

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГУРА ДАР'Я ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК: 331.2 : 658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА
АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

_____ Дар'я ГУРА

Керівник роботи:

СКИДАН Олег Васильович

доктор економічних наук, професор

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ____ від «__» ____ 2026 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
(підпис)

«__» ____ 2026 р.

Гарант ОПП «Економіка»
першого (бакалаврського) рівня,

к. е. н., доцент _____ Інна ГРАБЧУК
(підпис)

«__» ____ 2026 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти: Гура Дар'я Олександрівна

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(підпис)

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гура Д.О. «Удосконалення оплати праці на АТ «Житомирські ласощі». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

Проведено аналіз системи оплати праці та фінансово-економічних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» за 2023-2025 роки. Досліджено динаміку фонду оплати праці, заробітної плати, продуктивності праці та ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Запропоновано удосконалення системи оплати праці шляхом впровадження преміювання виробничого персоналу за KPI-показниками та залучення гранту для модернізації виробничого обладнання. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів і прогноз їх впливу на результати діяльності підприємства.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, преміювання, KPI, продуктивність праці, грантове фінансування.

SUMMARY

Hura D.O. “Improvement of the Remuneration System at PJSC «Zhytomyrski Lasoshchi»”. Qualification Thesis Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Bachelor's degree in Specialty 051 "Economics". – Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The remuneration system and financial and economic performance indicators of PJSC «Zhytomyrski Lasoshchi» for 2023-2025 were analyzed. The dynamics of the payroll fund, wages, labor productivity, and the efficiency of labor resource utilization were studied. The study proposes improving the remuneration system through the implementation of a KPI-based bonus system for production personnel and attracting a grant for the modernization of production equipment. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the enterprise's performance were assessed.

Keywords: remuneration, wages, bonus system, KPI, labor productivity, grant funding.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
Висновки до Розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	21
Висновки до Розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	37
Висновки до Розділу 3	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Оплата праці є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки забезпечує матеріальну винагороду працівників та безпосередньо впливає на рівень їх мотивації, продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому. Заробітна плата виступає основним джерелом доходів для працівників і водночас є важливою складовою витрат підприємства, що включає оплату праці, податкові платежі та соціальні відрахування. Раціональна організація системи оплати праці сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми організації та вдосконалення оплати праці досліджувалися у працях вітчизняних науковців, зокрема Л. Яременко, Н. Бондаренко, О. Бобир, С. О. Цимбалюк та А. П. Хрей., які розглядали питання мотивації персоналу, формування фонду оплати праці та підвищення ефективності його використання. Водночас, з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств та сучасних економічних викликів, питання вдосконалення системи оплати праці на рівні конкретного підприємства потребує подальшого дослідження.

Для сучасних підприємств особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи оплати праці в умовах нестабільної економічної та політичної ситуацій, підвищеної конкуренції на ринку праці та змін у законодавчому середовищі. Ефективна система оплати праці дозволяє не лише забезпечити конкурентний рівень заробітної плати, а й створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зменшити плинність кадрів та підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до вдосконалення системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі», що є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерської продукції. В

умовах сучасних викликів особливої ваги набуває забезпечення оптимального співвідношення між витратами на оплату праці та отриманими результатами діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад організації оплати праці, дослідження процесу її формування та використання, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на АТ «Житомирські ласощі».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні основи оплати праці на підприємстві, зокрема її сутність, функції, принципи, а також форми і системи організації;
- дослідити показники ефективності оплати праці та методи їх оцінювання;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз трудових ресурсів та продуктивності праці;
- дослідити процес формування фонду оплати праці та оцінити ефективність його використання;
- визначити взаємозв'язок між рівнем оплати праці та продуктивністю;
- розробити напрями вдосконалення системи оплати праці та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є організація та функціонування системи оплати праці на підприємстві. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів формування, використання та вдосконалення системи оплати праці, а також чинники, що впливають на її ефективність.

Методи дослідження. У дослідженні застосовувались такі методи: економічного аналізу (для оцінки ефективності використання фонду оплати праці), порівняння (для зіставлення показників діяльності підприємства), узагальнення (для формування теоретичних висновків), статистичного аналізу (для обробки кількісних даних), а також економічного моделювання (для обґрунтування напрямів удосконалення оплати праці).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та довідкова література, електронні ресурси, матеріали Державної служби статистики України, а також фінансова та бухгалтерська звітність АТ «Житомирські ласощі» за останні 3 роки та інші аналітичні матеріали.

Перелік публікацій за темою дослідження. Результати кваліфікаційного дослідження опубліковано:

1. Гура Д.О. Удосконалення оплати праці на підприємстві. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 20 черв. 2025 р. Житомир, 2025. С. 62–65.

2. Гура Д.О., Пінчук С.С. Щодо заходів підвищення ефективності функціонування підприємства. Актуальні питання економіки, обліку та фінансів в Україні : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ірпінь, 20 берез. 2023 р. Ірпінь, 2023. С. 17–18.

3. Гура Д.О. Удосконалення преміальної системи підприємства на основі комбінування сучасних методів стимулювання персоналу. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 04 черв. 2026 р. Житомир, 2026. С. 378-382.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи оплати праці, посилення мотивації персоналу та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступної частини, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи загалом складає __ сторінок, містить __ рисунки, __ таблиць, __ додатків. Список використаних джерел складається із __ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Жодне підприємство, організація чи установа незалежно від форми власності та організаційно-правової форми не може функціонувати без залучення трудових ресурсів. Навіть за наявності значних фінансових ресурсів або сучасного обладнання ефективність діяльності значною мірою визначається людським капіталом, який охоплює рівень кваліфікації працівників, їхні професійні навички, мотивацію до праці та здатність адаптуватися до змін. Саме працівники є основою формування стійкої корпоративної культури, забезпечення якості продукції або послуг, досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Кожен працівник, який робить внесок у діяльність підприємства, має право на належну винагороду за виконану роботу та досягнуті результати. Основною формою такої винагороди є заробітна плата. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності виконуваної роботи, умов праці, професійно-ділових якостей працівника, а також результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Конституція України гарантує право кожного працівника на заробітну плату, розмір якої не може бути нижчим за встановлений законом мінімальний рівень [1, 8]. Відповідно до ст. 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» від 03.12.2025 № 4695-IX, з 1 січня 2026 року мінімальна заробітна плата у місячному розмірі становить 8647 грн (8000 грн у 2025 році), а у погодинному – 52 грн (48 грн у 2025 році) [9,11].

Заробітна плата як економічна категорія виступає формою розподілу створеного на підприємстві продукту між працівниками та є основним джерелом доходів населення. Вона виконує важливу роль у забезпеченні відтворення робочої сили та формуванні мотивації до праці.

Організація оплати праці є складовою управління трудовими ресурсами та визначає порядок формування заробітної плати, умови її нарахування і виплати. Вона здійснюється на основі законодавчих актів, колективних і трудових договорів. Підприємство самостійно визначає форми і системи оплати праці, фонд оплати праці та порядок преміювання працівників [1].

Основними законодавчими актами, що регулюють питання оплати праці, є Закон України «Про оплату праці» та Кодекс законів про працю України. Однак, в умовах воєнного стану організація трудових відносин має певні особливості, зокрема допускається відтермінування виплати заробітної плати у разі об'єктивних обставин, однак роботодавець не звільняється від обов'язку її виплати [1, 10, 19].

Організація оплати праці та фонд оплати праці є взаємопов'язаними категоріями, оскільки визначають ефективність використання трудових ресурсів і рівень матеріального стимулювання працівників.

Фонд оплати праці – це сукупність витрат підприємства на оплату праці працівників за певний період, включаючи виплати за відпрацьований і невідпрацьований час. Він використовується для планування витрат на персонал та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Заробітна плата є індивідуальним доходом працівника, який він отримує за виконану роботу. На відміну від неї, фонд оплати праці відображає сукупні витрати підприємства на оплату праці всіх найманих працівників за певний період (місяць, квартал, рік).

До складу фонду оплати праці входять виплати у грошовій та натуральній формах за відпрацьований і невідпрацьований час незалежно від джерел фінансування.

Фонд оплати праці виконує такі основні функції:

- соціальну (забезпечення соціальних гарантій працівників);
- мотиваційну (стимулювання продуктивності праці);
- регулюючу (контроль витрат на персонал).

Структура фонду оплати праці представлена на рис.1.1.

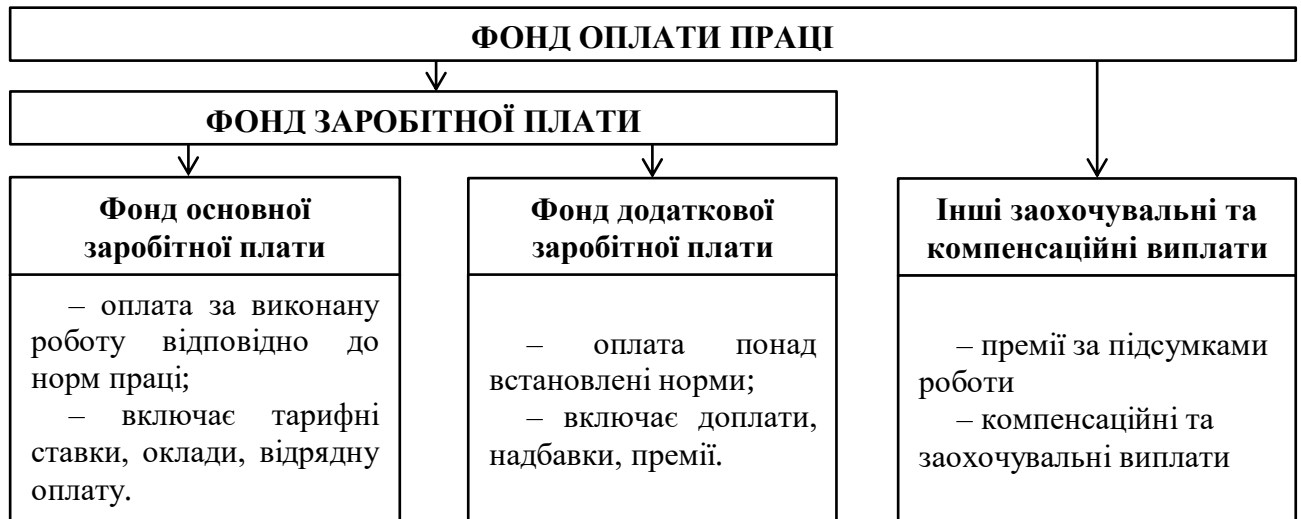


Рис. 1.1 – Структура фонду оплати праці

Джерело: сформовано автором на основі джерела 1, 3, 21, 23, 18, 34.

Важливим елементом організації оплати праці є дотримання її основних принципів, які забезпечують ефективність діяльності підприємства та мотивацію працівників. До них належать [29]:

1. Залежність оплати праці від результатів праці – заробітна плата визначається кількістю, якістю та складністю виконаної роботи.
2. Самостійність підприємства у виборі систем оплати праці – форми і системи оплати праці встановлюються підприємством з урахуванням законодавчих вимог.
3. Диференціація оплати праці – рівень заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, умов праці та складності роботи.
4. Стимулююча функція оплати праці – система оплати має заохочувати підвищення продуктивності праці.
5. Державне регулювання – забезпечується встановленням мінімальної заробітної плати та гарантій.
6. Прозорість і зрозумілість – система оплати праці має бути простою та зрозумілою для працівників.

Окрім дотримання принципів, ефективність організації оплати праці залежить від взаємодії її основних суб'єктів. Суб'єктами організації оплати праці є держава, роботодавець (підприємство) та працівники. Держава здійснює

регулювання оплати праці шляхом встановлення мінімальних гарантій та нормативно-правових вимог. Підприємство визначає форми, системи та рівень оплати праці, а працівники виступають безпосередніми учасниками трудового процесу та отримувачами заробітної плати.

Таким чином, оплата праці є важливим елементом системи управління підприємством, що забезпечує взаємозв'язок між результатами праці та винагородою працівників. Ефективна організація оплати праці сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових етапів організації оплати праці та формування фонду оплати праці є вибір форм і систем оплати праці, що здійснюється підприємством з урахуванням специфіки його діяльності. Форми і системи оплати праці визначають порядок нарахування заробітної плати та встановлюють залежність між її розміром і результатами праці працівників. Від правильності вибору системи оплати праці значною мірою залежить ефективність використання трудових ресурсів, рівень мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вибір форми оплати праці повинен враховувати характер виробничого процесу, можливість нормування праці, рівень механізації та автоматизації робіт, а також необхідність стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці. Раціонально побудована система оплати праці забезпечує справедливий розподіл заробітку між працівниками відповідно до їхнього трудового внеску та сприяє зміцненню трудової дисципліни.

Залежно від способу обліку витрат праці та визначення результатів роботи застосовуються різні форми оплати праці. Кожна з них має свої особливості, переваги та сферу використання. Основними формами оплати праці є погодинна та відрядна, в межах яких використовуються відповідні системи нарахування заробітної плати (рис. 1.2).

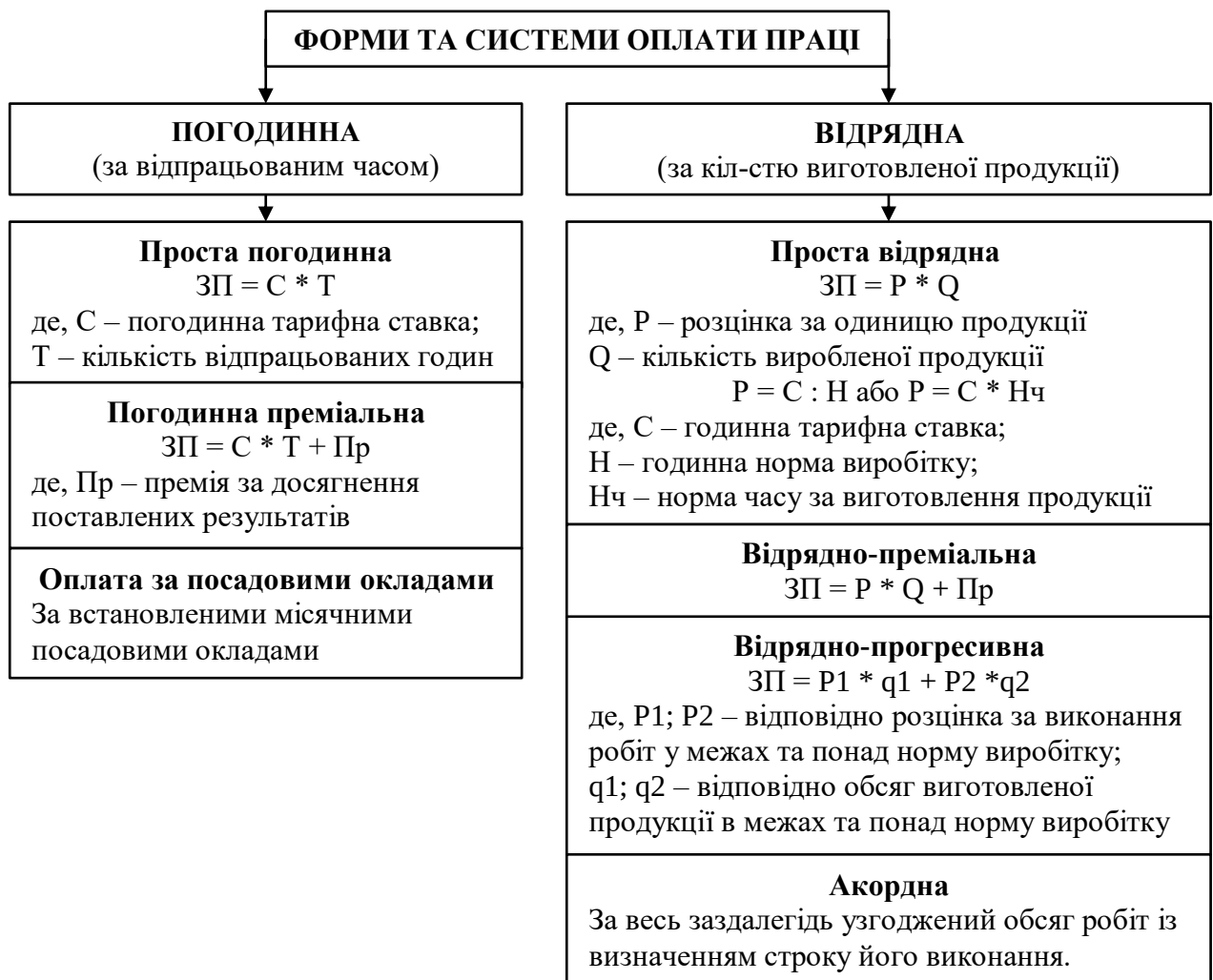


Рис. 1.2 – Форми та системи оплати праці
Джерело: сформовано автором на основі джерела 1, 10, 34.

Відповідно до Кодексу законів про працю України, основою організації оплати праці є тарифна система, яка забезпечує диференціацію заробітної плати залежно від складності роботи та кваліфікації працівників. Вона включає тарифні ставки, тарифні сітки та посадові оклади [10]. Тарифна система сприяє встановленню обґрунтованих співвідношень у рівнях оплати праці між різними категоріями персоналу, а також створює єдину основу для розрахунку заробітної плати та формування фонду оплати праці підприємства.

Крім того, використання тарифної системи забезпечує дотримання принципів справедливості та рівності в оплаті праці, підвищує прозорість механізму нарахування заробітної плати та сприяє ефективному управлінню трудовими ресурсами. Складові тарифної системи наведено на рис. 1.3.



Рис.1.3 – Складові тарифної системи

Джерело: сформовано автором на основі 1, 3, 14.

1) Тарифна сітка – визначає співвідношення рівнів оплати праці залежно від кваліфікації працівників і передбачає розподіл за тарифними розрядами [12].

2) Тарифні ставки – встановлюють розмір оплати праці за одиницю часу для працівників відповідної кваліфікації. Величина тарифної ставки першого розряду залежить від мінімального розміру заробітної плати, встановленого державою на відповідний період [12].

3) Посадовий оклад – визначають розмір місячної заробітної плати працівників залежно від займаної посади [1].

4) Тарифно-кваліфікаційні довідники (ЄТКД) – використовуються для визначення складності робіт і кваліфікаційних вимог до працівників [13].

Отже, після визначення потреб у трудових ресурсах та вибору форм і систем оплати праці наступним етапом є планування фонду оплати праці, що забезпечує ефективне використання трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Формування та планування фонду оплати праці є важливими складовими управління трудовими ресурсами підприємства. Цей процес передбачає визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виплати заробітної плати, а також формування ефективної системи матеріального стимулювання працівників.

Формування фонду оплати праці – це процес визначення загального обсягу коштів, необхідного для оплати праці працівників відповідно до чинного законодавства, умов колективного договору та внутрішніх нормативних актів підприємства. Воно здійснюється на основі Інструкції зі статистики заробітної

плати, затвердженої наказом Держкомстату України від 13.01.2004 № 5, яка визначає методологічні підходи до обліку та аналізу показників оплати праці [3].

Управління фондом оплати праці є важливим елементом діяльності підприємства, оскільки забезпечує ефективне використання трудових і фінансових ресурсів.

Процес управління фондом оплати праці включає основні етапи, представлені на рис. 1.4.

1. Аналіз потреб у трудових ресурсах

- Кваліфікація працівників
- Структура штатного розкладу

2. Визначення основної та додаткової заробітної плати

- Основна заробітна плата (оклади/тарифи)
- Додаткова заробітна плата (премії, надбавки)

3. Розробка тарифної системи

- Тарифні сітки
- Системи преміювання

4. Планування фонду оплати праці

- Прогнозування обсягів виробництва
- Розрахунок фонду оплати праці

5. Контроль за виконанням плану

- Виявлення відхилень
- Коригування плану

6. Оцінка ефективності використання фонду оплати праці

- Вимірювання продуктивності
- Задоволеність працівників

Рис.1.4. Етапи управління фондом оплати праці

Джерело: сформовано автором на основі 1, 3, 5, 14, 18.

Процес формування фонду оплати праці має такі особливості [20]:

- розмір фонду оплати праці зростає разом із збільшенням обсягів діяльності підприємства, що свідчить про залежність результатів від продуктивності праці;
- планування фонду оплати праці здійснюється постійно, тоді як виплата заробітної плати має періодичний характер (щомісячно, щоквартально);
- формування фонду оплати праці у державному секторі регулюється встановленими нормами та залежить від бюджетного фінансування.

Джерела формування фонду оплати праці залежно від типу підприємства наведено в таблиці 1.1:

Джерела коштів для формування фонду оплати праці

Категорія підприємств	Джерела формування фонду оплати праці
Підприємства (госпрозрахункові)	Частина доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт і послуг, прибуток підприємства, а також інші надходження від господарської діяльності
Бюджетні установи	Кошти державного та місцевих бюджетів, передбачені кошторисом установи, а також власні надходження
Об'єднання громадян	Членські внески, добровільні пожертви, гранти та інші кошти, сформовані відповідно до статутної діяльності
Комунальні підприємства	Доходи від господарської діяльності, бюджетна підтримка (за наявності) та інші надходження, передбачені законодавством

Джерело: сформовано автором на основі 1, 18, 21, 23, 34.

Слід також зазначити, що на формування фонду оплати праці впливає низка факторів, зокрема:

- чисельність працівників та її зміни;
- форми і системи оплати праці;
- рівень кваліфікації працівників;
- середній рівень заробітної плати;
- режим робочого часу (тривалість робочого тижня, понаднормові тощо);
- інші фактори (умови праці, індексація, премії, сезонність діяльності тощо).

Залежно від одиниці виміру розрізняють годинний, денний, місячний (квартальний, річний) фонд заробітної плати (рис. 1.5).

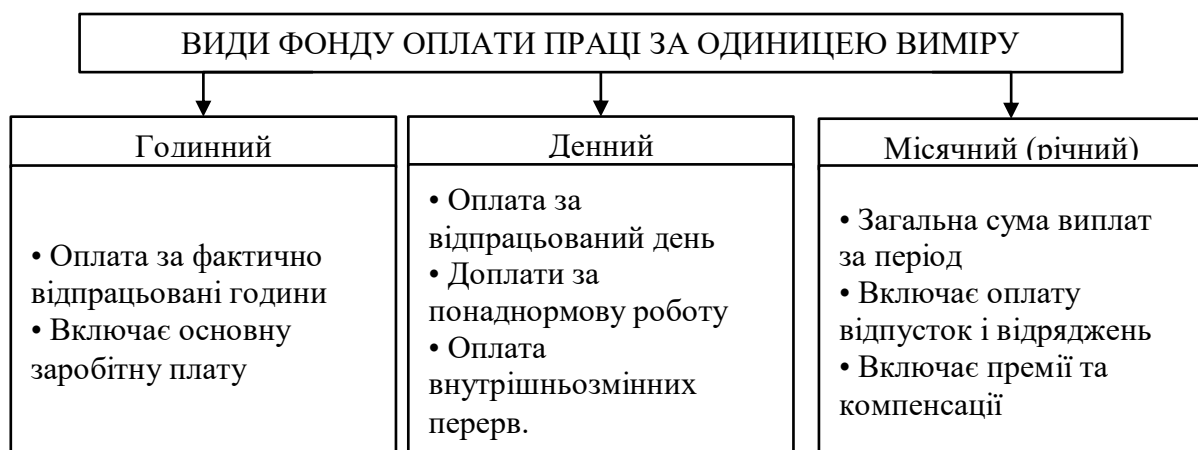


Рис. 1.5. Види фонду оплати праці за одиницею виміру

Джерело: сформовано автором на основі 14.

Під час планування та аналізу використання фонду оплати праці на підприємстві визначаються показники середньої годинної, денної та місячної

(квартальної) заробітної плати. Розрахунки здійснюються як у цілому по підприємству, так і за окремими категоріями персоналу.

Формули для розрахунку зазначених показників наведено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Показники середньої заробітної плати та формули їх розрахунку

Показник	Формула	Значення
Середньогодинна заробітна плата	$\frac{\text{ФОП}_{\text{годинний}}}{\text{Відпрацьовані люд} - \text{год}}$	Характеризує оплату праці за відпрацьований час
Середньоденна заробітна плата	$\frac{\text{ФОП}_{\text{денний}}}{\text{Відпрацьовані люд} - \text{дні}}$	Відображає оплату праці за робочий день
Середня місячна (річна) заробітна плата	$\frac{\text{ФОП}_{\text{місячний (річний)}}}{\text{Чисельність працівників}_{\text{середньомісячна}}}$	Визначає середній рівень заробітної плати працівника

Джерело: сформовано автором на основі 14.

Плановий фонд оплати праці формується на основі таких вихідних даних:

- фінансових можливостей підприємства (рівня доходів і наявності ресурсів);
- кваліфікаційного складу персоналу;
- тарифної системи оплати праці;
- штатного розпису;
- нормативно-правових актів у сфері оплати праці;
- ринкових умов праці (рівня заробітної плати в галузі та регіоні);
- мотиваційних програм підприємства.

Існує кілька методів планування фонду оплати праці, зокрема: метод коригування базового фонду, метод розрахунку за середньою заробітною платою, нормативний та поелементний метод. Деталізовані методи планування фонду оплати праці та формули їх розрахунку наведено у додатку А (див. дод.А).

У процесі планування фонду оплати праці необхідно враховувати можливі зміни умов діяльності підприємства, зокрема коливання обсягів виробництва, зміну чисельності персоналу, перегляд тарифних ставок та вплив зовнішніх факторів, у тому числі змін у законодавстві.

Важливим елементом управління фондом оплати праці є його контроль та коригування. Систематичний аналіз дозволяє своєчасно виявляти неефективні

витрати, забезпечувати своєчасність виплат і підтримувати фінансову стабільність підприємства.

Отже, ефективне планування, контроль і коригування фонду оплати праці є необхідною умовою забезпечення раціонального використання трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Для визначення результативності таких заходів важливим є проведення оцінки ефективності використання фонду оплати праці.

Оцінка ефективності використання фонду оплати праці є важливим інструментом управління трудовими та фінансовими ресурсами підприємства. Вона дає змогу визначити рівень раціональності використання коштів, спрямованих на оплату праці, а також їх вплив на продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз фонду оплати праці передбачає розгляд наступних питань:

- визначення розмірів і динаміки середньої заробітної плати окремих категорій та професій працівників;
- виявлення відхилень у чисельності працівників і в середній заробітній платі на витрату фонду заробітної плати;
- вивчення ефективності застосовуваних систем преміювання;
- дослідження темпів росту заробітної плати, їх співвідношення з темпами продуктивності праці;
- забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням його оплати [6].

Оцінка ефективності системи оплати праці на підприємстві починається з аналізу динаміки та структури фонду оплати праці. Для проведення аналізу використовуються дані статистичної звітності з праці (зокрема, форма № 1-ПВ «Звіт із праці» та форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»), а також інформація з табельного обліку.

Показники ефективності використання фонду оплати праці поділяються на абсолютні та відносні (рис.1.6).

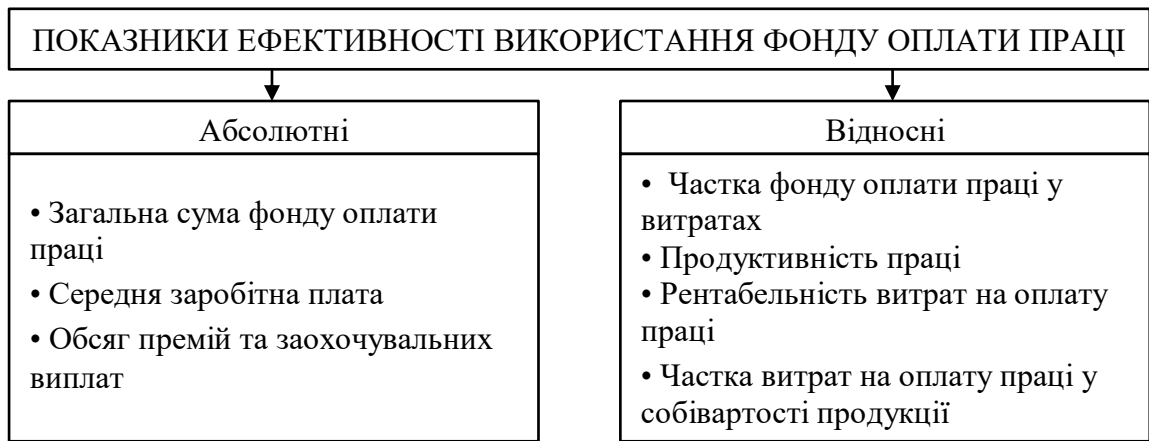


Рис. 1.6. Показники ефективності використання фонду оплати праці
Джерело: сформовано автором на основі 14, 18, 22, 24, 28, 34

Основні показники ефективності використання фонду оплати праці представлено у таблиці 1.3, а їх розширений перелік та формули розрахунку наведено у додатку Б (Додаток Б).

Таблиця 1.3

Основні показники ефективності використання фонду оплати праці

Показники	Характеристика	Розрахунок
Зарплатовіддача	Відображає скільки виготовленої продукції припадає на 1 грн витрат на оплату праці	$ЗВ = \frac{Q}{\text{ФОП}}$ де, Q – обсяг виготовленої продукції, ФОП – фонд оплати праці <i>Нормативне значення: 3-4 грн</i>
Продуктивність праці	Показує, скільки продукції (доходу) припадає на одного працівника	$\text{ПП} = \frac{Q \text{ або } В}{\text{ЧП}_{\text{ср}}}$ де, В – виручка від реалізації продукції, ЧП _{ср} – середньооблікова чисельність працівників
Частка фонду оплати праці у собівартості продукції	Дозволяє оцінити, наскільки витрати на оплату праці впливають на загальні витрати підприємства	$\text{Чфоп}_c = \frac{\text{ФОП}}{C} * 100\%$ де, C – собівартість продукції <i>Нормативне значення: 40-60%</i>
Рентабельність витрат на оплату праці	Оцінює рентабельність витрат на оплату праці, або скільки прибутку припадає на 1 грн витрат на оплату праці	$\text{Р}_{\text{фоп}} = \frac{\text{П (З)}}{\text{ФОП}} * 100\%$ де, П (З) – прибуток (збиток) підприємства <i>Нормативне значення: 1,5-3 грн</i>

продовження табл. 1.3

Частка фонду оплати праці у загальних	Відображає, яку частку у загальних витратах займають	$\text{Чфоп}_{\text{витр}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Витрати}} * 100\%$
---------------------------------------	--	---

витратах підприємства	витрати на оплату праці	де, витрати – всі витрати підприємства за певний період <i>Нормативне значення: 50-60%</i>
Відношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці	Дозволяє оцінити, наскільки ефективно зростає заробітна плата в порівнянні з темпами зростання продуктивності праці.	$K_t = \frac{T_{зп}}{T_{пп}}$ де, $T_{зп}$ – темп зростання з/п, $T_{пп}$ – темп зростання продуктивності праці $T_{зп} = \frac{ЗП_{ср.пот.} - ЗП_{ср.баз.}}{ЗП_{ср.баз.}}$ де, $ЗП_{ср.пот.}$, $ЗП_{ср.баз.}$ – середня з/п у поточному та базисному періодах $T_{пп} = \frac{ПП_{ср.пот.} - ПП_{ср.баз.}}{ПП_{ср.баз.}}$ де, $ПП_{ср.пот.}$, $ПП_{ср.баз.}$ – продуктивність праці у поточному та базисному періодах
Відхилення у чисельності працівників та середній заробітній платі на витрату фонду заробітної плати	дозволяє оцінити, як зміни в чисельності працівників та середній заробітній платі впливають на фонд оплати праці	$\Delta ФОП = (ЧП_{пот} - ЧП_{баз}) * ЗП_{ср.пот.} + (ЗП_{ср.пот.} - ЗП_{ср.баз.}) * ЧП_{баз}$ де, $ЧП_{пот}$, $ЧП_{баз}$ – чисельність працівників у поточному та базисному періодах

Джерело: сформовано автором на основі 18, 22, 24, 26, 27, 28.

На ефективність використання фонду оплати праці також можуть впливати різноманітні фактори представлено у таблиці нижче:

Таблиця 1.4

Фактори, що впливають на ефективність використання фонду оплати праці

Вид фактору	Характеристика	Вплив на фонд оплати праці
Економічні	Продуктивність праці, інфляція, рівень витрат на оплату праці	Визначають залежність між витратами на оплату праці та результатами діяльності
Організаційні	Структура управління, система преміювання, кваліфікація персоналу	Впливають на розподіл фонду оплати праці і мотивацію працівників
Соціальні	Рівень соціального захисту, справедливості оплати праці	Формують мотивацію та стабільність персоналу
Технічні	Рівень технологій, обладнання	Сприяють зростанню продуктивності та оптимізації витрат на оплату праці
Зовнішні	Ринок праці, законодавство, податки	Впливають на рівень витрат на оплату праці та кадрову політику
Фінансові	Фінансовий стан підприємства, планування витрат	Визначають можливості формування та використання фонду оплати праці

Джерело: сформовано автором на основі 20-24, 28, 35

Висновки до Розділу 1. Отже, оплата праці є однією з найважливіших економічних категорій, яка забезпечує відтворення робочої сили, виконує

мотиваційну, соціальну та регулюючу функції, а також виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень заробітної плати безпосередньо впливає на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці та формуванні конкурентних переваг підприємства.

Ефективна організація оплати праці передбачає застосування обґрунтованих форм і систем оплати праці, раціональне використання тарифної системи, а також забезпечення взаємозв'язку між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання. Важливе значення має формування фонду оплати праці, який є складовою витрат підприємства та визначає його можливості щодо забезпечення належного рівня оплати праці персоналу.

Раціональне планування, контроль і коригування фонду оплати праці сприяють підвищенню ефективності використання трудових і фінансових ресурсів підприємства. Величина фонду оплати праці залежить від чисельності персоналу, рівня заробітної плати, продуктивності праці, системи преміювання та інших організаційно-економічних факторів.

Ефективність використання фонду оплати праці доцільно оцінювати за системою взаємопов'язаних показників, серед яких ключове значення мають продуктивність праці, зарплатовіддача, рентабельність витрат на оплату праці, частка фонду оплати праці у собівартості продукції та співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням заробітної плати є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та його фінансової стійкості.

Отримані теоретичні підходи є основою для подальшого аналізу системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України та одним із лідерів національного ринку солодошів. Історія діяльності бере початок з 1944 року, що свідчить про наявність значного досвіду та сформованих виробничих традицій.

Підприємство функціонує у формі акціонерного товариства (код ЄДРПОУ 00382071) та здійснює діяльність за адресою: м. Житомир, вул. Покровська, 67. Основним видом діяльності є оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, а також виробництво широкого асортименту кондитерської продукції. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації кондитерських виробів.

АТ «Житомирські ласощі» є сучасним виробничим комплексом, який включає 7 виробничих цехів та 28 технологічних ліній. Загальна виробнича потужність перевищує 80 тис. тонн продукції на рік, що свідчить про значні масштаби діяльності підприємства. Асортимент продукції є різноманітним і включає цукерки, шоколадні вироби, печиво, вафлі, батончики, ірис, нугу та інші кондитерські вироби, у тому числі продукцію з пониженим вмістом цукру. Продукція випускається під торговими марками ЖЛ, Doma, Optimix та Stevix. На підприємстві впроваджено системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000 та FSSC 22000. Продукція підприємства експортується до понад 20 країн світу. Підприємство займає вагоме місце на вітчизняному ринку кондитерських виробів та має значний виробничий потенціал. Водночас ефективність його діяльності значною мірою залежить від результативності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Тому доцільним є проведення аналізу основних організаційно-економічних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі».

Основні організаційно-економічні характеристики підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирські ласощі»

Організаційні елементи суб'єкта господарювання	
Організаційно-правова форма та назва підприємства	Акціонерне товариство «Житомирські ласощі»
Скорочена назва підприємства	АТ «Житомирські ласощі»
Юридична адреса суб'єкта господарювання	10003, Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Покровська, 67
Види діяльності	46.36 – оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; також виробництво какао, шоколаду та кондитерських виробів, виробництво печива і сухарів, роздрібна торгівля продуктами харчування
Мета діяльності	Отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації кондитерських виробів
Відстань до центрів : - обласного - районного	0 км (підприємство знаходиться у м. Житомир – обласний центр)
	0 км (м. Житомир є адміністративним центром району)
Ім'я та прізвище керівника підприємства	Сіденко Людмила Петрівна
Основні економічні показники діяльності підприємства за 2025 р.	
Чистий дохід підприємства, тис. грн	707 628
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	618 137
Інші операційні доходи, тис. грн	60 422
Інші операційні витрати, тис. грн	23 210
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток) тис. грн	32 871
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	398 517
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	816 927
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	503
Продуктивність праці персоналу, тис. грн	1406,82
Середньорічна оплата праці персоналу, тис. грн	243,98

Джерело: сформовано автором за даними АТ «Житомирські ласощі».

Організаційна структура управління АТ «Житомирські ласощі» (Додаток В) є лінійно-функціональною, що передбачає поєднання вертикальної підпорядкованості та функціонального розподілу обов'язків між підрозділами. Управління підприємством здійснюється через систему керівників різних рівнів,

зокрема директора, який координує діяльність функціональних служб (фінансової, комерційної, технічної) та виробничих підрозділів.

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, підвищує ефективність управління та сприяє спеціалізації діяльності окремих підрозділів. Схему організаційної структури підприємства наведено у додатку В.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз структури виробництва та асортименту продукції, що дозволяє оцінити основні напрями діяльності підприємства та визначити його виробничу спеціалізацію (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва основних видів продукції у 2025 році

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва (натуральна форма, кг)	Обсяг виробництва (тис. грн)	Частка у загальному обсязі, %
1	Цукерки варені	440 568,80	9 033,00	3,7%
2	Вироби кондитерські з цукру чи замінників, з вмістом какао	4 223 854,90	86 600,00	35,9%
3	Цукерки шоколадні з вмістом алкоголю	273 976,00	5 617,00	2,3%
4	Цукерки шоколадні (крім з вмістом алкоголю, шоколаду в блоках, плитках чи батонах)	542 759,50	11 128,00	4,6%
5	Вироби кондитерські з цукру	246 137,20	5 046,00	2,1%
6	Шоколад у блоках, плитках чи батонах з начинкою всередині	411 804,00	8 443,00	3,5%
7	Вафлі та вафельні облатки	981 851,70	20 316,00	8,3%
8	Печиво солодке	4 577 698,90	94 720,00	38,9%
9	Печиво солодке, вафлі покриті шоколадом	77 066,80	1 594,00	0,7%
ВСЬОГО:		11 775 717,80	242 497,00	100%

Джерело: сформовано автором за даними АТ «Житомирські ласощі».

Аналіз структури виробництва основних видів продукції АТ «Житомирські ласощі» показує, що найбільшу частку займають печиво та кондитерські вироби з вмістом какао – 38,9% та 35,9% відповідно. Інші види продукції мають значно меншу питому вагу, що свідчить про концентрацію підприємства на найбільш прибуткових сегментах. Загальний обсяг виробництва продукції у 2025 році становив близько 12 тис. тонн, що підтверджує значні масштаби діяльності підприємства.

Поряд із аналізом виробничої структури підприємства доцільно розглянути структуру його операційних витрат, оскільки це дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів та визначити місце витрат на оплату праці у формуванні загальних витрат підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура операційних витрат АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.		2024 р.		2025р.		2025р до 2023 р	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні витрати	73 341	15,5%	77 695	25,6%	96 981	28,4%	23 640	12,8%
Витрати на оплату праці	128 178	27,2%	124 193	40,9%	122 721	35,9%	-5 457	8,7%
Відрахування на соціальні заходи	25 303	5,4%	24 152	8,0%	23 441	6,9%	-1 862	1,5%
Амортизація	193 502	41,0%	20 292	6,7%	13 098	3,8%	-180 404	-37,2%
Інші операційні витрати	51 412	10,9%	57 248	18,9%	85 613	25,0%	34 201	14,1%
Разом	471 736	100%	303 580	100%	341 854	100%	-129 882	x

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Проаналізувавши структуру елементів операційних витрат АТ «Житомирські ласощі», можна дійти висновку, що у 2025 році найбільшу частку у витратах підприємства займають витрати на оплату праці (35,9%) та матеріальні витрати (28,4%), тоді як частка амортизації суттєво зменшилась порівняно з 2023 роком. Це вказує на зміну структури витрат у бік зростання ролі трудових та матеріальних ресурсів, що може бути пов'язано з підвищенням інтенсивності виробництва, зміною облікової політики або зменшенням обсягів нарахованої амортизації, а також свідчить про оптимізацію витрат підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Водночас зміни у структурі витрат безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства та формування його власного капіталу, який є основою визначення вартості бізнесу. Зокрема, зростання витрат або їх нераціональна структура можуть призводити до зниження прибутковості та, відповідно, зменшення вартості підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є проведення оцінки вартості бізнесу АТ «Житомирські ласощі» за методом накопичених активів, що дозволяє узагальнити результати фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінити зміни його економічного потенціалу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка вартості бізнесу АТ «Житомирські ласощі»
за методом накопичених активів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+, -	%
Необоротні активи, тис. грн	447 179	368 139	314 059	-133 120	70,2
Оборотні активи, тис. грн	698 283	817 832	816 025	117 742	116,9
Підсумок активу балансу, тис. грн	1 145 462	1 185 971	1 130 084	-15 378	98,7
Власний капітал, тис. грн	516 651	470 390	448 613	-68 038	86,8
Поточні зобов'язання, тис. грн	628 811	715 581	681 471	52 660	108,4
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-	-	-	-	
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	1 145 462	1 185 971	1 130 084	-15 378	98,7
Вартість бізнесу, тис. грн	516 651	470 390	448 613	-68 038	86,8

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Аналіз оцінки вартості бізнесу АТ «Житомирські ласощі» за методом накопичених активів свідчить про негативну динаміку протягом 2023–2025 років. Зокрема, у 2025 році вартість бізнесу становила 448 613 тис. грн, що на 68 038 тис. грн або 13,2% менше порівняно з 2023 роком.

Зменшення вартості бізнесу обумовлено, насамперед, скороченням власного капіталу підприємства на 68 038 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана зі зниженням фінансових результатів діяльності, збільшенням витрат або недостатнім рівнем прибутковості.

У структурі активів спостерігається суттєве зменшення необоротних активів на 133 120 тис. грн (на 29,8%), що може свідчити про фізичний знос основних засобів, їх вибуття або обмеженість інвестицій у довгострокові активи. Водночас оборотні активи зросли на 117 742 тис. грн (на 16,9%), що свідчить про підвищення частки мобільних ресурсів підприємства та можливе збільшення обсягів поточної діяльності.

У пасиві балансу спостерігається зростання поточних зобов'язань на 52 660 тис. грн (на 8,4%), що свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Відсутність довгострокових зобов'язань вказує на орієнтацію підприємства переважно на короткострокові фінансові ресурси.

Зниження вартості бізнесу підприємства зумовлює необхідність більш детального аналізу факторів, що впливають на ефективність його функціонування. До ключових із них належать основні засоби та оборотний капітал, які визначають виробничі можливості підприємства, рівень продуктивності праці та формування фінансових результатів.

Першим кроком буде визначення показників руху, стану та ефективності використання основних засобів, які наведено у табл. 2.5.

Таблиці 2.5

Показники стану та ефективності використання основних засобів
АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023р	2024р	2025р	2025р. до 2023.р.	
				+; -	%
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	865 579	806 937	676 580	-188 999	78,17
Знос ОЗ, тис. грн	421 773	442 065	364 690	-57 083	86,47
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	443 806	364 872	311 890	-131 916	70,28
Коефіцієнт зносу	0,49	0,55	0,54	0,05	110,20
Коефіцієнт придатності	0,51	0,45	0,46	-0,05	90,20
Фондовіддача, грн	1,07	1,41	2,28	1,21	213,08
Фондомісткість, грн	0,94	0,71	0,44	-0,50	46,81
Фондоозброєність, тис. грн/особу	639,49	571,0	620,06	-19,3	96,96
Норма прибутку, %	3,33	4,42	4,63	1,3	139,04

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Проведений аналіз показників стану та ефективності використання основних засобів АТ «Житомирські ласощі» свідчить про неоднозначні тенденції їх зміни у 2023-2025 роках.

Зокрема, первісна вартість основних засобів зменшилась на 188 999 тис. грн, а залишкова – на 131 916 тис. грн, що може бути пов'язано зі зносом обладнання, його вибуттям або недостатнім рівнем інвестицій у відновлення виробничих потужностей. Водночас знос основних засобів також зменшився, однак коефіцієнт зносу зріс з 0,49 до 0,54, що свідчить про погіршення їх

технічного стану. Відповідно коефіцієнт придатності знизився, що вказує на зменшення частки придатних до експлуатації основних засобів.

Разом з тим спостерігається позитивна динаміка показників ефективності використання основних засобів. Так, фондівдача зросла з 1,07 до 2,28 грн, що свідчить про підвищення обсягів виробництва та більш ефективне використання наявних ресурсів. Відповідно фондомісткість зменшилась, що є позитивною тенденцією. Фондоозброєність праці загалом залишилась на відносно стабільному рівні, хоча у 2024 році спостерігалось її зниження, що пов'язано зі зміною чисельності персоналу та вартості основних засобів. Норма прибутку також зросла, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливим показником ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є стан його розрахунків із контрагентами. Тому для більш повної оцінки фінансового стану АТ «Житомирські ласощі» доцільно проаналізувати динаміку дебіторської та поточної кредиторської заборгованості за 2023-2025 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Співвідношення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань

АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. 2025 р. до	
				+;-	%
Загальна дебіторська заборгованість, тис. грн	684 363	805 477	799 124	114 761	116,8
Поточні зобов'язання, тис. грн	628 811	715 581	681 471	52 660	108,4
Співвідношення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань	1,09	1,13	1,17	0,08	107,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Проведений аналіз дебіторської та поточної кредиторської заборгованості АТ «Житомирські ласощі» свідчить про зростання обсягів розрахунків підприємства у 2023-2025 роках. Загальна дебіторська заборгованість збільшилася на 114 761 тис. грн, або на 16,8 %, і у 2025 році становила 799 124

тис. грн. Таке зростання може бути пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації продукції, розширенням співпраці з контрагентами та наданням покупцям відстрочки платежу.

Поточні зобов'язання підприємства за досліджуваний період також зросли на 52 660 тис. грн, або на 8,4 %, досягнувши у 2025 році 681 471 тис. грн. Збільшення поточних зобов'язань може бути наслідком розширення господарської діяльності, зростання обсягів закупівель сировини та матеріалів, а також збільшення розрахунків із постачальниками та іншими кредиторами.

Співвідношення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань зросло з 1,09 у 2023 році до 1,17 у 2025 році. Це свідчить про те, що обсяг дебіторської заборгованості перевищує поточні зобов'язання підприємства, що загалом характеризує достатній рівень покриття короткострокових боргів вимогами до дебіторів. Водночас подальше зростання дебіторської заборгованості потребує посилення контролю за своєчасністю розрахунків із покупцями та підвищення ефективності управління оборотним капіталом підприємства.

Отже, аналіз організаційно-економічної діяльності АТ «Житомирські ласощі» засвідчив наявність значного виробничого потенціалу підприємства та стабільних позицій на ринку кондитерської продукції. Разом із позитивними тенденціями, зокрема зростанням обсягів реалізації та підвищенням ефективності використання основних засобів, спостерігається скорочення вартості основних засобів і власного капіталу, а також збільшення поточних зобов'язань та дебіторської заборгованості.

Оскільки одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства є персонал, важливого значення набуває аналіз трудових ресурсів та системи їх оплати. Дослідження чисельності працівників, фонду оплати праці та рівня заробітної плати дає змогу оцінити ефективність використання трудового потенціалу підприємства та визначити передумови для подальшого вдосконалення системи оплати праці. Тому доцільним є проведення аналізу

фонду оплати праці та середньої заробітної плати працівників АТ «Житомирські ласощі» за 2023-2025 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фонду оплати праці та середньої заробітної плати на
АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. 2025 р. до	
				+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн	128 178	124 193	122 721	-5 457	95,7
Чисельність працівників, осіб	694	639	503	-191	72,5
Середньорічна зарплата, тис. грн	184,69	194,35	243,98	59,29	132,1
Середньомісячна зарплата, грн	15 391	16 196	20 332	4 941	132,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Аналіз показників оплати праці АТ «Житомирські ласощі» свідчить про неоднозначні тенденції у 2023-2025 роках. Загальний фонд оплати праці підприємства скоротився на 5 457 тис. грн, або на 4,3 %, та у 2025 році становив 122 721 тис. грн. Одночасно середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 191 особу, або на 27,5 %, що може бути пов'язано з оптимізацією чисельності персоналу, автоматизацією окремих виробничих процесів або змінами в організації праці.

Незважаючи на скорочення фонду оплати праці, середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 59,29 тис. грн, або на 32,1 %, і у 2025 році становила 243,98 тис. грн. Відповідно середньомісячна заробітна плата збільшилася з 15 391 грн до 20 332 грн, тобто на 4 941 грн або на 32,1 %.

Отримані результати свідчать про підвищення рівня оплати праці на підприємстві на фоні скорочення чисельності персоналу. Така тенденція може бути наслідком зростання продуктивності праці, перерозподілу фонду оплати праці між меншою кількістю працівників, а також прагнення підприємства утримувати кваліфікований персонал в умовах конкуренції на ринку праці. Загалом динаміка показників свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та посилення матеріальної мотивації працівників.

Наступним кроком доцільним є проведення аналізу ефективності використання фонду оплати праці АТ «Житомирські ласощі», що дозволяє визначити віддачу від коштів, вкладених в оплату праці працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці на
АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+;-	%
Фонд оплати праці, тис. грн	128 178	124 193	122 721	-5 457	95,7
Частка фонду оплати праці у загальних витратах, %	27,17	40,91	35,9	8,73	-
Частка фонду оплати праці у собівартості продукції, %	32,26	28,58	19,85	-12,41	-
Чистий дохід, тис. грн	474 383	514 712	710 794	236 411	149,8
Зарплатовіддача, грн	3,7	4,14	5,79	2,09	156,5
Чистий прибуток, тис. грн	15 803	22 743	32 871	17 068	208
Рентабельність витрат на оплату праці, %	12,33	18,31	26,79	14,46	217,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Проведений аналіз свідчить про підвищення ефективності використання фонду оплати праці на АТ «Житомирські ласощі». Незважаючи на скорочення фонду оплати праці на 5 457 тис. грн (4,3%), чистий дохід підприємства зріс на 49,8%, а чистий прибуток – на 108%.

У результаті зарплатовіддача збільшилася з 3,7 до 5,79 грн, а рентабельність витрат на оплату праці – з 12,33% до 26,79%, що свідчить про зростання віддачі від кожної гривні витрат на персонал.

Частка фонду оплати праці у загальних витратах зросла з 27,17% до 35,9%, що підтверджує підвищення ролі трудових ресурсів у діяльності підприємства. Водночас частка фонду оплати праці у собівартості продукції зменшилася з 32,26% до 19,85%, що свідчить про зростання ролі інших складових витрат, насамперед матеріальних.

Отже, на підприємстві спостерігається підвищення ефективності використання фонду оплати праці та створюються передумови для подальшого вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

Підвищення ефективності використання фонду оплати праці безпосередньо пов'язане зі зміною продуктивності праці працівників. Для оцінки результативності використання трудових ресурсів підприємства проведемо аналіз продуктивності праці на АТ «Житомирські ласощі» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз продуктивності праці на АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+;-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	474 383	514 712	710 794	236 411	149,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	694	639	503	-191	72,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	683,55	805,50	1 412,12	728,57	206,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Аналіз продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів АТ «Житомирські ласощі». За 2023–2025 роки чистий дохід від реалізації зріс на 49,8%, тоді як чисельність персоналу скоротилася на 27,5%. У результаті продуктивність праці одного працівника збільшилася з 683,55 тис. грн до 1 412,12 тис. грн, або на 106,6%, що свідчить про покращення організації праці та зростання результативності діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про зростання продуктивності праці, середньої заробітної плати та ефективності використання фонду оплати праці. Водночас для обґрунтування напрямів удосконалення системи оплати праці необхідно оцінити, наскільки темпи зростання заробітної плати відповідають змінам продуктивності праці працівників. Саме тому доцільно провести оцінку взаємозв'язку продуктивності праці та рівня оплати праці на підприємстві.

Заключним етапом аналізу системи оплати праці є проведення оцінки взаємозв'язку продуктивності праці та рівня оплати праці на АТ «Житомирські

ласощі», що дозволить встановити ефективність діючої системи матеріального стимулювання та виявити резерви її подальшого вдосконалення.

Важливим напрямом оцінки ефективності системи оплати праці є визначення факторів, які впливають на зміну фонду оплати праці. З цією метою проведемо факторний аналіз впливу чисельності працівників та середньої заробітної плати на формування фонду оплати праці АТ «Житомирські ласощі», результати якого наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив чисельності працівників та середньої заробітної плати на зміну фонду оплати праці АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+;-	%
Фонд оплати праці, тис. грн	128 178	124 193	122 721	-5 457	95,7
Чисельність працівників, осіб	694	639	503	-191	72,5
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	184,69	194,35	243,98	59,29	132,1
Вплив зміни чисельності працівників на фонд оплати праці, тис. грн	–	-10 689,25	-46 600,18	-46 600,18	–
Вплив зміни середньої заробітної плати на фонд оплати праці, тис. грн	–	6 704,04	41 147,26	41 147,26	–

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Проведений факторний аналіз свідчить, що основним чинником скорочення фонду оплати праці АТ «Житомирські ласощі» було зменшення чисельності персоналу. У 2024 році цей фактор знизив фонд оплати праці на 10 689,25 тис. грн, а у 2025 році – на 46 600,18 тис. грн. Водночас підвищення середньої заробітної плати частково компенсувало зазначений вплив, збільшивши фонд оплати праці відповідно на 6 704,24 тис. грн та 41 147,26 тис. грн. Отже, підприємство поступово підвищувало рівень оплати праці, незважаючи на скорочення чисельності працівників.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно дослідити взаємозв'язок між продуктивністю праці та рівнем оплати праці працівників підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка взаємозв'язку продуктивності праці та рівня оплати праці на АТ
«Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р до 2023р	
				+;-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	474 383	514 712	710 794	236 411	149,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	694	639	503	-191	72,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	683,55	805,50	1 412,12	728,57	206,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	15 391	16 196	20 332	4 941	132,1
Темп зростання продуктивності праці, %	-	117,8	206,7	106,7	—
Темп зростання середньомісячної заробітної плати, %	-	105,2	132,1	32,1	—
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці	1	0,89	0,64	-0,36	64

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Аналіз свідчить, що у 2023-2025 роках продуктивність праці на АТ «Житомирські ласощі» зросла на 106,7%, тоді як середньомісячна заробітна плата – лише на 32,1%. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню чистого доходу на 49,8% та скороченню чисельності персоналу на 27,5%.

Зменшення коефіцієнта співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці з 1,0 до 0,64 свідчить про випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Це вказує на наявність резервів для подальшого вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

Для більш детальної оцінки відповідності рівня оплати праці досягнутим результатам роботи доцільно порівняти фактичний рівень заробітної плати з її умовно пропорційним рівнем, розрахованим з урахуванням темпів зростання продуктивності праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняння фактичного та пропорційного рівня оплати праці на
АТ «Житомирські ласощі»

Рік	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Фактична середньорічна зарплата, тис. грн	Пропорційна зарплата, тис. грн	Відхилення, тис. грн
2023	683,55	184,69	-	-
2024	805,50	194,35	217,64	-23,29
2025	1 412,12	243,98	381,54	-137,56

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Примітка: Пропорційна заробітна плата розрахована виходячи з темпів зростання продуктивності праці відносно базового 2023 року з метою оцінки відповідності динаміки оплати праці змінам результативності праці.

Порівняння фактичного та пропорційного рівня оплати праці свідчить, що зростання заробітної плати на АТ «Житомирські ласощі» відбувалося повільніше, ніж зростання продуктивності праці. У 2024 році фактична заробітна плата була меншою від пропорційної на 23,29 тис. грн, а у 2025 році – на 137,56 тис. грн. Це свідчить про те, що частина економічного ефекту від зростання продуктивності праці не була трансформована у підвищення оплати праці працівників. Водночас така тенденція позитивно впливає на фінансові результати підприємства, оскільки забезпечує випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з витратами на персонал. Проте в довгостроковій перспективі недостатній рівень матеріального стимулювання може негативно впливати на мотивацію працівників та їх зацікавленість у підвищенні результативності праці.

Отже, підприємство має резерви для вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу шляхом підвищення ролі преміювання та впровадження КРІ-показників, пов'язаних із продуктивністю праці та якістю продукції.

З метою наочного відображення виявлених тенденцій співвідношення фактичного та пропорційного рівня оплати праці на АТ «Житомирські ласощі» представлено графічно на рисунку 2.1.

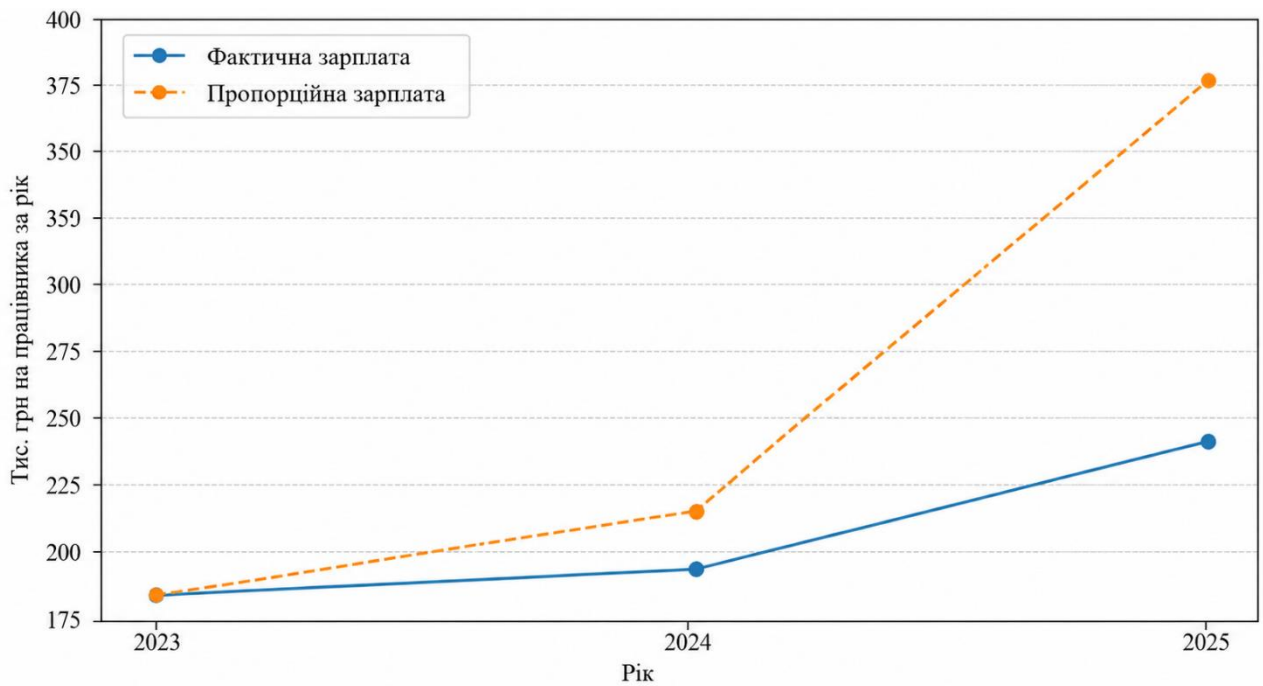


Рис. 2.1. Порівняння фактичного та пропорційного рівня оплати праці на АТ «Житомирські ласощі» за 2023-2025 рр.

Джерело: створено автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Отже, проведена оцінка взаємозв'язку продуктивності праці та рівня оплати праці на АТ «Житомирські ласощі» показала, що у 2023-2025 роках темпи зростання продуктивності праці суттєво випереджали темпи зростання заробітної плати. Незважаючи на підвищення середньої заробітної плати працівників, її рівень не повною мірою відповідав досягнутим результатам праці та зростанню продуктивності.

Висновки до Розділу 2. Проведений аналіз системи оплати праці та основних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» засвідчив, що підприємство є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні та має значний виробничий потенціал, розвинену виробничу інфраструктуру і стабільні позиції на ринку. Водночас результати дослідження виявили низку тенденцій, які потребують подальшого вдосконалення системи управління трудовими ресурсами та оплати праці.

Аналіз організаційно-економічних показників показав, що у 2023-2025 роках підприємство забезпечило зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача за

досліджуваний період зросла більш ніж удвічі, що свідчить про покращення результативності використання виробничих ресурсів. Разом з тим встановлено скорочення вартості основних засобів і власного капіталу, а також зниження вартості бізнесу за методом накопичених активів, що вказує на необхідність оновлення виробничої бази підприємства та залучення додаткових джерел фінансування для її модернізації.

Дослідження трудових ресурсів показало скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 694 осіб у 2023 році до 503 осіб у 2025 році. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити зростання продуктивності праці більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Водночас фонд оплати праці за досліджуваний період скоротився, що було обумовлено зменшенням чисельності працівників.

Аналіз показників ефективності використання фонду оплати праці засвідчив позитивну динаміку продуктивності праці, зарплатовіддачі та рентабельності витрат на оплату праці. Разом із тим встановлено, що темпи зростання заробітної плати суттєво відставали від темпів зростання продуктивності праці. Якщо продуктивність праці у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 106,7%, то середньомісячна заробітна плата – лише на 32,1%.

Порівняння фактичного та пропорційного рівня оплати праці показало, що частина економічного ефекту, отриманого внаслідок підвищення продуктивності праці, не була спрямована на матеріальне стимулювання персоналу. Це свідчить про наявність резервів для вдосконалення системи оплати праці шляхом посилення зв'язку між результатами праці та рівнем винагороди працівників.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують доцільність розробки заходів щодо удосконалення оплати праці на АТ «Житомирські ласощі». Основними напрямками таких змін мають стати модернізація виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження системи преміювання на основі KPI-показників, що забезпечить зростання матеріальної зацікавленості працівників і підвищення результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

За результатами проведеного аналізу встановлено, що на АТ «Житомирські ласощі» спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці та ефективності використання фонду оплати праці. Водночас темпи зростання заробітної плати відстають від темпів зростання продуктивності праці, а стан основних засобів свідчить про необхідність подальшої модернізації виробництва.

Для удосконалення системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження рівня браку продукції, скорочення непродуктивних витрат та посилення матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці. Досягнення зазначених цілей можливе шляхом модернізації виробництва та впровадження системи преміювання на основі КРІ-показників.

Реалізація зазначених заходів потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. Основними джерелами фінансування можуть бути власні кошти підприємства, банківське кредитування або грантова підтримка. Порівняння кожного виду джерела фінансування наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика можливих джерел фінансування заходів з
удосконалення системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі»

Критерій	Власні кошти	Банківський кредит	Грантові кошти
Необхідність повернення коштів	Ні	Так	Ні
Фінансове навантаження	Високе	Високе	Низьке
Вплив на ліквідність підприємства	Значний	Значний	Мінімальний
Можливість швидкої модернізації	Середня	Висока	Висока
Ризик зростання боргового навантаження	Відсутній	Високий	Відсутній
Спрямування економії коштів на преміювання	Обмежено	Обмежено	Значна

Джерело: сформовано автором на основі результатів власних досліджень.

Можна дійти висновку, що найбільш доцільним джерелом фінансування запропонованих заходів є грантові кошти, оскільки вони дозволяють здійснити

модернізацію виробництва без додаткового боргового навантаження та зберегти власні фінансові ресурси підприємства для подальшого розвитку системи матеріального стимулювання персоналу. Важливою перевагою грантового фінансування є відсутність необхідності повернення залучених коштів та сплати відсотків, що дозволяє спрямувати отриманий економічний ефект на розвиток підприємства та матеріальне стимулювання персоналу.

Однією з таких можливостей є участь у грантовій програмі «The Nansen Support Programme for Ukraine», яка реалізується за підтримки уряду Норвегії. Метою програми є підтримка інвестиційно-готових проєктів, спрямованих на модернізацію виробництва, розвиток підприємництва, зміцнення економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Основні умови грантової програми наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика грантової програми
The Nansen Support Programme for Ukraine

Показник	Характеристика
Назва програми	The Nansen Support Programme for Ukraine
Організатор	Norwegian Agency for Development Cooperation (Norad)
Мета програми	Підтримка бізнес-проєктів, що сприяють розвитку економічної діяльності в Україні
Розмір фінансування	від 455 000 євро на проєкт
Форма підтримки	Грантове фінансування
Кінцевий термін подання заявки	17 червня 2026 р.
Потенційні учасники	Українські підприємства та юридичні особи
Пріоритетні напрями	Виробництво, продовольча безпека, модернізація виробництва, розвиток бізнесу
Відповідність АТ «Житомирські ласощі» умовам програми	Відповідає

Джерело: сформовано автором за матеріалами грантової програми 30.

Таким чином, АТ «Житомирські ласощі» відповідає основним умовам участі у програмі, оскільки є зареєстрованим комерційним підприємством, здійснює діяльність у сфері виробництва харчової продукції та має значний виробничий потенціал. Крім того, підприємство демонструє стабільні обсяги реалізації продукції та має сформовану матеріально-технічну базу, що дозволяє

розглядати його як потенційного учасника інвестиційно орієнтованих грантових проєктів.

Залучення грантових коштів для модернізації виробничого обладнання є більш доцільним порівняно з фінансуванням за рахунок власних ресурсів підприємства, оскільки дозволяє одночасно вирішити декілька важливих завдань:

- модернізувати виробниче обладнання та підвищити рівень автоматизації виробництва без значного навантаження на власні фінансові ресурси підприємства;
- знизити рівень виробничого браку, втрат сировини та непродуктивних витрат, що сприятиме зменшенню собівартості продукції;
- підвищити продуктивність праці працівників за рахунок використання сучасного обладнання та оптимізації виробничих процесів;
- спрямувати частину отриманої економії витрат на формування додаткового преміального фонду та впровадження системи матеріального стимулювання на основі KPI-показників;
- забезпечити подальше зростання рівня оплати праці без суттєвого збільшення фінансового навантаження на підприємство.

Таким чином, залучення грантового фінансування в межах «The Nansen Support Programme for Ukraine» є найбільш доцільним напрямом удосконалення системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі». Реалізація такого підходу дозволить поєднати модернізацію виробництва, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат та впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу.

У межах дослідження запропоновані заходи щодо вдосконалення системи оплати праці орієнтовані насамперед на виробничий персонал АТ «Житомирські ласощі», що обумовлено наступними причинами:

- 1) саме виробничі працівники безпосередньо впливають на обсяги випуску продукції, її якість та використання сировини;

2) модернізація виробництва насамперед впливає на результати роботи виробничих підрозділів;

3) результати праці виробничого персоналу можуть бути кількісно оцінені за допомогою КРІ-показників.

Крім того, проведений у другому розділі аналіз показав, що темпи зростання продуктивності праці на підприємстві суттєво випереджали темпи зростання заробітної плати, що свідчить про наявність резервів для посилення матеріального стимулювання працівників. За таких умов доцільним є впровадження системи преміювання, яка забезпечуватиме прямий взаємозв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріальної винагороди.

З метою посилення мотивації персоналу на АТ «Житомирські ласощі» пропонується впровадити механізм преміювання на основі КРІ-показників та економії витрат. Необхідність його впровадження обумовлена тим, що ефективність системи оплати праці значною мірою залежить від наявності прямого взаємозв'язку між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання.

Особливістю запропонованого механізму є формування додаткового преміального фонду за рахунок частини економічного ефекту, отриманого внаслідок скорочення виробничих витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Він дозволяє поєднати інтереси підприємства та працівників: підприємство отримує економію витрат і підвищення продуктивності праці, а працівники – додаткову матеріальну винагороду за досягнення встановлених показників ефективності. Розмір премії визначається рівнем досягнення встановлених показників ефективності.

Механізм функціонування запропонованої системи преміювання наведено на рисунку 3.1.

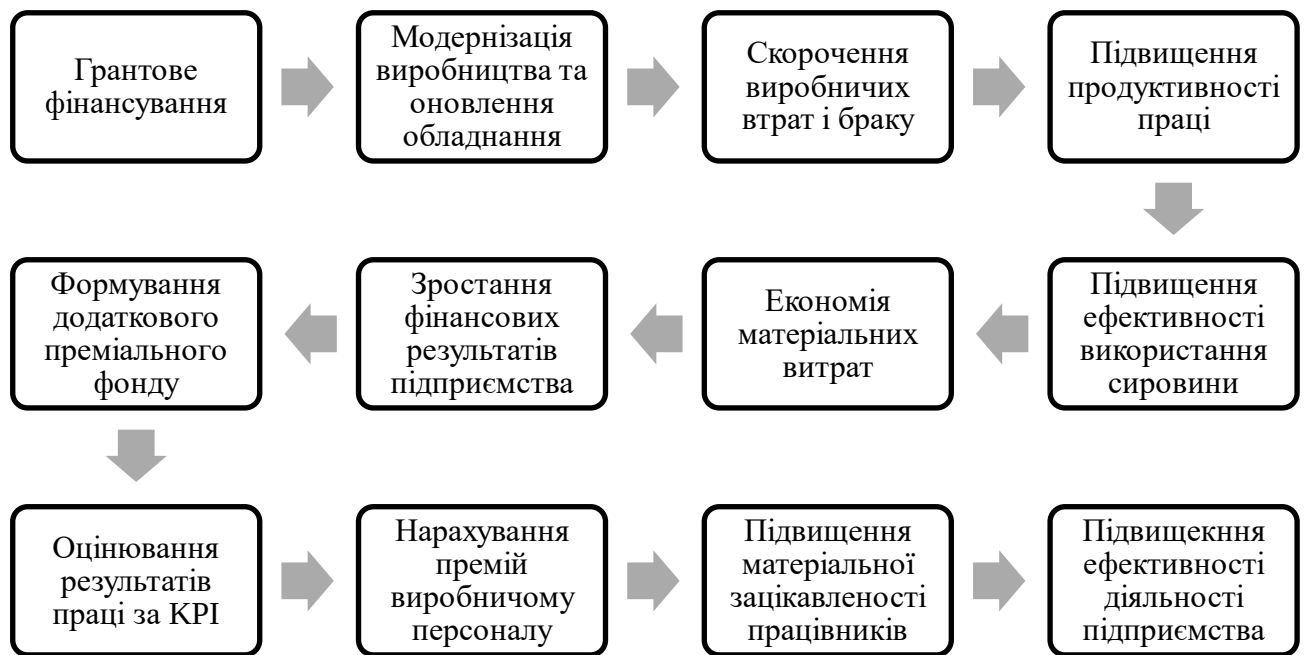


Рис. 3.1. Механізм функціонування системи преміювання виробничого персоналу АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: розроблено автором.

Для оцінювання результативності праці пропонується використовувати систему ключових показників ефективності (КРІ), що враховує виконання виробничих завдань, якість продукції та економне використання сировини і матеріалів. Запропоновану систему показників наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Система КРІ для преміювання виробничого персоналу
АТ «Житомирські ласощі»

Показник (КРІ)	Характеристика	Питома вага, %
Виконання виробничого плану	Виконання або перевиконання планового обсягу виробництва	40
Якість продукції	Відсутність браку та рекламаций, дотримання стандартів якості	35
Економне використання сировини та матеріалів	Дотримання норм витрачання ресурсів та зниження виробничих втрат	25
Разом		100

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система КРІ орієнтована на виробничий персонал, оскільки саме результати його праці безпосередньо впливають на якість продукції, виконання виробничого плану та ефективність використання ресурсів. Нарахування премії пропонується здійснювати залежно від рівня виконання

встановлених КРІ. За умови досягнення цільових значень працівник отримує 100% передбаченої премії, а у разі часткового невиконання показників її розмір зменшується пропорційно рівню їх виконання. Порядок нарахування премії наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порядок нарахування премії залежно від рівня виконання КРІ

Рівень виконання КРІ	Розмір премії
100% і більше	100% премії
90–99%	80%
80–89%	60%
менше 80%	не нараховується

Джерело: розроблено автором.

Для забезпечення належного мотиваційного ефекту максимальний розмір премії пропонується встановити на рівні 30% посадового окладу працівника. Розрахунок максимального розміру премії та потреби у преміальному фонді наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок максимального розміру премії та потреби у преміальному фонді АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Значення
Середньомісячна заробітна плата у 2025 р., грн	20 332
Максимальний розмір премії, %	30
Максимальна щомісячна премія на одного працівника, грн	6 099,60
Чисельність виробничого персоналу, осіб	240
Максимальний місячний преміальний фонд, тис. грн	1 463,90
Максимальний річний преміальний фонд, тис. грн	17 566,85

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, за умови повного виконання встановлених КРІ максимальний розмір щомісячної премії може становити 6 099,60 грн на одного працівника. Для забезпечення виплати премій виробничому персоналу підприємству необхідно сформувати преміальний фонд у розмірі 17 566,85 тис. грн на рік. У таблиці наведено максимальну потребу у фонді за умови 100% виконання КРІ всіма працівниками. Фактичний обсяг преміальних виплат може бути меншим, оскільки залежатиме від рівня досягнення працівниками встановлених показників ефективності.

Водночас можливість практичного впровадження системи залежить від наявності достатнього економічного ефекту від реалізації заходів щодо модернізації виробництва. Оскільки джерелом формування преміального фонду виступає економічний ефект, отриманий у результаті модернізації виробництва за рахунок грантового фінансування, доцільним є прогнозування змін основних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» після реалізації запропонованих заходів.

Прогнозні розрахунки виконано на основі фактичних показників діяльності підприємства за 2025 рік та з урахуванням результатів досліджень ефективності модернізації виробництва у харчовій промисловості. Для уникнення завищення результатів у роботі використано помірний сценарій розвитку, який передбачає скорочення матеріальних витрат на 6,5% внаслідок зменшення виробничих витрат і браку, а також збільшення обсягів реалізації продукції на 8% завдяки підвищенню продуктивності праці та зростанню конкурентоспроможності підприємства після модернізації. Прогноз основних показників діяльності після впровадження запропонованих заходів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз основних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р.	Прогноз 2026р.	Результат
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	710 794	767 657,52	8,0%
Матеріальні витрати, тис. грн	96 981	90 677,24	-6,5%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	618 137	611 833,24	-1,0%
Валовий прибуток, тис. грн	92 657	155 824,82	68,2%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	503	503	-
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 413,11	1 526,16	8,0%

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства:

- 1) Чистий дохід від реалізації: $710794 * 1,08 = 767\,657,52$ тис. грн
- 2) Матеріальні витрати: $96981 * (1 - 0,065) = 90\,677,24$ тис. грн
- 3) Економія матеріальних витрат = $96981 - 90677,24 = 6303,76$ тис. грн

- 4) Собівартість реалізованої продукції = $618137 - 6303,76 = 611833,24$ тис. грн
- 5) Валовий прибуток = $767657,52 - 611833,24 = 155\,824,28$ тис. грн
- 6) Продуктивність праці (2025) = $710\,794 / 503 = 1413,11$ тис. грн
- 7) Продуктивність праці (2026) = $767657,52 / 503 = 1526,16$ тис. грн

Як свідчать результати прогнозних розрахунків, реалізація заходів щодо модернізації виробництва та впровадження системи КРІ-преміювання матиме позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 8%, що обумовлено підвищенням продуктивності виробництва та покращенням якості продукції. Одночасно скорочення матеріальних витрат на 6,5% забезпечить додаткову економію ресурсів у розмірі 6303,76 тис. грн. Значний приріст валового прибутку обумовлений збільшенням обсягів реалізації продукції та скороченням матеріальних витрат унаслідок модернізації виробництва.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на рівень оплати праці проведено розрахунок прогнозних змін фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив запропонованих заходів на оплату праці персоналу

АТ «Житомирські ласощі»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Фонд оплати праці, тис. грн	122 721	140 288
Середньомісячна заробітна плата, грн	20 332	23 242
Приріст середньомісячної заробітної плати, грн	—	2 910
Максимальний річний преміальний фонд, тис. грн	—	17 566,85

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок прогнозних показників після запропонованих заходів:

- 1) $\text{ФОП}_{2026} = 122\,721 + 17\,566,85 = 140\,287,85$ тис.грн
- 2) $\text{СЗП}_{2026} = 140\,287,85 / (503 * 12) * 1000 = 23\,241,86 = 23\,242$ грн.
- 3) Приріст СЗП = $23\,424 - 20\,332 = 2\,910$ грн.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів. Скорочення матеріальних витрат, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності підприємства створюють

передумови для подальшого розвитку АТ «Житомирські ласощі» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Висновки до Розділу 3. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність удосконалення системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі» шляхом впровадження КРІ-орієнтованого механізму преміювання виробничого персоналу. Запропонована система враховує виконання виробничого плану, якість продукції та ефективність використання сировини і матеріалів, що забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та матеріальним стимулюванням працівників.

Визначено, що джерелом формування преміального фонду може виступати економічний ефект, отриманий унаслідок модернізації виробництва за рахунок грантового фінансування. Оновлення виробничого обладнання сприятиме скороченню матеріальних витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Прогнозні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів створює можливості для формування додаткового преміального фонду та підвищення рівня оплати праці працівників. Важливою перевагою запропонованого підходу є поєднання матеріального стимулювання персоналу з фінансовими результатами діяльності підприємства, що забезпечує зацікавленість працівників у досягненні встановлених показників ефективності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні виробничих результатів та забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними та створюють передумови для зростання ефективності діяльності підприємства, посилення мотивації персоналу й подальшого вдосконалення системи оплати праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти організації оплати праці на підприємстві та розроблено шляхи її вдосконалення на АТ «Житомирські ласощі».

У результаті дослідження встановлено, що заробітна плата є важливим інструментом матеріального стимулювання працівників, який забезпечує відтворення робочої сили, підвищення мотивації персоналу та зростання ефективності діяльності підприємства. Визначено, що ефективність системи оплати праці значною мірою залежить від правильного вибору форм і систем оплати праці, організації преміювання та забезпечення взаємозв'язку між результатами праці працівників і рівнем їх матеріальної винагороди. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити основні показники оцінки ефективності оплати праці, серед яких особливе значення мають продуктивність праці, зарплатовіддача, рентабельність витрат на оплату праці та співвідношення темпів зростання продуктивності праці й заробітної плати.

Проведений аналіз діяльності АТ «Житомирські ласощі» показав, що підприємство є одним із провідних виробників кондитерської продукції України та має значний виробничий потенціал. Водночас встановлено скорочення вартості основних засобів і власного капіталу, зростання поточних зобов'язань та дебіторської заборгованості. Разом із цим спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Дослідження трудових ресурсів підприємства засвідчило скорочення середньооблікової чисельності працівників протягом 2023-2025 років. Незважаючи на це, продуктивність праці за досліджуваний період суттєво зросла, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Аналіз фонду оплати праці та рівня заробітної плати показав, що темпи зростання оплати праці були нижчими за темпи зростання продуктивності праці. Проведені розрахунки підтвердили наявність резервів для підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу та вдосконалення системи оплати праці.

У ході дослідження встановлено, що між рівнем оплати праці та продуктивністю праці існує прямий взаємозв'язок, а випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно із заробітною платою створює можливості для підвищення матеріальної зацікавленості працівників без суттєвого погіршення фінансового стану підприємства. Отриманий результат став підставою для розробки заходів щодо вдосконалення системи оплати праці на АТ «Житомирські ласощі».

З метою підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу запропоновано впровадження KPI-орієнтованого механізму преміювання виробничого персоналу, який передбачає оцінювання результатів праці за показниками виконання виробничого плану, ефективності використання сировини та матеріалів і дотримання вимог до якості продукції. Джерелом формування преміального фонду визначено частину економічного ефекту, отриманого внаслідок модернізації виробництва за рахунок грантового фінансування.

Прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, скорочення матеріальних витрат та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Отриманий економічний ефект створює передумови для формування додаткового преміального фонду та підвищення рівня матеріальної зацікавленості працівників.

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та можуть бути використані АТ «Житомирські ласощі» для вдосконалення системи оплати праці, підвищення мотивації персоналу, продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.05.2026)
2. Про офіційну статистику : Закон України від 16.08.2022 р. № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text> (дата звернення: 02.05.2026)
3. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ Держ. ком. статистики України від 13.01.2004 р. № 5 : станом на 24 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 02.05.2026)
4. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI : станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 02.05.2026)
5. Економічна теорія. Організація заробітної плати : веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1584072039794/politekonomiya/ekonomichna_teoriya
6. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 02.05.2026)
7. Yaremenko L. The mechanism formation of a payroll fund and the directions of its improvement. Agrosvit. 2020. № 2. С. 53–58. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.2.53> (дата звернення: 02.05.2026).
8. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.05.2026)
9. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 03.12.2025 № 4695-IX // База даних

«Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4695-20> (дата звернення: 02.05.2026)

10. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 27 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 02.05.2026)

11. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 19.11.2024 № 4059-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4059-20> (дата звернення: 02.05.2026)

12. Стаття 96. Системи оплати праці Глава VII. Оплата праці (ст. 94–117) Кодекс законів про працю України | Нормативна база України. Factor. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-40/section-207/article-31573/> (дата звернення: 02.05.2026).

13. Про затвердження Абеткового переліку професій працівників за національними випусками Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників із зазначенням професій Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника та Переліку професій працівників за випусками Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника із зазначенням професій національних випусків Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 89 та Випуск 90) : Наказ; Мінпраці України від 26.11.2008 № 557 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0557203-08> (дата звернення: 02.05.2026).

14. Бухгалтерський (фінансовий) облік. *gvrauoblik*. URL: <https://olgacim77.wixsite.com/gvrauoblik/бухгалтерський-фінансовий-облік> (дата звернення: 02.05.2026).

15. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Житомирські ласощі. URL: <https://zl.com.ua/shareholders/> (дата звернення: 02.05.2026).

16. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. Наукові записки Львівського університету

бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 33. С. 145–154.
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7188969> (дата звернення: 02.06.2026).

17. Олійник, І.В, Дмитрієв, Д.В. Організація преміювання персоналу на підприємстві. «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій» : матеріали V Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчен. та здобувачів вищ. освіти присвяч. Дню науки (17 трав. 2024 р.), м. Херсон-Кропивницький. С. 31–33. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/9581/Олійник,%20І.В.,%20Дмитрієв,%20Д.В.Організація%20преміювання%20персоналу%20на%20підприємстві_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення: 02.05.2026).

18. Фонд оплати праці на підприємстві: планування фонду. Участь у прибутках. Реферат. Освіта.UA.
URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21722/ (дата звернення: 02.05.2026).

19. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 02.05.2026).

20. Скрипник Н.Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/198.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).

21. Заробітна плата: планування та аналіз. Реферат. Освіта.UA.
URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19408/ (дата звернення: 02.05.2026).

22. Система електронного забезпечення навчання ЗНУ.
URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1061707/mod_resource/content/1/Планування%20праці%20і%20фонду%20ЗП.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

23. Планування заробітної плати - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/26673/> (дата звернення: 02.05.2026).

24. Аналіз фонду заробітної плати. *Elib LNTU*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Косінський/page16.html (дата звернення: 02.05.2026).
25. Bondarenko N., Bobyr O. Methodological approaches to analysis of labor costs. Herald UNU. International Economic Relations and World Economy. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-3> (дата звернення: 02.05.2026).
26. Tsymbaliuk S. O., Tsymbaliuk D. I. The Comprehensive Audit of Remuneration of Labor at the Enterprise: Theoretical and Methodical Bases for Implementation. Business Inform. 2020. Т. 5, № 508. С. 336–342. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-336-342> (дата звернення: 02.05.2026).
27. Chaika T., Mardus N., Loghvinov J. Coefficient analysis of labor resources and costs for labor payment: calculation on financial and statistical reporting and modern trends of analysis (on the example of enterprises of hotel-restaurant business). Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2018. № 22. С. 90–95. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.90> (дата звернення: 02.05.2026).
28. Хрей А. П. Облік і аудит розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства: автореф. Autoreferat. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25163> (дата звернення: 02.05.2026).
29. Організація заробітної плати: принципи та складові елементи. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/17693/ (дата звернення: 02.05.2026).
30. Від 455 000 євро – гранти для бізнес-проектів, що сприяють економічній діяльності в Україні - центр розвитку час змін. Центр розвитку ЧАС ЗМІН - Центр розвитку лідерів змін! Навчаємо, як отримувати грант для соціальних та бізнес проектів. Навчальні курси для особистісного та професійного зростання. Гранти, проекти, можливості в ЧАС ЗМІН. URL: <https://chaszmin.com.ua/vid-455-000-yevro-granty-dlya-biznes-proyektiv-shho-spruyayut-ekonomichnij-diyalnosti-v-ukrayini-nansen/> (дата звернення: 12.05.2026).

31. Гура Д. О., Пінчук С. С. Щодо заходів підвищення ефективності функціонування підприємства. Актуальні питання економіки, обліку, та фінансів в Україні : Матеріали III Всеукр. науково-практ. конф., м. Ірпінь, 20 берез. 2023 р. Ірпінь, 2023. С. 17–18. URL: https://iek.irpin.com/wp-content/uploads/2024/12/iii-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferencziya-aktualni-pytannya-ekonomiky-obliku-ta-finansiv-v-ukrayini_20.03.2023.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

32. Гура Д. О. Удосконалення оплати праці на підприємстві. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів* : Матеріали III Всеукр. науковопракт. конф., м. Житомир, 20 черв. 2025 р. / Наук. керівник І. Ф. Грабчук. Житомир, 2025. С. 62–65.

33. Гура Д. О. Удосконалення преміальної системи підприємства на основі комбінування сучасних методів стимулювання персоналу. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів* : Матеріали III Всеукр. науковопракт. конф., м. Житомир, 04 черв. 2026 р. Житомир, 2026. С. 378-382.

34. Нормативні джерела оплати праці. Форми оплати праці. Фонд оплати праці. *Освітній проект «На Урок» для вчителів*. URL: <https://naurok.com.ua/normativni-dzherela-oplati-praci-formi-oplati-praci-fond-oplati-praci-128859.html> (дата звернення: 02.05.2026).

35. Аналіз фонду оплати праці та ефективності його використання. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/1356061546477/bankivska_sprava/analiz_fondu_oplati_pratsi_efektivnosti_yogo_vikoristannya (дата звернення: 02.05.2026).

36. Сорокіна А. М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4(87). С. 429-442. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56> (дата звернення: 02.06.2026).

37. Преміювання працівників і керівника: механізми, критерії, оформлення. Онлайн-бухгалтерія SMARTFIN.UA: зарплата, кадри, звіти, облік

ФОП. URL: <https://smartfin.ua/blog/premiyuvannya-pratsivnykiv-i-kerivnykamekhanizmu-kryteriyi-oformlennya> (дата звернення: 02.06.2026).

38. Роганова Г. О. Стан ділової активності підприємств кондитерської промисловості України: застосування “золотого правила економіки підприємства”. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. С. 53–61.

39. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525> (дата звернення: 02.06.2026).

40. Kazanovsky A. Methods of stimulating the company's personnel through bonuses by means of collective decision of employees. *Scientific Opinion: Economics and Management*. 2022. № 3(79). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2022-79-8> (дата звернення: 03.06.2026).

41. Будякова О. Ю., Святославова О. Є. Розумні ключові показники ефективності SMART KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2(02). URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-14> (дата звернення: 02.06.2026).

42. Марковець О. С. Грантове фінансування як інструмент розвитку професійно-технічної освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-20> (дата звернення: 02.06.2026).

43. Стешенко О. Д., Мозговий Є. В. Грантове фінансування як запорука стабільності бізнесу. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12725693> (дата звернення: 02.06.2026).