

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**

Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис)

Чудовська В. А.
(прізвище та ініціали)

“ ____ ” _____ 20 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ
(НА ПРИКЛАДІ ДП «СУНДЗ ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»)**

**MANAGEMENT OF LABOR COSTS AND THEIR OPTIMIZATION
(ON THE EXAMPLE OF SE «SUNDS TEXTILE UKRAINE»)**

Виконав: студент IV курсу,
групи МО-23-1Лд
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент»
Кузик Юрій
Kuzyk Yurii
Керівник к.е.н., доц. Старко І. Є.

Київ 2026

**Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»**

Кафедра девелопменту та просторового планування
Освітньо-кваліфікаційний рівень БАКАЛАВР
Спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ**

Кузику Юрію Ігоровичу

Тема роботи Управління витратами на оплату праці та їх оптимізація (на прикладі ДП «Сундс Текстиль Україна»)

керівник роботи Старко Ірина Євгенівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від “30” 03 2026 року № 04-04/83

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2026 року

3. Вихідні дані до роботи теоретичні матеріали з літературних джерел, нормативно-правові документи, що регламентують питання оплати праці, самостійно зібрані дані на підприємстві (фінансова звітність, статистична звітність з оплати праці (Звіт з праці), штатний розпис, Положення про преміювання працівників тощо).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління та оптимізації витрат на оплату праці. Управління витратами на оплату праці підприємства та доцільність їх оптимізації. Напрями оптимізації витрат на оплату праці із збереженням її мотиваційної ролі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

Діючі законодавчо-нормативні документи, які регулюють питання оплати праці в Україні. Модель системи управління витратами на оплату праці. Етапи здійснення контролю та управління заробітною платою й іншими виплатами працівникам. Організаційна структура ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА». Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства. Інформаційна база аналізу витрат на оплату праці підприємства. Структура фонду оплати праці ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» у 2025 році. Показники плинності

персоналу ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» та їх динаміки. Витрати в ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» на найманих працівників. Основні фактори, що впливають на зміну фонду оплати праці. Переваги і недоліки грейдування. Процес економічного стимулювання працівників ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» за підвищення продуктивності праці і дотримання показників якості

6. Дата видачі завдання 31.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів атестаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	01.04-06.04.2026	
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління та оптимізації витрат на оплату праці	07.04-17.04.2026	
3	Розділ 2. Управління витратами на оплату праці підприємства та доцільність їх оптимізації	18.04-30.04.2026	
4	Розділ 3. Напрями оптимізації витрат на оплату праці із збереженням її мотиваційної ролі	01.05-12.05.2026	
5	Висновки та список використаних джерел	13.05-16.05.2026	
6	Перевірка роботи на плагіат	18.05-27.05.2026	
7	Підготовка презентації	28.05-29.05.2026	
8	Оформлення роботи, отримання рецензій	01.06-03.06.2026	
9	Попередній захист роботи	04.06-05.06.2026	
10	Захист роботи	11.06-12.06.2026	

Студент

_____ (підпис)

Кузик Ю. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Старко І. Є.
(прізвище та ініціали)

*Рішення комісії про попередній захист
роботи
від «__» _____ 20__ року*

Склад комісії:

(посада, звання, підпис)

(посада, звання, підпис)

(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Містить 15 рисунків, 17 таблиць, 32 джерела літератури.

Розкрито економічну сутність витрат на оплату праці, розмежовано поняття «оплата праці», «заробітна плата» «витрати на персонал». Зроблено всебічний огляд нормативно-правових документів, що регулюють оплату праці. Визначено, що оптимізація витрат – це не просто механічне скорочення виплат, а процес приведення витрат у відповідність до реальних результатів роботи (через KPI, грейдування та аутсорсинг).

Проведено комплексний аналіз ДП «Сундс Текстиль Україна», яке спеціалізується на операціях з давальницькою сировиною для ринків ЄС. Виявлено низький рівень рентабельності, що підтверджує необхідність оптимізації витратної частини. Досліджено динаміку чисельності персоналу та рівень середньої заробітної плати, який на підприємстві перевищує середньоукраїнський показник.

У третьому розділі міститься рекомендація перевести на аутсорсинг маркетингову діяльність, оптимізувати чисельність працівників шляхом автоматизації окремих процесів. Запропоновано впровадження системи грейдування та розширення методів нематеріального стимулювання для підвищення лояльності працівників без суттєвого навантаження на фонд оплати праці.

Ключові слова: управління витратами, оплата праці, витрати на персонал, оптимізація, премії, аутсорсинг, грейдування

ABSTRACT

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. Contains 15 figures, 17 tables, 32 sources of literature.

The economic essence of labor costs is revealed, the concepts of "labor remuneration", "salary" and "personnel costs" are distinguished. A comprehensive review of regulatory documents regulating labor remuneration is made. It is determined that cost optimization is not just a mechanical reduction in payments, but the process of bringing costs in line with real work results (through KPI, grading and outsourcing).

A comprehensive analysis of the SE "Sunds Textile Ukraine", which specializes in operations with toll raw materials for the EU markets, was conducted. A low level of profitability was identified, which confirms the need to optimize the cost part. The dynamics of the number of personnel and the level of average wages, which at the enterprise exceeds the average Ukrainian indicator, were studied.

The third section contains a recommendation to outsource marketing activities, optimize the number of employees by automating certain processes. It is proposed to introduce a grading system and expand methods of non-material incentives to increase employee loyalty without a significant burden on the payroll.

Keywords: cost management, payroll, personnel costs, optimization, bonuses, outsourcing, grading

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ	
ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ	11
1.1. Економічна сутність заробітної плати та нормативно-правове	
забезпечення, що регулюють питання оплати праці в Україні	11
1.2. Складові витрат на оплату праці та підходи до їх управління	
та оптимізації	22
1.3. Мотиваційна функція оплати праці та необхідність її врахування при	
оптимізації витрат на оплату праці. Доцільність розширення використання	
нематеріального стимулювання	26
1.4. Зміст поняття «оптимізація витрат на оплату праці» та її місце в системі	
управління витратами на оплату праці	38
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ	
ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ	40
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.3 Аналіз основних показників фінансового стану ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ	
УКРАЇНА»	46
2.3. Аналіз показників оплати праці на підприємстві	49
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ІЗ	
ЗБЕРЕЖЕННЯМ ЇЇ МОТИВАЦІЙНОЇ РОЛІ	61
3.1. Оптимізація чисельності працюючих та витрат на персонал як початковий	
етап оптимізації витрат на оплату праці	61
3.2. Рекомендовані заходи оптимізації витрат на оплату праці в ДП «СУНДС	
ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»	65
3.3. Запровадження системи грейдування на підприємстві як напрям	
оптимізації витрат на оплату праці	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Витрати на оплату праці є важливою категорією, яка істотно впливає на обсяги та динаміку прибутку. Тому для підприємств важливим є ефективне управління витратами на оплату праці для досягнення високого економічного результату.

Персонал є найважливішим ресурсом будь-якої організації і саме тому оптимізація витрат на оплату праці, встановлення зрозумілої форми оплати праці, виплати різних видів премій і винагород, а також сприяння професійному розвитку працівників є необхідними кроками, що забезпечать високу продуктивність праці та стимулюватимуть працівників до постійного покращення результатів їхньої праці. А це, своєю чергою, чинить безпосередній вплив на величину прибутку та рівень рентабельності.

Нерідко керівники компаній помилково вдаються до скорочення витрат, що призводять до погіршення якості товару чи послуги, яку вони пропонують на ринку. А економія на витратах на оплату праці призводить до де мотивації працівників, втрати висококваліфікованих працівників, підвищення плинності кадрів, зростання витрат на пошук нових працівників та їх адаптацію. Тому багато науковців присвячують свої праці управлінню витратами на підприємстві, зокрема і оптимізації витрат на оплату праці.

Проблеми справедливої оплати праці до сьогодні перебувають в полі зору вітчизняних і закордонних дослідників. Вони формують результати своїх досліджень, які повинні використовуватись менеджерами в практичній діяльності. Зокрема, витрати на робочу силу – це стаття витрат, якою найлегше управляти; скорочення витрат на робочу силу аж ніяк не забезпечує значні і стабільні переваги в конкурентній боротьбі.

Дана кваліфікаційна робота присвячена вивченню проблеми оптимізації витрат підприємства на оплату праці.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління витратами на оплату праці, а також розробка рекомендацій щодо їх оптимізації із збереженням мотиваційної ролі заробітної плати.

Сучасний погляд на проблеми оптимізації витрат на оплату праці у своїх роботах висвітлили такі науковці як Васильчак С.В., Іванчук Н.В., Бровді І.І., Колот А.М., Грішнова О.О., Цимбалюк С.О. та інші. Їхні погляди перетинаються на тому, що оптимізацію витрат потрібно пристосовувати до кожного підприємства індивідуально, враховуючи галузеві особливості, кон'юнктуру ринку праці, політику оплати праці конкретного підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм оптимізації витрат на оплату праці на дочірньому підприємстві ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА». Предметом дослідження є науково-методичні підходи, принципи та інструменти оптимізації витрат на оплату праці.

Інформаційну базу дослідження складали нормативно-правові акти, що регламентують і регулюють питання оплати праці, наукові праці з менеджменту персоналу, облікові та поза облікові документи досліджуваного підприємства.

Практичні рекомендації, сформульовані в роботі, можуть бути використані менеджерами для оптимізації витрат на оплату праці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ

1.1. Економічна сутність заробітної плати та нормативно-правове забезпечення, що регулюють питання оплати праці в Україні

В умовах сучасного ринкового механізму через формування сукупного попиту заробітна плата забезпечує не лише основи відтворення робочої сили. Вона стає дедалі вагомішим чинником відтворення суспільного виробництва. Також заробітна плата виступає як один з основних регулювальників ринку праці. В умовах ринкової економіки заробітна плата є елементом ринку праці, який складається в результаті збалансування попиту на працю і її пропозиції і виражає ринкову вартість використання найманої праці.

Насамперед з'ясуємо поняття «витрати на оплату праці», яке є доволі широким. Його можна трактувати з позицій трудового законодавства, бухгалтерського й економічного підходів, з позицій науковців і практиків. Кодексом законів про працю України передбачено, що основним елементом, який визначає життєвий рівень громадян, є одержувана ними заробітна плата – винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу (ч. 1 ст. 94) [1].

Автор електронного журналу «Uteka» М. Власова у своїй публікації висвітлює цей термін так: «Витрати на оплату праці – одна зі складових виробничої собівартості продукції (послуг)» [20]. Таке трактування є досить обширним і акцентує, що оплата праці входить до собівартості продукції, однак не дає повного висвітлення терміну.

Більш повне поняття «витрат на оплату праці» дає електронний портал «Pidruchniki.com» згідно з яким: «До елемента «Витрати на оплату праці» належать:

1) витрати на виплату основної та додаткової (премії, заохочення тощо) заробітної плати персоналу;

- 2) гарантійні та компенсаційні виплати персоналу;
- 3) виплати персоналу підприємства за невідпрацьований час, передбачені законодавством;
- 4) витрати, пов'язані з підготовкою (навчанням) і перепідготовкою кадрів;
- 5) інші витрати на оплату праці, що визнаються елементами витрат на оплату праці [18].

Таке трактування поняття дає зрозуміти, що «витрати на оплату праці» – це складова виробничої собівартості певного товару чи послуги, що передбачає виплату працівникам підприємства основної та додаткової заробітної плати, також оплати усіх податків згідно законодавства України, а також передбачає витрати на перекваліфікацію працівника або ж додаткове навчання у разі потреби.

З'ясуємо спільне і відмінне між термінами «заробітна плата» і «оплата праці» з позиції витрат підприємства. У документі під назвою Методологічні розбіжності у визначенні показників державних статистичних спостережень «фонд оплати праці» та «витрати на оплату праці» сказано, що Методологія формування показників «фонд оплати праці» та «витрати на оплату праці» регламентується відповідними нормативно-правовими документами, які визначають їх економічний зміст і склад [12].

Згідно зазначеного документа, до складу фонду оплати праці включаються нараховані винагороди найманим працівникам у грошовій та натуральній формах (оцінені у грошовому виразі) за відпрацьований і невідпрацьований час, що підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерел фінансування.

Не відносяться до фонду оплати праці суми допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування (допомога по тимчасовій непрацездатності, по вагітності і пологах, при народженні дитини, на поховання тощо), а також витрати на відрядження, матеріальна допомога разового характеру, що надається підприємством окремим працівникам у зв'язку із сімейними

обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання, суми благодійної допомоги тощо.

Показник «витрати на оплату праці» є складовим показника «операційні витрати з реалізованої продукції, робіт, послуг». За цим показником відображаються витрати підприємства на оплату праці працівників, пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг). Формування зазначеного показника здійснюється відповідно до нормативних документів з питань ведення бухгалтерського обліку.

Базові складові показників «фонд оплати праці» та «витрати на оплату праці» є спільними. Однак окремі витрати враховуються у складі фонду оплати праці, проте не включаються до витрат на оплату праці, і навпаки.

При цьому є певні витрати, обліковуються як фонд оплати праці, проте не включаються до витрат на оплату праці. До них, серед іншого належать оплата додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору, вартість безкоштовно наданих працівникам акцій, оплата або дотації на харчування працівників та інші [12].

Таким чином, можемо резюмувати, що терміни «фонд оплати праці» та «витрати на оплату праці» стосуються насамперед облікового відображення витрат на підприємстві, в них акцент робиться на складових елементах. Тоді як термін «заробітна плата» – більше економічна характеристика, це сума коштів, яка за домовленістю між роботодавцем і працівником виплачується за виконану роботу.

Сутність заробітної плати проявляється у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення. До функцій заробітної плати відносять наступні:

- відтворювальну (зарплата є джерелом відтворення робочої сили та засобом залучення людей до праці);

- стимулюючу (передбачає встановлення залежності між рівнем заробітної плати та кількістю, якістю та результатами праці);
- регулюючу (рівень заробітної плати впливає на розподіл і перерозподіл працюючих за регіонами країни, галузями економіки і видами діяльності);
- соціальну (визначення заробітної плати повинно відбуватись на основі забезпечення соціальної справедливості) [24].

Заробітна плата є точкою перетину інтересів багатьох: підприємства, працівника, податкової служби, позабюджетних фондів тощо. Також вона виступає предметом державного регулювання. Зокрема держава визначає мінімальний рівень заробітної плати. Так, у 2026 році в Україні встановлено мінімальну заробітну плату (МЗП) на рівні 8 647 грн (52 грн/год) з 1 січня. Середня заробітна плата станом на березень 2026 року становила 30 356 грн.



Рис. 1.1. Інформація про розмір заробітної плати у березні 2026 року

Джерело: <https://www.facebook.com/Ukrstat/posts>

Держава і підприємство встановлюють такі принципи диференціації заробітної плати працівників:

- величина заробітної плати залежить від складності праці, професійних навичок і кваліфікації робітника;

- величина заробітної плати залежить від умов роботи, від її важкості, шкідливості для здоров'я. Праця у важких і шкідливих умовах оплачується вище;
- величина заробітної плати залежить від результатів виробничої діяльності фірми в цілому [19].

Згідно із Конституцією України кожний має право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло (ст. 48). Конституцією України гарантується своєчасне одержання заробітної плати (ч. 7 ст. 43). Ряд інших нормативно-правових актів наведено в таблиці 1.1.

Організація оплати праці в Україні здійснюється згідно з чинними нормативно-правовими актами; генеральною угодою на державному рівні; галузевими та регіональними угодами; колективними договорами; трудовими договорами; іншими внутрішніми нормативними документами підприємств (табл. 1.1).

Розпочнемо з огляду Кодексу законів про працю України (КЗпП) [9] (із змінами, внесеними згідно із Законами, та офіційно тлумаченнями у Рішеннях Конституційного суду України від 30.03.2021 р.). Він регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. У кодексі прописані усі права громадян щодо отримання виплат від працедавців.

Згідно зі ст. 21 КЗпП працівник за виконання передбаченої угодою з роботодавцем роботи повинен одержувати обумовлену цією ж угодою заробітну плату. Тому заробітна плата є істотною умовою трудового договору.

Трудове законодавство України встановлює низку гарантій захисту прав працівників на належну оплату праці. Так, відповідно до ч. 4 ст. 97 КЗпП і ст.

22 Закону №108 роботодавець не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, які погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами [9].

Таблиця 1.1

**Діючі законодавчо-нормативні документи, які регулюють питання
оплати праці**

Назва документа	Остання редакція	Зміст документу
Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР [1]	16.01.2016	визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати;
Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII [5]	01.01.2015	визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців;
Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 [3]	11.06.2016	встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи;
Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 [4]	05.04.2015	визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян про охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про оплату праці» [1] містить трактування заробітної плати – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Йдеться про розмежування заробітної плати на основну та додаткову. Обґрунтовуються різні види взаємовідносин між працівниками та

працедавцями. Головна мета закону – це визначити економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Оскільки витрати на оплату праці, складаються не тільки із заробітної плати, то доцільно навести характеристику інших елементів.

Розпочнемо із відпустки. Закон України «Про відпустки [3] встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво-важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Держкомстату України від 13.01.2004 р. №5 відпускні входять до фонду додаткової заробітної плати.[11]

Елементом витрат роботодавця на персонал є витрати на оплату податків до пенсійного фонду України. Цей елемент регулюється Закон України «Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування» [8], який визначає порядок справляння та використання збору на обов'язкове державне пенсійне страхування.

Також до елементів витрат на персонал відносять сплату Єдиного соціального внеску (ЄСВ) (сплата збору до Пенсійного Фонду України є його складовою). Цей податок регулюється Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (із змінами, внесеними згідно із Законами та затвердженими Верховною Радою України у 2021 р.) [8]. Вказаний Закон визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Єдиний соціальний внесок був

запроваджений Законом №2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», який набрав чинності 1 січня 2011 року, а з 1 жовтня 2013 року адміністрування ЄСВ перейшло від Пенсійного фонду до податкової.

Заробітна плата повинна виплачуватися працівникам не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів (ч. 1 ст. 115 КЗпП України) [9].

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики [26]. Держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати.

Наступним розглянутим законодавчим документом буде Закон України «Про охорону праці» [4]. Цей закон визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Окрім, цього згідно з статтями даного закону передбачені гарантії працівникам на виплату мінімальною заробітної плати, яка встановлюються компетентними державними органами. Також у статтях закону описуються права працівників на пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці.

Для визначення прав та обов'язків працівників та працедавців на підприємствах усіх форм власності складається колективний договір. При цьому вони зобов'язані керуватися Законом України «Про колективні договори та угоди» [5]. Цей закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

Важливу роль у визначенні розміру витрат на оплату праці відіграє Податковий кодекс України [13]. Він регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів.

Цим Кодексом визначаються функції та правові основи діяльності контролюючих органів, визначених пунктом 41.1 статті 41 цього Кодексу, та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику. Відповідно до цього кодексу розмір ЄСВ за одного працівника підприємства становить 22% від заробітної плати даного працівника [13].

Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5 жовтня 2000 р. мінімальний розмір оплати праці віднесено до державних соціальних гарантії. Норма, що мінімальна заробітна плата не може бути менше прожиткового мінімуму, встановлена Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [15] і не потребує дублювання законодавчими актами України.

У випадках затримання виплат по заробітній платі працівникам нараховуються компенсації за кожен місяць затримки (п. 2 постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати» від 20 грудня 1997 р. № 1427).

Ще одним правовим документом, яким потрібно керуватись при оптимізації витрат на оплату праці є Закон України «Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати» [2]. Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може встановлюватися оплата за виконану працівником місячну норму робіт (Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці»). Згідно п.5 ст.38 Бюджетного

кодексу України розмір мінімальної заробітної плати визначається в Законі про Державний бюджет на відповідний рік. Відповідно до Закону «Про Державний бюджет України на 2026 рік», з 1 січня 2026 року мінімальна заробітна плата встановлена на рівні 8 647 грн у місячному розмірі та 52 грн у погодинному. Цей показник залишається незмінним протягом усього року.

П(С)БО 26 «Виплати працівникам» від 28 жовтня 2003 року № 601 визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати (у грошовій та не грошовій формах) за роботи та послуги виконані працівниками, та розкриття у фінансовій звітності [16].

Оптимізуючи витрати на оплату праці, потрібно пам'ятати про гарантійні виплати та доплати. Це суми, що зберігають працівникові заробітну плату (повністю або частково) за час, коли він з поважних причин, передбачених законом, звільняється від виконання трудових обов'язків і за ним зберігається місце роботи. Гарантійні доплати – це суми, що виплачуються понад заробітну плату працівникові при скороченні робочого часу або переведенні на іншу роботу у встановлених законом випадках. Ці виплати не є заробітною платою, але тісно з нею пов'язані. Вони здійснюються з фонду оплати праці, а також їх розмір, як правило, порівнюється з тими ж показниками, що і заробітна плата.

До основних гарантійних виплат зокрема відносяться:

- 1) виплати працівникам за час виконання державних або громадських обов'язків (ст. 119 КЗпП);
- 2) виплати при переїзді на роботу в іншу місцевість (ст. 120 КЗпП);
- 3) виплати при службових відрядженнях (ст. 121 КЗпП);
- 4) виплати за час підвищення кваліфікації з відривом від виробництва (ст. 122 КЗпП, постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997р. № 695 «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання іншим професіям з відривом від виробництва»[9]);

- 5) виплати за час перебування в медичному закладі на обстеженні (ст. 123 КЗпП);
- 6) виплати донорам (ст. 124 КЗпП, ст. 9 Закону України від 30.09.2020 «Про безпеку та якість донорської крові та компонентів крові»;
- 7) виплати працівникам – авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій (ст. 126 КЗпП) та інші [9].

Гарантійні доплати виплачуються працівникові у разі зниження заробітку. До основних видів доплат відносяться:

- 1) доплати неповнолітнім працівникам (ст. 194 КЗпП);
- 2) доплати при переведенні працівника на іншу роботу і переміщенні (при переведенні на іншу нижче оплачувану роботу і переміщенні – ст. 114 КЗпП, при переведенні на легшу роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років (ст. 178 КЗпП) і в інших випадках.

Компенсаційні виплати – це суми, що виплачуються працівникам понад оплати по праці для компенсації витрат, пов'язаних з виконанням ними своїх трудових обов'язків, а також витрат у зв'язку з переїздом при прийомі на роботу в іншу місцевість. До основних видів компенсаційних виплат слід віднести:

- 1) виплати при переїзді на роботу в іншу місцевість (ст. 120 КЗпП, постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.98 р. № 255 «Про гарантії та компенсації при переїзді на роботу в іншу місцевість») [15];
- 2) компенсація за зношування інструментів, належних працівникам (ст. 125 КЗпП);
- 3) виплати при призові на військову службу або проходженні військових зборів (ст. 21, 29 Закону України «Про загальний військовий обов'язок і військову службу») [9].

На організацію оплати праці на підприємстві впливають такі фактори: державне регулювання, ринкове регулювання, вплив профспілок і власні фактори підприємства. Хоча роль професійних спілок у наш час стає дедалі меншою, але на великих промислових підприємствах вони існують і активно

діють. На розмір заробітної плати також впливає дія законів зростання продуктивності праці, підвищення потреб населення, ситуація на ринку праці, але найбільшою мірою – прибутковість підприємства.

1.2. Складові витрат на оплату праці та підходи до їх управління та оптимізації

Клімович І.М., Галкіна Ю.Ю. у своїй праці наводять механізм управління витратами (рис. 1.2), який, на наше переконання, може бути в такому вигляді застосований і щодо управління витратами на оплату праці [23].



Рис. 1.2. Модель системи управління витратами на оплату праці

В наведеній моделі важливе місце посідає економічний аналіз витрат. В процесі аналізу витрат на оплату праці вирішується ряд наступних завдань:

1. Визначення реальної потреби підприємства в трудових ресурсах та розрахунок обсягу витрат на оплату праці найманих робітників відповідної кількості та кваліфікації.
2. Здійснення оцінювання динаміки понесених витрат з оплати праці (за загальним обсягом та за структурою).
3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства та продуктивності праці.

4. Проведення аналізу динаміки, складу і структури фонду оплати праці.
5. Аналіз середнього рівня заробітної плати працівників та його зміни впродовж останніх декількох періодів.
6. Виявлення і кількісне вимірювання чинників, що впливають на зміну суми витрат з оплати праці співробітників підприємства (в цілому і в розрізі окремих груп працівників).
7. Визначення співвідношення темпів зміни рівня заробітної плати та продуктивності праці (в цілому і в розрізі окремих груп працівників).
8. Виявлення потенційних можливостей та внутрішньовиробничих невикористаних резервів економії ресурсів, що використовуються на оплату праці.
9. Розробка та реалізація заходів щодо зниження витрат на робочу силу в розрахунку на одиницю продукції [19].

Результати аналізу значною мірою залежать від достовірності та повноти інформаційної бази, яка використовується під час його проведення і є відображенням тих чи інших подій господарської діяльності підприємства.

Найбільшу частину заробітної плати займає основна заробітна плата. Основна заробітна плата – це гарантована винагорода за виконану роботу, розрахована на основі встановлених норм праці (часу, виробітку, обслуговування) або посадових обов'язків. Вона є базовою частиною загального заробітку, нараховується у формі посадових окладів, тарифних ставок або відрядних розцінок.

Крім основної заробітної плати, яка визначається формами (відрядна, почасова, комісійна, акордна), складовою витрат на оплату праці є доплати, надбавки і премії. Саме ці складові можуть підлягати оптимізації. Тому розглянемо їх детальніше.

Надбавки є додатковими виплатами працівників за: високу професійну майстерність робітників, високі досягнення праці службовців, вислугу років (зазвичай стосується державних службовців, військових, працівників

правоохоронних органів), знання й використання в роботі іноземних мов, за класність водіям автомобілів і автобусів тощо.

Доплати – це кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти, у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати встановлюються за: роботу у понаднормовий час, суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих умовах праці, роботу у нічний час, перевезення небезпечних вантажів, роботу у вихідні дні, роз'їздний характер праці тощо.

Доплати і надбавки поділяються на компенсаційні та стимулювальні. Компенсаційні виплати повинні забезпечити відшкодування потенційних втрат (працездатності, продуктивного використання робочого часу, повноцінного використання професійно-кваліфікаційного потенціалу) працівників із незалежних від них причин. Стимулювальні виплати мають на меті формувати спонукальні мотиви до праці, а також до вищої результативності праці.

Надбавки повинні служити компенсацією або стимулом у зв'язку з відносно чинниками праці і виробництва, що постійно діють, відносно стійкими характеристиками професійно-кваліфікаційного рівня і ділових якостей працівників [21].

В таблиці 1.2. виділено основні групи доплат до заробітної плати.

Таблиця 1.2

Класифікація доплат до заробітної плати

Група доплат	Перелік можливих доплат
<i>Перша:</i> доплати, що мають водночас стимулюючий і компенсуючий характер	• за суміщення професій (посад); • за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; • на період освоєння нових норм трудових витрат; • бригадирам з робітників, яких не звільнено від основної роботи; • за ведення діловодства та бухгалтерського обліку; • за обслуговування обчислювальної техніки
<i>Друга:</i> доплати компенсаційного	✓ за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах;

характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних	✓ за інтенсивність праці; ✓ за роботу в нічний час; ✓ за перевезення небезпечних вантажів
Третя: доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта праці)	- за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком; ✓ за багатозмінний режим роботи; ✓ водіям, які працюють на автомобілях, за ненормований робочий день і роз'їзний характер праці; ✓ за дні відпочинку чи відгулу, що надаються за роботу понад ✓ нормальну тривалість робочого часу в разі вахтового методу організації робіт; ✓ за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції; ✓ за роз'їзний характер праці

Для стимулювання трудового внеску в досягненні кінцевих результатів потрібно використовувати премії. Із загальних коштів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу) та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок в досягнення кінцевих результатів. До основних показників преміювання належать такі: виконання і перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Щодо премій, то вони можуть виплачуватися різними способами, залежно від обраної політики підприємства. на багатьох українських підприємствах виплати премії пов'язані з певною подією (премія на честь професійного свята) чи певним періодом (премія в кінці року). однак такі премії є доволі неефективними з погляду мотивації працівників до продуктивнішої роботи, адже не існує ніякого зв'язку між премією, її розміром і результатами діяльності.

Найбільш ефективною практикою є виплата основної суми заробітної плати і додаткової, що становитиме певний відсоток від результатів діяльності працівника (кількість виготовленої продукції, сума проданих товарів і послуг тощо). такий підхід встановлює прямий зв'язок між результатами діяльності

працівників і розміром грошової вина-городи і стимулює працівників до продуктивнішої праці.

1.3. Мотиваційна функція оплати праці та необхідність її врахування при оптимізації витрат на оплату праці. Доцільність розширення використання нематеріального стимулювання

Питання оптимізації витрат на оплату праці пов'язане із мотивуючою функцією зарплати. Адже низька зарплата де мотивує продуктивні і якісну працю.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Своєю чергою мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [25].

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

Питання мотивації в контексті витрат на оплату праці є актуальним, оскільки оптимізації витрат на заробітну плату у формі її зменшення може мати негативний ефект для підприємства – низька зарплата може де стимулювати продуктивну і якісну працю.

Загальновідомо, що мотивація – це здатність людини через працю отримати можливість задовольняти свої матеріальні і нематеріальні потреби [28]. Ключовим індикатором ефективності мотиваційного механізму

підприємства є досягнення його сталого розвитку, а критеріями – підвищення продуктивності праці і, на цій основі, зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, посилення екологічної безпеки та вирішення соціальних проблем (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Мотиваційні індикатори функціонування на підприємстві

В основі поширеного методу аналізу людських потреб – піраміди Абрахама Маслоу лежать, як відомо, примітивні людські запити: безпека існування, наявність їжі і т. д. Ці потреби, з часом трансформувалися в так званий компенсаційний пакет підприємств по-різному, але, в загальному, схожим чином: тариф, посадовий оклад, різні премії і винагороди, надбавки і доплати, медичну страхування.

До нематеріальних відносяться такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції. Нематеріальне стимулювання працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби

морального визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці. Тобто це можливість самореалізації та творчості, стабільність і престиж (репутація і популярність самої компанії), гарні умови праці, сприятливий клімат у колективі, участь у прийнятті рішень і т.ін.

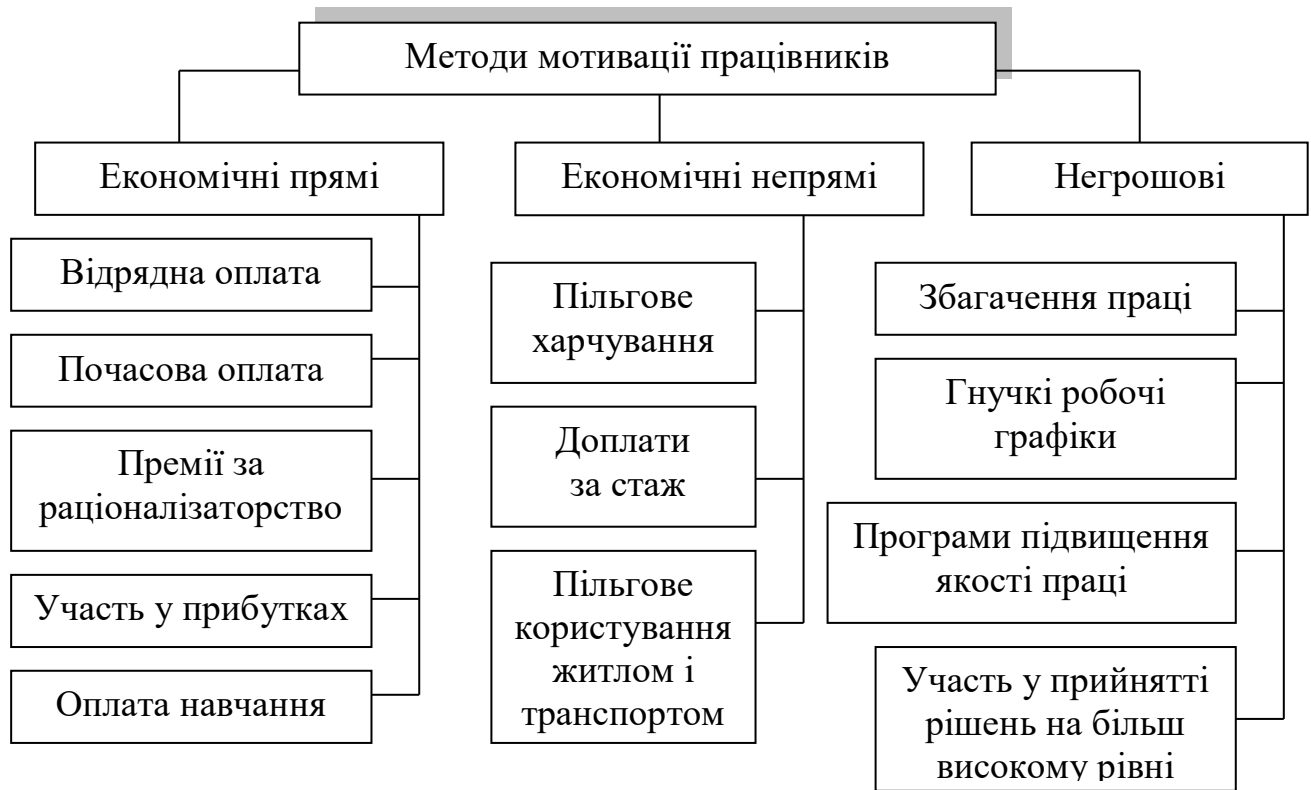


Рис. 1.4. Методи мотивації трудової діяльності

Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи (рис. 1.5).

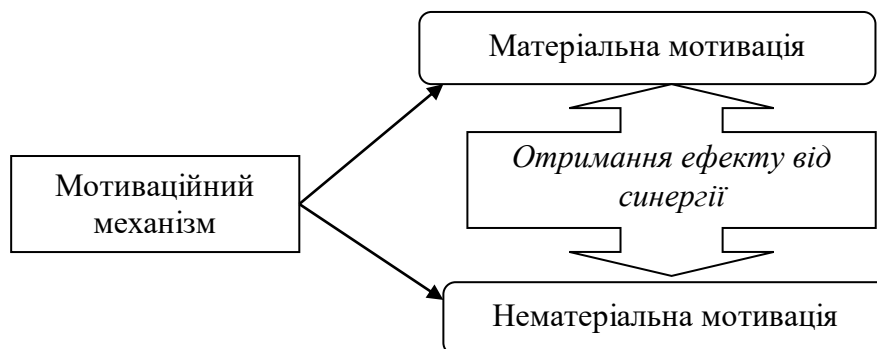


Рис. 1.5. Схема взаємозв'язку матеріальної та нематеріальної складової мотиваційного механізму підприємства

Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планів і договірних зобов'язань, підвищенні ефективності виробництва і якості роботи можуть вводитися системи преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік, інші форми матеріального заохочення. Крім зарплати і премій (бонусів) система матеріального стимулювання може містити в собі пенсійні нагромадження, участь у прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на купівлю будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника, різноманітні допомоги, страхування і т.п.

Вплив системи матеріального стимулювання, що діє в організації, на мотивацію і робоче поведіння персоналу в значній мірі опосередковане тим, на скільки справедливою вона сприймається працівниками, на скільки безпосередньо, на їхню думку, оплата праці зв'язана з робочими результатами. Заохочення також повинні сприйматися як справедливі іншими членами робочої групи, щоб вони не відчували себе обійденими і не почали працювати гірше.

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть вимагати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо [21].

Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право

підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [5]. Науковці відмічають, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві.

Таким чином, при побудові системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але і враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Над методами і моделями стимулювання праці працює велика кількість фахівців, підприємств та наукових установ. Так, у більшості західних компаній поширені три моделі стимулювання праці:

- перша модель – безпреміальна, за якою функцію стимулювання праці виконує заробітна плата;
- друга модель – преміальна, яка передбачає виплати, величина яких пов'язана з розміром доходу чи прибутку підприємства;
- третя модель – преміальна, в якій розміри премій установлюються з урахуванням індивідуальних результатів праці [7].

1.4. Зміст поняття «оптимізація витрат на оплату праці» та її місце в системі управління витратами на оплату праці

Питання справедливої оплати праці є складним і неоднозначним. Як вітчизняна, так й іноземна практика переконливо свідчать, що будь-які викривлення в диференціації заробітної плати, включаючи зрівнялівку чи надмірні відмінності в рівнях оплати праці, мають негативні наслідки, адже вони порушують принцип соціальної справедливості, призводять до неповноцінного відтворення робочої сили, знижують мотиваційний потенціал

оплати праці. Тому питання управління витратами на оплату праці залишаються актуальними. Заробітна плата повинна бути конкурентоздатною, контрольованою з боку менеджерів підприємства, і водночас виконувати мотиваційну функцію для працівників.

Налагодження механізму управління витратами на оплату праці повинно відповідати загальній меті системи керування витратами. Для функціонування системи управління та контролю витрат на трудові ресурси потрібно передбачати щоденний контроль за використанням робочого часу та визначати внутрішні резерви, які використовує компанія. Процес управління витратами на оплату праці представлено на рис. 1.6.

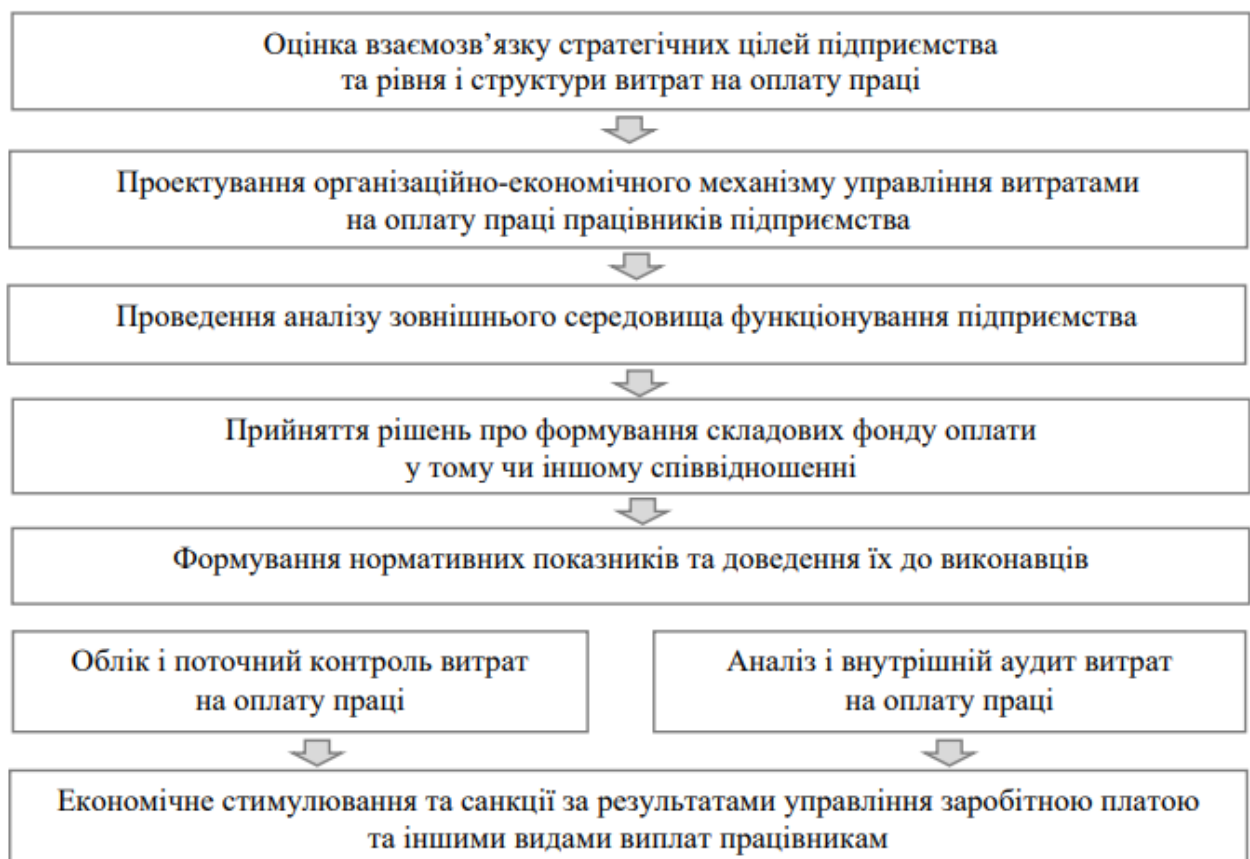


Рис. 1.6. Етапи здійснення контролю та управління заробітною платою й іншими виплатами працівникам

Перш ніж переходити до питання оптимізації витрат на оплату праці, чітко визначимо, що включають такі витрати. Витрати на оплату праці – це

комплекс взаємопов'язаних між собою витрат пов'язаних із виплатами різного роду для працівників. Елементами витрат на оплату праці є :

- витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати персоналу;
- гарантійні та компенсаційні виплати персоналу;
- виплати персоналу підприємства за невідпрацьований час, передбачені законодавством;
- витрати, пов'язані з підготовкою (навчанням) і перепідготовкою кадрів;
- витрати пов'язані із сплатою усіх обов'язкових податків, які пов'язані із заробітною платою;
- інші витрати на оплату праці, що визнаються елементами витрат на оплату.

Кожен із наведених елементів може бути оптимізований.

Оптимізація розміру заробітної плати на підприємстві — це комплекс заходів, спрямованих на збалансування витрат на персонал із фінансовими можливостями компанії, зберігаючи при цьому мотивацію працівників та законність дій.

Оптимізація – це комплексний підхід, який зазвичай складається з трьох напрямів:

1. Структурна оптимізація. Вона полягає у оптимізації чисельності і структури персоналу підприємства. Вона передбачає перегляд штатного розкладу, ліквідація дублюючих посад, передача непрофільних функцій на аутсорсинг (наприклад, бухгалтерія, ІТ або логістика).
2. Перегляд чинної на підприємстві системи мотивації. Перехід від фіксованих окладів до моделі KPI (Key Performance Indicators). Це означає, що частина доходу працівника стає змінною і залежить від конкретних досягнень (обсяг продажів, кількість виготовленої продукції, економія ресурсів).
3. Податкова та правова оптимізація. Використання законних пільг, диференціація видів виплат (премії, матеріальна допомога), що дозволяють законно коригувати податкове навантаження.

Для сучасного підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності чи воєнного стану, проблема оптимізації витрат підприємства, зокрема витрат на оплату праці, – це питання виживання та конкурентоспроможності. Це пояснюється такими факторами.

1. Потребу у підвищенні рентабельності: витрати на персонал часто є найбільшою статтею витрат (після матеріальних ресурсів); зменшення неефективних виплат напряду збільшує прибуток підприємства.

2. Стимулювання продуктивності: коли зарплата жорстко прив'язана до результату, працівники стають більш зацікавленими в успіху компанії. Це відсіює неефективний персонал і утримує кращих фахівців.

3. Адаптація до зовнішніх шоків: підприємства, що мають гнучку систему оплати праці, легше переживають періоди спаду (наприклад, під час блекаутів чи зниження попиту), оскільки витрати автоматично корегуються відповідно до обсягів діяльності.

Інвестиційний потенціал: вивільнені кошти можна спрямувати на модернізацію обладнання, цифровізацію процесів або вихід на нові експортні ринки.

Важливо розуміти межу між оптимізацією та деструктивним скороченням. Надмірний тиск на фонд оплати праці може призвести до:

- плинності кадрів (втрата ключових спеціалістів);
- зниження лояльності та мотивації;
- погіршення якості продукції або сервісу.

Тому сучасний менеджмент розглядає оплату праці не як витрати, а як інвестицію в людський капітал, яка має бути максимально ефективною.

Оптимізація витрат на оплату праці повинна здійснюватися не ситуативно, а на підставі стратегічного підходу. У електронному журналі «Ефективна економіка» науковці Радіонова Н. і Риженко В. [26] сформулювали власне бачення стратегічного управління витратами на оплату праці, за допомогою відповідних інструментів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Взаємозв'язок інструментів стратегічного управління витратами на оплату праці [26]

Для підприємства заробітна плата – це основні та найбільші витрати, які воно несе. Особливо це стосується трудомістких підприємств, де заробітна плата є найвагомішою статтею витрат.

Персонал традиційно є однією з найбільших статей витрат для бізнесу. Заробітні плати, бонуси та додаткові виплати займають значну частину бюджету – у невеликих ІТ-компаніях це 40-50% витрат, на виробництві – 50-60%. Оптимізація цих витрат може дати помітний ефект. Водночас різке скорочення штату рідко є ефективним рішенням, адже воно часто призводить до зниження мотивації, падіння продуктивності та втрати ключових фахівців.

Проблема оптимізації витрат завжди існувала на підприємствах, проте вона стала особливо актуальною через нестабільність сучасної економічної ситуації. Сьогодні, коли персонал менеджери розглядають як основний ресурс підприємства, актуалізується проблема формування оптимальних витрат на оплату праці.

Енциклопедичний словник визначає поняття «оптимізація» як «...процес знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіанта рішення задачі при заданих вимогах та обмеженнях» [22].

Під оптимальними витратами на оплату праці будемо розуміти такий їх рівень, який сприяє залученню й утриманню висококваліфікованих працівників, раціональному використанню трудового потенціалу, формуванню справедливої системи оплати праці з урахуванням індивідуального трудового вкладу, а також виконанню заробітної платою мотивуючої функції. Також при визначенні оптимальних витрат на оплату праці слід враховувати активну міжнародну діяльність компаній, міграцію трудових ресурсів. З цієї точки зору рівень оплати праці на підприємстві повинен бути таким, щоб утримувати кваліфікований персонал, робити працю у вітчизняній компанії привабливою.

Витрати на персонал варто розглядати як інвестиції у людський капітал. Нерідко роботодавці, намагаючись оптимізувати витрати на оплату праці, вдаються до зменшення витрат на персонал, чим часто порушують трудове законодавство і соціальні права працівників (маємо на увазі неофіційне працевлаштування). У той же час держава зацікавлена як у посиленні соціальної стабільності працюючих, так і в збільшенні прибутку підприємств, який є базою оподаткування і джерелом інвестицій. Тому під час оптимізації витрат на оплату праці слід враховувати як соціальний, так і економічний ефект. Також важливим є довгостроковий характер прийнятих рішень щодо витрат на оплату праці.

Основні шляхи оптимізації витрат на оплату праці вбачаємо у наступному:

1. Оптимізація чисельності працівників. Вона найчастіше проявляється у скороченні працюючих. Це один з найпоширеніших способів швидкого зниження витрат на персонал, він дає швидкий і помітний ефект економії фонду оплати праці, але може призвести до кризи на підприємстві в майбутньому. Оптимізація чисельності насамперед передбачає удосконалення структури працюючих на основі оптимізації їх функцій і повноважень.

2. Скорочення кількості робочих годин. Є кращою альтернативою першого варіанту, так як зберігаються робочі місця та працівники отримують

відчуття стабільності. Однак за незмінного обсягу виробництва воно потребує підвищення продуктивності праці.

3. Удосконалення системи нормування праці. Включає систему засобів і методів встановлення норм праці, для визначення ефективного співвідношення оцінки праці та її оплати. З допомогою нормування праці можна оцінити трудовий внесок працівника у виробництво певної продукції. Для цього застосовують обґрунтовані норми часу, виробітку, обслуговування, дані точного обліку праці кожного працівника, обсягу виробленої ним продукції. Однак слід враховувати, що нормування – це трудомісткий і витратний процес, що вимагає актуальної інформації про норми конкретного виду діяльності.

4. Аутплейсмент. Це допомога працівнику в пошуку нового місця роботи та консультації з цього приводу. За рахунок цього роботодавець зберігає репутацію, а у працівника знижується рівень стресу.

5. Аутсорсинг. Це передача організацією певних бізнес-процесів на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується в цій сфері. Таким чином деякі функції на підприємстві виконуються сторонньою організацією. За допомогою аутсорсингу можна домогтися економії часу, скорочення витрат на оплату праці та технічне оснащення робочого місця. Таким чином, вказані методи допоможуть оптимізувати витрати, але більшість з них має значні недоліки [27].

6. Аутстафінг. Це один з інструментів в управлінні персоналом, що дозволяє підприємствам регулювати кількість працівників, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу. Технологія аутстафінгу дозволяє уникати негативних наслідків скорочення чисельності персоналу. Вона відома в усьому світі як вивід персоналу за штат і дозволяє знижувати адміністративні витрати та мінімізувати, пов'язані з персоналом ризики.

Медіа-юрист проектів Тернопільського прес-клубу Ігор Федоренко пропонує свої варіанти оптимізації витрат на оплату праці. А саме для заощадження витрат на сплату ЄСВ можна залучити на роботу зовнішніх сумісників. Зовнішній сумісник має основне місце роботи на іншому

підприємстві (там, де зберігається трудова книжка), а у поточному підприємстві у нього буде місце роботи за сумісництвом. Відповідно до частини 5 ст. 8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» обов'язок щодо визначення бази нарахування ЄСВ на рівні мінімальної зарплати діє лише за основним місцем роботи. Зовнішньому суміснику при нарахуванні заробітної плати ставки ЄСВ застосовуються до визначеної бази нарахування незалежно від її розміру [28].

Узагальнюючи дані можна зробити висновок, що оптимізацію витрат на оплату праці за допомогою стратегічного управління можна здійснити наступними способами:

- а) впровадження нових виробництв, цехів та агрегатів;
- б) зміни в організації та обслуговуванні виробництва і праці;
- в) зміни в організації управління виробництвом;
- г) зміни в умовах матеріально-технічного забезпечення;
- д) усунення зайвих витрат та збитків [29].

Інструментарій оптимізації витрат на оплату праці полягає у ефективному управлінні витратами за допомогою збільшення продуктивності праці (рис. 1.8)



Рис. 1.8. Інструменти підвищення продуктивності часу для оптимізації витрат на оплату праці [30]

Таким чином, підприємство має цілий спектр інструментів оптимізації витрат на оплату праці. Причому така оптимізація повинна здійснюватися

одночасно із відстежуванням динаміки продуктивності праці, щоб оптимізація сприяла підвищенню продуктивності, а не навпаки.

Висновки до розділу I

Заробітна плата – це сукупність винагород у грошовій або/і натуральній формі, отриманих робітниками за фактично виконану роботу, а також за періоди, що включаються у робочий час. Закон України «Про оплату праці» дає можливість визначати цілий спектр організаційних, економічних й правових засад оплати праці працівників, що перебувають у трудових відносинах. Витрати на оплату праці згідно цього Закону складаються з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Аналізуючи правові та законодавчі документи, що так чи інакше регламентують організацію оплати праці можна дійти висновку, що в Україні створене правове поле, яке захищає права працівників від недобросовісних працедавців. Конкретного нормативного акту, який би регулював оптимізацію витрат на оплату праці. Проте законодавством передбачається мінімальний рівень заробітної плати, для того щоб забезпечити мінімальний соціальний захист населення від заниження оплати праці. З кожним роком рівень мінімальної заробітної плати зростає, проте темпи зростання незначні і практично співпадають із рівнем інфляції в Україні.

Для підприємства заробітна плата є суттєвою складовою витрат. Якщо виробництво є трудомістке, то важливо оптимізовувати витрати на оплату праці.

Витрати на оплату праці є однією, найбільшою, статтею витрат на персонал. Однак підприємство несе і інші витрати на персонал. Окрім оплати праці.

Важливою складовою оплати праці у системі матеріального стимулювання праці є система доплат і надбавок. За своїм призначенням доплати і надбавки бувають стимулюючого (заохочувального) характеру (за

суміщення професій, розширення зон обслуговування, збільшення обсягів робіт, стаж та ін.) та компенсаційного характеру, які встановлюються в залежності від умов праці (за важкі і шкідливі умови праці, працю у нічний час, працю в особливому режимі та ін.).

Матеріальне стимулювання працівників підприємства здійснюється додатково до діючих систем погодинної та відрядної оплати праці з метою стимулювання працівників до високопродуктивної праці, досягнення високих кінцевих результатів виробництва та прискорення науково-технічного прогресу тощо. Преміювання працівників на підприємстві організоване так, щоб розмір премій безпосередньо залежить від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи і творчого ставлення до справи. Оптимізовувати доплати, надбавки і премії потрібно, зважаючи на те, щоб заробітна плата не перестала виконувати свою мотиваційну роль.

Оптимізація витрат на оплату праці — це не просто механічне скорочення зарплат, а стратегічний процес приведення витрат на персонал у відповідність до реальних результатів роботи та фінансових можливостей підприємства. Головна мета полягає у тому, щоб кожен витрачений на працівника гривень приносив максимальну віддачу для бізнесу.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство (далі – ДП) «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» Компанії «СУНДС ТЕКСТИЛЬ А/С» (Данія), яке більш відоме як «Датський Текстиль», було вперше зареєстровано 10.02.2004 року у місті Сокаль, Львівської області, тобто воно працює вже 20 років. Фактично фабрика запрацювала ще у 2001 році. Її основна спеціалізація – це виробництво полотен з різних тканин, і пошиття текстильних виробів, насамперед наволочок, підматрачників, та серветок різного використання. До видів діяльності підприємства згідно з КВЕД належить:

1. 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу – основний;
2. Інші види діяльності:
 - a. 13.91 Виробництво трикотажного полотна;
 - b. 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу;
 - c. 14.14 Виробництво спіднього одягу;
 - d. Та п'ять (5) інших видів^[20].



Рис. 2.1 Фото будівлі ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»

Фабрика являє собою цілий комплекс з великою чотирьох поверховою основною будівлею та низкою допоміжних будівель. На ній загалом працює в

середньому 750 працівників. Більшість робочої поверхні займають цехи, відділи та дільниці, що займаються операційною діяльністю. У минулому материнська компанія «СУНДС ТЕКСТИЛЬ А/С», яка була заснована у 1968 році Пребенем Ван Нільсеном, викупила колишню австрійську панчішну фабрику.

Згідно із інформацією, оприлюдненою на сайті підприємства, головними цінностями Датського Текстилю є чесність, надійність, компетенція та якість продукції і виробництва в цілому. Також, керівництво приділяє значну увагу безпеці працівників та строгому дотриманню законодавства.

Згідно із Звітом про сталий розвиток 2022, основною місією підприємства є «налагодження відносин між партнерами, ключовими клієнтам задля виробництв якісних текстильних виробів». В ньому також окреслюють подальшу стратегію розвитку, що поділяється на чотири частини: менеджмент, екологія, соціальна сфера та управління.

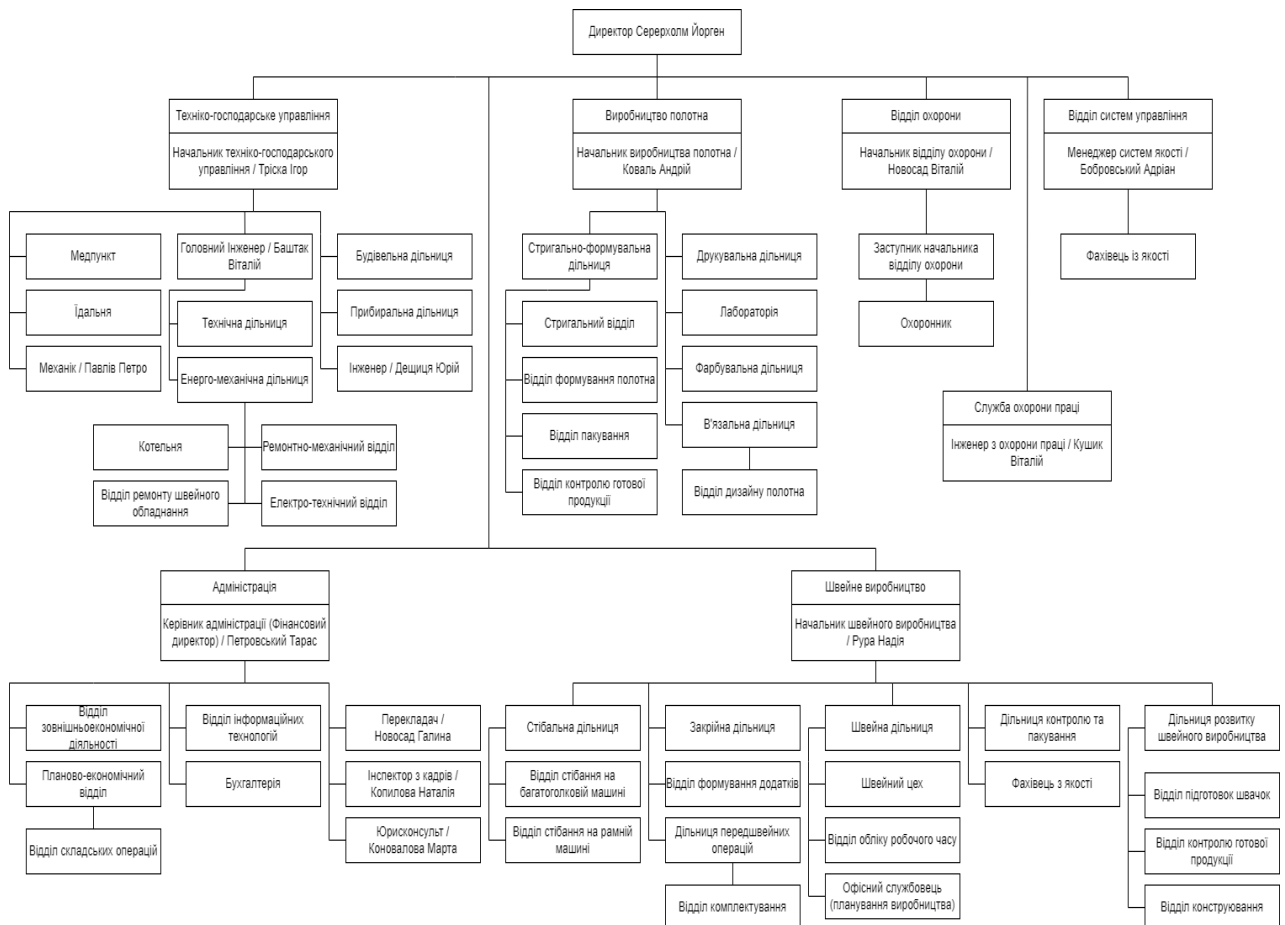


Рис. 2.2. Організаційна структура ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»

Як бачимо, Датський Текстиль має розвинену організаційну структуру управління (ОСУ). Її можна поділити на чотири великі структурні елементи та три малі під управлінням керівництва.

Отже, по-перше, найбільшим за кількістю працівників є швейне виробництво на чолі з начальником, який відповідає за управління низки дільниць: стібальної, закрійної, швейної, передшвейних операцій, контролю і пакування, а також швейного цеху та відділу формування додатків. Крім того, начальнику підпорядковуються окремі службовці, які не належать до окремих відділів: фахівець з якості та офісний службовець з планування виробництва. Швейне виробництво безпосередньо відповідає за виробництво готової продукції на підприємстві.

Наступним великим елементом є виробництво полотна, яким керує відповідний керівник. Даний підрозділ є початковим в ланцюгу виробничої діяльності Датського Текстилю. На ньому сировина, пряжа з різних видів тканин, переробляється на готові для подальшого виробництва полотна. До структурних підрозділів даного елемента належить стригально-формувальна дільниця з чотирма окремими відділами, друкувальна дільниця, лабораторія перевірки якості, фарбувальна та в'язальна дільниці.

Важливим для правильної діяльності підприємства є також техніко-господарське управління на чолі з начальником. До його структури входять: будівельна дільниця, прибиральна дільниця, медпункт, їдальня. Окрім того, керівнику безпосередньо підпорядковуються окремі механік та інженер. Головний інженер керує технічною дільницею та енерго-механічною дільницею. Як можна побачити, дане управління безпосередньо відповідає за технічне та технологічне обслуговування підприємства, утримання будівель та персоналу.

Останній великий підрозділ – це адміністрація, яку очолює фінансовий і адміністративний директор. Загалом до неї входять відділи службовців, що займаються економічним, правовим та інформаційним обслуговуванням Датського Текстилю. До неї належать планово-економічний відділ, відділ

складських операцій, відділ ІТ та окремі працівники: перекладач, інспектор з кадрів та юрисконсульт.

Особливу увагу тут варто приділити бухгалтерії та відділу зовнішньоекономічної діяльності. Перша складається із чотирьох бухгалтерів, які займаються фінансовою, обліковою та статистичною діяльністю. Серед їх основних обов'язків є формування та подання фінансової звітності, створення проформ, в яких описуються замовлення на виробництво. Також в структурі підприємства є відділ зовнішньоекономічної діяльності, який насамперед займається зв'язками із митницею та іноземними замовниками. Їх основним обов'язком є розмитнення давальницької сировини та оформлення замовлень¹.

Датський Текстиль співпрацює з багатьма іноземними компаніями як ІКЕА. В основному фабрика фокусується на Європейський Союз, і зовсім недавно на американський та канадський ринок. Нажаль, було відкрито нову фабрику «СУНДС ТЕКСТИЛЬ МЕКСИКА» в Мексиці, яка забрала значну частку північноамериканського ринку.

Крім того, окрім господарської діяльності, Датський Текстиль тісно співпрацює з місцевою громадою. Так фабрика є спонсором Сокальського футбольного клубу «Датський Текстиль», який є досить сильним гравцем в місцевому регіоні. Підприємство також бере участь у благодійності та влаштування благоустрою. Наприклад, ним було профінансовано низку дитячих та гральних майданчиків по всьому Сокалю.

ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» в переважній більшості займається *операціями з давальницькою сировиною*. Давальницька сировина являє собою сировину, матеріали, напівпродукти тощо, які надаються підприємству іноземним замовником задля їх переробки у готову продукцію. Механізм виробництва можна поділити на декілька частин:

1. Іноземний замовник зазвичай залишає замовлення у материнській компанії «СУНДС ТЕКСТИЛЬ А/С» (Данія);
2. Материнська компанія передає всі необхідні документи (проформи) та давальницьку сировину українській фабриці;

3. За необхідності фабрика закуповує додаткову сировину;
4. Після розмитнення та доставки тканина потрапляє до виробництва полотна, де її переробляють в полотна;

- a) В'язання. Спочатку в'яжуть та намотують полотно у великі рулони для подальшого використання. Рулони зазвичай важать 20-30 кг;
- b) Формування. Ці рулони обстригають, розмотують та розрізають на менші частини, і термічно-обробляють (фіксують);
- c) Фарбування. Оброблені рулони далі фарбують у необхідні згідно із замовленням кольори. Їх ставлять сушити на деякий час, а потім піддають гідроекстракції в центрифугах;
- d) Полірування. Зайві волокна та інші недоліки зістригаються на відповідних машинах, після чого залишається гладке полотно;
- e) Друкування. Якщо передбачено замовленням, то наносять різні візерунки на полотнах;
- f) Намотування та контроль. Відбувається контроль виробництва, а саме перевірка на наявність помилок та намотування у рулони для швейного виробництва.

5. Полотна передають до швейного виробництва, яке вже виробляє готову продукцію на експорт;

- g) Підготовка. На цьому етапі відбувається підготовка до виробництва на підрозділі, а саме йде розробка лекал на серію, розрахунок матеріалів та ефективного часу виробництва тощо;
- h) Крій. Друкуються відповідні лекала і відбувається розкрій деталей на полотні;
- i) Комплектування. До крою додаються окремі деталі, як замки або бірки;
- j) Перед шиттям. Пошиваються окремі деталі виробу згідно з технічною документацією;
- k) Шиття. Всі ці окремі деталі та елементи зшиваються разом в готову продукцію;

- l) Контроль. Відбувається контроль якості, де перевіряється на відповідність готова продукція;
- m) Пакування. Вироблена продукція розподіляється на партії та пакується до відправки;

6. Наприкінці, готова продукція відправляється замовнику. У внутрішніх документах прибуток рахується як від надання послуги, а не збуту продукції.

Таким чином, можна зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність – це основна діяльність даного підприємства. Лише в рідкісних випадках готова продукція продається на українському ринку.

Серед головних ринків збуту для Датського Текстилю є насамперед Польща, Німеччина, Чехія, Данія та інші країни ЄС та Європи. До повномасштабного вторгнення відбувалась зовнішньоекономічна діяльність із «східним сусідом».

Найкраще обсяги виробництва може описати статистика про експорт-імпорт даного підприємства. Її динаміку було надано у таблиці 2.1. Перед цим, варто зазначити, що у внутрішній статистиці експортно-імпортні операції позначалися лише як «послуги».

Таблиця 2.1

**Динаміка експортно-імпортних операцій ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ
УКРАЇНА» у 2019-2024 рр.**

Показники	Роки						Сер. приріст	Сер. темп змін, %	Сер. темп приросту, %
	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
Експорт підприємства, млн. євро	13,73	16,39	20,39	22,15	12,95	7,90	-0,20	79,01	-20,99
Імпорт підприємства, млн. євро	20,83	21,47	28,29	23,05	19,67	13,70	-0,29	79,46	-20,54
Товарний оборот підприємства, млн. євро	34,57	37,86	48,68	45,2	32,62	21,61	-0,49	79,28	-20,72
Сальдо торгівлі, млн. євро	-7,10	-5,08	-7,9	-0,9	-6,72	-5,8	0,09	80,33	-19,67
Коефіцієнт покриття імпорту товарів експортом	0,659	0,763	0,721	0,961	0,658	0,577	0	99,44	-0,56

Як бачимо, підприємство активно здійснює експортні і імпортні операції, причому торгівельне сальдо від'ємне (імпорт переважає).

2.3 Аналіз основних показників фінансового стану ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»

Визначення техніко-економічного стану ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» можливе за допомогою обчислення динаміки показників, а саме коефіцієнтів фінансового стану, що розраховуються із даних фінансової звітності.

Насамперед проаналізуємо стан основних засобів, які становлять основу виробничої діяльності підприємства. Вони надані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників використання основних засобів ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» у 2020-2024 рр.

Показники	Нормативні значення	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт зносу основних засобів	К на зменшення	0,498	0,556	0,645	0,662	0,717
Коефіцієнт оновлення основних засобів	К на збільшення	0,123	0,056	0,375	0,154	0,041
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K < K_{1,2}$	0,122	0,124	0,340	0,242	0,096

Коефіцієнт зносу основних засобів показує, яка частка основних засобів зношена. В динаміці можна побачити, що рівень зносу збільшується, що негативно впливає на стан підприємства. Аналогічно, коефіцієнт оновлення визначає рівень введених основних засобів. Можна побачити, що він має спадну динаміку. Це може негативно вплинути на стан підприємства. Подібна ситуація з коефіцієнтом вибуття основних засобів. Таким чином, підприємству важливо активніше оновлювати свої основні засоби, модернізовувати їх, щоб виробляти продукцію високої якості. Менеджерам важливо забезпечити, щоб темпи оновлення основних засобів перевищували темпи їх вибуття. Оскільки досліджуване підприємство є виробничим, то стан його основних засобів має важливе значення, оскільки конкурентоспроможну продукцію можна випускати лише на сучасному модернізованому обладнанні.

Нижче проаналізуємо показники ліквідності (табл.. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»
у 2020-2024 рр.**

Показники	Нормативні значення	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$K > 1$	7,465	6,814	7,482	9,274	11,222
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$0,6 < K < 0,8$	6,022	5,754	6,149	7,808	9,970
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K > 0$, збільшення	0,201	0,243	0,013	0,300	1,740
Чистий оборотний (робочий) капітал, тис. грн	$K > 0$, збільшення	174102	301739	361433	407945	463157

Як відомо, коефіцієнт покриття показує платоспроможність підприємства і визначається відношенням оборотних активів до поточних зобов'язань. У динаміці можна побачити, що він дещо вищий за норму. Позитивна тенденція його динаміки вказує на низький рівень поточних зобов'язань і достатній обсяг оборотних активів для її покриття. Подібно діє коефіцієнт швидкої ліквідності. Його динаміка свідчить, що підприємство має достатньо високоліквідних монетарних активів для покриття заборгованостей. З іншого боку, значення коефіцієнту абсолютної ліквідності в 2024 році вказує на ризик невиконання термінових зобов'язань.

Нижче наведено результати розрахунків показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансової стійкості ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ
УКРАЇНА» у 2020-2024 рр.**

Показники	Нормативні значення	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії	$K > 0,5$	0,941	0,912	0,918	0,929	0,936
Коефіцієнт фінансування	$K < 1$	0,062	0,097	0,089	0,077	0,068
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$K > 0,1$	6,465	5,814	6,482	8,274	10,222
Коефіцієнт маневрованості власного капіталу	збільшення	0,528	0,757	0,758	0,787	0,829

Згідно із динамікою коефіцієнта маневреності власного капіталу, можна прийти до висновку, що на підприємстві є достатньо фінансових ресурсів для фінансування основних засобів та операційної діяльності. Інша ситуація із значеннями динаміки коефіцієнта фінансування, які показують на високий рівень фінансових ризиків. Також, високе значення коефіцієнту автономії вказує на невикористаний потенціал – підприємство практично не використовує позикових коштів і покладається лише на власний капітал.

Про ефективність діяльності підприємства свідчать показники рентабельності (табл. 2.5). Вони показують прибутковість підприємства. Якщо підприємство має збитки, то воно у цьому випадку працює нерентабельно.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ
УКРАЇНА» у 2020-2024 рр.**

Показники	Нормативні значення	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт рентабельності активів	$K > 0$, збільшення	0,023	0,174	0,077	0,019	0,034
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K > 0$, збільшення	0,025	0,188	0,084	0,021	0,037
Коефіцієнт рентабельності реалізації	$K > 0$, збільшення	0,026	0,176	0,073	0,022	0,047
Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	$K > 0$, збільшення	0,030	0,244	0,093	0,025	0,056

Отже, коефіцієнти рентабельності показують, що підприємство працює рентабельно, хоч рентабельність є низькою. Низька рентабельність робить актуальним питання оптимізації витрат, зокрема витрат на оплату праці. Якщо підприємство працює з давальницькою сировиною, то вона має досить стабільний збут (доходи від реалізації). У цьому випадку саме скорочення і оптимізація витрат є визначальним чинником збільшення прибутковості.

Нижче наведено динаміку показників ділової активності підприємства. Ділову активність будемо оцінювати за показниками оборотності. Чим вищі показники оборотності, тим кращим є ситуація на підприємстві.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників ділової активності ДП «СУНДС
ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» у 2020-2024 рр.**

Показники	Нормативні значення	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,896	0,992	1,051	0,884	0,729
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	13,550	13,165	12,371	11,554	10,832
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	2,742	2,348	2,537	1,995	1,384
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	зменшення	27	28	30	32	34
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	зменшення	134	156	144	183	264
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	7,924	7,941	8,101	7,379	6,654
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	0,960	1,114	1,282	1,053	0,849
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,978	1,073	1,149	0,958	0,781

Згідно з динаміки коефіцієнтів оборотності активів, кредиторської та дебіторської заборгованості, можна побачити, що значення коливаються. Наприкінці досліджуваного періоду, у 2024 році, їх значення найменше. Це вказує на зменшення ефективності їх використання. Аналогічно, на це вказують тенденції динамік періодів погашення заборгованостей. Їх термін поступово зростає. Проте, спираючись на сукупність всіх коефіцієнтів даної групи, можна визначити, що відбувається нормальна діяльність підприємства, з деякими кризовими елементами у 2024 році.

2.3. Аналіз показників оплати праці на підприємстві

Розмір витрат на оплату праці залежить у першу чергу від чисельності працівників, їх кваліфікації. Невід'ємною частиною ефективного управління персоналом у будь-якого підприємства є впровадження доступної та прозорої системи обліку персоналу, тобто кадровий облік: кількісний; якісний облік;

облік руху кадрів; облік використання робочого часу; облік навчання та розвитку персоналу (табл. 2.7). Це комплексний процес, який охоплює всі аспекти взаємодії між роботодавцем та працівником, починаючи з моменту прийняття на роботу і закінчуючи звільненням.

Таблиця 2.7

Кадровий облік персоналу на підприємстві

Аспекти обліку	Характеристика	Цілі обліку персоналу
Кількісний облік	Загальна чисельність працівників підприємства, аналіз структури персоналу за категоріями працюючих та їхнім фахом	Моніторинг персоналу
Якісний облік	Освіта, кваліфікація, досвід роботи	Облік і аналіз освітнього і кваліфікаційного рівня
Облік руху кадрів	Прийом, переведення, звільнення	Моніторинг плинності кадрів та її причин
Облік використання робочого часу	Відпрацьований і невідпрацьований робочий час (відпустки, тимчасова непрацездатність, відрядження, прогули тощо)	Контроль виплат персоналу, аналіз причин та частоти відсутності працівників на робочому місці
Облік навчання та розвитку	Стажування та підвищення кваліфікації, атестація персоналу	Контроль стажування та підвищення кваліфікації, тренінгів і інших видів навчання

Належним чином організований облік персоналу підприємством дозволяє оптимізувати структуру персоналу, підвищити ефективність використання персоналу, забезпечити відповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства, планувати кадрову політику, зменшити ризики. Також облік персоналу є основою для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку персоналу.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик). Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д. В табл. 2.8 наведено окремі кваліфікаційні групи персоналу і підходи до їх оплати праці.

Відповідно до принципів управління персоналом та економіки праці, для різних кваліфікаційних груп застосовуються диференційовані підходи до оплати, щоб забезпечити баланс між витратами підприємства та мотивацією працівників.

Таблиця 2.8

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Кваліфікаційна група	Характеристика	Підходи до оплати праці
Спеціалісти вищої категорії	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)	<u>Посадовий оклад + бонуси за KPI + індивідуальні надбавки.</u> Висока частка постійної частини (окладу) для стабільності та значні бонуси за досягнення стратегічних цілей (прибуток, частка ринку).
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та певний практичний досвід роботи	<u>Посадовий оклад + премії за результати роботи.</u> Оплата базується на виконанні посадових обов'язків з можливістю отримання щоквартальних або місячних премій за якісні показники
Високо-кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках	<u>Погодинна оплата за підвищеними ставками або відрядно-преміальна.</u> Високі тарифні розряди. Обов'язкові доплати за професійну майстерність та складність робіт.
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта та значний досвід роботи	<u>Відрядна оплата праці або тарифна система.</u> Оплата прямо залежить від обсягу виробленої продукції (виробітку) або відпрацьованого часу з дотриманням нормативів якості.
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік), незначний досвід роботи	<u>Проста погодинна або відрядна оплата.</u> Базується на встановлених тарифних ставках нижчих розрядів. Основний акцент на виконанні кількісних норм праці.
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи	<i>Мінімальна погодинна ставка (оклад).</i> Оплата на рівні мінімально встановлених законодавством стандартів за виконання простих механічних робіт, що не потребують підготовки.

До основних факторів, що враховуються при виборі підходу до оплати праці – це складність праці (чим складніші завдання, тим вищий тарифний розряд або оклад), відповідальність (фахівці, які приймають стратегічні

рішення, отримують більшу частку бонусів, прив'язаних до фінансових результатів підприємства) та стан ринку праці (дефіцитні професії (висококваліфіковані робітники та фахівці) потребують додаткових надбавок для утримання в компанії).

Для аналізу витрат на оплати праці використовується велика кількість первинної інформації, групи якої наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інформаційна база аналізу витрат на оплату праці підприємства

№	Назва групи	Джерела інформації
Облікові дані		
1.1	Первинні документи	Банківські виписки, видаткові касові ордери (далі – ВКО), особова картка працівника (форма № П-2), наказ (розпорядження) про надання відпустки (форма № П-3), Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (форма № П-4), табель обліку використання робочого часу (форма № П-5), розрахунково-платіжна відомість працівника (форма № П-6), розрахунково-платіжна відомість (зведена) (форма № П-7) тощо
1.2	Залишки на рахунках бухгалтерського обліку	66 «Розрахунки за заробітною платою», 64 «Розрахунки за податками та платежами», 65 «Розрахунки за страхування», 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності», 471 «Забезпечення виплат відпусток», 472 «Додаткове пенсійне забезпечення», 81 «Витрати на оплату праці», 82 «Відрахування на соціальні заходи»
1.3	Облікові реєстри	Журнал 5 та 5А (за умови журнально-ордерної системи)
1.4	Статистична звітність	Форма № 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці», форма № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці», форма № 7-ПВ (один раз на чотири роки) «Звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників», форма № 1-ПВ (умови праці) (один раз на два роки) «Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці», форма № 3-борг (місячна) «Звіт про заборгованість з оплати праці»
1.5	Фінансова звітність	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»
Нормативно-планові дані		
2.1	Нормативно-планова інформація	Нормативи і норми витрат праці та зарплати, кошториси витрат на соціальну діяльність, нормативно-правові акти, колективні договори та угоди, поточні та стратегічні плани тощо
Позаоблікові дані		
3.1	Внутрішні	Штатний розпис, оперативна звітність цехів, відділів та служб, протоколи виробничих нарад, матеріали хронометражу та фотографії робочого дня (часу), пояснювальні записки
3.2	Зовнішні	Результати ревізій, податкових та аудиторських перевірок, звітні дані підприємств-онкурентів, збірники статистичних матеріалів

У таблиці 2.10 надано низку показників, що стосуються оплати праці, а саме – рівень середньої зарплати по Україні та заданому підприємстві, кількість робочої сили та відношення собівартості до доходу.

Таблиця 2.9

**Динаміка окремих показників ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» у
2019-2024 рр.**

Показники	Роки						Сер. приріст, %	Сер. темп змін, %
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Обсяг середньої зарплати по Україні за ПФУ, грн/міс	9207,71	9839,48	12980,1	13374,3	14300,5	16056,3	1273,21	581,8
відносні відхилення базисні, %	-	6,86	40,97	45,25	55,31	74,38	-	-
Середня кількість працівників на підприємстві, осіб	819	697	879	896	836	631	-24,5	75,5
відносні відхилення базисні, %	-	-14,90	7,33	9,40	2,08	-22,84	-	-
Розмір середньої зарплати по підприємству, грн/міс	14050,9	18599,5	20032,7	20222,01	19421,3	19177,3	1342,6	365
відносні відхилення базисні, %	-	32,37	2346	2369,11	2271,34	2241,55	-	-
Відношення собівартості до доходу	0,84	0,72	0,79	0,89	0,84	0,46	-0,002	97,11
відносні відхилення базисні, %	-	-14,87	-99,90	-99,89	-99,90	-99,94	-	-

Як бачимо, чисельність працівників по підприємству дещо варіюється – найбільшою була у 2022 році, а в 2024 році знизилася на 24,5%. Розмір середньої зарплати по підприємству не є високим, він лише на декілька тисяч перевищує середній рівень ЗП по країні. У 2024 році середня зарплата по підприємству порівняно із 2019 роком зросла на 36,5%. Показник відношення собівартості до доходу впродовж розглянутого періоду постійно зменшувався – від 0,84 у 2019 р. до 0,46 у 2024 р. Це означає, що дохід підприємства зростав, а темп зростання зарплати був незначним.

На рисунку 2.5 подано середній рівень зарплати по Україні та на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА». Можна побачити, що тенденції в обох

динаміках є зростаючими (позитивними). Прогнозовано, що рівень середньої зарплати виросте в Україні відповідно на 12,28% (до 16056,3 грн), а на підприємстві впаде на 1,26% (до 19177,26 грн).

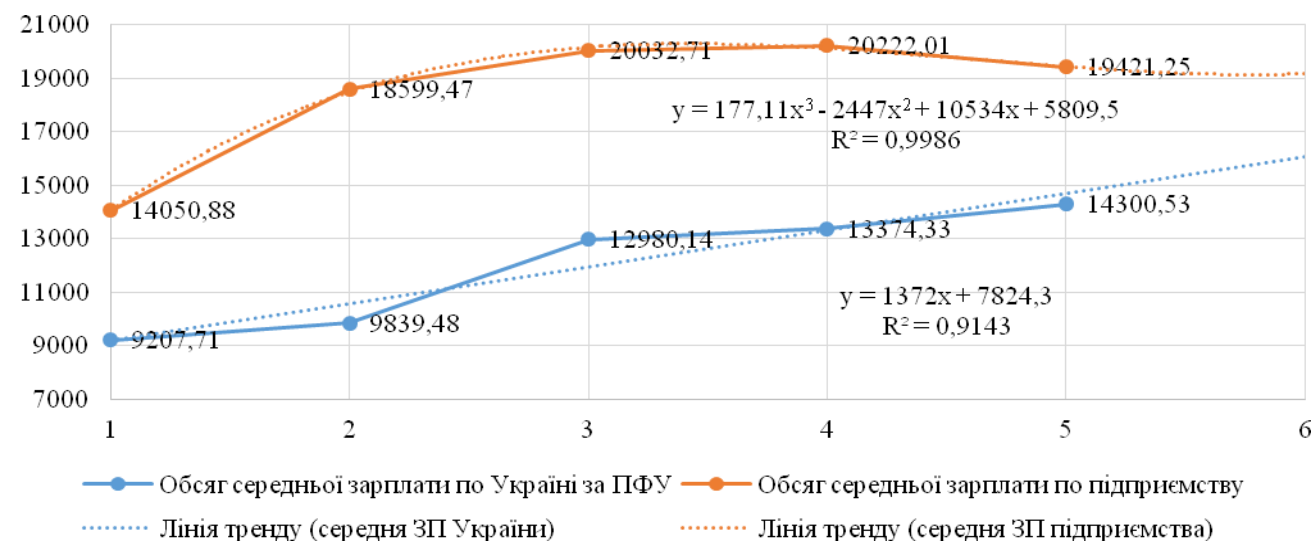


Рис. 2.5 Динаміка середньої зарплати по Україні та на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» у 2019-2023 рр., грн

Середній рівень зарплати доцільно використовувати при формування конкурентних переваг, адже чим нижча зарплатня, тим вигідніше наймати більшу кількість працівників. Це особливо помітно у міжнародних економічних відносинах, де різні компанії та транснаціональні корпорації (ТНК) утворюють філії та дочірні підприємства в третіх країнах через нижчий рівень зарплат, а отже витрат на оплату праці в структурі загальних витрат.

За допомогою даних таблиці 2.10 проаналізуємо показники плинності персоналу досліджуваного дочірнього підприємства.

Таблиця 2.10

Показники плинності персоналу ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» та їх динаміки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+, -)	Відхилення 2024 р. від 2023 р. (+,-)
	2022	2023	2024		
1.Коефіцієнт оновлення	2,16	8,3	0,9	- 1,26	- 7,4

персоналу, %					
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	1,96	1,28	0,9	- 1,06	- 0,38
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,96	1,28	0,9	- 1,06	- 0,38

Коефіцієнт плинності кадрів не є високим, і за три роки він зменшився вдвічі. Тобто склад персоналу є доволі стабільним – у підприємства як мало звільняється, так і мало влаштовується на роботу.

На рис. 2.4 показано структуру фонду оплати праці досліджуваного підприємства.

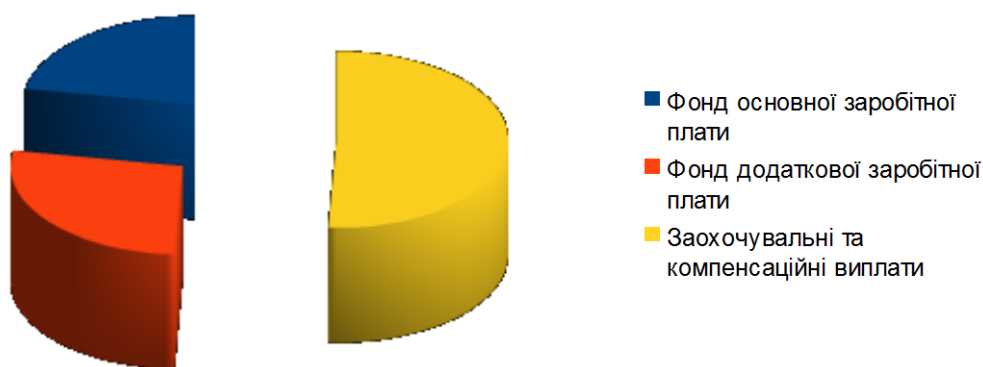


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» у 2024 році

Як бачимо, у підприємства майже половина витрат на оплату праці – це заохочувальні і компенсаційні витрати. Тому саме їх оптимізація є резервом збільшення прибутку. За аналізований період (2024 і 2025 рр.) найбільше збільшилась частка фонду основної заробітної плати – на 152,73%, одночасно зменшилась питома вага фонду додаткової заробітної плати і премії та винагороди, що носять систематичний характер (95,82%). Це негативно впливає на мотивацію до високопродуктивної праці.

Аналіз структури та динаміки витрат на персонал (табл. 2.11) дозволяє визначити, із чого складаються витрати, оцінити раціональність такої структури, і навіть дійти висновків, про необхідність і можливість її зміни з метою оптимізації витрат на персонал. Як бачимо, витрати на персонал є

неоднорідними, однак найбільшу питому вагу серед них займають витрати на оплату праці.

Таблиця 2.11

**Склад фактичних витрат на персонал на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ
УКРАЇНА»**

Група витрат	Види та зміст витрат
Витрати на оплату праці	витрати на виплату основної і додаткової заробітної плати, обчислені згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці, включаючи будь-які види грошових і матеріальних доплат
Відрахування на соціальні заходи	відрахування на державне (обов'язкове) соціальне страхування; відрахування на державне (обов'язкове) пенсійне страхування (до пенсійного фонду);
Витрати на заходи з охорони праці	витрати на профілактику професійних захворювань; витрати на спецодяг
Витрати на перевезення	витрати на перевезення працівників до місця роботи і назад у зворотніх напрямках
Витрати на відрядження	витрати на послуги готелів, мотелів, їдалень, ресторанів; добові витрати
Витрати на навчання і розвиток персоналу	витрати на проведення тренінгів, навчання, підвищення кваліфікації
Витрати на покращення ментального здоров'я працівників	оплата послуг психолога; проведення тимблдіingu

В табл.. 2.12 наведемо показники витрат на оплату праці на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.12

**Витрати в ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» на найманих
працівників, грн.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Операційні витрати підприємства, тис грн	4 268 958	5 849 212,3	6 386 244,4
Витрати на оплату праці, тис грн	2 783 360,6	4 030 107,2	4 598 096
Витрати на персонал підприємства, тис. грн	2 975 163	4 106 147	4 757 752
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	65,2	68,9	72,4
Частка витрат на персонал в операційних витратах, %	69,1	70,2	74,5

Як бачимо, витрати на оплату праці займають маже три четвертих операційних витрат, тобто це суттєва величина. Тому оптимізація витрат на оплату праці є актуальною для підприємства.

Резервом оптимізації витрат на оплату праці є премії. Мова йде не так про зменшення премій, скільки про їх удосконалення. Премії мають виплачуватися за хороші результати праці і повинні виконувати стимулюючу функцію.

Преміювання працівників на підприємстві організоване так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи і творчого ставлення до справи.

Система преміювання працівників на підприємстві складається з преміювання колективу за досягнення основних результатів діяльності (цеху, дільниці, підрозділу) та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників. Згідно з цим, на підприємстві розроблені і діють «Положення про преміювання за досягнення основних результатів», що поширюються на всіх працівників відповідно до їх внеску у результати роботи, і ряд «Спеціальних положень за досягнення визначених конкретних результатів». Спеціальні положення про преміювання застосовуються лише для тих груп працівників, які безпосередньо забезпечують досягнення конкретних результатів.

Преміювання працівників ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» здійснюється щомісяця з урахуванням виконання показників, зазначених у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Преміювання працівників підприємства ДП «СУНДС
ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» з урахуванням виконання показників**

Найменування професій, робочих місць	Показники преміювання	Розмір премії (% до відрядної з/п, місячного окладу, оплати по тарифу та доплат)
Робітники-відрядники швейних цехів	виконання норми виробітку на 100%	10%
	виконання норми виробітку на 90% до 99,9%	5%

Кравці	виконання норми виробітку на 105 %	5%
Технологи, майстри та бригадири	виконання доведеної виробничої програми бригадою 100%, 101% і вище	20 % +2% за кожен % перевиконання
Начальники швейних цехів	ритмічна здача продукції бригадою на склад ГП	10%
– // –	ритмічна здача продукції цехом на склад ГП	
– // –	перевиконання програми підготовки нових моделей	5%
Робітники, керівники та спеціалісти розкрійного цеху	виконання доведеної виробничої програми на 100% і вище	20% +1% за кожен % перевиконання виробничої програми
Начальники швейних цехів, заступники начальника цеху №1, №2, контролер ВТК	виконання виробничої програми на 100% і вище	20 +2% за кожен % перевиконання
Робітники-погодинники (крім бригадирів швейних цехів), керівники, спеціалісти, службовці (крім керівників швейних цехів)	виконання виробничої програми на 100% і вище	10% +1% за кожен % перевиконання виробничої програми
Робітники-відрядники (крім бригадирів швейних цехів), керівники, спеціалісти, службовці (крім керівників швейних цехів)	виконання запланованих показників	10%
Працівники підприємства (весь персонал)	підвищення ПП, виконання виробничої програми в цілому на 105% і вище	10%

Показники і умови преміювання вибираються таким чином, щоб нейтралізувати певною мірою недоліки простих форм оплати праці і підвищити їх стимулюючу роль у певному напрямі. Показники преміювання визначають величину премії за певною шкалою, а умови є достатньою підставою для її виплати.

При достроковому виконанні запланованих виробничих показників або виконанні особливо складних виробничих завдань розмір премії працівникам ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» може бути збільшено.

В табл.. 2.14 наведено показники використання трудових ресурсів.

**Розрахунок показників використання трудових ресурсів на ДП «СУНДС
ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»**

Показники	Одиниці виміру	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід	тис.грн.	50374	69691	+19317	+38,35
Чисельність штатних працівників	чол.	743	706	-37	-4,98
Фонд оплати праці	тис.грн.	16165,7	25631,9	+9466,2	+58,56
Продуктивність праці	тис.грн. / чол.	67,80	98,71	+30,91	+45,60
Дохід на 1 грн. оплати праці	грн.	3,12	2,72	-0,4	-12,82

Можемо бачити, що при зростанні чистого доходу чисельність працюючих зменшилася. Це є результатом автоматизації деяких виробничих процесів. Внаслідок цього досягається підвищення продуктивності праці. Розмір доходу в розрахунку на 1 грн оплати праці зменшився, що розцінюємо негативно.

Висновки до розділу 2

ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 31588791) — це текстильна фабрика з датськими інвестиціями, розташована у м. Сокаль Львівської області (zareєстрована у 2004 році). Основний вид діяльності — виробництво трикотажного полотна, спіднього та верхнього одягу. Керівником є Седерхолм Йорген, компанія діє як дочірнє підприємство компанії «Sunds Textil A/S». ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» є потужним виробничим підприємством із 20-річним досвідом роботи, яке спеціалізується на виготовленні текстильних виробів переважно з давальницької сировини для ринків ЄС та Північної Америки. Підприємство має розгалужену та логічно побудовану організаційну структуру, що охоплює швейне виробництво, виробництво полотна, техніко-господарське управління та адміністрацію.

У фінансовому стані підприємства мають місце окремі проблеми. Знос основних засобів має стійку тенденцію до зростання (з 0,498 у 2019 р. до 0,717

у 2023 р.), при одночасному скороченні темпів оновлення обладнання. Показники ліквідності знаходяться на високому рівні, що свідчить про платоспроможність, проте надмірна фінансова автономія (коефіцієнт автономії понад 0,9) вказує на консервативну політику та невикористання потенціалу залучення позикових коштів для розвитку. Рентабельність діяльності залишається низькою (рентабельність активів у 2023 р. — 3,4%), що підтверджує необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат, насамперед на оплату праці, як ключового важеля підвищення прибутковості.

Середня заробітна плата на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» (19 177 грн у 2024 р.) перевищує середній показник по Україні, проте темпи її зростання суттєво сповільнилися. Спостерігається скорочення чисельності персоналу (на 24,5% у 2024 р. порівняно з попереднім роком), що свідчить про вимушену структурну оптимізацію в умовах кризи. На підприємстві діє чітка диференціація персоналу за кваліфікаційними групами, проте висока частка собівартості у доході вимагає впровадження більш гнучких інструментів стимулювання.

Обґрунтовано доцільність оптимізації витрат на оплату праці з огляду на зниження ділової активності (збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості до 264 днів), підприємству необхідно переходити від стратегії простого утримання персоналу до стратегії ефективного управління витратами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ІЗ ЗБЕРЕЖЕННЯМ ЇЇ МОТИВАЦІЙНОЇ РОЛІ

3.1. Оптимізація чисельності працюючих та витрат на персонал як початковий етап оптимізації витрат на оплату праці

В умовах економічної нестабільності та зростання витрат ефективно управління бюджетом перетворюється на одну з головних завдань для підприємства. Компанії змушені переглядати свою фінансову модель, намагаючись скоротити витрати без втрати якості продуктів і послуг. Йдеться не про масові скорочення працівників, а про системний підхід до підвищення ефективності бізнес-процесів і раціонального використання ресурсів, у тому числі й на персонал.

Оскільки оплата праці насамперед пов'язана з чисельністю працюючих, то очевидно, що почати оптимізацію зарплати потрібно з оптимізації чисельності і структури персоналу. Оптимізація структури персоналу є процесом, спрямованим на досягнення максимальної ефективності роботи за допомогою оптимізації кількості та якості роботи працівників, а також раціонального розподілу обов'язків та функцій між ними.

Оптимальна кількість працівників є важливим фактором оптимізації витрат на персонал. Невиправдано велика кількість працівників призводить до зайвих витрат на заробітну плату та інші витрати, пов'язані з утриманням працівників. Але, в той же час, занадто мала кількість працівників призведе до перевантаження персоналу, в результаті чого знизиться ефективність роботи. Таким чином, оптимальна кількість працівників повинна бути забезпечена враховуючи виключно потреби підприємства.

Безпосередньо процес оптимізації структури персоналу може бути здійснений різними методами, в залежності від потреб підприємства та обсягів робіт. Одним з основних методів є метод оцінки ефективності працівників на основі конкретних критеріїв, наприклад, продуктивності праці робітників,

якості виконаної роботи, кількості завдань, виконаних протягом певного періоду, творчості та ініціативності працівника тощо. Як зазначають автори статті [22], оцінка та атестація персоналу обов'язково повинна бути присутньою в системі управління персоналом. Оцінка ефективності дозволяє визначити, які працівники потребують підвищення своєї кваліфікації, які можуть бути переведені на іншу посади, а яких необхідно звільнити.

Досить важливим чинником, який набув особливої значимості в сучасному світі, стали процеси автоматизації виробничих процесів. Задля впровадження цього методу оптимізації структури персоналу важливо визначити, які саме процеси можуть бути автоматизовані на підприємстві швейної промисловості, адже цей перелік наразі обмежений і все ще зберігається достатня кількість процесів, які необхідно виконувати людині, але зменшити шляхом автоматизації кількість працівників, які займаються монотонною роботою досить реально, що, у свою чергу, забезпечить швидке та точне виконання поставлених завдань.

На сучасному швейному підприємстві автоматизація охоплює майже всі етапи – від проектування моделі до фінішної обробки. Це дозволяє не лише знизити вплив людського фактора, а й значно оптимізувати витрати на оплату праці.

На ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» планують ширше автоматизувати швейне виробництво. Менеджери розуміють, що повністю замінити швачку важко, проте багато операцій на сучасних швейних виробництвах стають автоматичними. Наприклад, застосовувати циклічні автомати (виконання окремих операцій без участі оператора – пришивання кишень, виготовлення петель, вшивання блискавок або автоматичне збирання комірів) чи програмовані рядки (машини, що виконують складну декоративну вишивку або специфічне скріплення деталей за заданим шаблоном). Місячна економія на зарплаті визначатиметься множенням чисельності вивільнених працівників на середньомісячну заробітну плату працівника.

Важливим аспектом оптимізації чисельності й структури персоналу є застосування системи тимчасових працівників, тобто *аутсорсингу*. Це дозволяє зменшити кількість постійно зайнятих працівників в організації та забезпечити швидке виконання тимчасових завдань, які не стоять перед організацією щоденно. Щоб не тримати в штаті працівників, яких під час відсутності нових проектів або виробництва чи реалізації нової продукції нічим зайняти, нами розроблена схема, що дозволяє регулювати чисельність персоналу на підприємстві. Зокрема, має відбуватись поділ штату на постійних і тимчасових найманих працівників (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи поділу штату найманих працівників підприємства на постійних і тимчасових

Очевидно, що постійні наймані працівники – це топ-менеджмент компанії; фахівці кадрової служби, маркетингу, фінансів, продажу, закупівель, кошторисники та проектувальники. Тож тимчасовими працівниками найчастіше виступають робітники, чисельність яких прямо пов'язана із кількістю замовлень, плановим обсягом виробництва продукції (робіт, послуг).

Загалом процес оптимізації чисельності і структури персоналу пропонуємо виконувати в декілька етапів. На першому етапі важливо

проаналізувати наявну структуру персоналу та структуру робочих процесів підприємства. Аналіз дозволить виявити зайві посади, які можуть бути скорочені та окремих працівників, яким необхідно підвищити свою продуктивність. Також важливо визначити, які процеси можуть бути автоматизовані, а які можуть виконуватись зовнішнім підрядником.

На другому етапі необхідно розробити конкретний план дій, який включатиме в себе два аспекти – скорочення працівників та підвищення кваліфікації. План необхідно розробити, враховуючи результати аналізу персоналу та потреб підприємства в працівниках. При цьому важливо враховувати фактор соціальної відповідальності перед працівниками та норми чинного законодавства. При підвищенні кваліфікації окремих працівників необхідно враховувати внутрішні та зовнішні ресурси, які є у розпорядженні підприємства для навчання та розвитку працівників.

Третій етап оптимізації чисельності і структури персоналу включатиме питання автоматизації робочих процесів. Аналіз даного питання потребує більше часу, щоб з'ясувати, чи дійсно організації допоможе автоматизація окремих процесів, досить складно, але таку роботу все одно варто проводити, адже це дозволить в кінцевому результаті зменшити кількість помилок, які допускає людина, підвищити якість продукції чи послуг, які надає організація та, як зазначає автор статті [22], зменшити витрати підприємства, передусім, на управління персоналом. Оптимізація чисельності і структури персоналу може привести до значних результатів у плані підвищення економічної ефективності діяльності організації. Головним результатом буде зменшення витрат на заробітну плату. При оптимізації чисельності й структури персоналу може зменшитись кількість працівників в організації, що відповідно приведе до зменшення витрат на їх утримання, в тому числі й на оплату праці.

Замість скорочення персоналу з метою оптимізації витрат на оплату праці сучасні компанії дедалі частіше застосовують гнучкі підходи. Це може бути перерозподіл функцій співробітників, часткова зайнятість, передача непрофільних завдань стороннім компаніям або автоматизація рутинних

процесів. Такі зміни дозволяють скоротити витрати на 10-20%, зберігаючи професійні компетенції команди та підвищуючи ефективність використання робочого часу. Компанії також помічають, що гнучкі моделі роботи зменшують плинність кадрів і підвищують продуктивність на 5-10%.

Сучасні технології дозволяють робити управління персоналом ще ефективнішим. Наприклад, існують програми, які відстежують завантаженість співробітників, автоматично розподіляють завдання та нагадують про дедлайни. Це допомагає командам працювати ефективніше і скорочує час на рутинну адміністративну роботу.

3.2. Рекомендовані заходи оптимізації витрат на оплату праці в ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»

Під час дослідження способів оптимізації витрат на персонал варто звернути увагу на досвід всесвітньо відомих компанії та на низку наукових досліджень у галузі продуктивності праці й управління, органічно поєднавши їх з уже наявними практиками.

На більшості українських підприємств питанню оптимізації витрат на персонал не приділяють достатньої уваги або розглядають його з погляду мінімізації витрат, тобто чим менше коштів витрачено на персонал, тим краще. І саме тому на більшості українських підприємств частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат є незначною. Водночас для підприємств розвинених країн Європи й Америки характерною є наявність значної частки витрат на оплату праці, що може означати виплату більш високих заробітних плат і заохочувальних виплат, які підвищують мотивацію працівників до праці.

У деяких випадках роботодавці для зменшення витрат на оплату праці персоналу вдаються не лише до урізання надбавок, премій, зміни систем преміювання, скасування заохочувальних виплат, а й до прямого зменшення окладів (тарифних ставок). Найпоширенішою підставою зменшення зарплати є

скорочення доходів підприємства або збільшення мінімальних гарантій в оплаті праці та, як наслідок, збільшення фонду оплати праці на підприємстві. Водночас чинне трудове законодавство не передбачає обставин, за яких роботодавець може приймати рішення як про збільшення, так і про зменшення зарплати.

Погіршити умови оплати праці можливо, зокрема, через:

- пряме зменшення розмірів окладів (тарифних ставок) або розмірів установлених на підприємстві доплат, надбавок, премій тощо;
- зміну системи преміювання або її істотних умов, що зумовлюють зменшення розміру премій або можливість їх ненадання;
- скорочення переліку посад працівників, які можуть претендувати на ту чи іншу компенсаційну, заохочувальну або гарантійну виплату;
- установлення додаткових підстав для відмови в наданні тієї чи іншої виплати.

При цьому не є підставою для зменшення заробітної плати:

- а) погане фінансове становище – це не зміни в організації виробництва і праці;
- б) відсутність клієнтів – це також проблема підприємства, якщо на його продукцію відсутній попит;
- в) погана економічна ситуація в країні.

Згідно з ч. 3 ст. 32 КЗпП у зв'язку зі змінами в організації виробництва й праці допускається зміна істотних умов праці (до яких належать системи й розміри оплати праці) у разі продовження роботи за тією самою спеціальністю, кваліфікацією або посадою. Про зміну таких істотних умов працівника потрібно повідомити не пізніше як за 2 місяці. Стаття 103 КЗпП також передбачає, що про нові або про зміну діючих умов оплати праці у бік погіршення роботодавець повинен повідомити працівника не пізніше ніж за два місяці до їх впровадження або зміни [9].

При цьому під змінами в організації виробництва й праці слід розуміти:

- раціоналізацію робочих місць;

- впровадження нових форм організації праці, у тому числі перехід на бригадну форму організації праці;
- впровадження передових методів, технологій виробництва тощо.

Як бачимо, зменшення зарплати не може бути обумовлено лише небажанням або неможливістю виплачувати її в установленому трудовим договором розмірі. Одне лише зменшення розміру заробітної плати не може спричиняти зміни істотних умов праці в організації виробництва й праці

Тому обґрунтуванню змін істотних умов праці саме змінами в організації виробництва й праці потрібно приділити належну увагу. Тобто необхідно довести, що зміна зарплати працівника обумовлена принаймні одним із чинників, наведених у Постанові Пленуму ВСУ від 06.11.1992 №9.

Якщо зменшення зарплати відбувається внаслідок змін істотних умов праці, то роботодавець приймає рішення про зміну істотних умов праці – видає наказ. У цьому наказі обов'язково потрібно розкрити зміст таких змін і дати відповідні доручення посадовим особам для здійснення цих змін. Також потрібно персонально повідомити конкретних працівників, яким заплановано змінити істотні умови праці у зв'язку зі змінами в організації виробництва й праці, не менше ніж за два місяці до такої зміни.

Доручення про ознайомлення під підпис відповідних працівників із майбутніми змінами істотних умов праці дають відділу кадрів. Зробити це необхідно в письмовій формі, щоб забезпечити себе доказами того, що працівника повідомлено вчасно.

Працівник після попередження про зміну заробітної плати може відмовитися від подальшого продовження роботи в будь-який час протягом двомісячного строку. Тобто він не зобов'язаний відпрацьовувати два місяці.

Під час оптимізації витрат на персонал, насамперед, варто звернути увагу на рівень заробітної плати працівників. Вона повинна бути конкурентною, тобто дорівнювати середній заробітній платі для обраної посади.

Також варто проаналізувати різноманітні премії та надбавки. Як відомо, виплати премії можуть проводити різними способами, залежно від обраної політики підприємства. На багатьох українських підприємствах виплати премії пов'язані з певною подією (премія на честь професійного свята) чи певним періодом (премія в кінці року). Однак такі премії є доволі неефективними з погляду мотивації працівників до продуктивнішої роботи, адже не існує ніякого зв'язку між премією, її розміром і результатами діяльності.

Найбільш ефективною практикою є виплата основної суми заробітної плати і додаткової, що становитиме певний відсоток від результатів діяльності працівника (кількість виготовленої продукції, сума проданих товарів і послуг тощо). Такий підхід встановлює прямий зв'язок між результатами діяльності працівників і розміром грошової винагороди і стимулює працівників до продуктивнішої праці.

У результаті аналізу виробничо-господарської діяльності ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» можна запропонувати захід щодо оптимізації витрат на оплату праці, а саме – запровадження концепції кайдзен – японської філософії, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації. У філософії кайдзен організації безперервно покращують усі функції бізнесу, в чому задіяні всі працівники – від директора до звичайного робітника. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, кайдзен має на меті усунути всі непродуктивні втрати.

Щоб впровадити таку систему доцільно краще мотивувати кожного працівника. Тому що якщо людина зацікавлена у покращенні результатів праці, вона найкращим чином використовує знання, кваліфікацію, досвід, свій робочий час, ефективно застосовує технічні засоби, ощадливо витрачає матеріальні ресурси, проявляє творчу ініціативу, бере активну участь у різних новаціях. Проте за слабких матеріальних стимулів і хороших умов діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації. З цією метою на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» буде актуальним удосконалення системи оплати

праці. Для цього перш за все, потрібно переосмислити формування фонду оплати праці на підприємстві.

Фонд оплати праці на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» формується наступним чином: до уваги береться кількість працівників, які беруть пряму участь у виробничому процесі, а потім згідно форм і систем оплати праці, встановлених співвідношень в оплаті праці (відповідно до кваліфікації працівника, його відповідальності й повноважень) визначається розмір оплати праці окремих категорій працюючих.

Для ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» заробітна плата – це основні та одні з найбільших витрат, які воно несе. Бухгалтер на підприємстві повинен правильно нарахувати заробітну плату працівнику, облікувати її відповідно до закону та нарахувати на неї збори та нарахування. Від цих дій залежать суми, які підприємство заплатить державі та витрати які вона понесе, а отже зменшить суми до оподаткування. Отже, облік заробітної плати є важливою складовою в діяльності підприємства..

Склад фонду оплати праці штатних працівників відображається у розділі III «Склад фонду оплати праці штатних працівників» Звіту з праці за кожний квартал окремо, де враховуються вимоги законодавства, розмір мінімальної заробітної плати, оплата відпусток, понадурочних годин, робота в нічний час, святкові та неробочі дні, виплата допомоги з тимчасової непрацездатності та ін. Основною вимогою до організації оплати праці на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» є забезпечення необхідного рівня оплати праці з дотриманням принципу мінімізації витрат підприємства на одиницю продукції та збереженням гарантії підвищення заробітної плати для працівників у разі зростання ефективності діяльності підприємства.

Основна заробітна плата є базовим фондом на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА». Вона формується під впливом об'єктивних умов виробництва і праці та є винагородою за працю, встановленою у вигляді тарифних окладів та відрядних розцінок, що згідно із встановленими нормами праці, зокрема

посадовими обов'язками, виробітком, часом роботи, обслуговування та виплачується працівникові відповідно до кваліфікації.

На рис. 3.2 наведено основні фактори, що впливають на зміну фонду оплати і відповідно до цих факторів, ми будемо пропонувати методи оптимізації витрат на оплату праці.

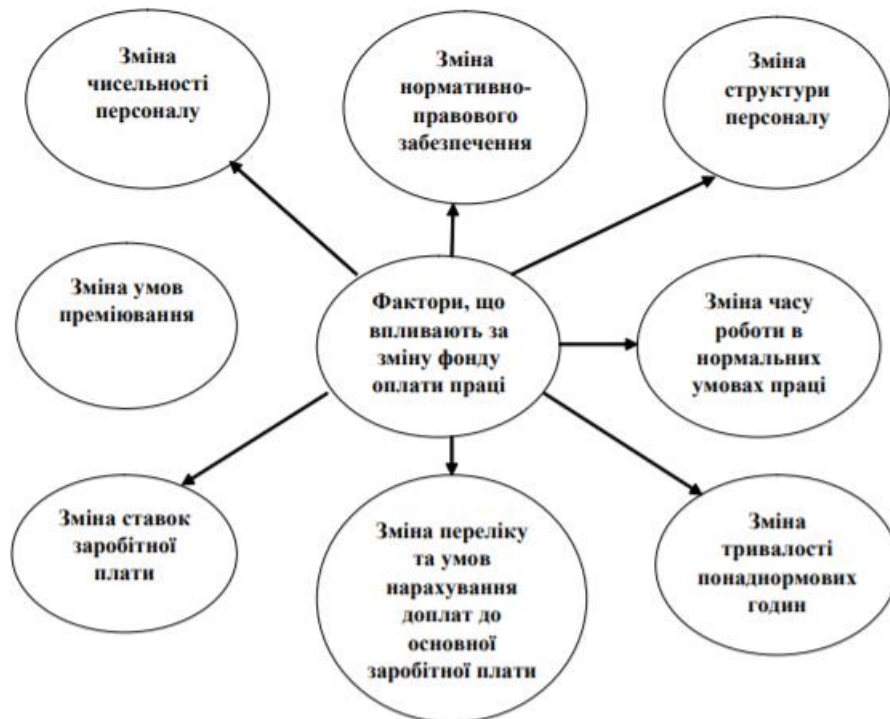


Рис. 3.2. Основні фактори, що впливають на зміну фонду оплати праці

Загалом, розглядаючи напрями удосконалення витрат на оплату праці, варто звернутись до зарубіжного досвіду. Останнім часом набувають поширення так звані безтарифні моделі організації оплати праці. При безтарифній системі оплати праці заробітна плата працівника від керівника до робітника є його часткою в колективному фонді оплати праці, що формується залежно від результатів діяльності підприємства. Заробіток залежить від розміру фонду оплати праці, кваліфікаційного рівня, що привласнюється кожному працівникові за результатами трудової діяльності за попередній період, коефіцієнта трудової участі й кількості відпрацьованого часу. На досліджуваному підприємстві пропонуємо використовувати безтарифну

систему оплати праці. Це потребуватиме певної організаційної підготовки, а саме – визначення коефіцієнтів трудової участі, чіткого обліку результатів діяльності тощо.

Для оптимізації витрат на оплату праці ми пропонуємо впровадити захід – аутсорсинг, а саме передачу обов’язків працівників маркетингового відділу на аутсорс. Метою такого кроку є економія витрат і можливість вивільнення фінансових, організаційних і людських ресурсів для зосередження зусиль на основному профілі діяльності фірми.

Засновником аутсорсингу можна вважати Г. Форда, який дійшов висновку, що жодна фірма не може досягнути високої ефективності самостійно, тому необхідно передавати окремі функції тим підприємствам, які на них спеціалізуються.

Аутсорсинг означає виконання окремих функцій або бізнес-процесів іншою організацією. По суті це спосіб кооперування, але на відміну від інших способів кооперування – підряду, субпідряду та сервісного обслуговування – аутсорсинг – це стратегія управління підприємством, а не вид партнерської взаємодії, він передбачає певну реструктуризацію виробництва та його зв’язків. Аутсорсинг – це передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі.

На відміну від послуг сервісу та підтримки, що мають разовий, випадковий характер, на аутсорсинг передаються як правило функції з професійної підтримки безперервної роботи окремих систем і інфраструктури на основі довгострокового контракту.

Аутсорсинг маркетингової діяльності дозволить підвищити ефективність роботи ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА», так як керівництво і персонал компанії зможуть сконцентруватися на процесах, що приносять більше прибутку, на розробці і реалізації нових напрямків і проектів. У підприємства не буде необхідності утримувати штатних маркетологів, забезпечення яких йому виллється в наступні витрати: виділення площі під робочі місця;

закупівля необхідних меблів, офісної техніки та витратних матеріалів; зарплата з соціальним пакетом і податковими відрахуваннями. Також у випадку аутсорсу керівництво позбавляється від вирішення проблемних ситуацій пов'язаних з соціальними гарантіями перед працівником: заміна фахівця на час відпустки, лікарняного, навчання; в разі зміни ситуації на ринку або падіння обсягу виробництва, не потрібно буде турбуватися про питання скорочення.

Такі заходи оптимізації витрат на оплату праці (кайзер та аутсорсинг) зможуть позитивно вплинути на фінансові результати компанії, зокрема і на рентабельність активів (цей показник є стратегічним показником згідно індивідуального завдання). Загалом рентабельність активів (ROA) – це фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Прогнозування даного показника допоможе зорієнтуватись в економічному середовищі підприємства і побачити тенденцію даного економічного показника у перспективі та на основі цього прийняти ефективні управлінські рішення.

3.3. Запровадження системи грейдування на підприємстві як напрям оптимізації витрат на оплату праці

Ми пропонуємо керівництву ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» застосувати грейдову оплату праці. Система грейдів становить, по суті, корпоративний табель про ранги. Кожен співробітник має свій ранг або грейд, відповідно до якого розраховується рівень його заробітної плати (основної та додаткової). Відтак, грейдинг – це створення вертикальної структури позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата. Причому кожна організація самостійно вибудовує структуру посад, з огляду на свої особливості, цінність кожного співробітника і його внесок у загальну справу. Грейди також допоможуть впорядкувати соціальний пакет підприємства, жорстко прив'язавши заробітну плату та інші форми

винагороди до цінності виконуваної роботи. У фінансовому плані введення цієї системи на сільськогосподарському підприємстві дозволить або знизити поточні витрати на оплату праці, або одержати велику віддачу на вже виплачувані персоналу суми заробітної плати.

Автором методики грейдування вважається американський експерт у сфері консалтингу Едвард Хей. Система Едварда Хея заснована на бально-факторних методах. Дослідник у 1962 році розробив універсальну модель тарифної сітки, за якою оцінюється внесок кожного співробітника в результативність роботи компанії.

Грейдинг (класифікація, сортування, впорядкування) – це система процедур із проведення оцінки і ранжування посад в межах підприємства чи його підрозділу. У результаті грейдування посади розподіляються за групами (грейдами) відповідно до їх цінності для компанії. На даний час грейдинг вважається однією з найбільш об'єктивних і прозорих систем встановлення посадових окладів.

У результаті грейдування кожен співробітник отримує свій ранг або грейд, відповідно до якого визначається рівень його заробітної плати. Кожне підприємство самостійно вибудовує структуру посад, з огляду на особливості своєї діяльності, цінність кожного співробітника і його внесок у загальну справу.

Грейдування, власне, є однією з можливих процедур тарифікації робіт. Порівняно зі стандартними тарифікаційними процедурами, грейдування досконаліше, бо дозволяє у повній мірі врахувати індивідуальні потреби підприємства в диверсифікації заробітної плати. На підставі використання системи грейдів забезпечуються можливості забезпечення взаємозв'язку заробітної плати та інших форм матеріальної винагороди з важливістю і цінністю виконаної роботи

Етапи впровадження системи грейдів:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення та інше).

3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ю, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів за рівнями (ранжування).
6. Оцінка кожного рівня.
7. Оцінка ваги фактора.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів за грейдами.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Відтворення графіка і аналіз результатів.

Відзначимо важливий аспект. Підприємство ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» вже має досвід використання грейдової системи при нарахуванні заробітної плати. Менеджери підприємства випробовували грейдування, однак ранжували лише одну категорію посад – менеджерів зі збуту. Кожен менеджер зі збуту є закріплений за конкретними компаніями-покупцями, як українськими, так і іноземними, тривалий час співпрацює з ними, підтримує ділові контакти. Чим вища дохідність продажу для конкретної компанії, тим вищий грейд має менеджер зі збуту. Нижче наведений фрагмент Excel, в якому видно, як відслідковуються угоди на поставку продукції і вказаний грейд менеджера зі збуту.

R5C14											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Грейди за червень 2024										
2	Прізвище	№ замовл.	Компанія	Найменування	Од.вим.	Кількість (шт)	Погоджена ціна	Ціна відвантаження	Оплачено	Дата поставки	Грейд
3	Бойцун М.В.	403	BAMD	Упаковка для дерев'яної іграшки Quest Tower	шт.	2500	€ 0,280	€ 0,290	700,00	14.05.2024	2
4	Бойцун М.В.	404	BAMD	Упаковка для дерев'яної іграшки Pirate Treasure	шт.	2750	€ 0,250	€ 0,250	687,50	14.05.2024	2
5	Бойцун М.В.	429	BAMD	Упаковка для дерев'яної іграшки Compass	шт.	2500	€ 0,285	€ 0,285	712,50	14.05.2024	2
6	Бойцун М.В.	409	BAMD	Упаковка для пива 4x0,33l (Zbojnický Dvůr)	шт.	2145	€ 0,490	€ 0,490	1051,05	14.05.2024	3
7	Всього								3151,05		

Рис. 3.3. Фрагмент відомості про грейди менеджерів з продажу ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА»

За змістом грейдування є однією з можливих процедур тарифікації робіт. Порівняно зі стандартними тарифікаційними процедурами, грейдування досконаліше, бо дозволяє повною мірою врахувати індивідуальні потреби підприємства в диверсифікації заробітної плати. За цим грейдування подібне до тарифної сітки. Але на відміну від неї, грейдування передбачає більш

широкий спектр критеріїв, аж до вміння вибудовувати відносини з людьми, впливати на них, оперативно приймати рішення, керувати ефективністю і т.п.

Таким чином, грейдування означає розподіл посад в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної позиції для підприємства. Мета грейдування посад, тобто їх угруповання за певними факторами, – це стандартизація оплати праці на підприємстві. Варто зауважити, що існує ще й грейдинг працівників, коли оцінюються і ранжуються безпосередньо співробітники. У такій ситуації враховується досвід, майстерність, особисті риси та інші навички співробітника.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки грейдування

Переваги	Недоліки
Усвідомлення співробітником свого місця (посади) в існуючій ієрархії посад та оцінка її ролі для компанії	Невідповідність рівнів оплати праці на деяких посадах середньо ринковим показникам
Отримання справедливої винагороди за працю залежно від рівня складності, відповідальності виконуваної роботи	Групування посад за грейдами ускладнює моніторинг заробітної плати та її аналіз з урахуванням тенденцій на ринку праці
Оцінка перспектив професійного та кар'єрного зростання для кожного співробітника	Є імовірність зростання напруженості в колективі через складність сприйняття працівниками положень грейдової системи оплати та виникнення конфліктів через нерівність заробітків працівників, які мають однаковий грейд
Отримання можливості «горизонтального» кар'єрного зростання (просування щаблями майстерності у межах посади з допомогою ускладнень завдань, розширення кола відповідальності і повноважень)	Зростання трудомісткості експлуатації системи оплати роботи (необхідність переоцінки роботи у разі зміни її змісту, появи нової посади, зміни ринкових ставок оплати праці за окремими посадами чи робочими місцями)
Послідовне набуття нових професійних знань і навичок, необхідних для ефективної роботи на вищих посадах	
Удосконалення організаційної структури компанії	

На рис. 3.4 відображено процес економічного стимулювання працівників ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» за підвищення продуктивності праці з дотриманням показників якості. В основі цього механізму – порівняння

фактичних показників з плановими. У разі виконання або перевищення планових показників передбачені премії, у випадку не виконання – санкції.

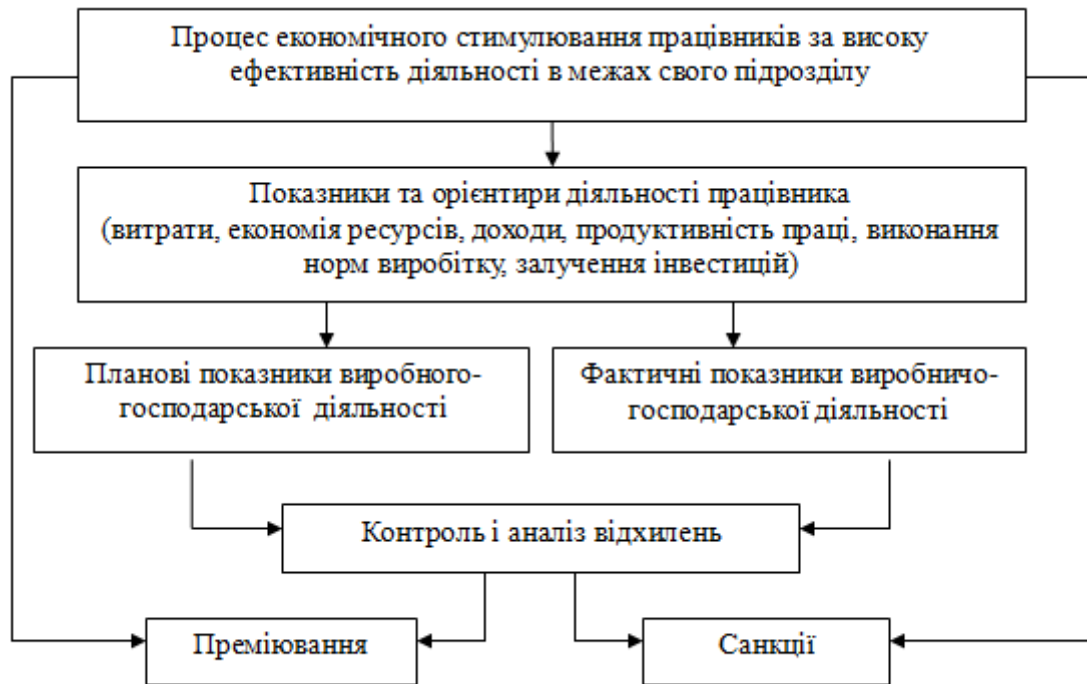


Рис. 3.4. Процес економічного стимулювання працівників ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» за підвищення продуктивності праці і дотримання показників якості

Організація оплати праці за системою грейдів має ряд переваг, зокрема допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування зарплати гнучкою; упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Організація оплати праці за системою грейдів також потрібна для визначення відносної цінності існуючих позицій з погляду стратегії підприємства, оптимізації системи оплати праці, проведення незалежної оцінки співробітника на предмет відповідності займаної посади, створення ефективної системи винагороди, формування стратегії розвитку персоналу. Прозорий принцип нарахування зарплати дозволяє підвищити продуктивність праці, базовий оклад тих працівників, які реально відіграють важливу роль для підприємства.

Таким чином, з погляду працівника, головна перевага системи – в максимальній прозорості перспектив. Стає зрозуміло, як і протягом якого часу

він повинен робити, щоб його заробітна плата зросла. А підприємству такий підхід допоможе зекономити на виплатах тим працівникам, які не виконують своїх індивідуальних планів та тих, які виконують свою роботу не якісно [64].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі наведено практичні рекомендації щодо оптимізації витрат на оплату праці в ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА», спрямовані на підвищення ефективності використання персоналу без втрати його мотивації.

Насамперед підприємству варто зробити оптимізацію чисельності працюючих. Першочерговим етапом визначено перегляд штатного розкладу та ліквідацію дублюючих функцій. Запропоновано розглянути механізм аутсорсингу для непрофільних підрозділів (наприклад, допоміжні технічні служби).

Доцільно здійснити впровадження грейдування. Обґрунтовано необхідність переходу до системи грейдів, яка дозволить структурувати рівні оплати праці залежно від складності робіт, відповідальності та кваліфікації (від некваліфікованих робітників до спеціалістів вищої категорії), забезпечуючи внутрішню справедливість винагороди.

Рекомендовано трансформувати систему преміювання, відмовившись від фіксованих "святкових" виплат на користь моделі KPI. Це дозволить встановити пряму залежність між витратами на персонал та конкретними результатами діяльності (обсяг виробітку, якість, економія ресурсів).

Доведено доцільність розширення методів морального стимулювання (визнання заслуг, навчання за рахунок фірми, покращення умов праці), що дозволить підтримувати лояльність персоналу в умовах обмеження фонду оплати праці.

Запропоновані заходи дозволять підприємству не лише знизити питому вагу витрат на оплату праці в собівартості, а й підвищити продуктивність праці, що є критично важливим за умови низької поточної рентабельності реалізації.

ВИСНОВКИ

Під час виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи нами було досліджено інструменти оптимізації витрат на оплату праці на дочірньому підприємстві «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА». Ми розпочали із теоретичної частини, висвітливши ряд сучасних методів оптимізації витрат на оплату праці, таких як: оптимізація чисельності працівників, скорочення кількості робочих годин, удосконалення системи нормування праці, аутплейсмент, аутсорсинг, аутстафінг.

Поняття «оптимальні витрати на оплату праці» ми сформулювали наступним чином: це такий рівень витрат на персонал, який сприяє залученню й утриманню висококваліфікованих працівників, раціональному використанню трудового потенціалу, формуванню справедливої системи оплати праці з урахуванням індивідуального трудового вкладу, а також виконанню заробітною платою мотивуючої функції.

Також у теоретичній частині ми дослідили поняття «витрати на оплату праці», взявши до уваги думки численних авторів. Це дало можливість узагальнити, що витрати на оплату праці – це комплекс взаємопов'язаних між собою витрат пов'язаних із виплатами різного роду для працівників.

Елементами витрат на оплату праці є :

- витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати персоналу;
- гарантійні та компенсаційні виплати персоналу;
- виплати персоналу підприємства за невідпрацьований час, передбачені законодавством;
- витрати, пов'язані з підготовкою (навчанням) і перепідготовкою кадрів;
- витрати пов'язані із сплатою усіх обов'язкових податків, які пов'язані із заробітною платою;
- інші витрати на оплату праці, що визнаються елементами витрат на оплату.

Під час аналізу було встановлено, що ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» є прибутковим підприємством, проте воно не до кінця використовує свої потужності, відповідно що року недоотримує прибутки. Також під час аналізування підприємства було виявлено ряд проблем пов'язаних із витратами на оплату праці, організаційно-економічних проблем, фіскально-регуляторних проблем.

Для вирішення цих проблем у рекомендаційній частині ми запропонували два заходи: запровадження грейдової системи та передачу завдань відділу маркетингу на аутсорсинг. Цими заходами ми зменшили собівартість продукції.

За рахунок зменшення собівартості продукції, ми домоглися збільшення прибутку підприємства. Такі дії дали нам змогу збільшити рентабельність активів ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» на 1,8%. Такий результат вказує на те, що заходи, які були рекомендовані, є релевантні до застосування.

Підсумовуючи, можна припустити, що проведені заходи з вдосконалення оптимізації витрат на оплату праці на ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» є ефективними. Запропоновані заходи дозволять нарощувати фінансової потужності ДП «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА», і в подальшому вийти з кваліфікованими працівниками на ринки Польщі.

З метою підвищення операційного прибутку підприємствам варто оптимізувати витрати на персонал, що допоможе покращити продуктивність праці та підвищить його мотивацію. Це можна здійснити шляхом упровадження таких заходів:

- підвищення основної заробітної плати до конкурентного рівня;
- виплати премій і бонусів залежно від результатів діяльності працівника;
- розподілу прибутку серед працівників для підвищення їх зацікавленості в результатах діяльності підприємства;
- створення кімнат відпочинку, де працівники зможуть відновити сили;

- скорочення понаднормової роботи з метою зменшення втоми працівників, що призводить до збільшення числа травм і браку у виробництві;
- збільшення тривалості відпустки працівників, що покращить ступінь задоволення працівників своєю роботою.

При упровадженні цих заходів необхідно враховувати галузеві та національні особливості діяльності підприємства та поєднувати їх із уже наявними практиками на підприємстві.

Оптимізувати витрати на персонал можна здійснити шляхом упровадження таких заходів:

- підвищення основної заробітної плати до конкурентного рівня;
- виплати премій і бонусів залежно від результатів діяльності (KPI) працівника;
- розподілу прибутку серед працівників для підвищення їх зацікавленості в результатах діяльності підприємства;
- скорочення понаднормової роботи з метою зменшення втоми працівників, що призводить до збільшення числа травм і браку у виробництві.

Під час упровадженні цих заходів необхідно враховувати галузеві та національні особливості діяльності підприємства та поєднувати їх із уже наявними практиками на підприємстві.

Стратегічне управління витратами на оплату праці дозволить не тільки зменшити розбіжності між запланованими та фактичними показниками, а й знизити собівартість продукції (робіт, послуг), підняти ефективність та прибутковість діяльності підприємства. Необхідно здійснювати глибоке опрацювання стратегічних заходів на основі вимог, що висуваються ринком, при цьому кожен підрозділ підприємства має мати чітку стратегічну програму скорочення витрат при виробництві продукції. Оскільки в собівартості продукції найбільшу питому вагу, після матеріальних витрат, мають витрати на оплату праці, засоби стратегічного управління будуть сприяти найбільш оптимальному рівню цих витрат.

Відновлення України не може базуватися на дешевій робочій силі і сировинній моделі економіки. Україна повинна перейти до інноваційної

моделі, в основі якої високотехнологічна, гідно оплачувана праця, що підтримується державою через податкові стимули та партнерство з бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про оплату праці" [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
2. Закон України « Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2009. – Режим доступу до ресурсу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-17#Text>
3. Закон України " Про відпустки " [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
4. Закон України "Про охорону праці" [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
5. Закон України "Про колективні договори та угоди " [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
6. Закон України " Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування " [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400/97-%D0%B2%D1%80>
7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування " [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>
9. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] / Рішення Конституційного Суду. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

10. Конвенція Міжнародної організації праці N 131 про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються (укр/рос) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2005. – Режим доступу до ресурсу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_149#Text
11. Наказ “Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України.– 2004. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>
12. Методологічні розбіжності у визначенні показників державних статистичних спостережень «фонд оплати праці» та «витрати на оплату праці». 20.04.2004. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0072697-04#Text>
13. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] / Рішення Конституційного Суду. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
14. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати. Наказ Держкомстату України №5 Від 13.01.2004 р.
15. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам" [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03>
17. Постанова «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» [Електронний ресурс] /Кабінет міністрів України. 1997. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03>
18. Тарифна система оплати праці [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://legalexpert.in.ua/komkodeks/kzot/90-kzot/3887-96.html>

19. Бутинець, О.П. Войналович, І.Л. Томашевська; за редакцією д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. [4-е вид., доп. І перероб.]. Житомир: ПП«Рута», 2015. 43 с. 109.
20. Власова М. Прямі витрати на оплату праці: склад та облік [Електронний ресурс] / М. Власова. 2019. Режим доступу до ресурсу: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-pryamy-rasxody-na-oplatu-truda-sostav-i-uchet>
<https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-pryamy-rasxody-na-oplatu-truda-sostav-i-uchet>.
21. Васильчак С. В. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві / С. В. Васильчак, О. Р. Жидяк, Т. М. Полянчик // Наук. вісн. НЛТУ України. 2011. Вип. 21.12 – С. 152–157.
22. Іванчук Н.В., Бровді І.І. Оптимізація витрат на персонал як чинник збільшення прибутку від операційної діяльності підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», № 9(37), червень, 2018 р.
23. Клімович І.М., Галкіна Ю.Ю. Питання щодо управління витратами підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 16. 2018. С. 408-411.
https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/138.pdf
24. Колот А.М., Грішнова О.О., Герасименко О.О. Економіка праці та соціально- трудові відносини : підручник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко 72 та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2019. 711 с.
25. Пашуто В. П. Організація, нормування і оплата праці на підприємстві: [посіб.] / В. П. Пашуто. К. : КНОРУС, 2015. - 311 с.
26. Радіонова Н. Напрями оптимізації витрат на заробітну плату через систему стратегічного управління підприємства [Електронний ресурс] / Н. Радіонова, В. Риженко // 12. 2016. Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5322>.
27. Рицька, А. О. Шляхи оптимізації витрат на оплату праці на підприємстві / А. О. Рицька // Наука – перші кроки : тези доп. XIII регіон. студент. наук.-техн.

конф. (Маріуполь, 22-26 квітня 2019 р.) : в 4 т. / ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2019. Т. 2. С. 208–209.

28. Федоренко І. Про оптимізацію витрат на оплату праці. [Електронний ресурс] / Ігор Федоренко. 2021. Режим доступу до ресурсу: <http://nsju.dp.ua/pro-optimizatsiyu-vitrat-na-oplatu-pratsi-yuridichni-konsultatsiyi-z-diyalnosti-drukovanih-zmi.html>.

29. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізми реалізації. Монографія, 2020.

30. Youcontrol. «СУНДС ТЕКСТИЛЬ УКРАЇНА» КОМПАНІЇ «СУНДС ТЕКСТИЛЬ А/С» (ДАНІЯ). [Online] <https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31588791/>

31. Датський текстиль. Українська фабрика з датським корінням. [Online] <<https://danishtextiles.com.ua/>>

32. Датський Текстиль. Фінансова звітність та статистика ДП «SUNDS TEXTILES UKRAINE» за 2022-2024 рр.