно аналітичні та організаційні

Таблиця 2.1 Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в супермаркетах ТОВ «Сільпо» [57]

Система управління персоналом супермаркету "Сільпо" пройшла 3 етапи свого розвитку:

- аналіз ситуації (визначення потреби в робочій силі на основі плану продажів, аналіз робочої сили, пошук альтернатив і т. д.);
- постановка цілей (цілі Управління персоналом повинні відповідати цілям вашої організації). Мета включає в себе заходи щодо збільшення продажів;
- контроль (порівняння плану і досягнутих результатів, за винятком можливих відхилень, включаючи працевлаштування, навчання співробітників).

Даний підхід розглядає робочу силу як специфічний ресурс, але має суттєві відмінності від інших видів ресурсів, таких як:

- співробітник може відмовитися від умов, на яких керівництво намагається його використовувати;
- він вільний звільнитися сам;

- він може оголосити страйк;
- він може перевчитися на інші професії;
- рівень винагороди за його працю є предметом тривалих переговорів.

Концепцію управління персоналом в супермаркетах мережі ТОВ «Сільпо» можна визначити як мінімізацію інвестицій в найману працю.

Основні принципи управління в супермаркетах мережі ТОВ «Сільпо»:

- чіткий розподіл праці;
- розподіл ступеня повноважень і відповідальності кожного співробітника;
- дотримання дисципліни;
- використання принципу єдиноначальності;
- підпорядкування особистих інтересів загальним;
- справедлива винагорода працівників;
- зниження концентрації в системі управління;
- чіткий розподіл повноважень керівника;
- принцип справедливості при вирішенні спірних ситуацій;
- заохочення ініціативи працівників нижчого рівня.

Важливим для розуміння діяльності підприємства є організаційна структура, що відображає функціональні взаємини і обов'язки між співробітниками.

Основні цілі політики супермаркету "Сільпо" в області Управління персоналом:

- забезпечення максимальної гнучкості та адаптивності в організаційному управлінні та управлінні людськими ресурсами;
- комплексна система управління ефективністю людських ресурсів;
- комплексна система управління якістю людських ресурсів;
- максимальна ефективність інвестицій у розвиток людських ресурсів

Керівництво мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо» для досягнення поставлених цілей розробили наступні етапи:

1. Побудова взаємин між співробітниками і менеджерами, дотримання вимог законодавства і принципів соціального партнерства спрямовані на досягнення взаємної вигоди, соціальної стійкості і життєвого благополуччя. Турбота керівництва компанії про персонал відображає щире бажання підтримувати благополуччя і успіх співробітників на всіх рівнях, а створення конкурентоспроможних умов праці і впевненості в завтрашньому дні є запорукою хорошої роботи.

2. Розробляти та встановлювати чіткі, реалістичні та вимірювані цілі для організацій, працівників та підрозділів, відстежувати їх досягнення та визначати гідні та справедливі винагороди, стимули відповідно до досягнутих результатів.

3. Формування та підтримка корпоративної культури, заснованої на універсальних цінностях менеджменту. Керівництво визначає наступні корпоративні цінності організації:

Співробітники є головною цінністю організації. Саме вони щодня вирішують виробничі, комерційні, фінансові та управлінські питання. Саме співробітники, з якими компанія працює кожен день, створюють ту саму цінність, яка відповідає благополуччю організації, акціонерів і персоналу, а також гостей і партнерів підприємства.

Ефективність-зростання і розвиток організації, рівень використання, збільшення прибутку акціонерів, конкурентоспроможність організації залежать від факторів, що впливають на роботу кожного співробітника.

Підвищення якості роботи на робочому місці має значний вплив на якість послуг, що надаються, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів і репутації організації. Відповідальність-від цього фактора залежить виконання всіх зобов'язань, взятих перед гостями, партнерами, співробітниками та акціонерами організації.

Довіра є ключовим компонентом організації, основою для досягнення поставлених цілей і запорукою успіху. Ця цінність вимагає досягнення

результатів, обіцяних іншим, чесності у відносинах з людьми, турботи про благополуччя інших.

Освоєння і розвиток методів і засобів управління персоналом, які відштовхуються від передових вітчизняних і зарубіжних досягнень і досвіду в цій сфері діяльності, застосовувати ці знання можливо в наведених стратегічних напрямках системи управління персоналом:

- Організаційний менеджмент;
- Проектування в області Управління персоналом;
- Оцінка співробітників;
- Лідерство та розвиток персоналу;
- Управління корпоративною культурою.

5. Удосконалення існуючої системи управління персоналом шляхом впровадження планування роботи, організації та управління трудовими ресурсами.

Після порівняння кадрового плану з кількістю персоналу, що працює на підприємстві, менеджер по персоналу і керівник приступають до визначення вакансій, які необхідно заповнити. Якщо ці місця доступні, починається процес підбору персоналу, який складається з 4 етапів. Тобто, вимоги до вакантних робочих місць і вимоги до кандидатів на посади, відбір кандидатів, відбір претендентів і вже працевлаштованих.

Процес підбору персоналу починається з детального визначення того, хто потрібен компанії. Щоб полегшити відбір кандидатів на

У мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо» створили кваліфікаційну картку, яка повністю визначає основні характеристики, якими повинен володіти співробітник на даній посаді. Ця картка створюється менеджером з персоналу та адміністратором. Ця картка містить інформацію про освіту, визначення спеціальних навичок, знання іноземних мов, набір кваліфікаційних характеристик, таких як навички: робота на комп'ютері, вміння малювати і так далі. Усіма цими навичками повинен володіти «ідеальний» співробітник, який займає цю посаду. Кваліфікаційні картки дозволяють менеджерам з персоналу



і супервайзерам проводити структуровану оцінку кандидатів і порівнювати їх між собою. Після визначення вимог, якими повинен володіти кандидат, менеджер з персоналу починає залучати кандидата і застосовує кілька методів:

ерш за все, потрібно постійно шукати кандидатів в середині організації розмістивши оголошення на офіційному сайті компанії або на інформаційному стенді, після обговорення цієї інформації з керівником відділу/підрозділу — можна зібрати список кандидатів на вакантні посади і проаналізувати особисті справи, щоб відібрати співробітників з необхідними характеристиками.

ругий допустимий варіант — розмістити оголошення в ЗМІ, наприклад, в спеціалізованих газетах в категорії пошуку співробітників. До переваг цього варіанту можна віднести широке охоплення населення при відносно невисоких витратах. Але великим недоліком є великий приплив кандидатів, і більшість з них не мають необхідних якостей.

ретій ефективний спосіб — залучити до роботи приватне кадрове агентство. Спираючись на дані компанії, менеджерам з персоналу легше працювати на ранніх етапах відбору кандидатів, і вони розглядають тільки кандидатів, відібраних агентством.

Використання Інтернету дуже важливо для відбору кандидатів. В цьому випадку організація не понесе величезних витрат на пошук персоналу, але буде мати таку ж ефективність, як і при розміщенні реклами в ЗМІ. Дуже важко визначити, який метод є найбільш ефективним, тому завжди використовується кілька методів залежно від вакантної посади. Після вибору кандидата необхідно переходити до наступного етапу відбору майбутнього співробітника компанії. Цей етап слід виключити з аналізу списку кандидатів з точки зору відповідності вимогам компанії до майбутніх співробітників. Завдання першого відбору полягає у визначенні обмеженого числа кандидатів, з якими компанія може працювати особисто. На цьому етапі представник відділу кадрів проведе індивідуальну співбесіду з обраним кандидатом. Метою таких співбесід є оцінка ступеня відповідності кандидата «ідеальному» портрету

співробітника, здатності виконувати обов'язки на конкретній посаді, адаптуватися в компанії і т.д. на основі проведених співбесід (співбесід з менеджером по персоналу і співкерівником відділу) вибирається кандидат, найбільш підходящий для даної посади.

Наступним кроком є наймання обраного працівника на випробувальний термін (до 3 місяців), щоб керівництво могло оцінити працівника безпосередньо на роботі, не залучаючи працівника на повний робочий день після випробувального терміну, якщо керівництво не звернеться до обраного працівника, він приймається на роботу. постійна робота.

Підбір персоналу здійснюється з розрахунком на довгострокову перспективу. Метою є залучення молодих, компетентних і талановитих фахівців. ТОВ «Сільпо» співпрацює з вищими навчальними закладами, де багато студентів мають можливість пройти тут навчання і виробничу практику, а випускники звертаються за знаннями і творчими можливостями Пошук персоналу здійснюється не тільки шляхом внутрішнього пошуку, а й шляхом залучення співробітників з інших організацій галузі торгівлі, а також за рекомендаціями, особисті контакти і т.д. при підборі нового персоналу для структурного підрозділу беруть участь керівник служби Управління персоналом, керівник відділу, в якому працює обраний фахівець, і керівництво компанії. До процесу адаптації в супермаркеті " Сільпо " можна віднести 4 етапи.:

ерший етап — оцінка рівня підготовки нових співробітників. На цьому етапі визначається, як співробітник може повести себе в незвичній для нього ситуації, і рішення, яке він запропонує.

ругий етап — орієнтація. На цьому етапі співробітник знайомиться з обов'язками і вимогами, які необхідні для того, щоб реально влаштуватися в компанії.

фективну адаптацію можна віднести до 3-го етапу. На цьому етапі новий працівник адаптується до свого нового оточення та знайомиться зі своїми колегами.

етвертий етап — функціонування. На заключному етапі адаптації співробітник долає проблеми у виробничих і міжособистісних відносинах і переходить на стабільну роботу.

Супермаркети мережі ТОВ «Сільпо» впровадили основні принципи адаптації і функціонують донині. За адаптацію персоналу відповідає відділ кадрів. Співробітники відділу адаптивного менеджменту виконують наступні функції:

- Досліджують і прогнозують ситуацію на ринку праці, вживаємо заходів щодо адаптації до неї і здійснюємо відповідну реструктуризацію людських ресурсів;
- Наймають і відбирають персонал, використовуючи методи пошуку роботи, тестування та співбесіди з співробітниками для їх кращої профорієнтації;
- Розподіляють персонал по відділах, ділянках, робочих місцях, інтегрують ротацію і внутрішньофірмовий рух виробничого персоналу і формують стабільну робочу силу;
- Обирають лідерів з числа молодих працівників, що володіють талантами для організації;
- Організують їх взаємодію з регіональною адаптивною системою управління на вигідних умовах.

Обов'язки менеджера з персоналу:

- Ознайомити з компанією, характеристиками, умовами найму, оплати праці.
- Подання керівнику, безпосередньому начальнику, інструкторові по навчанню.
- Провести екскурсію по робочих місцях працівників.
- Пояснити умови праці, ознайомити з відповідним функціоналом роботи(спільно з керівником).
- Організувати навчання персоналу (спільно з відділом навчання).

Процес адаптації повинен бути організований таким чином, щоб початок адаптації збігався з 1-м етапом співбесіди. При прийомі на роботу для кожного встановлюється випробувальний термін в 3 місяці. Скорочення випробувального терміну можливо тільки в тому випадку, якщо фахівець продемонструє свої особливі професійні досягнення. Підставою для цього є записка від безпосереднього керівника з чітким обґрунтуванням скорочення терміну умовного покарання, адресована заступнику директора. Процес адаптації протікає згідно з розробленим графіком. Основні зусилля для цього додаються в перші 2-3 тижні.

Для завершення випробувального терміну обраному співробітнику присвоюються критерії виконання завдань і результативності на весь період. Після закінчення першого місяця випробувального терміну керівництво аналізує роботу співробітника. Після закінчення випробувального терміну проводиться загальна оцінка виконаних завдань, поставлених перед співробітником.

Загалом, розробка та керівництво навчанням є досить важливим процесом, який передбачає навчання різним знанням та навичкам, необхідним для того, щоб працівник виконував роботу з максимальною ефективністю. Деякі організації створюють спеціальні центри для навчання персоналу. Ефект, який можна отримати від навчання персоналу, розрахувати дуже складно. Однак існують і більш загальні показники, такі як вартість навчання в розрахунку на 1 співробітника компанії, вартість тренінгу.

1. Одним з найважливіших елементів системи управління персоналом ТОВ «Сільпо» є мотивація і стимулювання до роботи.

Основні принципи стимулювання і мотивації праці співробітників офісів продажів супермаркетів мережі ТОВ «Сільпо» сформульовані в «Правилах про преміювання співробітників», «Положення про преміювання співробітників». Це локальний нормативний акт супермаркету мережі ТОВ «Сільпо». У положенні встановлені наступні види бонусів для співробітників супермаркетів мережі ТОВ «Сільпо»:

- щомісячний;
- квартальний;
- щорічний;
- спеціальний.

Дане положення було розроблено з метою:

- досягнення цілей діяльності організації шляхом стимулювання ефективної роботи персоналу;
- для заохочення виробничих результатів і великих досягнень в роботі.

Нагорода, яка видається щомісяця, нагороджує всіх співробітників і використовується для призначення керівників і фахівців мережі, керівників структурних підрозділів затвердженої організаційної структури організації.

Щоквартальні премії використовуються для заохочення менеджерів торгового центру, фахівців і співробітників.

Щорічні бонуси і спеціальні премії використовуються для заохочення всіх співробітників в порядку, зазначеному в «Правилах». Розмір бонусів може бути скоригований у разі зміни фінансового становища офісу продажів (структурного підрозділу офісу продажів) або при невиконанні основних показників по нарахуванню бонусів.

Фактичний розмір премій в мережі розраховується службами організації праці та стимулювання на підставі даних оперативного обліку, бухгалтерських і статистичних звітів про виконання основних преміальних показників відповідно до "регламенту" і узгоджується з керівництвом мережі.

Визначення розміру премій у структурному секторі здійснюється по-різному залежно від розділу, групи, професії та посади. Місячна премія працівників мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо» розраховується згідно з наступною формулою:

$ПР = \sum N_i * K_i * K_{коррi} * K(iп)$ , де:

ПР — сума місячної премії до нарахування, грн.

$N_i$  — число фактичних продажів, оформлених по  $i$ -й позиції товару, од.

$K_i$  — преміальний коефіцієнт по  $i$ -й позиції товару, грн.

$K_{корр}$  — коефіцієнт виконання плану по  $i$ -й послуги (ОТА, DSL, CDMA, КТВ і т.п.)

$K(ip)$  — коефіцієнт виконання індивідуальних показників преміювання.

Коефіцієнт виконання плану  $K_{корр}$  встановлюється в залежності від ступеня досягнення встановлених обсягів по числу продажів:

якщо план продажів виконаний менш ніж на 100% - премія за цим показником не нараховується;

якщо план продажів виконаний на 100% і більше,  $K_{корр} = 1$ ;

Коефіцієнт корисної дії індивідуального бонусного показника  $K(ip)$  - це регулювання змін суми бонусів, які відбуваються в разі порушення або нагляду за персоналом протягом звітного періоду регульованої суми.

У розділі "Положення про бонуси".

Якщо співробітник не має порушень у звітному періоді,  $K(ip) = 1$ .

Розмір максимальної премії співробітнику за результатами роботи у звітному періоді не повинен перевищувати 100% від посадового окладу.

Премії не повинні присуджуватися співробітникам, які протягом звітного періоду були притягнуті до дисциплінарної відповідальності або порушили трудову дисципліну.

Елементами успіху «Сільпо», як їх представляє сама компанія, є наявність чіткої бізнес-концепції і стратегії, докладний опис бізнес-процесів і постійна оптимізація відповідно до стратегічних цілей, ефективне управління змінами, навчання і мотивація персоналу, а також особлива корпоративна культура. Вважається, що головним резервом економії і отримання прибутку в «Сільпо» є строго прописані внутрішні правила.

В «Сільпо» працюють над запобіганням збоїв через людський фактор. Зарплата касира тут у кілька разів вища, ніж в інших відомих супермаркетах України. Таким чином, на кожну вакантну посаду в компанії хочуть претендувати не менше 25 осіб. Але заробітня плата не є єдиним способом

мотивації працівників. Компанія впровадила стандартне навчання персоналу та типову культуру.

Категорія касира	Регіон	Годинна ставка (денна зміна)	Годинна ставка (нічна зміна)
Початківець (0-1 рік)	Київ	70 грн	90 грн
Початківець (0-1 рік)	Обласні центри	65 грн	85 грн
Початківець (0-1 рік)	Інші міста	60 грн	80 грн
Досвідчений (1-3 роки)	Київ	80 грн	100 грн
Досвідчений (1-3 роки)	Обласні центри	75 грн	95 грн
Досвідчений (1-3 роки)	Інші міста	70 грн	90 грн
Старший касир (3+ роки)	Київ	90 грн	110 грн
Старший касир (3+ роки)	Обласні центри	85 грн	105 грн
Старший касир (3+ роки)	Інші міста	80 грн	100 грн

Таблиця 2.2. Годинні тарифні ставки зп касира магазину Сільпо

Категорія касира: розділяється на початківців, досвідчених та старших касирів в залежності від стажу роботи.

Регіон: враховує місце розташування магазину. Включає Київ, обласні центри та інші міста.

Годинна ставка (денна зміна): тариф за годину роботи у денний час.

Годинна ставка (нічна зміна): тариф за годину роботи у нічний час, зазвичай вищий через додаткові складнощі нічної роботи.

Завдання цього тренінгу - максимально автоматизувати поведінку співробітників. Інструкції компанії та основні слогани авторів програми спрощені. Наприклад, при роботі за касовим апаратом більша частина роботи виконується на високотехнологічному касовому апараті, тому касиру не обов'язково проявляти відмінні інтелектуальні здібності. Вся інтелектуальна робота є в програмі. Програмісти «Сільпо» стверджують, що система

управління всіма касовими операціями доведена до елементарного рівня на найвищому рівні, тому касир може дуже швидко освоїтися з ними. Однак це не виключає інших проблем, пов'язаних з навчанням персоналу. Керівників «Сільпо» найбільше турбує той факт, що українці погано адаптовані до роботи в сфері обслуговування. Через це велика частина навчання тих же касирів пов'язана зовсім не зі знайомством їх з касовими апаратами.

У мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо» відтворена внутрішня культура, в якій логічно дотримуються всі вимоги до основної діяльності персоналу. Але не завжди все проходить досконально. Таким чином, можна зробити висновок, що служба управління персоналом буде максимально працювати всередині компанії, але завжди є що поліпшити. Така ж адаптація співробітників у перші місяці роботи (етап стажування) покращує комунікацію між підрозділами та демонструє навички наставництва з молодими спеціалістами. [57]

### **2.3. Методи нарахування заробітної плати**

Методика нарахування заробітної плати на підприємстві залежить від прийнятої на підприємстві форми і системи оплати праці, тобто механізму визначення кількості та якості праці і розміру заробітку за її результатами. Обираючи певну форму оплати праці та систему формування заробітку, роботодавець контролює інтенсивність та якість праці своїх працівників.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри доплат, надбавок, винагород, премій та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат визначаються у колективних договорах між роботодавцями і працівниками з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими угодами.

Незважаючи на різноманітність систем оплати праці, слід зазначити, що в Україні існує невідповідність між рівнем кваліфікації працівників та



розміром заробітної плати, яку вони отримують. Наприклад, у секторах з великою кількістю висококваліфікованих працівників (культура, охорона здоров'я, освіта) середня заробітна плата значно нижча, ніж у середньому по країні. Це означає, що заробітна плата більше залежить від виду економічної діяльності, ніж від результатів роботи та кваліфікації персоналу.

На думку економістів А. Калужина та Б. Беркінські, місцевим організаціям варто перейняти зарубіжні системи оплати праці, більшість з яких складаються з двох частин: базової (фіксованої) частини та додаткової (змінної) частини, що забезпечує стимулювання працівників. На особливу увагу заслуговує досвід створення та впровадження універсальних систем матеріального та кадрового стимулювання, основними елементами яких є використання тарифних систем оплати праці, застосування прогресивних форм оплати праці, переважання унікальних систем преміювання та заохочення за інноваційну діяльність, підвищена винагорода за розумову працю. До них відносяться значна індивідуалізація заробітної плати.

Слід зазначити, що під час дослідження форм і систем оплати праці, які використовуються на підприємствах, було виявлено наступні методи оплати праці:

- проста погодинна форма - для управлінського персоналу, де розрахунок заробітної плати здійснюється на основі місячного окладу працівника та фактично відпрацьованого часу згідно з табелем обліку робочого часу;
- бригадна (колективна) відрядна форма оплати праці - для оплати праці робітників, де загальний заробіток всієї бригади визначається на підставі місячних нарядів і розподіляється між усіма членами бригади з урахуванням таких факторів
- кваліфікація працівника (присвоєний розряд);
- відпрацьовані години кожним працівником (згідно з табелем обліку робочого часу); та
- внесок праці кожного працівника в загальний результат (KPI).

Таким чином, по-перше, кожному працівнику виплачується тарифна заробітна плата за фактично відпрацьований час. По-друге, відрядний заробіток колективу розподіляється відповідно до коефіцієнта трудової участі.

Коефіцієнт трудової участі визначається керівником підприємства та представником профспілкового комітету:

- вища якість роботи
- скорочення часу, необхідного для виконання роботи
- виконання спільної роботи або поєднання видів робіт
- виконання більш складних завдань;
- ініціатива та запобігання простоям.

Існують також ознаки того, що КТУ зменшуються:

- прогули, поява на роботі в стані алкогольного сп'яніння;
- запізнення, несанкціонована відсутність;
- недоліки, допущені працівниками;
- невиконання вчасно розпоряджень керівника робіт;
- недбале використання інструментів та матеріалів;
- порушення правил техніки безпеки та пожежної безпеки;
- відповідальність керівництва.

З метою підвищення продуктивності праці через посилення стимулюючої ролі заробітної плати, опитаним компаніям варто запровадити схеми преміювання високопродуктивних працівників. Це вимагає оцінки потенціалу кожного працівника, його здатності досягати цілей компанії та ефективно виконувати свої обов'язки. Окрім основної заробітної плати, кожен працівник має право на наступні пільги:

- надбавка на проїзд;
- бонус за керівництво командою;
- доплата за роботу у святкові дні;
- доплата за лікарняний лист;
- надбавки та тимчасові премії.

Розмір надбавки за керівництво бригадою встановлюється в колективному договорі, як правило, 20% від основної заробітної плати. За роботу в нічний час (з 22-ї години до 6-ї години ранку згідно зі статтею 54 КЗпП) провадиться доплата в розмірі до 40% тарифної ставки (окладу), але не менше 20% тарифної ставки (окладу) за відпрацьовану годину, визначеної генеральною угодою, галузевою (регіональною) угодою або колективним договором (стаття 108 КЗпП). У разі роботи в нічний час встановлена тривалість робочого часу (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, яким вже встановлено скорочену тривалість робочого часу. До роботи в нічний час не можуть залучатися наступні особи:

- вагітні жінки, жінки, які мають дітей віком до 3 років
- працівники віком до 18 років
- інші категорії працівників (відповідно до чинного законодавства).

Порядок оплати надурочних робіт регулюється статтею 106 КЗпП. Стаття 106 Кодексу законів про працю. При погодинній системі оплати праці надурочні роботи оплачуються у подвійному розмірі годинної ставки.

Надурочні роботи оплачуються у подвійному розмірі годинної ставки. За відрядною системою за всі надурочні години працівникам відповідного розряду, які отримують погодинну оплату праці, додатково виплачується 100 відсотків тарифної ставки, встановленої для працівників з погодинною оплатою праці. При підсумованому обліку робочого часу весь час роботи понад встановлену тривалість робочого часу за обліковий період оплачується як надурочний у встановленому порядку. Надання відпустки як компенсації за надурочні роботи забороняється.

Робота у святкові та неробочі дні оплачується відповідно до статті 107 КЗпП. Відповідно до статті 107 КЗпП вони оплачуються наступним чином.

працівникам з відрядними розцінками - у подвійному розмірі відрядного окладу;

працівникам з погодинною або денною оплатою праці - у подвійному розмірі погодинної або денної ставки;

працівникам, які отримують місячний оклад, у разі роботи у святкові і неробочі дні в межах місячної норми робочого часу - у розмірі погодинної або денної ставки понад оклад, а в разі роботи за межами місячної норми робочого часу - у подвійному розмірі погодинної або денної ставки понад оклад.

Час простою не з вини працівника оплачується з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки, встановленої працівникові за його розрядом. Якщо простій не з вини працівника, а у зв'язку з виробничою необхідністю, яка створює загрозу життю або здоров'ю працівника, людей, які його оточують, або навколишньому природному середовищу, за працівником зберігається середній заробіток. Час простою з вини працівника не оплачується.

Доплати за зміну умов праці здійснюються згідно з документом, що обґрунтовує відхилення від нормальних умов. Доплати здійснюються, якщо зміна умов призвела до зменшення заробітку. При цьому виплачується заробітна плата, яка була б нарахована за відсутності зміни умов праці.

Слід зазначити, що працівники також можуть мати право на інші виплати, такі як відпускні, допомога у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, доплати за вислугу років та доплати за виконання обов'язків державної та цивільної служби.

Відповідно до Закону України "Про відпустки" від 15 листопада 1996 року Відповідно до Закону 504/96 зі змінами та доповненнями, працівники мають право на щорічну основну відпустку тривалістю 24 календарних дні. Ці періоди можуть бути продовжені відповідно до умов праці та інших факторів. Працівники також мають право на щорічну додаткову відпустку тривалістю до семи календарних днів (за ненормований робочий день, особливий характер праці тощо), соціальну відпустку тривалістю до 10 або 14 календарних днів (якщо працівник має двох або більше дітей віком до 15 років) та творчу відпустку. Нарахування заробітної плати за час щорічної відпустки та інших відпусток здійснюється відповідно до пункту 7 Порядку обчислення середньої

заробітної плати № 100, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 року.

Відповідно до № 100, сумарний заробіток за останні 12 календарних місяців, що передують наданню відпустки або короткочасної фактичної роботи (з першого числа місяця вступу на роботу до першого числа місяця надання відпустки), ділиться на відповідну кількість календарних днів (без урахування святкових і неробочих днів, встановлених законодавством - ст. 73 КЗпП) протягом року або короткочасної роботи, отримують шляхом ділення сумарного заробітку за останні 12 календарних місяців, що передують відпустці або короткочасній фактичній роботі, на відповідну кількість календарних днів, відпрацьованих протягом року або короткочасної роботи. Результат множиться на кількість календарних днів відпустки.

Сума відпускних = середній заробіток \* кількість календарних днів відпустки.

Важливим фактом при обчисленні середньої заробітної плати, відповідно до інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5, враховується основна та додаткова заробітна плата, а також виплати, що відносяться до допомоги по тимчасовій непрацездатності. Заробіток працівників, що включається до розрахунку, перерахований у пункті 3 Порядку № 100, а виплати, що не включаються до розрахунку, зазначені в пункті 4 цього ж Порядку. Крім того, у разі підвищення ставки протягом розрахункового періоду. У разі підвищення тарифної ставки протягом розрахункового періоду заробітна плата за місяць, що передує підвищенню, коригується на відповідний коефіцієнт.

Для розрахунку відпускних враховуються такі періоди:

езоплатна відпустка

ідпустка по догляду за дитиною;

ас простою не з вини працівника.

Що стосується виплати допомоги по тимчасовій непрацездатності, то всі особи, які підлягають загальнообов'язковому соціальному страхуванню, мають право на отримання такої допомоги, якщо страховий випадок настав у період роботи працівника (включаючи випробувальний термін та дату звільнення).

Основними документами, що регулюють порядок нарахування та виплати лікарняних, є Закон України від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" та Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 року № 1266 "Про порядок обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення)".

Підставою для нарахування допомоги по тимчасовій непрацездатності є належним чином оформлений листок непрацездатності. Відповідно до чинного законодавства України, перші п'ять днів тимчасової непрацездатності оплачує роботодавець, а починаючи з шостого дня і до відновлення працездатності суму допомоги виплачує Фонд соціального страхування України.

Загальний розрахунковий період для обчислення допомоги по тимчасовій непрацездатності після 4 липня 2015 року становить 12 календарних місяців, що передують настанню страхового випадку.

Слід зазначити, що календарні дні, коли застрахована особа не працювала з поважної причини, виключаються з розрахункового періоду.

тимчасова непрацездатність

відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами;

відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та шестирічного віку за медичним висновком.

відпустка без збереження заробітної плати, надана відповідно до статей

При розрахунку суми до виплати слід враховувати, що розмір заробітної плати не може перевищувати максимальної величини бази нарахування єдиного внеску (62595 грн на 2019 рік). Якщо застрахована особа не мала

заробітку з поважних причин у розрахунковому періоді перед настанням страхового випадку або страховий випадок настав у перший робочий день, середня заробітна плата визначається шляхом ділення місячної тарифної ставки (посадового окладу), встановленої працівникові на час настання страхового випадку, на 30,44.

Якщо застрахована особа має страховий стаж менше шести місяців протягом 12 місяців, що передують настанню страхового випадку, згідно з даними Державного реєстру (п. 2 ст. 29 Порядку № 1266), розмір мінімальної заробітної плати в розрахунку на календарний день обмежується.

Допомога по тимчасовій непрацездатності виплачується у таких розмірах залежно від страхового стажу застрахованої особи.

- застрахованим особам, які мають страховий стаж три роки і менше, допомога по тимчасовій непрацездатності виплачується в розмірі 50 відсотків середньої заробітної плати (доходу)
- застрахованим особам, які мають страховий стаж від трьох до п'яти років, - 60 відсотків середньої заробітної плати (доходу); та
- застрахованим особам, які мають страховий стаж від п'яти до восьми років, - 70 відсотків середньої заробітної плати (доходу); застрахованим особам, які мають страховий стаж від трьох до п'яти років, - 60 відсотків середньої заробітної плати (доходу); та
- застраховані особи зі страховим стажем понад вісім років отримують 100% середньої заробітної плати (доходу). Страховий стаж - це період, протягом якого особа підлягає соціальному страхуванню у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та сплачує страхові внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в порядку, встановленому законодавством.

Страховий стаж - це період, протягом якого особа підлягає соціальному страхуванню у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності.

Формула розрахунку допомоги по тимчасовій непрацездатності виглядає наступним чином:

Розмір допомоги = зарплата за розрахунковий період / кількість календарних днів за розрахунковий період \* календарні дні, які припадають на період непрацездатності \* відсоток оплати лікарняного.

З огляду на вищезазначене, чинна система компенсації втрат у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності в Україні не є соціально справедливою. Адже за розрахунковий період (12 місяців) посадові оклади і тарифні ставки на більшості підприємств підвищуються в кілька разів, а заробітна плата за розрахунковий період не коригується на коефіцієнт підвищення ставок, як при розрахунку відпускних. Як наслідок, заробітна плата, отримана працівником у дні хвороби, є значно меншою, ніж заробітна плата, виплачена за дні хвороби. Крім того, високим є і коефіцієнт дисконтування залежно від кількості років страхового стажу. Наприклад, працівники, які мають два з половиною роки стажу, отримують половину заробітної плати за дні хвороби.

Таким чином, фонди соціального страхування та роботодавці можуть зменшити витрати на відшкодування допомоги по тимчасовій непрацездатності. Що стосується вітчизняних підприємств, то бажано збільшити кількість днів, коли роботодавець виплачує повну суму допомоги по тимчасовій непрацездатності. Це дозволило б роботодавцям приділяти більше уваги здоров'ю та умовам праці своїх працівників, а компенсація за втрату заробітку дозволила б працівникам швидше та якісніше відновити свою працездатність. Згідно з національним законодавством, із заробітної плати осіб, які працюють на підприємствах за трудовими договорами, договорами підряду, за сумісництвом та на разових роботах, здійснюються різні відрахування, як обов'язкові, так і добровільні.\

Особи, які не мають професійної освіти або стажу роботи, що встановлені кваліфікаційними вимогами, але мають достатній практичний досвід і якісно і в повному обсязі виконують доручені роботи можуть бути зараховані на відповідні роботи (посади).

Посадові оклади фахівцям та професіоналам встановлює у штатному розписі відповідно до посади і кваліфікація працівника.



При невиконанні норм виробітку не з вини працівника оплата проводиться за фактично виконану роботу. Місячна заробітна плата в цьому разі може бути нижчою від двох третин тарифної ставки встановленого йому розряду (окладу). При невиконанні норм виробітку з вини працівника оплата проводиться відповідно до виконаної роботи.

Час простою не з вини працівника оплачується в розмірі двох третин ставки, посадового окладу, встановленого працівникові.

В таблиці 2.3. розроблено аналіз виплати запланованого фонду заробітної плати по місяцям 2021 року у ТОВ «Сільпо»

	Зарплата до виплати працівникам підприємства в грн	Військовий збір в грн	Податок з доходів фізичних осіб в грн	Розрахунково-касове обслуговування в грн	Нарахована заробітна плата грн
Січень	456010	8455,068	99206,13	3481,68	563671,2
Лютий	489322	9072,72	106453,2	0	604848
Березень	394392,4	7312,59	85801,06	3956,94	487506
Квітень	588843,6	10917,99	128104,4	6194,4	727866
Травень	697670,3	12935,79	151779,9	7646,88	862386
Червень	587018,5	10884,15	127707,4	6440,04	725610
Липень	624937,9	11587,23	135956,8	6942	772482
Серпень	791624,3	14677,83	172219,9	9163,44	978522
Вересень	736196,5	13650,12	160161,4	8074,08	910008
Жовтень	675783,6	12529,98	147018,4	7411,92	835332
Листопад	758311,3	14060,16	164972,5	8618,76	937344
Разом за 11 місяців 2021 року	6800119	126083,8	1479383	67930,2	8405586

Таблиця 2.3 – Фонд оплати праці на ТОВ «Сільпо»

В наступній таблиці 2.4. порівняно фактичні показники нарахованого фонду оплати праці працівників ТОВ «Сільпо» з запланованими фахівцями підприємства на 2021 рік.

	Нарахована заробітна плата в грн		відхилення абсолютне	відхилення відносне, %
	план	факт		
Січень	572448	563671,2	-8776,8	-1,53
Лютий	501960	604848	102888	20,50
Березень	632256	487506	-144750	-22,89
Квітень	811680	727866	-83814	-10,33
Травень	775368	862386	87018	11,22
Червень	781776	725610	-56166	-7,18
Липень	894984	772482	-122502	-13,69
Серпень	1038096	978522	-59574	-5,74
Вересень	811680	910008	98328	12,11
Жовтень	931296	835332	-95964	-10,30
Листопад	896052	937344	41292	4,61
Разом за 11 місяців	8647596	8405586	-242010	-2,80

Таблиця 2.4 – Аналіз виконання плану за фондом оплати праці

Судячи з даних таблиці 2.3. і 2.4 на підприємстві не все гаразд з системою фінансового планування видатків на оплату праці, відхилення від плану у деякі місяці сягало 20 %. Тому підприємству якомога скоріше потрібно налагодити систему бюджетування своїх видатків і тим самим покращити планування видатків на оплату праці.

Позитивно можна оцінити зростання розміру нарахованої заробітної плати не тільки у «гарячі» (з точки зору сезонності сільського господарства) літні місяці та вересень і жовтень, а й в листопаді місяці, що говорить про збільшення рівня заробітної плати на підприємстві.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
							Абс. відхил. +; -	Темп, %	Абс. відхил. +; -	Темп, %
1. Фонд основної заробітної плати	3037,1	68,92	3742,0	67,9	4818,6	66,46	704,9	123,2	1076,6	128,8
2. Фонд додаткової заробітної плати, у т.ч.	1329,1	30,16	1737,6	31,53	2381,4	32,84	408,5	130,7	643,8	137,1
– надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	254,7	5,78	304,8	5,53	410,4	5,66	50,1	119,7	105,6	134,6
– премії за виробничі результати	808,2	18,34	1078,5	19,57	1482,2	20,44	270,3	133,4	403,7	137,4
– виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	0,2	0,004	17,1	0,31	32,6	0,45	16,9	8550,0	15,5	190,6
– оплата за невідпрацьований час	266,2	6,04	336,7	6,11	456,2	6,29	70,5	126,5	119,5	135,5
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	40,5	0,92	31,4	0,57	50,8	0,7	-9,1	77,5	19,4	161,8
4. Фонд оплати праці, всього (р.1+ р.2+ р.3)	4406,7	100	5511,1	100	7251,5	100	1104,4	125,1	1740,4	131,6

Таблиця 2.5. Аналіз складу, структури та динаміки фонду заробітної плати працівників ТОВ «Сільпо» за 2020-2022 рр.

Аналіз складу і структури фонду оплати праці, динаміка цих показників наведено у табл. 2.5. Цей аналіз полягає у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальному фонді оплати праці. При цьому був використаний: «Звіт з праці» за 2020-2022 р.

Таким чином, за розрахунками, наведеними в табл. 2.4 було встановлено, що питома вага фонду основної заробітної плати протягом останніх трьох років поступово зменшується (щороку на 1%), абсолютна її величина зросла на 704,9 тис. грн. у 2021 р. у порівнянні з 2020 р., та на 1076,6 тис. грн. у 2022р. у порівнянні з 2021р.. В той час, як фонд додаткової заробітної плати збільшився з 30,16% у 2020 р. до 32,84% у 2022 р.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

### **Внутрішній контроль заробітної плати як функція управління підприємством та методика його здійснення**

Ефективне функціонування підприємства в сучасному суспільстві вимагає особливого управлінського підходу. Одним з таких підходів є контроль. Контроль як функція управління забезпечує прийняття оперативних і стратегічних рішень в області корпоративного управління. Основною метою менеджменту є забезпечення дотримання чинного законодавства, оцінка економічної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Управління нарахуванням заробітної плати — це управлінська функція, що складається з системи моніторингу та валідації процесу нарахування заробітної плати відповідно до управлінських рішень.

Основною метою управління заробітною платою є об'єктивне вивчення стану обліку заробітної плати на підприємстві та виявлення факторів, що негативно впливають на це. Основні завдання моніторингу розрахунку заробітної плати:

- 1) Забезпечення та контроль витрат на оплату праці;
- 2) зміцнення законності та договірної дисципліни з боку держави;
- 3) домогтися економічного і розумного використання коштів для виплати винагород співробітникам;
- 4) виявити резерви зростання і використовувати їх для підвищення ефективності виробництва;
- 5) визначити шляхи поліпшення роботи компаній. [5]

Загалом, якщо є система, призначена для виконання певних завдань і досягнення певних цілей, то за нею обов'язково потрібен необхідний контроль. Переваги використання контролю в управлінській діяльності. [8]

- Управлінські заходи дозволяють виявляти недоліки і координувати програми дій для подальшої реалізації заходів, доповнюючи плани, які при майбутніх непередбачених обставинах не дозволяють врахувати всі можливі ускладнення, що виникають в управлінській діяльності;;
- Контроль дозволяє виявляти деструктивні і конструктивні явища і визначати перспективи подальшого розвитку діяльності;
- Контроль дозволяє вчасно виявляти і виправляти помилки і упущення, що допомагає запобігати кризові явища в управлінській діяльності.

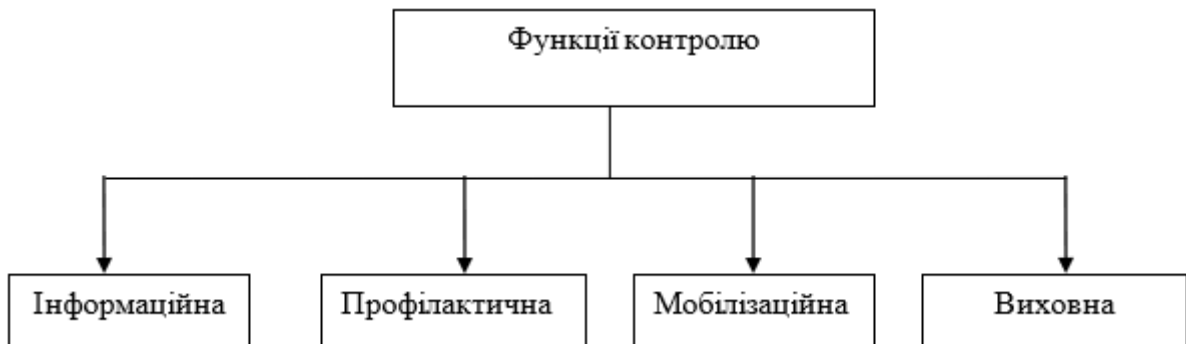


Рис. 3.1. Функції контролю

Коротка характеристика функцій контролю представлена в таблиці 3.1.

Функції контролю	Коротка характеристика
Інформаційна	Інформація, отримана в ході проведення контролю, є вирішальною для прийняття управлінських рішень, забезпечує розвиток і нормальне функціонування діяльності підприємства
Профілактична	Контроль необхідний як для виявлення, порушень, розкрадань і недоліків, так і для запобігання подібних дій в майбутньому
Мобілізуюча	Забезпечує раціональне використання ресурсів для ефективного ведення бізнесу
Виховна	Забезпечує ведення діяльності згідно з чинним законодавством

Таблиця 3.1 Характеристика функцій контролю

Система фінансово-економічного управління-це сукупність суб'єктів, об'єктів і засобів контролю, що представляють єдине ціле в процесі реалізації і зіставлення рівня досягнутих результатів при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на розробку регулюючих заходів з коригуючим ефектом. Відмінною особливістю управління і його ключових компонентів є зворотний зв'язок, яка здійснюється між об'єктом управління і системою управління.

Зворотній зв'язок дозволяє отримувати оперативну інформацію про фактичний стан керованих об'єктів і фактичної реалізації управлінських рішень [37]

Для того щоб ТОВ «Сільпо» зайняло одне з головних місць оцінки надійності, необхідно враховувати різні фактори, що впливають на фінансове благополуччя підприємства і репутацію бізнесу. До числа внутрішніх факторів відносяться організовані і оперативно функціонуючі системи внутрішнього контролю економіки, які дозволяють забезпечити надійність бізнесу, запобігти або звести до мінімуму можливість виникнення помилок в бухгалтерському обліку та звітності. Система внутрішнього контролю компанії має свої особливості, оскільки регулюється на законодавчому рівні. Він призначений для виконання наступних функцій: забезпечувати дотримання співробітниками принципів етичних норм, професіоналізму та компетентності.

Внутрішній контроль, заснований на повноваженнях, визначених установчими документами та внутрішніми організаційно-розпорядчими документами, здійснюється уповноваженою особою.

Керуючі дії краще за все згрупувати наступним чином:

перевірка ефективності. Такі контрольні дії включають в себе оглядову перевірку і аналіз фактичних показників в порівнянні з оціночними і прогнозними показниками, а також порівняння з показниками попереднього періоду. Ця процедура також включає порівняння внутрішніх даних з інформацією, отриманою із зовнішніх джерел інформації;

робота інформації різні процедури контролю з точки зору обробки інформації виконуються для перевірки точності, повноти і схвалення операції, а загальний контроль за інформаційними системами ділиться на дві великі групи: засоби контролю в області інформаційних систем зазвичай включають засоби контролю для захисту від несанкціонованого

доступу, придбання, розробки і використання. супровід додатків в області інформаційних технологій;

истема. Застосовувані засоби управління використовуються для обробки певних типів інформації. Наприклад, для перевірки арифметичної точності бухгалтерських записів, перегляду бухгалтерської звітності, редагування оборотної інформації, автоматизованих процедур контролю;

перевірки доступності та статусу об'єктів. Такі заходи контролю спрямовані на забезпечення збереження активів, включаючи заходи, що обмежують доступ до активів або бухгалтерських записів;

розподіл обов'язків. Зменшити ймовірність приховування помилок і недобросовісної поведінки в ході звичайного виконання співробітниками своїх обов'язків різними співробітниками, наділеними повноваженнями затверджувати операції з ведення бухгалтерського обліку та зберігання активів;

планування (бюджетування) і прогнозування. Це важливий інструмент управління підприємством, спрямований на прийняття ефективного управлінського рішення за очікуваними фактами господарського життя або реалізації проекту;

перерахунок показників для оцінки точності розрахунків і виявлення помилок підрахунку;

оцінка ризиків. Бізнес-ризиків включають політичні, фінансові, соціальні, економічні та податкові ризиків, а також внутрішні ризиків підприємства-ризик неефективного управління, непрофесійні ризиків і т. д. завдяки постійній ідентифікації та оцінці ризиків компанія може мінімізувати вплив об'єктивних ризиків, виявляти і усувати суб'єктивні ризиків;

моніторинг помилок. Це важливий і постійний процес у нашій системі внутрішнього контролю. Цей інструмент контролю дозволяє швидко виявляти різні типи помилок. При прийнятті бухгалтерських і управлінських рішень, навмисно і помилково допущені, 1 раз або

неодноразово, можуть звести до мінімуму негативний вплив на підприємство.

Розрахунок заробітної плати ТОВ «Сільпо» підвищує достовірність бухгалтерської фінансової звітності, дозволяє уникнути порушень і розбіжностей при проведенні перевірок і ревізійно-ревізорських перевірок різними контролюючими органами.

З вищесказаного видно, що важливою частиною бухгалтерського обліку на підприємстві є облік заробітної плати. Розрахунок заробітної плати-один з найбільш трудомістких і відповідальних ділянок роботи бухгалтера.<sup>1</sup> це впорядкована система збору, моніторингу, вимірювання, реєстрації, обробки і прийому інформації про роботу співробітників організації, здійснення платежів за допомогою безперервного, безперервної і документальної звітності. На підставі цієї інформації здійснюється контроль за використанням робочого часу, дотриманням співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати залежно від відповідного рівня витрат.

В даний час законодавство постійно вдосконалюється, з'являються нові документи та інструкції, пов'язані з нарахуванням заробітної плати на підприємствах всіх форм власності, ускладнюються розрахунки, підвищується трудомісткість і необхідність контролю за розрахунком як всередині підприємства, так і під час аудиту. Основним способом вирішення проблеми при перевірці даного розділу бухгалтерського обліку є розробка і постійне вдосконалення методології внутрішнього контролю операцій із заробітною платою на підприємстві. При цьому завдання полягає в розробці необхідних конкретних процедур і наданні докладного опису процедур їх виконання. Трудовий кодекс визначає загальні умови оплати праці працівників. Питання заробітної плати регулюються шляхом прийняття внутрішніх нормативних документів.

Вони здійснюються відповідно до трудового законодавства. До найбільш важливих з них відносяться трудові договори (контрактна система), колективні угоди і локальні нормативні акти. Розрахунок заробітної плати виконує безліч



функцій: це включає в себе велику кількість нормативних актів і документів, характер щомісячних виплат, визначення мінімальної заробітної плати, розрахунок податків і т.д. при перевірці рекомендується використовувати єдиний методологічний підхід, який узагальнює складні і багатогранні процеси внутрішнього контролю і об'єднує загальну схему перевірки.

Система внутрішнього контролю - це сукупність технологій і процедур, а також організаційної структури і дій співробітників компанії, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення їх цілей.

Керівництво мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо» стежить за дотриманням стратегії розвитку компанії, підтверджує достовірність первинних документів, правильно відображає кожен факт господарського життя в бухгалтерському обліку, своєчасно звітує, забезпечує достовірність інформації.

Таким чином система внутрішнього контролю охоплює всі процеси, включаючи планування та підготовку фінансової звітності. Організація системи внутрішнього контролю регламентує наступні напрямки її впровадження:

- Ефективна і стабільна робота в галузі;
- Обов'язкове дотримання тактики і стратегії розвитку підприємства кожним співробітником;
- Забезпечення збереження майна компанії;
- Мінімізація можливих помилок і своєчасне відображення в бухгалтерському обліку та звітності повних і достовірних звітів про факти господарського життя.

Метою внутрішнього контролю розрахунків по заробітній платі є дотримання вимог чинного трудового законодавства, правильність розрахунків по заробітній платі та утримань з неї, облік всіх видів розрахунків між підприємством і його співробітниками.

Завданнями внутрішнього контролю звірки з персоналом є:

- підтвердження достовірності нарахувань і виплат, здійснених співробітникам з усіх підстав, і відображення їх у бухгалтерському обліку;
- встановлення законності і повноти утримань заробітної плати та інших виплат співробітникам на користь підприємств, бюджетів, інших юридичних і фізичних осіб;
- аналіз розрахунків з персоналом організації бухгалтерського обліку та аналітична перевірка взаємозв'язку між бухгалтерським і синтетичним обліком;
- оцінка заходів, що вживаються Адміністрацією для стягнення заборгованості з співробітників (відповідальні суми, факти нестачі і псування цінностей, термін дії кредиту і т.д.).

Перевірка розрахунків з працівниками по заробітній платі може проводитися як безперервним, так і вибіркоvim способом. Приступаючи до перевірки розрахунку заробітної плати, аудитор повинен встановити наступне:

- форми і схеми оплати праці, що використовуються на підприємствах;
- наявність локальних нормативних документів;
- писок співробітників;
- порядок організації обліку заробітної плати.

Джерелами для підтвердження розрахунків з персоналом є: штатний розпис, нормативні акти, накази, розпорядження-рознарядки, договори цивільно-правового характеру (підряду, надання послуг та інші форми трудових договорів), договори особистого страхування, позики, продаж товарів в кредит і т. д., табелі обліку робочого часу, наряди на виконання робіт, проїзні документи, листки непрацездатності, виконавчі листи, розрахункові та зарплатні відомості, особові рахунки співробітників і податкові картки, основні документи, що додаються до

Внутрішній аудит включає в себе наступні напрямки:

1. Перевірка звітних документів з праці та заробітної плати на місцях. Трудові відносини між підприємствами та працівниками регулюються колективними договорами.

2. Перевірка штатного розкладу компанії.

Таблиця персоналу підприємства вивчається на предмет відповідності типовій формі і списку співробітників, наявності змін, внесених протягом звітного року. Таблиця персоналу підприємства перевіряється за наступною методикою: перевірка на відповідність уніфікованій формі, контроль по суті, в тому числі арифметичний контроль.

3. Перевірка наявності наказів (розпоряджень про прийняття на роботу) і трудових договорів проводиться у зв'язку з:

- отриманням стандартних формулярів;
- азначенням роду занять (посади);
- аявністю випробувального терміну;
- мовами працевлаштування та характером майбутньої роботи;
- аявність розміру заробітної плати (відрядна ставка).

4. Управління трудовою дисципліною та облік відпрацьованого часу на основі обліку робочого часу. Таке управління складається з щоденної реєстрації присутності на роботі, звільнення з неї, всіх випадків затримок і неявок із зазначенням причин, а також часу простою і понаднормових. Облік ведеться в таблиці обліку робочого часу з метою дотримання стандартної форми, там є відмітки про роботу і неповний робочий день, наявність записів про причини понаднормової роботи, а також про фактичний робочий час і кількість днів у місяці.

5. Перевірка правильності розрахунків заробітної плати за розрахунковою та платіжною інформацією, платіжними відомостями та особовими рахунками.

При цьому, крім перевірки основної виручки, контролеру слід перевірити наявність наступних документів:

- Документів про звільнення від сплати податків, що підтверджують інші виплати співробітникам.;

- Довідка-бухгалтерський розрахунок на додаткові виплати у разі відхилень від нормальних умов праці;
  - Наказ керівника про преміювання;
  - Заява та розпорядження керівника про надання матеріальної допомоги;
6. Контроль правильності нарахування допомоги по тимчасовій непрацездатності та відпускних працівникам. Перевірка, як правило, проводиться вибірково.
7. Перевірка утримань із заробітної плати. При перевірці обов'язкових утримань із заробітної плати внутрішній аудитор виконує наступні дії: встановлює ефективність застосування податкових пільг з ПДФО.
8. Перевірка правильності розрахунку суми заробітної плати, виплаченої співробітникам після утримання. Для цього в платіжній відомості внутрішній аудитор вибірково розраховує суму, яка видається, шляхом вирахування загальної суми утримань з нарахованого доходу.
9. Перевірка організації обліку нарахування заробітної плати по рахунку 661 "Розрахунок винагород працівникам".

Основні етапи внутрішнього контролю розрахунків з заробітної плати представлені в таблиці 3.2.

Аудит проводиться відповідно до річних і регулярних бухгалтерськими і статистичними звітами, результатами перевірок, проведених в попередньому періоді, наказами і постановами вищестоящих органів, записками, поясненнями і заявами посадових осіб та ін. В ході вивчення цих матеріалів внутрішній аудитор повинен повністю розуміти обсяг і характер діяльності об'єкта внутрішнього контролю, виявляти дефекти в його виробничої та фінансово-господарської діяльності, а також визначати сферу своєї діяльності.

На основі вивчення завдань, поставлених перед внутрішнім контролем, і матеріалів, що характеризують господарську і фінансову діяльність, складаються плани і програми аудиту. Програма включає в себе перелік основних питань, що підлягають перевірці, терміни проведення внутрішнього аудиту, а також використовувані методи і приймачі управління.

Дуже важливо знати найбільш поширені помилки і порушення, які виникають при перевірці розрахунку заробітної плати. Тому, щоб підтвердити розрахунок заробітної плати з персоналом, необхідно виконати кілька завдань.

Етапи внутрішнього контролю	Мета процедур	Способи отримання доказів
Перевірка правомірності і дотримання законності трудових відносин	Перевірка дотримання прав і обов'язків працівників	Перевірка наявності та правильності оформлення локальних нормативних актів, наказів про прийняття на роботу, трудових договорів, наказів про звільнення працівників
Перевірка правильності нарахування заробітної плати (перевірка правильності застосування відрядної, погодинної та інших систем оплати праці), тарифних ставок, відрядних розцінок і виплат компенсаційного і стимулюючого характеру	Підстави для виникнення, повнота, точність вимірювання, вартісна оцінка	Наявність і правильність оформлення первинних документів з обліку праці і заробітної плати; звірка даних по взаємопов'язаним первинним документам з обліку праці і заробітної плати; вибірковий арифметичний контроль розрахунків середнього заробітку, відпускних, допомоги по тимчасовій непрацездатності
Перевірка правомірності застосовуваних виплат стимулюючого і компенсаційного характеру	Підстави для виникнення, повнота, точність вимірювання, вартісна оцінка	Перевірка наявності та правильності оформлення локальних нормативних актів, наказів про преміювання та інших нагороджень
Перевірка правомірності і повноти утримань із заробітної плати в бухгалтерському обліку	Підстави для виникнення, повнота, точність вимірювання, вартісна оцінка	Контроль розрахунків з ПДФО; перевірка документальної обґрунтованості інших утримань (наявність рішень суду, заяв працівників); контроль за максимальним утриманням із заробітної плати
Перевірка повноти і правильності розкриття інформації про витрати праці і заробітної плати у фінансовій звітності	Подання, розкриття, аналіз	Звірка показників фінансової звітності з регістрами синтетичного та аналітичного обліку по оплаті праці

Таблиця 3.2 Основні етапи внутрішнього контролю розрахунків з заробітної плати

## проблеми в системі оплати праці та їх шляхи виправлення

Про помилки повідомляється в статті 127 Трудового кодексу, яка встановлює обмеження на утримання із заробітної плати. У ній йдеться про помилки підрахунку. Помилка підрахунку — це помилка в розрахунку, повторний розрахунок заробітної плати за той же місяць або інший період.

Непорозуміння, пов'язані із застосуванням законів або інших правил, не пов'язаних з розрахунками, включаючи колективні договори, не вважаються бухгалтерськими помилками. З точки зору сучасного права, це означає, що існує 2 основних типи помилок: помилки підрахунку та помилки, не пов'язані з виправленням. Типи та приклади помилок представлені у вигляді таблиць. Діапазон виникаючих помилок може бути ширше, але всі вони відносяться до однієї з категорій, наведених в таблиці 3.3.

«Зарплатні» помилки	
Лічильні помилки(пов'язані з обчисленням)	Нелічильні помилки (Пов'язано з неправильним застосуванням законів та інших нормативних актів)
Механічні помилки (наприклад, при введенні вихідних даних у бухгалтерські програми)	Механічні помилки (наприклад, при введенні вихідних даних у бухгалтерські програми) Неправильно застосовувані стандарти чинного законодавства (наприклад, відпустка надається на більші (менші) дні. Розрахунок середньої зарплати з порушенням Порядку № 100; застосовано не правильний розмір податкової соціальної пільги)
Арифметична помилка (наприклад, неправильний результат при додаванні компонента оплати праці)	
Помилки через збій програм бухгалтерського обліку (наприклад подвійне нарахування)	Неправильно застосовані правила колективного договору, локальні акти роботодавця (нарахований не правильний відсоток премії, помилково нарахована доплата чи надбавка)

Таблиця 3.3 – Категорії помилок при нарахуванні зарплат

Лічильні помилки, що виникають внаслідок неточностей у розрахунках або повторного обрахування заробітної плати за той самий період, потребують

особливого підходу до їх виправлення. Основні способи виправлення лічильних помилок включають:

перерахунок заробітної плати. Якщо виявлена помилка у розрахунках призвела до завищення або заниження суми заробітної плати, необхідно провести коректний перерахунок:

Завищення заробітної плати:

- Виправити суму в облікових документах.
- Повідомити працівника про виявлену помилку.
- У наступному місяці здійснити відповідне коригування шляхом відрахування зайво виплаченої суми із заробітної плати працівника, згідно з чинним законодавством.

Заниження заробітної плати:

- Внести корективи до облікових записів.
- Повідомити працівника про недоплату.
- негайно або в найближчому можливому періоді виплатити працівникові належну суму.

оригування облікових даних. Всі зміни та коригування повинні бути належним чином відображені в облікових системах підприємства:

- Внести зміни до бухгалтерських книг та відповідних програмних систем.
- Забезпечити відповідність всіх документів (платіжних відомостей, розрахункових листків тощо) виправленим даним.
- Провести додатковий контроль та перевірку правильності проведених коригувань.

овідомлення працівників. Прозорість та чітке інформування працівників про будь-які коригування їх заробітної плати є ключовим аспектом:

- Офіційно повідомити працівника про допущену помилку та заплановані коригування.

- Надати детальне пояснення щодо характеру помилки та методів її виправлення.
- У разі необхідності, забезпечити працівнику доступ до додаткової інформації або консультації з боку бухгалтерії.  
рахування законодавчих обмежень. При проведенні коригувань необхідно дотримуватися вимог законодавства щодо обмежень на відрахування із заробітної плати, що встановлені статтею №127 КЗпП:
- Відрахування не повинні перевищувати встановлені ліміти (до 20% від заробітної плати, а в окремих випадках до 50%).
- Забезпечити дотримання всіх правових норм і процедур, щоб уникнути юридичних наслідків.

5. Ведення обліку виправлень. Всі виправлення повинні бути документально зафіксовані:

- Підготувати та зберігати всі документи, що стосуються проведених коригувань, включаючи службові записки, накази та відповідні бухгалтерські проводки.
- Забезпечити доступність документів для внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Виправлення лічильних помилок є критично важливим для забезпечення точності та справедливості в оплаті праці, а також для підтримання довіри працівників до підприємства. [12, 23]

Додаткові нарахування (скасування) невірних (не нарахованих або переплачених) сум відображаються у заробітній платі за місяць, у якому здійснено нарахування. Це прямо передбачено підпунктом 1.6.2 Інструкції № Це чітко визначено в інструкції № 5, розділ 1.6.2. Цей регламент важливий для бухгалтерів. По суті, ви можете уникнути штрафів від ПДФО та ЄСВ і узгодити раніше подані звіти. На нашу думку, такий же підхід слід застосовувати і при коригуванні податкових витрат. Це означає, що ви не



порушили звіт про податки та прибутки за попередній звітний період — усі виправлення будуть відображені в поточному звіті.

Результати нелічильних помилок більш різноманітні. Ці помилки та котирування можуть призвести до завищення або заниження зарплат. Коригуються нелічильні помилки так само, як й лічильні. Крім того, унаслідок таких помилок може бути:

- Неправильно обчислені ЄСВ через недооцінку (завищення) бази збору ЄСВ або застосування неправильної величини розміру ставки ЄСВ;
- Неправильно обчислений ПДФО через неправильне застосування ставки, загального оподаткованого доходу або неправильного визначення бази оподаткування.

У цих двох випадках зарплата не коригується. Суми та податки ЄСВ або ПДФО (за необхідності) підлягають коригуванню. Вони додаються або сторнуються залежно від результату помилки. Іншими словами, звіт потребує коригування, а саме:

- Форма №1ДФ обчислення податку (Сума ПДФО була неправильно визначена через помилку).
- Звіт за формою №Д4 (звіт з ЄСВ), якщо внаслідок помилки була неправильно визначена сума нарахованого та утриманого ЄСВ;
- Декларація з податку на прибуток (якщо завищена (занижена) сума виплати через помилки в попередніх звітних періодах).

Робітнику перевиплачені кошти у наслідок лічильних помилок. Перш за все, бухгалтер повинен створити довідку, яка фіксує факти виявлення помилок, їх причину та наслідки. На підставі звіту керівник видає розпорядження (інструкцію) про відрахування переплаченої суми. Цей наказ є дійсним лише у випадку дотримання обидвох умов:

- минуло менше місяця з дати платежу за неправильною сумою;
- робітник не оскаржує причини та об'єм відрахувань.

Необхідність цієї умови указав Верховний Суд України.

Щоб підтвердити, що працівник погоджується відрахувати переплату із зарплати, його потрібно ознайомити з наказом (при цьому працівник повинен поставити підпис, про те що він ознайомлений) чи отримати від нього відповідну заяву. Існує короткий період для вирахування переплати із зарплати працівника через прорахунок. За таких обставин роботодавцю не залишається іншого, як очікувати порядність робітника. Насправді, сума, котра була видана робітникові у наслідок помилки розрахунку може бути утримана, лише якщо працівник добровільно погодиться. Про це заявляється працівником у формі заяви. Якщо працівник не погоджується з діями роботодавця, стягнути з нього переплату можна лише в судовому порядку. При цьому Верховний Суд України звертає увагу на той факт, що роботодавці мають право подати заяву на стягнення переплачених сум у працівників протягом одного року з дня отримання права на відрахування відповідної суми. Якщо суд винесе рішення на користь роботодавця, стягнення з працівника здійснюється на підставі виконавчого листа. За обставин коли робітнику виплачені кошти у наслідок не лічильною помилки законодавство не дає роботодавцю права видавати наказ про стягнення зайвих сум у працівників. Заробітна плата, отримана фізичною особою, навіть якщо добровільно виплачується роботодавцем, не буде повернена, якщо не буде помилки в розрахунках або шахрайства з його боку. Тому існує лише один варіант - добровільна згода працівника на відрахування із переплаченої зарплати. У цьому випадку працівник подає заяву.

Що стосується судового стягнення, ситуація навряд чи вирішить справу на користь роботодавця. Як і зазначено вище, статтею №1215 ЦКУ чітко визначає, що зарплату не можна повернути, якщо переплата не пов'язана з лічильною помилкою. Тому слід пам'ятати, що у першій та другій ситуаціях, що розглядаються, за кожен виплату заробітної плати сума всіх відрахувань не може перевищувати 20%. Іншими словами, як правило, сума, яку можна вирахувати з вашої зарплати, становить 20% або менше вашого платежу. Ще

один правовий варіант для роботодавців повернути помилково сплачені кошти стягнення їх з порушника, бухгалтера, який допустив помилку.

Тарифна система оплати праці, одна з найбільш поширених форм регулювання заробітної плати на підприємствах, стикається з низкою проблем, які значно знижують її ефективність. 1. Перш за все, однією з основних проблем є відсутність гнучкості в системі тарифікації. Багато компаній продовжують використовувати застарілі тарифні сітки, які не враховують сучасну економічну ситуацію і специфіку діяльності компанії. Це створює невідповідність між рівнем оплати праці і фактичним внеском співробітників в результати діяльності компанії, що негативно позначається на мотивації і продуктивності праці.

Крім того, тарифний режим, заснований тільки на формальних критеріях, таких як досвід роботи і кваліфікація, часто не стимулює співробітників до підвищення продуктивності і якості роботи. Відсутність елементів мотивації, таких як бонуси за досягнення певних показників, знижує зацікавленість співробітників в досягненні високих результатів, що може привести до застою і зниження ефективності роботи. Такий підхід не враховує індивідуальні досягнення співробітників, їх внесок у розвиток підприємства, що може викликати невдоволення і відтік кваліфікованих кадрів.

Ще однією важливою проблемою є складність і непрозорість тарифної системи. Часто співробітники не розуміють, як формується заробітна плата, що викликає недовіру і підозрілість роботодавця. Відсутність прозорості в системі оплати праці ускладнює процес управління і знижує задоволеність співробітників. Це також створює додаткові труднощі для керівництва, якому доводиться витратити значні ресурси на роз'яснення та вирішення спорів щодо заробітної плати.

Ще однією важливою проблемою є неконкурентоспроможність тарифної системи в контексті ринкового середовища. Якщо рівень заробітної плати на підприємстві не відповідає ринковим стандартам, це може призвести до відтоку кваліфікованого персоналу до конкурентів, які надають кращі умови

праці. Така ситуація особливо актуальна в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни на ринку праці та адаптувати тарифний режим до нових умов. [23]

Крім того, тарифну систему часто складно адаптувати до змін. Традиційний підхід до регулювання заробітної плати не враховує швидких змін у зовнішньому середовищі, таких як економічна криза, зміни в законодавстві та технологічні інновації. Це знижує ефективність в умовах динамічного розвитку ринку, коли компаніям доводиться швидко реагувати на нові виклики і можливості. Труднощі також виникають в процесі обліку та управління митною системою. Облік і управління тарифною системою можуть бути складним і дорогим процесом, особливо у великих компаніях з великою кількістю співробітників. Недосконалість системи бухгалтерського обліку часто призводить до помилок в оплаті праці, що тягне за собою додаткові витрати на усунення невдоволення співробітників і допущених помилок.

Соціально-психологічний клімат компаній також може постраждати через несправедливий розподіл заробітної плати. Якщо система не враховує особистий внесок і результати діяльності окремих співробітників, це може привести до соціальної напруженості і конфліктів всередині колективу. Несправедливий розподіл заробітної плати негативно впливає на командний дух та мотивацію працівників та знижує загальну продуктивність компанії.

Крім того, серйозною проблемою є відсутність можливостей для кар'єрного зростання в рамках тарифного режиму. Єдиний підхід до ціноутворення не завжди враховує можливості професійного та кар'єрного зростання співробітників. Обмежені можливості підвищення тарифних ставок можуть привести до втрати мотивації до саморозвитку і професійного зростання, що може негативно позначитися на професійному розвитку співробітників і загальної ефективності підприємства. [44, 50]

Необхідність обліку індивідуальних потреб співробітників в тарифному режимі також є важливим питанням. Єдиний підхід до ціноутворення не завжди враховує індивідуальні потреби і очікування співробітників. Це може

привести до незадоволеності умовами праці, що позначається на продуктивності і лояльності персоналу. Індивідуальний підхід до визначення заробітної плати допомагає підвищити мотивацію і зацікавленість співробітників в досягненні високих результатів.

У ТОВ «Сільпо» можна зафіксувати певні проблеми обліку виплат працівникам. В таблиці 3.4. виконано аналіз поточних та запропонованих заходів задля покращення обліку виплат.

За Планом рахунків	Пропоновані автором
1	2
У складі забезпечень виплат працівникам (поточних і довгострокових)	
471 «Забезпечення виплат відпусток»;	471 «Забезпечення виплат відпусток та іншого невідпрацьованого часу»;
472 «Додаткове пенсійне забезпечення»	472 «Забезпечення премій і заохочувальних виплат»;
477 «Забезпечення матеріального заохочення»	479 «Забезпечення виплат за програмами звільнення»;
	4710 «Забезпечення інших довгострокових виплат працівникам»
У складі довгострокових зобов'язань	
Відсутній рахунок	56 «Довгострокові виплати працівникам»;
	561 «Винагороди за програмами із визначеною виплатою»;
	562 «Відстрочені виплати працівникам»
Примітка. У П(С)БО 26 «Виплати працівникам» не йдеться про пенсійне забезпечення, а визначено категорію виплат по закінченні трудової діяльності, однією із складових якої згідно з міжнародним досвідом є пенсійні програми.	

Таблиця 3.4. Порівняння чинних і пропонованих рахунків обліку виплат працівникам, що узгоджені з нормами П(С)БО 26 та потребами облікової практики

Іншою важливою проблемою є складність визначення ефективності співробітників в рамках тарифного режиму. Оцінка ефективності співробітників за допомогою тарифної системи може бути утруднена через суб'єктивність критеріїв оцінки. Відсутність чітких і об'єктивних показників може стати причиною незадоволеності результатами оцінки і пред'явлення подальших претензій. Це може призвести до конфліктів і соціальної напруженості всередині компанії, а також знизити мотивацію співробітників до досягнення високих результатів.

Сучасні тенденції та інновації в управлінні персоналом часто не враховуються в традиційному тарифному режимі. Сучасний підхід до Управління персоналом включає гнучку систему оплати праці, яка враховує інноваційні методи і технології. Недостатня адаптація тарифного режиму до нових тенденцій може призвести до відставання від конкурентів і зниження їх конкурентоспроможності на ринку. Облік сучасних тенденцій і нововведень в тарифній системі оплати праці є важливим фактором забезпечення ефективності управління персоналом і підвищення продуктивності підприємства. Важливим аспектом також є питання впровадження сучасних технологій розрахунку заробітної плати та управління нею. Традиційні методи бухгалтерського обліку часто не забезпечують достатньої точності та оперативності розрахунків заробітної плати, що призводить до додаткових витрат на помилки та виправлення. Використання автоматизованих систем обліку та розрахунку заробітної плати дозволяє значно підвищити ефективність процесу, скоротити кількість помилок і забезпечити прозорість системи розрахунку заробітної плати.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень професійної кваліфікації співробітників, відповідальних за управління тарифною системою. Низька кваліфікація бухгалтерського та кадрового персоналу може призвести до прорахунків, неправильного застосування законодавства та порушення прав працівників. Організація регулярного навчання та тренінгових програм для підвищення кваліфікації цих співробітників є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування тарифної системи. Слід також зазначити, що тарифний режим часто не враховує особливості галузі, в якій працює компанія. Різні галузі мають свої особливості і вимоги до кваліфікації співробітників, умов праці та заробітної плати. Використання єдиного підходу до ціноутворення може привести до розбіжностей між рівнем заробітної плати і деталями роботи в конкретній галузі, що негативно позначається на мотивації співробітників і загальній ефективності роботи підприємства.

Для вирішення проблеми тарифної системи оплати праці необхідно впровадити комплексний і системний підхід, спрямований на модернізацію та адаптацію до сучасних умов. Одним з ключових напрямків є підвищення гнучкості тарифного режиму, який дозволяє краще враховувати зміни в економічному середовищі і деталі діяльності компанії. Для цього необхідно регулярно перевіряти і оновлювати тарифну сітку з урахуванням поточних ринкових умов і індивідуальних потреб співробітників. [40]

Важливим аспектом є інтеграція мотивуючих елементів в тарифну систему. Необхідно розробити і впровадити бонуси і преміальні програми, що стимулюють співробітників до підвищення продуктивності і якості роботи. Це можуть бути бонуси за досягнення певних показників ефективності, якість виконуваної роботи або інноваційні пропозиції. Такий підхід допомагає створити більш динамічне робоче середовище, підвищуючи зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів.

Прозорість і зрозумілість тарифного режиму - ще один важливий напрямок для його поліпшення. Необхідно надавати співробітникам чітку і доступну інформацію про принципи формування заробітної плати. Це включає в себе розробку чітких інструкцій і роз'яснень щодо застосування тарифних ставок, механізмів нарахування премій і надбавок. Прозорість системи оплати праці може допомогти знизити рівень недовіри і соціальної напруженості серед співробітників і підвищити їх задоволеність умовами праці.

Ще одним важливим напрямком є підвищення кваліфікації співробітників, відповідальних за управління митним режимом. Організація регулярних тренінгів та навчальних програм забезпечує належний рівень знань і навичок бухгалтерського та кадрового персоналу, сприяє скороченню кількості помилок в розрахунках і правильному застосуванню законодавства.

Для забезпечення конкурентоспроможності тарифної системи необхідно регулярно аналізувати ринкову ситуацію і рівень заробітної плати в аналогічних галузях і регіонах. Це дозволяє встановлювати тарифні ставки, що відповідають ринковим стандартам, і утримувати кваліфікованих

співробітників підприємства. Такий підхід також допомагає мотивувати співробітників і скоротити відтік персоналу до конкурентів. [23, 41]

Облік індивідуальних потреб співробітників є важливим фактором підвищення ефективності тарифної системи. Необхідно розробити механізми, що дозволяють враховувати особисті досягнення і внесок кожного співробітника в розвиток підприємства. Індивідуальні підходи до визначення заробітної плати можуть включати систему оцінки ефективності роботи, засновану на об'єктивних і зрозумілих критеріях. Забезпечення справедливого розподілу заробітної плати має важливе значення для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в компаніях. Впровадження справедливих і прозорих принципів розподілу заробітної плати допомагає знизити соціальну напруженість і підвищити задоволеність співробітників умовами праці. Це позитивно позначається на загальній продуктивності та ефективності підприємства.

Ще одним важливим аспектом є адаптація до сучасних тенденцій в тарифній системі та інновацій в управлінні персоналом. Сучасний підхід до Управління персоналом включає в себе гнучку систему оплати праці, що враховує індивідуальні досягнення співробітників і їх внесок у розвиток підприємства. Впровадження такого підходу створює більш мотивоване та динамічне робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Комплексний підхід до вирішення проблеми тарифної системи оплати праці, що включає підвищену гнучкість, інтеграцію мотиваційних елементів, забезпечення прозорості та зрозумілості, використання сучасних технологій, підвищення професійної кваліфікації співробітників, регулярний аналіз ринкової кон'юнктури з урахуванням індивідуальних потреб співробітників, справедливий розподіл заробітної плати та адаптація до сучасних тенденцій дозволить значно підвищити ефективність тарифної системи та загальну продуктивність підприємства. [40]



## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було розкрито сутність поняття «система оплати праці», визначена її роль в управлінні персоналом підприємства в сучасних економічних умовах розвитку нашого суспільства.

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Оплата праці – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі яку згідно з трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівнику за виконану роботу або зроблені послуги.

Вибір системи оплати праці залежить від особливостей технологічного процесу, форм організації роботи, вимог до якості продукції або виконуваних робіт. Сутність системи оплати праці на підприємстві полягає в тому щоб ефективно та правильно здійснювати оплату відповідно до кількості та якості витраченої працівником праці. А також у створенні на підприємстві такої системи оплати праці, яка була б ефективною як з позицій працівників, так і роботодавця (підприємства).

Поточні зобов'язання щодо систем оплати праці в Україні регулюються низкою нормативно-правових документів, різних за юридичною силою. Таким чином, їх можна розподілити на макро-, мезо- та мікрорвні. Оплата праці за трудовим договором відрізняється від оплати за цивільно-правовим договором. У сучасних умовах в Україні застосовують різні форми та системи оплати праці. Але найбільш поширеними є три: відрядна, погодинна та тарифна.

Проведено вивчення сутності системи оплати праці на підприємстві, яка полягає в ефективному та законному здійсненні оплати праці відповідно до кількості та якості трудових витрат працівника.

Ефективність системи оплати праці, як фактора трудової мотивації відображається соціально-економічною категорією, яка визначає взаємозв'язок розмірів заробітної плати з результатами праці і показує ступінь відтворення робочої сили.

З проведеного мною аналізу підприємства ТОВ «Сільпо», можна зробити такі висновки:

півробітники на цьому підприємстві є головною цінністю організації. Саме вони щодня вирішують виробничі, комерційні, фінансові та управлінські питання. Саме співробітники, з якими компанія працює кожен день, створюють ту саму цінність, яка відповідає благополуччю організації, акціонерів і персоналу, а також гостей і партнерів підприємства.

ідбір персоналу здійснюється з розрахунком на довгострокову перспективу. ТОВ «Сільпо» співпрацює з вищими навчальними закладами, де багато студентів мають можливість пройти тут навчання і виробничу практику, а випускники звертаються за знаннями і творчими можливостями. Це надає змогу підбору саме молодих працівників в який є більше мотивації отримати цінний досвід роботи. Пошук персоналу в ТОВ «Сільпо» здійснюється не тільки шляхом внутрішнього пошуку, а й шляхом залучення співробітників з інших організацій галузі торгівлі, а також за рекомендаціями, особисті контакти і т. д. при підборі нового персоналу для структурного підрозділу беруть участь керівник служби управління персоналом, керівник відділу, в якому працює обраний фахівець, і керівництво компанії.

мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо» відтворена внутрішня культура, в якій логічно дотримуються всі вимоги до основної діяльності персоналу. Не можна зробити точний висновок стосовно ефективності такого методу, так як мотивація до праці це також дуже індивідуальний аспект. Як і в багатьох інших компаніях трапляються випадки коли на людину працює лише грошовий варіант мотивації, тим самим всі спроби зацікавити певну аудиторію в внутрішній культурі можуть бути даремними. В ТОВ «Сільпо» є певні труднощі в відділі управління і підбору персоналу, але вони ледь не значні якщо порівнювати з конкурентами. Тому можна зробити висновок, що в ТОВ «Сільпо» в цілому відділ управління персоналом працює на доволі високому рівні. еревагами тарифної системи оплати праці: відсутність обов'язкового

аналізу виконаних робіт; відсутність необхідності формувати звіт щодо кожного співробітника; швидкість обчислень - необхідний лише коефіцієнт по конкретному співробітнику та обсяг часу роботи; можливість передбачати мінімальний розмір оплати.

Недоліками тарифної системи оплати праці: відсутність достатніх важелів для ефективної мотивації; якість виконання обов'язків; виплата обумовлених договором сум незалежно від наявності коштів у бюджеті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- азилук В.Д., Гриньова В.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – Київ: Центр навчальної літератури, 2018. – 456 с.
- руханський Р.Ф. Бухгалтерський облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 480 с.
- уркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика : монографія / Б.В. Буркинський, В.М. Нижник, М.В. Ніколайчук, Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2009. 223 с.
- удвуд В.В., Косменко Л.В. Поняття заробітної плати та напрями її оптимізації в сучасних ринкових господарювання. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. 2017. № 14. С. 125-130.
- оронко Р.М. Контроль у системі споживчої кооперації України: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2016. 448 с.
- лухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати. «Молодий вчений». 2016, № 12.1. С. 698-701.
- орбашко Н.М., Паламарчук Л.П. Організація і нормування праці. – Київ: КНЕУ, 2017. – 389 с.
- уцаленко Л.В., Коцупатрий М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 496 с.
- емко І. Основні методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу : Збірник наукових праць. Вісник Львівської комерційної академії. Львів : ЛКА, 2014. Вип. 46. С. 301-306.
- емченко С.М. Вплив тарифної системи на мотивацію праці // Економіка промисловості. – 2021. – №2. – С. 33-40.
- робишева О.О., Домаш Д.В. Економічна сутність, форми та системи оплати праці. Економічний вісник ЗДІА, 2014. Вип. 3. С. 48–55.
- ружиніна В.В., Черноус О.І. Оптимізація фонду заробітної плати на

підприємствах в умовах кризи. Актуальні проблеми економіки. 2014. №9. С.112–117.

ськова О.Л., Савельєва В.С. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. №21(12). 2014. С.152

уравльова О.В. Системи мотивації праці. – Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2019. – 312 с.

адорожний В.П., Кириленко О.В. Соціально-трудова відносина та їх регулювання. – Львів: Новий Світ, 2019. – 352 с.

есарчук Г.С. Удосконалення організації обліку розрахунків за виплатами працівникам. Економіка АПК. 2016. № 4. С.240-246.

облянська О.І. Фінансовий облік: навчальний посібник. Київ: Знання, 2004. 473с.

олеснікова О.М., Іващенко А.Г. Сутність оплати праці як економічної категорії для цілей бухгалтерського обліку. Національний університет біоресурсів та природокористування України. 2016. С. 8.

олот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К. : Фірма «Праця», 2018. 267 с.

овальова О.М. Особливості формування та використання тарифної системи оплати праці в Україні // Економіка та держава. – 2020. – №4. – С. 22-27.

овальчук Ю.П. Управління розвитком персоналу та оплата праці. – Запоріжжя: Прем'єр, 2018. – 276 с.

улинич В.М. Заробітна плата: організація, нормування, стимулювання. – Вінниця: Універсум, 2020. – 220 с.

агутін В.Д. Теоретико – методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці. Економічна теорія. 2016. № 1. С. 35.

апко І.В. Механізм тарифного регулювання оплати праці в сучасних умовах: Дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – Київ, 2019. – 180 с.

- исак В.Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Вип. № 4. 2016. С. 264-269.
- итвиненко І.М. Аналіз тарифної системи оплати праці в контексті соціальної справедливості // Вісник економічної науки України. – 2020. – №3. – С. 45-52.
- аркевич А.Є. Економічний зміст та підходи до поняття «заробітна плата». Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».
- ельник Т.В. Теоретичні основи та практичні аспекти регулювання заробітної плати. – Одеса: Астропринт, 2019. – 400 с.
- азаренко Л.В., Бондаренко І.В. Управління трудовими відносинами на підприємствах. – Херсон: Грінь Д.С., 2021. – 284 с.
- апуша Н. Теоретичні аспекти управління оплатою праці на підприємстві. Економічний аналіз. 2014. №7. С. 313–316.
- етрова О.В. Тарифне регулювання оплати праці: теорія та практика. – Харків: Видавництво ХНУ, 2017. – 290 с.
- ивоваров М. Г., Кондратенко К. Е. Сучасна методика стимулювання оплати праці персоналу. Держава та регіони (Економіка та підприємництво). 2014. № 3. С. 122-127.
- олякова Н.С. Соціально-економічні аспекти тарифної системи оплати праці // Економічний часопис. – 2020. – №4. – С. 60-67.
- міт А. Добробут націй: дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ : Rort-Royal, 2001. 593с.
- оломонов С. Системи преміювання: за категоріями робітників. Довідник економіста. 2014. № 12. С. 75-78.
- арасенко В.І. Основи організації праці та управління персоналом. – Дніпро: Пороги, 2018. – 312 с.
- ереп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на

підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2016. №3(141). С. 134-

ерниш О.М. Управління заробітною платою на підприємствах України. – Київ: Кондор, 2018. – 224 с.

аповал Л.М. Праця і заробітна плата. – Київ: Видавничий дім "Ін Юре", 2018. – 278 с.

евченко О.О. Тарифна система оплати праці: проблеми та перспективи розвитку // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – №1. – С. 18-25.

ило Ж.С., Поліщук О.Ю. Проблеми заробітної плати та вартості робочої сили в Україні. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc>

ирба І. Тарифна система як основа оплати праці на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2015. № 1. С. 57–64.

.Д. Крупка та ін. Фінансовий облік : підручник / Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

освід мотивації праці у розвинутих країнах світу. URL:

нститут підвищення кваліфікації працівників промисловості. Тарифна система оплати праці: теоретичні та практичні аспекти [Електронний р

нститут підвищення кваліфікації працівників промисловості. Тарифна система оплати праці: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://www.ipkpp.org.ua/tarif-system-r>

адрове діловодство на допомогу бухгалтеру: Збірник систематизованого законодавства / уклад; засн. ЗАТ -ХК - Бліц- Інформ. К.: Бліц- Інформ, 2014, Вип. 7. 192 с.

ласифікатор професій. URL: <https://me.gov.ua/Profession/List?lang=uk->

–

Р

одекс законів про працю України. Київ: Атіка, 2007. 100с.

олектив авторів. Сучасні проблеми управління працею та заробітною платою // Збірник наукових праць НДІ праці та зайнятості населення. – Київ: НДІ, 2021. – Вип. 5. – С. 74-89.

нструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : затверджена наказом Міністерства Фінансів України від 3

бдатковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755- VI.

.

ро бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL:

.

ро мотивацію персоналу URL: <http://dilomova.org.ua/?p=547>

ро оплату праці: Закон України від 24.03.1995р. №108/95. URL: 9

роект Трудового кодексу № 2902 від 22.04.2016р. URL:

віт про управління ТОВ 'Сільпо-Фуд'.Офіційний сайт ТОВ 'Сільпо-Фуд': вебсайт. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PD>

№