МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МЕДЕНКО Оксана Петрівна

УДК: 331.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Управління оплатою праці працівників»
ТОВ «Полтава-Сад»
Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

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

_____

(підпис) Меденко О. П.

Керівник роботи
Бездітко Олена Євгенівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Меденко О. П. **«Управління оплатою праці працівників ТОВ «Полтава-Сад» –** Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління оплатою праці працівників підприємства. Здійснено аналіз сучасного стану оплати праці працівників ТОВ «Полтава-сад». Розроблено основні напрямки удосконалення управління оплатою праці працівників підприємства.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, фонд оплати праці.

ANNOTATION

Medenko O. P. **«Management of the remuneration of employees of the enterprise» LLC «Poltava-Sad» –** Manuscript**.**

Qualification work for obtaining an educational degree «Bachelor» in specialty 073 «Management». – Polisky National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

In the qualification work, theoretical, methodical and practical aspects of managing the remuneration of the company's employees. An analysis of the current state of wages for employees of LLC «Poltava-sad» was carried out. The main directions for improving the management of the remuneration of the company's employees have been developed.

Key words: pay, wages, basic wages, additional wages, wage fund.

ЗМІСТ

ВСТУП …..... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА…… 5
1.1. Оплата праці в сучасних умовах господарської діяльності…… 5
1.2. Організація оплати праці персоналу суб'єкта господарювання…… 7
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОВ «ПОЛТАВА-САД» 10
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства…… 10
2.2. Аналіз стану оплати праці працівників підприємства……... 12
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПОЛТАВА-САД»…….. 18
3.1. Основні напрямки удосконалення оплати праці працівників підприємства……. 18
3.2. Впровадження грейдової системи оплати праці як ефективний засіб управління оплатою праці працівників……..…….. 20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... 22
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 24
ДОДАТКИ..... 28

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні оплата праці є найважливішим чинником, що визначає мотивацію працівника до ефективного виконання своїх посадових обов'язків у короткостроковому періоді та конструктивної взаємодії – у довгостроковому. По-перше, у зв'язку з пандемією коронавірусу та повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну відбулося об'єктивне погіршення рівня життя значної кількості працівників, що призвело до зниження очікуваних середньогалузевих доходів та їх структури. По-друге, заробітна плата перестала бути стимулюючим чинником. Але найбільш глобальна проблема в організації полягає у систематичній невиплаті заробітної плати працівникам.

Аналіз останніх досліджень. Наукові дослідження та література про оплату праці є достатньо розширене, яке охоплює як вітчизняні, так і зарубіжні праці, серед них варто відмітити Л. Бражнікову, Д. Домаш, С. Гарну, О. Дробишева, К. Гулько, К. Маркса, Л. Васюренко, Ю. Марченко, С. Олійник, К. Чухно, А. Сміта, А. Шнурко, В. Божко, А. Маршал, А. Колот, В. Прокопенко, О. Ярошенко, В. Петті, Д. Рікардо та ін.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень управління оплатою праці працівників підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оплати праці працівників ТОВ «Полтава-Сад».

Завдання дослідження:

– дослідити оплату праці в сучасних умовах господарської діяльності;

– проаналізувати організацію оплати праці персоналу як суб'єкта господарювання;

– надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

– провести аналіз стану оплати праці працівників підприємства;

– запропонувати основні напрямки удосконалення оплати праці працівників підприємства;

– визначити механізм організації оплати праці на ТОВ «Полтава-сад».

Об'єкт дослідження – процес управління оплатою праці на ТОВ «Полтава-сад».

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління оплатою праці працівників ТОВ «Полтава-сад».

Методи дослідження. Для виконання усіх поставлених задач та досягнення мети використано комплекс наукових методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення – при вивченні понять «оплата праці», «заробітна плата»; класифікації – при визначенні основних форм та систем оплати праці; методи фінансового аналізу – для оцінки результативності господарської діяльності підприємства; графічні та табличні – для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, статистична звітність підприємства, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп‘ютерної мережі Internet.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні положення, практичні розробки, висновки та пропозиції, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу, оцінки та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на всеукраїнській науково-практичній конференції: «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» (м. Житомир, 1 лютого 2023 року) та міжнародній науково-практичній конференції: «Трансформаційні процеси національної економіки в умовах сьогодення» (м. Київ, 8 квітня 2023року).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 27 сторінках комп‘ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 7 таблиць та 3 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (37 найменувань), 3 додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Оплата праці в сучасних умовах господарської діяльності

Оплата праці є важливим аспектом господарської діяльності, що визначає мотивацію працівника до ефективного виконання своїх посадових обов'язків у короткостроковому періоді та конструктивної взаємодії – у довгостроковому. Крім того, планування коштів на оплату праці та виплат соціального характеру суб'єкта господарювання безпосередньо впливає на показники розвитку людського капіталу працівника, його здатність ефективно адаптуватись до запитів конкурентного оточення.

Зміни у соціальній та економічній політиці України здійснюють вплив на політику організації оплати праці, соціальної підтримки та захисту працівників. Виникає суперечливість через різні погляди на оплату праці між працівником і роботодавцем. Працівник цінує заробітну плату як рівень свого добробуту, а роботодавець зацікавлений у зниженні рівня своїх витрат, але водночас отриманні прибутку від ефективної роботи. У зв'язку з чим склалася кризова ситуація на ринку праці, яка полягає у наступному. По-перше, у зв'язку з коронавірусною інфекцією відбулося об'єктивне погіршення рівня життя значної кількості працівників, що призвело до зниження очікуваних середньогалузевих доходів та їх структури. По-друге, заробітна плата перестала бути стимулюючим чинником. Так само спостерігається відмінність в оплаті за галузями і всередині професійно-кваліфікованих груп. Найбільша відмінність існує у заробітній платі між працівниками підприємства та їх директорами. Але найбільш глобальна проблема в організації полягає у систематичній невиплаті заробітної плати працівникам [19].

Проведемо дослідження визначення поняття «оплата праці» у науковому просторі. Підходи узагальнено у дод. А.

На нашу думку, оплата праці – це сукупність відносин між роботодавцем та найманим працівником з приводу нарахування та виплати заробітної плати за результатами роботи працівника.

В економічній теорії суттєві риси оплати праці, зазвичай, виражаються через категорію заробітної плати, хоча наведені поняття не тотожні. Адже заробітна плата – це нарахування винагороди за працю найманому працівникові, а оплата праці є виплатою винагороди за працю.

Виділяють такі види оплати праці: реальну і номінальну. Номінальна заробітна плата – це грошовий вираз заробітної плати, яку отримує працівник за свою роботу відповідно до її кількості та якості. Реальна заробітна плата представляє собою комплекс матеріальних і культурних благ, а також послуг, які працівник може придбати за номінальну заробітну плату [9, с. 256].

Заробітна плата, відповідно до статті 2 Закону України «Про оплату праці» складається з основної та додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Структуру заробітної плати подано на рис. 1.1.

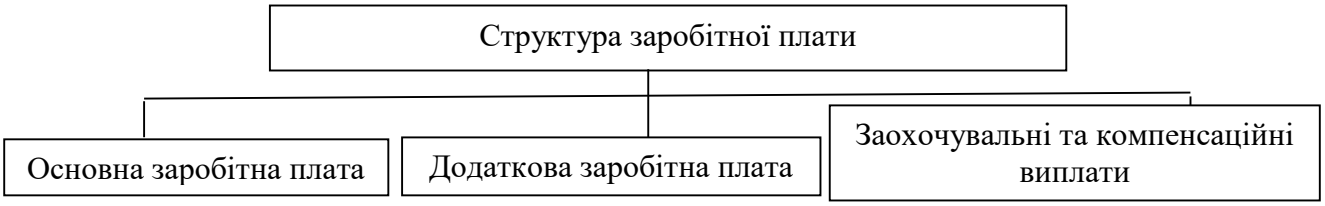

Рис. 1.1. Структура заробітної плати

Джерело: узагальнено за [30].

С. Цимбалюк зазначає, що основна заробітна плата для більшості професій займає найбільшу частку в заробітній платі, а для деяких також у компенсаційному пакеті і, на відміну від інших пільг і винагород, є переважно постійною. У зв’язку з цим порядок формування основного окладу займає перше місце у створенні політики оплати праці [32, с. 224].

На нашу думку, основна заробітна плата нараховується працівнику за відпрацьований робочий час, виконану працю чи надану послугу за якість виконаних робіт у вигляді тарифних ставок, розцінок та окладів. Незаконне та безпідставне зменшення виплат основних заробітних плат працівникам

приватних та державних установ не допускається. Додаткова заробітна плата нараховується працівнику за невідпрацьований робочий час, але виплачується відповідно до чинного законодавства, це лікарняні, відпускні, відпускні в зв'язку з вагітністю та пологами, гарантійні та компенсаційні виплати, доплати, надбавки передбачені законодавством; Бонуси, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [36, с. 1359].

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать такі категорії грошових перерахувань [7]: виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік; компенсація за невикористану відпустку при звільненні; виплати через тимчасову непрацездатність працівника; вихідна допомога при звільненні в результаті скорочення або ліквідації організації.

Отже, сутність терміну «оплата праці» складна й багатогранна й у різних літературних джерелах розглядається по-різному. Однак, незважаючи на різноманітність формулювань, відмінностей в основних характеристиках цієї категорії не виявлено. Заробітна плата розглядається як прямий заробіток, який систематично визначається на основі соціальної значущості результатів праці колективу та працівника.

1.2. Організація оплати праці персоналу суб'єкта господарювання

Проблема оплати праці є однією з найгостріших для України. Серед таких проблем: низький рівень плати за працю, недотримання підприємствами законодавства у сфері оплати праці, незадовільна диференціація, непогодженість винагороди зі складністю функцій і обов'язків, результатами праці і рівнем кваліфікації працівників тощо [27, с. 140].

Цілком погоджуємося з думкою С. Бичкової, яка зазначає, що на сьогодні проблема організації оплати праці є однією з найгостріших. На тлі соціально-економічної кризи в країні питання стає все більш актуальним. Для більшої частини населення заробітна плата втратила репродуктивну і стимулюючу

функцію і, по суті, перетворилися на деякі соціальні блага, не пов'язані з кількістю, якістю та кінцевими результатами [2, с. 183].

Під організацією оплати праці ми розуміємо організаційно-економічний механізм визначення багатофакторної вартості витраченої у виробничому процесі праці, а також облік, контроль, організацію, планування, і регулювання заробітної плати, що з одного боку забезпечує гарантований заробіток за працю незалежно від результатів діяльності компанії, а з іншого боку – поєднує заробіток з результатами індивідуальної та колективної праці.

Правильну організацію оплати праці можна забезпечити шляхом використання тарифної системи, науково обґрунтованих норм праці, а також основних форм і систем оплати праці [24, с. 65]. Фундаментом організації винагороди праці є тарифна система оплати праці, яка складається з схем посадових окладів, з тарифних ставок, тарифних сіток, доплат і надбавок до тарифних ставок та кваліфікаційно-тарифних характеристик. Тарифна система винагороди праці – це комплекс правил, що забезпечують порівняльну оцінку праці відповідно до кваліфікації, умов її виконання, відповідальності, значимості галузі та інших факторів, що характеризують якість праці [4, с. 291]. Структура тарифної системи наведена на рис. 1.2.

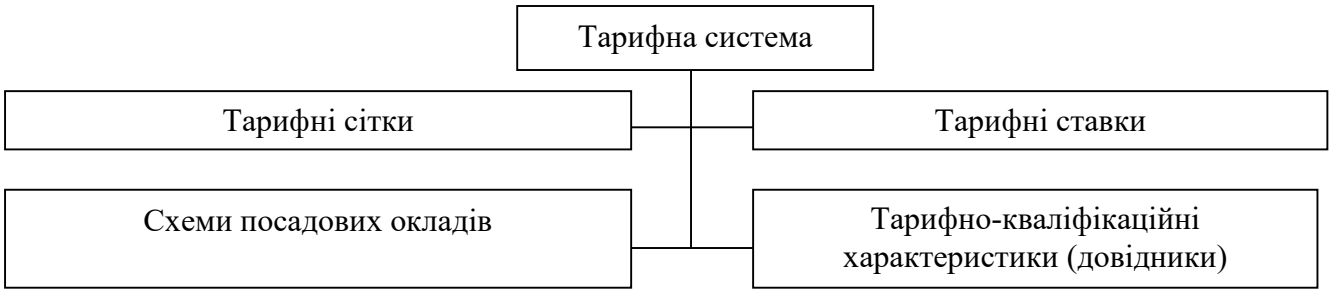

Рис. 1.2. Елементи тарифної системи оплати праці

Джерело: узагальнено за [41]

Тарифна сітка – таблиці, де прописані тарифні ставки (годинні, денні), починаючи з першого розряду [15, с. 197]. Тарифна ставка – величина оплати за трудову діяльність певної складності, виконану за деякий проміжок часу: годину, місяць, день [18, с. 84]. Тарифно-кваліфікаційний довідник – перелік, каталог професій, посад, професійних навичок працівників за видами робіт, кваліфікацій [1, с. 454].

Також ми розуміємо, що результативна організація оплати праці на будь-якому підприємстві нездійснена без її основного елемента – нормування праці, що дозволяє визначити співвідношення між вартістю праці та обсяг її винагороди в конкретних технічно-організаційних умовах.

Головними складовими організації оплати праці є системи та форми оплати праці. Виділяють дві форми оплати праці: погодинну та відрядну. Відмінна риса даних форм оплати полягає в тому, що оплата при погодинній формі здійснюється за тарифними ставками та фактично відпрацьованим часом, а у відрядній формі – за кількістю виробленої продукції.

Організаційна система оплати праці на підприємствах регулюється такими документами, як Закон України «Про колективні договори і угоди», Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці». На цю сферу також впливають деякі норми таких нормативно-правових актів, як: положення Кабінету Міністрів України, Господарський кодекс України, накази міністерств тощо. Закони, прийняті останніми роками, створили правову основу для ефективного регулювання заробітної плати на підприємствах чи установах. Однак сьогоднішні складні економічні умови, економічна ситуація та війна в країні вимагають змін у вітчизняній нормативній базі [35, с. 42].

Отже, з наведеного можна сказати, що процес організації оплати праці полягає у визначенні відповідного рівня заробітної винагороди для численних категорій працівників залежно від результатів їх діяльності та частки праці у виконанні завдань. Організація оплати праці на підприємстві складається з таких основних елементів, як формування фонду оплати праці, запровадження тарифної системи, вибір найбільш раціональних форм і систем оплати праці, нормування праці. Одним з ключових принципів організації оплати праці є диференціація, тобто відмінність заробітної плати залежно від рівня кваліфікації персоналу, його професійних та ділових якостей, прагнення до досягнення високих, значимих задля її подальшого розвитку та процвітання, умов праці.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Полтава-Сад (далі – ТОВ «Полтава-Сад») засновано в 2000 р. Основний вид діяльності – вирощування овочів і баштанних, коренеплодів і бульбоплодів, займається вирощуванням й подальшій реалізації овочів кінцевому споживачу, тобто має повний цикл виробництва. Місце знаходження: с. Розсошенці, Полтавський район, Полтавська область.

На сьогодні, ТОВ «Полтава-Сад» ведуть виробничу діяльність на 10 га орендованої землі та має власний завод, який виконує переробку вирощуваної продукції. Основний вид продукції – морква, картопля, гарбузове, снеки та соняшникове насіння. ТОВ «Полтава-Сад» має власні торгові марки, а саме: «Моркішка», «Мандри», «Хоп і Готово», «Daby Lou».

ТОВ «Полтава-Сад» проводить свою виробничу діяльність та реалізує свою продукцію по всім регіонам України, про те є і основні ринки збуту, це – Харківська та Київська, Полтавська, Кіровоградська області. Також підприємство реалізує свою продукцію за кордон, а саме в Німеччину, Італію, Голландію та Польщу.

Слід додати, що ТОВ «Полтава-Сад» з самого початку російського вторгнення активно підтримує переселенців роздаючи безкоштовні продуктові набори власного виробництва. Також ТОВ «Полтава-Сад» вчасно платить до місцевого бюджету податки, надає робочі місця, що є надзвичайно важливим у цей нелегкий час для української економіки. Уся продукція ТОВ «Полтава-Сад» сертифікована до стандартів якості Global GAP та IFS Food Version 6, які засвідчують якість, користь та безпечність споживання продукції названого підприємства. ТОВ «Полтава-Сад» містить у себе сучасні автоматизовані системи сортування, очищення, переробки, фасування, вирощеної продукції.

ТОВ «Полтава-Сад» має лінійну та функціональну організаційну структуру, яка впливає на ефективне управління персоналом (дод. Б). Його конструкція базується на: лінійна вертикалізація управління та спеціалізація завдань управління через функціональні підсистеми компанії. Тобто, саме директор практично керує усіма процесами на ТОВ «Полтава-Сад», що дозволяє швидко приймати управлінські рішення та у встановлені строки їх до виконавців.

Вважаємо за доцільне провести детальний аналіз господарської діяльності, його метою є визначення та розрахунок економічних резервів, які представляють можливості для найбільш ефективного використання активів організації. Проаналізуємо ключові економічні показники ТОВ «Полтава-Сад»

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «Полтава-сад» за 2019-2021 рр.

Показник	Одиниці виміру	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	139428	109514	121345	-18083	-12,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	74718	88331	106767	32049	42,8
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	64710	21183	14578	-50132	-77,4
Адміністративні витрати	тис. грн	28306	9801	11234	-17072	-60,3
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	33876	10135	8101	-25775	-76,0
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	33876	10582	7871	-26005	-76,6
Чистий фінансовий результат	тис. грн	33876	10582	6463	-27413	-80,9
Рентабельність	%	45,3	11,9	6,0	-39,2	-86,7
Фондовіддача	грн	2,9	1,7	1,7	-1,2	-41,3
Матеріаловіддача	грн	2,3	1,6	1,5	-,08	-34,7
Основні засоби	тис. грн	25806	29640	29567	3761	14,5

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства.

Таким чином, можемо зазначити, що розмір чистого доходу від продажу продукції має нестабільні зміни. Так, у 2021 р. його розмір складав 121345 тис. грн., що на 18083 тис. грн. менше від у 2019 р. Відповідним чином можемо зробити підсумок, що на ТОВ «Полтава-Сад» є проблеми в частині продажу продукції. При цьому собівартість проданої продукції невпинно зростає і у 2021 р. складає 106767 тис. грн., що на 32049 тис. більше ніж у 2019 р. Зростання собівартості проданої продукції зумовлено збільшенням цін на паливно-мастильні матеріали, насіннєвий матеріал тощо. У результаті на ТОВ «Полтава-Сад» зменшується розмір валового прибутку, що у 2021 р. складає 14578 тис. грн., що на 50132 менше ніж у 2019 р.

Заключним результатом діяльності ТОВ «Полтава-Сад» є чисті надходження. Розмір їх в динаміці за аналізований період знижується. Так, у 2021 р. розмір чистого прибутку становив – 6463 тис. грн., що на 27413 тис. грн. менше за 2019 р. Такий напрям є негативним та свідчить про зменшення ефективності фінансово-господарської діяльності товариства. Показник фондовіддачі показує ефективність використання основних засобів. Фондовіддача зменшилася на 1,2 грн. і становить 1,7 грн., це говорить про те, що підприємство стало на 1,2 грн. менше отримувати прибутку від 1 грн. інвестованої в основні засоби. Фондомісткістю прийнято вважати відношення вартості основних засобів до обсягу обмінних операцій за рік. Отже, у 2021 р. на 1 грн. обмінних операцій припадало 1,5 грн. основних засобів.

Оцінка фінансового стану підприємства, яка представлена в табл. *2.2* показує на те, що ТОВ «Полтава-Сад» є фінансово незалежним підприємством, але більшість показників у сьогоднішній ситуації негативні, це може вказувати на можливі проблеми або виклики, з якими стикається підприємство. Бачимо зміну в межах стандартного значення. Зміни в межах стандартного значення можуть свідчити про незвичайні тенденції або відхилення від звичайного фінансового стану.

Таблиця 2.2

Оцінка фінансового стану ТОВ «Полтава-Сад» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показник	Норм. знач.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношення 2021 р. до 2019 р.,	
						+/–	%
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	5,52	5,96	4,34	-1,18	-21,37
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	3,18	3,25	2,26	-0,92	-28,93
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	1,62	1,02	0,44	-1,18	-72,83
4.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,79	0,86	0,71	-0,08	-10,12
5.	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	<0,1	0,26	0,16	0,41	0,15	57,69
6.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	135416	142003	113836	-21580	-15,93

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства.

Зокрема, коефіцієнт у 2021 р., звітному році структури джерела, автономність становить 0,71. Кредит ТОВ «Полтава-Сад» з часткою власного капіталу 71%. Показник загальної та швидкої ліквідності ТОВ «Полтава-Сад» мають досить високі значення, які перевищують одиницю протягом аналізованого періоду. Це є свідченням того, що підприємство має здатність погасити всю поточну заборгованість за рахунок оборотних активів.

Отже, ТОВ «Полтава-Сад» є вітчизняним, прибутковим підприємством, який має повний цикл виробництва. Повний виробничий цикл означає, що компанія має всі виробничі процеси та ресурси, необхідні для виробництва кінцевого продукту. Наприклад, якщо ТОВ «Полтава-Сад» займається вирощуванням фруктів, то це включає етапи посадки насіння та розсади, поливу, догляду, збору врожаю, обробки та пакування плодів. Такий підхід дозволяє компанії контролювати якість продукції та оптимізувати витрати на всіх етапах.

2.2. Аналіз стану оплати праці працівників підприємства

Характерною особливістю нашої країни є ситуація, коли ефективним фактором мотивації для більшої частини працівників є матеріальний фактор. Переважним фактором матеріальної мотивації до роботи на умовах ТОВ «Полтава-Сад» є перш за все заробітна плата. Як відомо, по перше, кожна система управління складається з двох підсистем – керуючої (тобто суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління). Керуюча підсистема – це сукупність суб'єктів управління, що здійснюють цілеспрямований та організований вплив на об'єкт управління – оплату праці. Відтак, основних суб'єктів управління, що складають у сукупності керуючу підсистему, відображено у табл. 2.3. Можемо дійти висновку, що процес управління оплатою праці передбачає злагоджену взаємодію суб'єктів управління.

Таблиця 2.3

Суб'єкти управління оплатою праці ТОВ «Полтава-Сад»

№ з/п	Органи управління оплатою праці	Функції управління оплатою праці
1.	Директор	Затвердження загального плану розвитку підприємства, в т.ч. в частині оплати праці
2.	Головний бухгалтер	Розробка системи мотивації праці, розрахунок та виплата заробітної плати, премій

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Керованою підсистемою, або об'єктом управління, виступають, у свою чергу, соціально-економічні відносини, що виникають у процесі найму персоналу та оплати його праці. Система організації оплати праці ТОВ «Полтава-Сад» базується на наступних принципах: науковість, об'єктивність, комплексність, системність, періодичність, оперативність.

Проаналізуємо обсяг і структуру трудового фонду ТОВ «Полтава-Сад» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг та структура фонду оплати праці

№ з/п	Складові фонду оплати праці	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р., %
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
1.	Всього фонд оплати праці	8453,3	100,0	10863,3	100,0	12799,1	100,0	51,4
2.	Основна заробітна плата	6327,2	75,0	7723,1	71,0	9523,1	74,0	50,5
3.	Додаткова заробітна плата	2126,1	25,0	3140,2	29,0	3276,0	26,0	54,0

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства.

Для наочності відобразимо структуру ФОП ТОВ «Полтава-Сад» за допомогою діаграми (рис. 2.1).

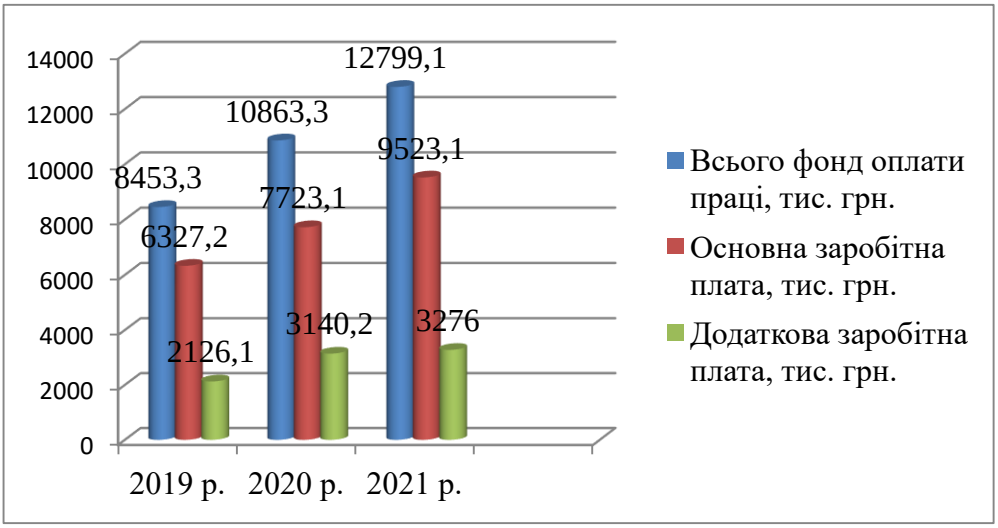

Рис. 2.1. Структура ФОП ТОВ «Полтава-Сад» за видами заробітної плати

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Проаналізувавши дані, представлені в табл. 2.4 та на рис. 2.1, можна стверджувати, що за аналізований період фонд оплати праці зріс на 51,4%, тобто більш як на половину, це зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати та збільшенням обсягів реалізації продукції. У 2021 р. в структурі заробітної плати найбільшу роль відігравала основна заробітна плата з часткою 74,0% та додаткова заробітна плата – 26,0%, при цьому інші заохочення та

винагороди за аналізований період не виплачувались.

Для того, щоб здійснити оцінку ефективності використання коштів на оплату праці, потрібно проаналізувати, яка частка в собівартості продукції припадає на оплату праці.

Дані про динаміку та структуру операційних витрат підприємства наведені в табл. 2.5:

Таблиця2.5

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/–	%
Матеріальні затрати	58854	20,0	79878	23	68433	21,0	9579	16,2
Витрати на оплату праці	11599	4,0	25445	7,0	19133	6,0	7534	64,9
Відрах. на соц. заходи	2442	1,0	4234	2,0	3976	1,0	1534	62,8
Амортизація	5756	2,0	8223	2,0	7454	3,0	1698	29,4
Інші операц. витрати	216357	73,0	231344	66,0	223330	69,0	6973	3,2
Разом	295008	100,0	349124	100,0	322326	100,0	27318	9,2

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства.

З даної табл. можна зробити висновок, що оплата праці в структурі собівартості займає незначне місце: в 2019 р. – 4,0%, в 2020 р. – 7,0%, в 2021 р. – 6,0%.Ми вважаємо, що витрати на оплату праці повинні мати більшу вагу в структурі витрат компанії. Тим більше, що така частка не забезпечує продуктивну роботу підприємства, а це означає, що питому вагу витрат на оплату праці необхідно збільшувати, зменшуючи частку інших операційних витрат тощо.

Завершальним етапом аналізу ФОП є дослідження ефективності формування заробітної плати з точки зору взаємозв’язку між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати (табл. 2.6).

Зокрема в 2021 р. продуктивність праці знизилася на 297,8 тис. грн., середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася на 2678 грн. з 2019 р. по 2021р.

Проаналізувавши темпи росту продуктивності праці, бачимо, що вони менші за темпи росту середньорічної заробітної плати, що є не відповідним

важливому принципу організації оплати праці.

Коефіцієнт відношення продуктивності праці до зростання заробітної плати менше за одиницю, що є негативним явищем, яке свідчить про те, що заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці.

Таблиця 2.6

Порівняння підвищення продуктивності та винагороди працівників

Показник	2019 р	2020	2021	Відх.2021р. До 2019р.
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1233,8	952,2	936,0	-297,8
Темп росту продуктивності праці, %	81,3	77,1	98,2	16,9
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	7480,0	9446,0	10158,0	2678
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	115,3	126,2	107,5	-7,8
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	0,7	0,6	0,9	0,2

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства.

Отже, з вище зазначеного можна зробити висновок, оплата праці ТОВ «Полтава-Сад» складається з основної та додаткової заробітної плати, проте рівень додаткової заробітної плати дуже низький, що вказує нате, що потрібно звернути увагу на оплату премій, що будуть носити систематичний характер, що сприятиме підвищенню мотивації праці працівників. Загалом рівень оплати праці знаходиться на досить високому рівні. Це можна пояснити кількома факторами, такими як успішне управління компанією, конкурентоспроможність на ринку, використання високоякісного обладнання та технологій, ефективне управління.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

3.1. Основні напрямки удосконалення оплати праці працівників підприємства

Дослідження особливостей організації розрахунку заробітної плати працівників ТОВ «Полтава-сад» надало змогу визначити незадовільний рівень здійснення функції мотивації заробітної плати. Отже, один із ключів удосконалення у цій сфері включають покращення системи мотивації персоналу суб'єкта господарювання. На нашу думку, заходи, напрями та зусилля щодо вдосконалення управління заробітною платою та економічне зростання ТОВ «Полтава-сад» зумовлене:

1. Гнучка система оплати праці: підняти тарифи та встановити бонус відповідно до отриманого прибутку. Наприклад, коли план перевищує 5% – 15% від частки, або коли план перевищує 20% – відповідно на 30%. Такі мотиваційні системи можуть бути реалізовані для робітників, вони будуть зацікавлені в збільшенні розмірів готового виробу. Крім того, це надає працівникам можливість брати участь в інтересах компанії, що є важливим стимулом для працівників .

2. За надання особливо важливих послуг на час її виконання визначається доплата в розмірі 15% тарифної ставки. Умови і визначення розмірів додаткової винагороди ввести до колективного договору та в положення про виплати премій працівникам.

3. Встановлювати в межах фонду оплати праці премії за освоєння нової техніки та технології, своєчасну поставку продукції на експорт.

4. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років, це зменшить плинність кадрів та закріпить висококваліфікованих та досвідчених працівників на підприємстві.

5. Потрібно посилити індивідуалізацію оплати праці, яка ґрунтується на оцінці заслуг. Впровадження грейдової системи оплати праці базується на наступних етапах розвитку:

– аналіз та оцінка посад;

– визначення вартості посад;

–визначення кваліфікаційного рівня для кожного розряду;

– встановлення для кожного грейду посадового окладу.

На основі розрахунку рівеня заробітної плати кожній посадовій позиції присвоюється свій грейд.

6. Для керівників та висококваліфікованих працівників можна застосовувати систему «кваліфікаційна надбавка». Її суть полягає у тому, що розмір винагороди залежить професійної групи (спеціальностей), які набув працівник і вміє застосовувати у роботі відповідні знання та навички. Перш за все, необхідно сприяти горизонтальному оволодінню та суміщенню професій, тобто суміжних. Далі найбільш кваліфіковані працівники починають освоювати професії (спеціальності) по вертикалі (ремонт та налагодження обладнання, участь у виконанні управлінських функцій).

Також варто звернути увагу на нематеріальне стимулювання працівників, яке може включати: заходи щодо організації праці, навчання персоналу, соціальну політику, корпоративну культуру, кадровий резерв та кар'єрне зростання, організаційне та моральне стимулювання, мотиваційні заходи. Всі ці заходи спрямовані на створення психологічного комфорту на роботі, де люди проводять значну частину свого життя.

Таким чином, впровадження на ТОВ «Полтава-сад» запропонованих напрямків має посприяти ефективнішому використанню робочої сили, удосконаленню методів, систем і форм оплати праці на підприємстві, в результаті покращиться добробут населення України. Досвід країн з ринковою економікою показує, що чим заможніше населення, тим розвиненіша країна.

3.2. Впровадження грейдової системи оплати праці як ефективний засіб управління оплатою праці працівників

Розглянемо запровадження грейдової оплати праці на прикладі ТОВ «Полтава-сад».

Для того, щоб отримати опис посад, нами було використано посадові інструкції працівників. Для оцінки посад використано наступні фактори: досвід роботи; управління працівниками; рівень спеціальних знань (кваліфікація); складність роботи; рівень впливу на діяльність підприємства; відповідальність. Кожен із найважливіших факторів оцінки роботи розбитий на 6 рівнях. Бали нараховуються за кожен рівень відповідно до ступеня виявлення складності та рівня: A – 1 бал; B – 2 бали; C – 3 бали; D –4 бали; E – 5 балів; F – 6 балів (Додаток В). Далі було проведено бальну оцінку посад (табл.3.1).

Таблиця3.1

Бальна шкала оцінювання посад ТОВ «Полтава-сад», бал

№	Фактор оцінювання	Рівень чинника					
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1	Управління працівниками	0	1	5	10	15	20
2	Відповідальність	0	3	6	9	12	15
3	Досвід роботи	0	3	6	9	12	15
4	Кваліфікація	0	3	6	9	12	15
5	Ціна помилки	0	1	5	10	15	20
6	Складність роботи	0	3	6	9	12	15

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Виходячи з даних, наведених у табл. 3.1, видно, що директор відноситься до 6-го грейду, фінансовий та комерційний директор, головний бухгалтер, до 5-го грейду – головний інженер, головний агроном, HR –менеджер, до 4-го рейду – працівники фінансово-економічного відділу; бухгалтерії, лабораторії, служби охорони праці, відділу маркетингу та збуту; до 3-го грейду – працівники служби ремонтно-механічної майстерні, механізованого зерносховища; до 2-го грейду – працівники господарської служби; до 1-го

грейду – робітники з прибирання приміщень.

Особистий кваліфікаційний коефіцієнт працівників ТОВ «Полтава-сад» можуть переглядатися. Зважаючи на особисту результативність працівників, досягнення та досвід їхньої роботи на підприємстві, ці коефіцієнти можуть і збільшуватися, і зменшуватися, але у межах обсягу відповідної кваліфікаційної групи.

Запровадження грейдової системи оплати праці може забезпечити мотивуючий вплив на працівників, через те що при визначенні посадових окладів за двома частинами (рольовий оклад і премії) керівництво може впливати на розмір заробітної плати, за бажанням, а винагорода залежить від ступеня реалізації цілей і завдання.

Отже, впровадження системи оплати праці на основі грейдів забезпечує також удосконалення управління оплатою праці, адже при діючій системі кожен працівник знає, яким чином він може вплинути на свою заробітну плату щоб її збільшити. Перегляд заробітної плати відбувається диференційовано: кращі працівники отримують більш високу заробітну плату. Завдяки тому, що підприємство самостійно визначає, які саме фактори впливають на цінність кожної посади, працівники можуть бути впевнені, що система оплати справедлива і ґрунтується на зрозумілих принципах. Завдяки такій прозорості підвищується лояльність, підтримується мотивація та конкурентоспроможність.

Економічний ефект оплати праці в умовах збільшення конкуренції стає значно важливим: зростання заробітної плати на основі системи грейдів, яке відбувається відповідно до внеску кожного з працівників ТОВ «Полтава-сад» впливає на результати діяльності, утворює сприятливі стимули для пошуку передових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проаналізувавши теоретичні та практичні основи управління оплатою праці працівників, дійшли наступних висновків:

1 Оплата праці – це сукупність відносин між роботодавцем та найманим працівником з приводу нарахування та виплати заробітної плати за результатами роботи працівника.

2. Організація оплати праці на підприємстві включає такі основні елементи, як встановлення тарифної системи, нормування праці, формування фонду оплати праці, вибір найбільш раціональних форм та систем заробітної плати. Аналіз нормативно-правового забезпечення відносин у сфері організації оплати праці на підприємстві показав, що чинне законодавство зобов'язує роботодавців дотримуватися правил, залишаючи їм менше можливостей свавільно діяти в цій сфері.

3. Для аналізу було обране ТОВ «Полтава-Сад», основним видом діяльності якого є вирощування овочів і баштанних, коренеплодів і бульбоплодів. На сьогодні, ТОВ «Полтава-Сад» ведуть виробничу діяльність на 10 га орендованої землі та має завод, який переробляє вирощену продукцію. Основний вид продукції – морква, картопля, гарбузове, снеки та соняшникове насіння.

4. Оцінка фінансового стану підприємства, свідчить про те, що ТОВ «Полтава-Сад» є прибутковим, фінансово самостійним підприємством, яке має повний цикл виробництва: від вирощування овочів, до збору врожаю та переробки, хоча в теперішніх умовах більшість даних мають негативні зміни, але перебувають в межах контрольного значення.

5. Аналіз стану оплати праці працівників підприємства показав, що загалом рівень оплати праці знаходиться на досить високому рівні. В структурі заробітної плати, в 2021 р., найбільшу роль займає основна заробітна плата, частка її становить – 74,0%, а 26,0%- складає додаткова заробітна плата. Як ми бачимо % додаткової заробітної плати низький, що говорить про те, що

потрібно звернути увагу на виплату премій, доплат та надбавок що сприятиме підвищенню мотивації праці працівників. Встановили, що в структурі собівартості оплата праці займає незначне місце: в 2019 р. – 4,0%, в 2020 р. – 7,0%, в 2021 р. – 6,0%. На нашу думку, значення витрат на оплату праці у структурі собівартості даного підприємства повинна бути значно вище. Також з'ясували, що протягом аналізованого періоду зростання продуктивності праці нижчі за темпи росту середньої річної заробітної плати, але це не так. Важливий принцип організації праці.

6. Для покращення управління оплатою праці та досягнення економічного зростання в ТОВ "Полтава-сад" розглядаються наступні напрями, заходи та дії: гнучка систему оплати праці: підвищити тарифну ставку та встановити надбавку відповідно до отриманого прибутку; за надання особливо важливих послуг на час її виконання визначається доплата в розмірі 15% тарифної ставки; здійснювати виплату винагороди за вислугу років; необхідно підвищувати індивідуалізацію заробітної плати – ведення грейдової системи оплати; для керівників та висококваліфікованих працівників можна вжити систему «оплати за кваліфікацію».

7. Впровадження грейдової системи оплати, удосконалення мотиваційного клімату, який повинен базуватись на формуванні ефективної мотиваційної програми сприятимуть удосконаленню управління оплатою праці та підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Полтава-сад».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алкіліна О. В., Ільїч А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Алерта, 2010. 734 с.

2. Бичкова С. О., Гарват О. А. Оплата праці: проблеми та шляхи оптимізації. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2018. С. 183–185.

3. Господарський кодекс України від 16. січ. 2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text. (дата звернення: 17.12.2022)

4. Економіка підприємства / підручник за ред. П. С. Харіва. Тернопіль: Економічна думка, 2000. 500 с.

5. Захарчук О. Г. Оплата праці у бюджетних установах: сучасні особливості форм і систем. *Збірник наукових праць студентів кафедри обліку в державному секторі економіки та сфері послуг*. 2016. Випуск 1. С. 31–33.

6. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 728 с.

7. Інструкція зі статистики заробітної плати: затв. наказом М-ва статистики України від 13 січ. 2004 року № 5. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 19.12.2022)

8. Кабаченко М. О., Система оплати праці: проблемні питання. *Право та інновації.* 2016. № 2 (10). С. 109–116. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/Kabachenko10.pdf. (дата звернення: 18.12.2022)

9. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

10. Кодекс законів про працю України від 10. груд.1971 р. № 322-VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322(0832. (дата звернення: 20.12.2022)

11. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf. (дата звернення: 18.12.2022)

12. Конституція України: Закон України від 28. черв.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Tex (дата звернення: 20.12.2022)

13. Купіна Л. Правове регулювання гарантій гідної оплати праці. *Law. State. Technology*. 2021. № 1. С. 26–31.

14. Лаптій І. Оплата праці і заробітна плата: щодо питання термінології. *Право України.* 2005. № 7. С. 81–84.

15. Левчук О., Драган О. Пропозиції з удосконалення організації оплати праці на підприємстві. *Вісник НУХТ.* 2018. № 5. С. 197–198.

16. Малюга Н. М., Циганкова (Скрипник) Л. С. Системи оплати праці в Україні: передумови обліку. *XVI Всеукраїнська студентська наукова конференція «Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту: теорія, методологія, організація»*. Харків, 2020. С. 215–218.

17. Марченко Ю. І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2(31). С. 56–59.

18. Мацибора В. І. Збарський В. К., Мацибора Т. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2008. 312 с.

19. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7461 (дата звернення: 18.12.2022)

20. Мельник Я. Оплата праці: правовий аспект. *Юридичний вісник*. 2020. №6.С. 303–308. URL: http://yuv.onua.edu.ua/index.php/yuv/article/view/2060/2240. (дата звернення: 21.12.2022)

21. Мулик Т. О., Брижак І. І. Удосконалення оплати праці на підприємстві. 2020. URL: http://intkonf.org/ken-mulik-t-o-brizhak-i-i-udoskonalennya-oplati-pratsi-napidpriemstvi. (дата звернення: 19.12.2022).

22. Олійник С. О., Чухно К. В. Сучасний стан та шляхи вдосконалення обліку розрахунків з оплати праці. *Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації:* матеріали 73-ї Наук.-практ. конф. 27 листоп. 2019 р. м. Київ, 2019. С.119–120.

23. Олійник В. Оплата праці в державному секторі: термінологічний аспект. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. №3 (7). С. 56–65.

24. Павловська Н. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємств. *Економіка праці.* 2004. №1. С. 64–70.

25. Платонова Г. А., Національне правове регулювання строків у трудовому праві. *Соціальне право.* 2018. № 3. С. 62–66.

26. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02. груд. 2010 р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17. (дата звернення: 20.12.2022)

27. Покатаєва О. В. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони: наук. виробн. Журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3. С. 139-141.

28. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати: Постанова від 8 лют. 1995 р. №100. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF#Text. (дата звернення: 20.12.2022)

29. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. лип. 1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text.

30. Про оплату праці: Закон України від 24 берез. 1995 року № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text. (дата звернення: 20.12.2022)

31. Прокопенко В. І. Трудове право України: підручник. 3-те вид., переробл. та доповн. Харків: Консум, 2002. 528 с.

32. Цимбалюк С. О. Проектування основної заробітної плати на українських підприємствах: аналіз підходів. *Бізнес-інформ.* 2013. № 12. С. 223–229.

33. Цимбалюк С. О. Аналіз політики оплати праці у сфері освіти з погляду концепції гідної праці. *Інноваційна економіка.* 2018. № 1-2. С. 130–137.

34. Чорнобай А. В. Оплата праці як одна з найважливіших складових частин політики доходів населення. *Агросвіт.* 2019. № 18. С. 68–71.

35. Шот А. П., Ващук О. О. Аналітичний огляд змін законодавства у сфері оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 5. С. 41–44.

36. Ясько К. В., Арєхова М. М. Облік і контроль розрахунків з оплати праці на підприємстві. *«Молодий вчений».* 2017. № 11 (51). С. 1358–1361.

37. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. *Агросвіт.* 2020. № 2. С. 53–60.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до тлумачення сутності поняття «оплата праці»

№	Автор	Визначення
1.	А. В. Чорнобай	Оплата праці є винагородою, котра обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник чи уповноважений ним орган виплачує робітнику за виконану ним роботу [46, с. 69].
2	І. Лаптій	Оплата праці – система юридичних норм, спрямованих на організацію всієї системи правовідносин у цій сфері і регламентацію окремих її елементів, пов'язаних із забезпеченням та здійсненням роботодавцем виплат працівникам [21, с. 82].
3	Я. Мельник	Оплата праці – є інститутом галузі трудового права, являючи собою систему юридичних норм, що регулюють відносини у сфері організації оплати праці [27, с. 307].
4	В. І.Прокопенко	Оплата праці – це винагорода, що встановлюється попередньо в державно-нормативному порядку або за угодою сторін трудового договору [42, с. 365].
5	В. Олійник	Оплата праці – це система відносин, яка спрямована на організацію забезпечення і здійснення бюджетною установою виплат працівникам за надані послуги та виконані роботи споживачам бюджетних послуг відповідно до нормативно-правових актів та внутрішніх документів, регламентацію їх окремих елементів [30, с. 59].

Джерело: складено автором на основі джерел [34, 14, 20, 31, 23].

Додаток Б

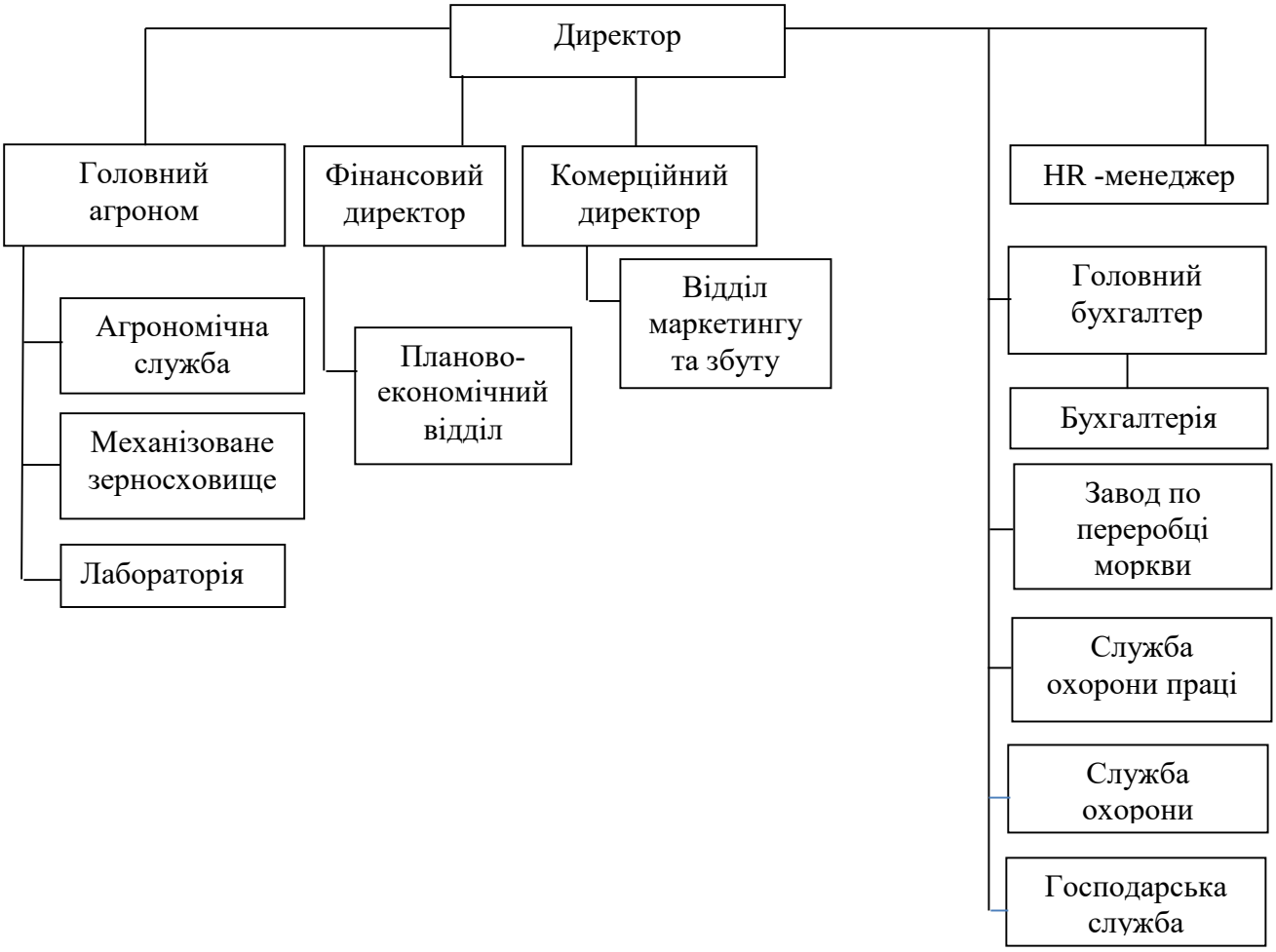

Рис. Організаційна структура ТОВ «Полтава-сад»

Джерело: узагальнено за даними підприємства та власних досліджень.

Додаток В

Чинник	Рівень чинника	Опис рівня
1	2	3
Управління працівниками	A	Відсутність підлеглих, тобто немає необхідності управляти персоналом
	B	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	C	Координація дій робочої групи (2 – 3 особи)
	D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	E	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, такі вертикальної взаємодії
	F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
Відповідальність	A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	C	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов'язків
	D	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	E	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	F	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
Досвід роботи	A	Досвід роботи не потрібний
	B	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері
	C	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
	D	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
	E	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сферах
	F	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу
1	2	3
Рівень кваліфікації	A	Достатньо середньої або н/вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
	B	Необхідна вища освіта, не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками
	C	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
	D	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях

Продовження таблиці

	E	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання
	F	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом
Ціна помилки	A	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи
	B	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу
	C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу
	4	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах
	5	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів
	6	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства
Складність роботи	A	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій
	B	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
	C	Різноманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
	D	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних проблем
	E	Робота пов’язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
	F	Робота пов’язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Джерело: складено автором за даними підприємства.