

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: «Організація оплати праці на підприємстві
та шляхи її удосконалення»

Виконала:

Махно Дарія Володимирівна
студентка спеціальності
051 «Економіка»
ОП «Економіка підприємства»

Керівник:

Єфанов Володимир Анатолійович
доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького
Хованський Василь

Рецензент:

Директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Кафедра економіки та

підприємництва імені професора І.М.

Брюховецького

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

051 «Економіка»

ОП «Економіка підприємства»

Завідувач кафедри

« ____ » _____

Затверджую:

С.І. Терещенко

20__р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Махно Дарії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Організація оплати праці на підприємстві та шляхи її удосконалення

2. База практичного дослідження: Сумська дирекція АТ «Укрпошта»
керівник роботи **Єфанов Володимир Анатолійович, к.е.н., доцент**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, висвітлені в наукових збірниках статей, монографіях та матеріалах наукових конференцій; Закони та нормативно-правові акти України; фінансова та статистична звітність Сумської дирекції АТ «Укрпошта»; положення про преміювання працівників поштових відділень, результати проведених власних досліджень автора; результати опитувань працівників підприємства.

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

- розглянуто сутність, функції, види та принципи оплати праці, визначено фактори, які впливають на її рівень;
- проаналізовано форми та системи оплати праці на вітчизняних підприємствах з урахуванням зарубіжного досвіду;
- здійснено аналіз показників господарської діяльності Сумської філії АТ «Укрпошта»;
- обґрунтовано застосування сучасних форм оплати праці щодо різних категорій працівників

6. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
6.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	23 листопада 2023 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 грудня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01– 05 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	08 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	09-12 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	13 грудня 2023 р.	виконано

Студентка _____

Махно Д.В.

Керівник роботи _____

Єфанов В.А.

Перевірку на автентичність проведено

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Махно Д.В. Організація оплати праці на підприємстві та шляхи її удосконалення - Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», ОП «Економіка підприємства» Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023.

Робота є комплексним теоретичним дослідженням принципів оплати праці, її сутності та змісту. Детально узагальнені основні форми та системи оплати праці на підприємстві. Розкрито особливості застосування тарифної системи оплати праці та шляхи підвищення її ефективності на виробництві. Розглянуто зарубіжний досвід оплати праці світових країн. Наведені конкретні приклади вдалої мотивації працівників розвинених іноземних компаній. Визначено основну різницю між системами оплати праці, які застосовуються в Україні та зарубіжних державах. Вивчена можливість застосування приведених моделей мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Проведено економічну оцінку господарської діяльності бази дослідження – Сумської дирекції АТ «Укрпошта». Виконано детальний аналіз фінансового стану філії за 2020-2022 роки, розраховано рентабельність філії та виявлено можливі зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективну діяльність підприємства.

Проаналізовано стан оплати праці у Сумській дирекції АТ «Укрпошта». Досліджено гендерну структуру та середній вік персоналу підприємства. Розглянуто темпи росту середньої заробітної плати працівників філії за 2020-2022 роки. Проведено порівняльний аналіз досліджуваних показників з середніми по Україні та рівнем мінімальної заробітної плати. Здійснено оцінку плинності кадрів у філії. Виявлено причину значного коефіцієнту загального обороту кадрів. Вивчено питання негативних наслідків високої плинності кадрів. Проведено опитування персоналу щодо задоволення умовами праці на підприємстві та причин звільнення. Виявлено чітку залежність показника плинності кадрів від мотивації персоналу.

Розглянуті основні аспекти використання безтарифної моделі оплати праці персоналу поштових відділень. Проведено детальний аналіз показників для використання в безтарифній системі. Визначено ключові елементи при нарахуванні заробітної плати в безтарифній моделі. Встановлено критерії для нарахування постійної та змінної частини заробітної плати. Встановлено значення коефіцієнту преміювання для кожної категорії персоналу. Розроблено перелік показників, при виконанні яких проводиться нарахування грошової винагорода за додаткові бали. За рахунок реалізації запропонованих заходів вдалось зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність персоналу, зменшити витрати на навчання нового персоналу.

Ключові слова: оплата праці, безтарифна оплата праці

SUMMARY

Makhno D.V. Organization of remuneration at the enterprise Sumy Directorate of JSC "Ukrposhta" and ways to improve it.

Specialty 051 "Economics". Educational program "Enterprise Economics", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

Work is complex theoretical research of principles of remuneration of labour, his essence and maintenance. In detail basic forms and systems of remuneration of labour are generalized on an enterprise. The features of application of the system of преміювання and ways of increase of her efficiency are exposed on a production. Foreign experience of remuneration of labour of world countries is considered. Made concrete examples of successful motivation of workers of the developed foreign companies. A basic difference is certain between the systems remunerations of labour, that are used in Ukraine and foreign states. The studied possibility of application the brought models over of motivation of personnel is on domestic enterprises.

The economic evaluation of economic activity of research base is conducted - the Sumy management of propulsion MODULE "Укрпошта". The detailed analysis of the financial state of branch is executed for 2020-2022, profitability of branch is expected and the possible external and internal factors of influence are educed on effective activity of enterprise.

The state of wages in the Sumy directorate of JSC "Ukrposhta" was analyzed. The gender structure and average age of the company's personnel were studied. The rate of growth of the average salary of branch employees for 2020-2022 was considered. A comparative analysis of the studied indicators with the average for Ukraine and the level of the minimum wage was carried out. Staff turnover in the branch was assessed. The reason for the significant ratio of the total staff turnover has been revealed. The issue of negative consequences of high staff turnover has been studied. A staff survey was conducted regarding satisfaction with working conditions at the enterprise and the reasons for dismissal. A clear dependence of the turnover rate on staff motivation was revealed.

Considered basic aspects of the use of безтарифної model of remuneration of labour of personnel of posts. The detailed analysis of indexes is conducted for the use in the безтарифній system. Key elements are certain at the extra charge of salary in a безтарифній model. Criteria are set for the extra charge of permanent and variable part of salary. A value to the coefficient of преміювання is set for every category of personnel. The list of indexes at implementation of that the extra charge of money is conducted fee for additional points is worked out. Due to the implementation of the proposed measures, it was possible to reduce staff turnover, increase staff productivity, and reduce costs for training new staff.

Keywords: payment of labor, tariff-free payment of labor.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ФІЛІЇ АТ «УКРПОШТА».....	22
2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства.....	22
2.2 Аналіз якісного та кількісного складу працівників Філії.....	32
2.3 Аналіз існуючої системи оплати праці та критерії її ефективності підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1 Особливості використання безтарифної системи оплати праці, як методу розподілу колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску працівників.....	45
3.2 Розробка методики нарахування заробітної плати працівникам відділень використовуючи безтарифну систему оплати праці.....	48

3.3 Оцінка ефективності застосування запропонованих заходів удосконалення системи організації оплати праці.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Виробництво кожної країни і кожної галузі залежить від ряду факторів. Такими факторами є кадри, труд і оплата праці. Проблема організації оплати праці є однією з найбільш гострих. Актуальність проблеми зростає на фоні соціально-економічної кризи в країні. Праця та її оплата як ціннісні орієнтири втрачають своє соціально-економічне призначення, що руйнує основи економічного й соціального розвитку суспільства. Тому це питання потребує всебічного моніторингу, аналізу і контролю за цим процесом в Україні.

Оплата праці є важливою складовою ринкових відносин, оскільки виражає вартість робочої сили, використаної у сферах матеріального і нематеріального виробництва. Відтак, сформовані в економіці моделі організації, а також рівень

оплати праці віддзеркалюють ефективність національного виробництва, соціальної політики та розвитку суспільства в цілому. Саме тому, дослідження, пов'язані з вивченням змісту, значення і ролі оплати праці, обґрунтуванням раціональних форм і систем організації оплати праці є важливими і актуальними. Отже, конкурентоспроможна система оплати праці спрямована на дорогу працю, оскільки так звана «дешева праця» дорого обходиться як підприємству, так і суспільству. [1] Вона малопродуктивна, відтворює нерозвиненого працівника, несприйнятливою до можливості більше заробляти шляхом зростання продуктивної праці, вбиває ініціативу, консервує низький рівень організації і умов праці. Вища (відносно вартості робочої сили) заробітна плата, навпаки, робить доступним задоволення найрізноманітніших потреб, сприяє підвищенню попиту на нові товари. [2]

Розгляд питання справедливої оплати праці працівників зустрічаються у роботах таких іноземних науковців, як Ф. Герцберг, Ф. Тейлор, Ф. Беккер, А. Маслоу, Ф. Гілбрет та ін. Серед вітчизняних учених проблеми побудови результативної системи преміювання у своїх дослідженнях розглядали А. Колота, А. Калініна, П. Беленький В. Герасимчук, О. Дороніна І. Базиліук, І. Герчикова, В. Гейц, В. Гуменюк, О. Виханський, О. Гришнова та багато ін. [4]

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ організації праці на підприємстві та розробка шляхів їх удосконалення на прикладі Сумської філії АТ «Укрпошта». Основними **завданнями дослідження, які** забезпечують досягнення визначеної мети проведеної роботи є:

- розглянуто сутність, функції, види та принципи оплати праці, визначено фактори, які впливають на її рівень;
- проаналізовано форми та системи оплати праці на вітчизняних підприємствах з урахуванням зарубіжного досвіду;
- здійснено аналіз показників господарської діяльності Сумської філії АТ «Укрпошта»;

- обґрунтовано застосування сучасних форм оплати праці щодо різних категорій працівників.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси організації оплати праці з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, які пов'язані з організацією оплати праці на підприємстві та шляхами її удосконалення.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування системи оплати праці та шляхів щодо її удосконалення. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування систем оплати праці. В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників динаміки та ефективності аналізу форм і систем оплати праці працівників підприємства з урахування їх особливостей; *монографічний метод* – для оцінки формування певних систем і форм оплати праці працівників підприємства; *розрахунковий метод* – для визначення показників ефективності застосування форм і систем оплати праці; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо удосконалення систем оплати праці працівників підприємства з урахування його особливостей.

Інформаційна база для проведення дослідження сформована з використанням законів України та офіційних матеріали Державної служби статистики, даних річних фінансових звітів, первинного обліку з праці, витрат на оплату праці Сумської філії АТ «Укрпошта», наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених, монографій, бізнес-видань та наукових публікацій.

Наукова новизна одержаних результатів. Виконане дослідження дало змогу сформулювати, доповнити, систематизувати та узагальнити теоретичне розуміння та практичне використання безтарифної системи оплати праці на прикладі Сумської філії АТ «Укрпошта».

До найбільш важливих результатів, що характеризують **новизну дослідження можна віднести:** обґрунтування та застосування системи безтарифної оплати праці персоналу Філії з урахуванням особливостей її діяльності. Джерелом фінансування нарахованої і сплаченої заробітної плати дохід, який отримує підприємство завдяки наданню комерційних послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених пропозицій дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми формування фінансової стратегії розвитку підприємства з урахуванням його особливостей. Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні методичних підходів до розробки найбільш придатної до підприємства фінансової стратегії його розвитку.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях.

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Заробітна плата являє собою головний утворюючий компонент системи механізму функціонування ринку праці та один із основних факторів, який регулює розвиток ринку у регіональному, галузевому та професійному аспектах. В основному рівень життя всіх працівників будь-якого об'єкта господарювання, а також їх родин, залежить здебільшого від рівня оплати праці працівників, системи її нарахування та виплати. Адже саме заробітна плата є основною, а деколи єдиною складовою доходів населення, відповідно і основою життєдіяльності працівників, а тому й найбільш дієвим стимулом підвищення продуктивності праці. Відповідно заробітна плата - це найголовніший із показників соціально-економічного рівня життя кожної людини та країни загалом.[3]

Оплата праці, завдяки своїм специфічним мотиваційним якостям, відіграє важливу роль в соціально-економічному розвитку як усіх галузей господарства, так і країни в цілому. Головне функціональне призначення заробітної плати – це стимулювання підвищення продуктивної праці, а також вирішення соціальних проблем працівників.[4]

Поняття «оплата праці» постійно розвивалося у суспільстві поряд з еволюцією економічної думки. Відповідно з тим виникала і певна система поглядів науковців на визначення сутності економічної категорії «заробітна плата» та чинники, які формують загальний її рівень і динаміку. На сьогодні заробітна плата – це найбільш багатогранна економічна категорія. Вона пов'язує між собою такі суб'єкти як найманий працівник роботодавець та держава. При цьому, кожен з яких зацікавлений в контексті задоволення суспільних потреб та своїх інтересів. На протязі всієї історії економічного розвитку це поняття стало мати не лише економічне, але й соціальне та політичне значення. Даний факт

пояснюється тим, що заробітна плата з часом почала бути відображенням рівня розвитку суспільства в цілому, враховуючи всі аспекти життя.[5]

Нижче у таблиці 1.1 наведено різновиди підходів до вивчення сутності поняття «заробітна плата»

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до вивчення сутності поняття «заробітна плата»

Підхід	Сутність	Представники
Мотиваційний	Заробітна плата розглядається як елемент витрат виробництва, та водночас являє собою основну складову забезпечення матеріальної мотивації працівників для досягнення великих кінцевих результатів праці	А.С. Болгарова [1]
Вартісний	Заробітна плата – це головна економічна категорія, завдяки якій відбувається відображення взаємовідносини між роботодавцем та найманим працівником з причини розподілу доходу.	А.І. Складанна [17]
Юридичний	Заробітна плата розглядається як винагорода, яка обчислюється в грошовій мірі, сплачена працівнику за трудовим договором безпосередньо за виконання ним певної роботи, рівень, якої відображає професійну майстерність робітника, умови його праці, та отримані результати праці.	О. П. Семеренко [24]
Ринковий	Заробітна плата – це основний аспект ринку праці, таким чином працівник продає результати своєї праці за певну, аргументовану ціну.	Н. В Сухицька [20]

*Джерело: складено автором

Розкриттям сутності самого поняття «заробітна плата» займаються не тільки вчені та науковці у своїх працях, в яких кожен з авторів викладає своє бачення, але й держава зі свого боку у нормативних документах зазначає відповідне тлумачення даного визначення. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода у грошовій формі, яку отримує найманий працівник за виконану роботу від роботодавця відповідно до укладеного договору[16].

В умовах ринкових відносин поняття заробітної плати має двобічне значення – одночасно це і дохід і витрати. Доходом заробітна плата являється для найманого робітника, але при цьому вона є значною частиною витрат для роботодавця. Таким чином працівник намагається підвищити її рівень для

задоволення свої потреб, а роботодавець в свою чергу зацікавлений у зниженні її рівня задля зменшення витрат на виробництво. Дане протиріччя в умовах ринкової економіки вирішується за рахунок попиту та пропозиції. Кінцевим результатом даної взаємодії є формування ринкової ціни на працю. Регулятором ринку праці водночас виступає держава. Таким чином заробітна плата являється скоріше не економічною, а соціально-економічною категорією. Оскільки вона зосереджує інтереси держави, роботодавців та найманих працівників, а також є найбільш об'єктивним показником рівня життя населення [5].

Унікальна роль заробітної плати у роботі ринкової економіки полягає в тому, що вона повинна водночас виконувати кілька важливих функцій. В чому і полягає глибока сутність самого поняття заробітної плати. Більш детально розглянемо основні з функцій заробітної плати у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні функції заробітної праці

Назва функції	Функція заробітної плати
Відтворювальна	Заробітна плата розглядається як джерело відтворення робочої сили, а також засіб залучення людей до праці.
Стимулююча (або мотиваційна)	Рівень заробітної плати повинен мати залежність від кількісних і якісних результатів праці. Лише за таких умов поняття заробітна плата стане головною ланкою стимуляції високопродуктивної праці завдяки появі безпосередньої залежності розміру заробітної плати від якості та кількості праці будь-якого співробітника.
Регулююча	Заробітна плата розглядається як спосіб для проведення кадрового розподілу і перерозподілу по регіонах або економічних галузях із урахуванням кон'юнктури ринку. Регуляція заробітної плати – це створення відповідної політики формування розміру заробітної плати відповідним категоріям робітників за умов, при яких попит і пропозиція на ринку праці не відповідають один одному.
Соціальна	Заробітна плата забезпечує соціальну справедливість, ідентичну винагороду за виконання однакової праці.
Оптимізаційна	Являється головним чинником стимуляції власника до вдосконалення технологічного процесу, покращення технічної бази підприємства, раціоналізації виробництва, підвищення ефективності продуктивності праці..
Товарів.	Полягає в узгодженні платоспроможної потреби населення, під якою слід розуміти форму визначення попиту на товари у покупців, які мають фінансову можливість, з одного боку та виробництва товарної продукції – з іншого. Враховуючи той факт, що платоспроможний попит залежить від двох основних чинників - доходів і потреб населення, то за рахунок заробітної плати в умовах ринкових відносин формується попит і пропозиція в певний момент часу для конкретних споживчих товарів.

*Джерело: складено автором [12]

Всі перераховані функції заробітної плати щільно пов'язані між собою і тому лише за їх системного застосування можна досягти результативної організації праці. А у випадках надання переваги реалізації лише однієї із функцій неодмінно виникають кризові явища в економіці [13]. В сучасних економічних умовах заробітна плата не виконує повністю жодної із своїх функцій. Таким чином, для покращення стимулюючої функції в Україні виникає необхідність задіяти такі чинники як підвищення інноваційної діяльності, залучення міжнародних інвестицій, розвиток малого і середнього підприємництва та інші[14].

Для виконання своїх функцій заробітна плата повинна мати таку форму, щоб відповідати наступним вимогам: якомога найточніше відображати результати праці; створювати умови для підвищення ефективності та якості праці; сприяти зростанню зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності. Ефективною обрана форма оплати буде лише в тому випадку, коли вона буде відповідати організаційно-технічним умовам виробництва. Таким чином надаючи перевагу тій чи іншій формі оплати праці для певної категорії працівників, необхідно звертати особливу увагу на специфіку виробництва. Оплата праці повинна залежати безпосередньо від результатів роботи конкретного працівника, а також впливати на його показники, стимулювати розвиток виробництва, зростання кількісних і якісних результатів праці та підвищувати ефективність роботи. [17]

В умовах сучасної економіки підприємства шукають все новіші моделі оплати праці, які забезпечують розвиток особистої матеріальної зацікавленості. Однак, ніхто не вигидає щось нове, так як все повторює вже існуючі форми і системи оплати праці. Прийнято виділяти дві основні форми оплати праці, які є найпоширенішими на підприємствах. Це відрядна та погодинна.[9]

Відрядна форма базується на оплаті за кожну одиницю продукції чи виконаний обсяг робіт. При використанні цієї форми оплати праці нарахування заробітної плати відбувається за нормами й розцінками, які встановлюють на підставі привласненого розряду працівника. Кваліфікаційний розряд, що має

кожний працівник, відповідає за виконання ним роботи відповідної складності. Ключовими умовами для успішного застосування відрядної форми оплати праці на підприємстві є існування кількісних показників роботи, що прямо залежать від дій конкретного співробітника та які піддаються точному обліку для розрахунку оплати праці. При цьому є необхідність мотивувати збільшення виробництва продукції та наявність реальних можливостей зростання виробітку на відповідному робочому місці. Отже, при використанні даної форми оплати праці необхідно встановити чіткі обґрунтовані норми виробітку та точний облік їх виконання. Також необхідно контролювати щоб застосування відрядної форми не вплинуло на якість продукції, не призвело до порушення технологічного процесу виготовлення та техніки безпеки, не відбулись перевитрати сировини та енергоресурсів. [10,21]

При погодинній формі оплати праці розрахунок заробітної плати проводиться за годинними тарифними ставками залежно від відпрацьованого часу та встановленої кваліфікації, яка зафіксована тарифним розрядом. Така форма оплати є більш розповсюдженою і використовується частіше в тих випадках, коли неможливо визначити конкретний внесок відповідного працівника в загальний технологічний процес. Тому умови її для застосування є більш різноманітні, а саме: відсутня можливість зростання виробництва продукції; збільшення виробництва продукції може спричинити появу бракованої продукції; технологічний процес випуск продукції потребує суворой регламентації. Погодинну форму оплати праці використовують у тих випадках, коли виконувана робота не піддається нормуванню, адже послідовність і зміст технологічних операцій досить часто змінюється або коли нормування недоцільне. Рационально користуватися даною формою оплати також при застосуванні надсучасної техніки на виробництві, що вимагає підвищеної уваги до технологічного процесу та якості продукції. Тому саме погодинна форма оплати сприяє точності дотримання виробничих процесів. Для оплати праці керівного складу, спеціалістів і службовців теж використовують погодинну форму у вигляді посадових місячних окладів.[11]

Окрім форм існує ще безліч систем оплати праці. Системи оплати праці – це сукупність норм, що встановлюють співвідношення між мірою праці й розміром винагороди працівників. На рисунку 1.1 зображено системи оплати праці, які реально застосовуються на підприємствах.

Далі більш детально розглянемо кожну з наведених систем. При використанні прямої (або простої) відрядної системи заробіток працівника нараховується шляхом множення розцінки за одиницю виробленої продукції на вироблену її кількість. Розцінка за одиницю виробленої продукції розраховується діленням погодинної тарифної ставки на норму виробітку продукції за годину. Норми виробітку встановлюються керівництвом підприємства, відповідно розмір годинної (денної) ставки обов'язково зазначається у Положенні про оплату праці та штатному розписі. Така система успішно використовується на тих виробництвах, де є необхідність стимулювання кожного працівника індивідуально. [14, 15]

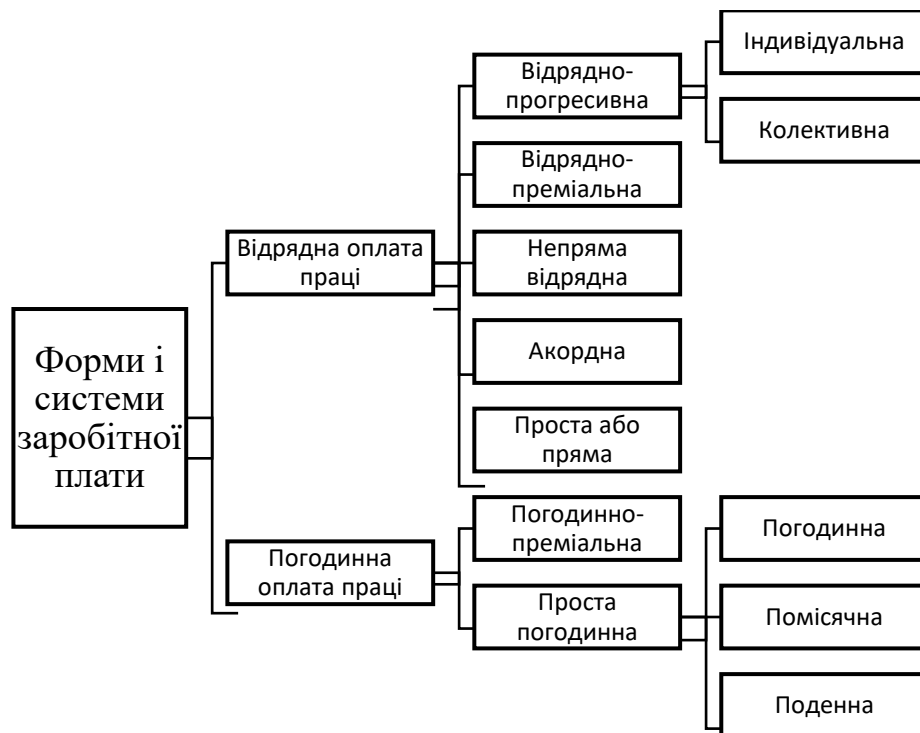


Рисунок 1.1 - Форми та основні системи оплати праці

*Джерело: складено автором [11, 20]

Непряма (або побічна) відрядна система застосовується для розрахунку грошової винагороди працівників, коли заробітна плата залежить не від його особистого виробітку, а від результатів роботи співробітників, яких їх він

обслуговує. До категорії таких працівників відносяться допоміжні робітники, які не приймають безпосередню участь у виробництві. [17, 18]

Одним із різновидів відрядної форми оплати праці, який набув широкого використання, є відрядно-прогресивна система. Особливістю цієї системи є встановлення звичайних відрядних розцінок за виготовлення продукції в межах встановленої норми та підвищених за виробництво продукції понаднормово

Відрядно-преміальна система оплати праці включає в себе нарахування відрядного заробітку та додатково виплату премії, яка розраховується результатами виконаної роботи. Ця система використовується для стимуляції роботи окремих ділянок, які стримують загальну роботу підприємства, у зв'язку з відсутністю мотиваційних чинників для покращення якості продукції. [18, 20] Нарухування премії частіше проводять у відсотках за виконання планових показників за поточний або ж попередній період. [19]

Різновидом відрядної форми оплати праці є також акордна система. Особливістю даної системи являється визначення розцінок для працівників або цілих бригад не за окремі технологічні операції, а за весь цикл робіт у цілому та встановленням кінцевих термінів виконання. Застосування акордів зручно, якщо весь запланований комплекс робіт не можливо виконати протягом робочої зміни, тому для реалізації проекту необхідно розподілити навантаження на декілька робочих періодів. Також актуальною система є для розрахунку з віддаленими працівниками, праця яких не контролюється керівництвом, а грошова винагорода виплачується за отримання певного результату. [13, 23]

Протилежною формою оплати праці є погодинна, яка також має свої різновиди систем. Загальною рисою погодинної оплати є ведення оплати за погодинними тарифними ставками. [11, 35] При використанні простої погодинної системи оплати праці винагороду працівникам розраховують шляхом множення погодинної ставки на кількість відпрацьованих співробітником. Така система немає важелів впливу на підвищення продуктивності та покращення якості продукції, тому застосовується досить рідко [13,26] Дещо покращеним різновидом можна вважати погодинно-

преміальну систему оплати. За її використання заробіток складається із нарахування погодинної заробітної плати та премії за виконання певних якісних чи кількісних показників праці, які визначаються заздалегідь. [11] В даний час таку форму оплати праці прийнято вважати найбільш розповсюдженою. Але вдале використання погодинно-преміальної оплати можливо в разі вірного вибору критеріїв для розрахунку преміювання працівників. Крім цього, значних трудовитрат потребує розробка положень про преміювання, а також їх економічне обґрунтування, постійний аналіз ефективності застосування. В іншому випадку використання даної системи може бути не ефективним або навіть призвести до збитковості підприємства. [11, 27] Основними показниками преміювання можуть бути якість продукції, її собівартість чи вироблена кількість. [13, 24]

Отже, розглянувши основні форми і системи оплати праці, маємо чітке уявлення про їх особливості, подібність та відмінність. Система оплати праці буде ефективно працювати лише за умови відповідності організаційно-технічній специфіці виробництва. Таким чином, обираючи форму та систему оплати праці працівників, треба брати до уваги конкретні умови виробництва для кожної категорії робітників. Керівники повинні досить розважливо ставитись до даного питання, так як ефективна організація системи оплати праці на підприємстві спрямована на підвищення продуктивності та мотивацію працівників. Таким чином, управління організацій повинно використовувати всі існуючі методи та підходи для матеріального та морального заохочення працівників. [15,22]

У сучасних умовах ринкової економіки, які швидко змінюються, досить ефективною вважається перспектива застосування методів мотивації, що застосовують у зарубіжних країнах. Для створення та вдосконалення механізму мотивації працівників доцільно використовувати практичний досвід країн світу, які досягли значного успіху у розвитку даної сфери. [28, 29]

Необхідно зазначити, що в чистому вигляді будь яка модель оплати праці, яка використовується у зарубіжних країнах не здатна стовідсотково відповідати специфіці підприємництва, що розвивається на вітчизняному ринку праці. Але

застосування окремих елементів заохочення досить ефективно для багатьох підприємств. Тому необхідно детально проаналізувати існуючі світові практики стимулювання працівників, щоб виявити елементи механізму мотивації, які можуть бути застосовані на відповідному вітчизняному підприємстві. [29]

У зарубіжній практиці прийнято виділяти основні три моделі стимулювання працівників: японська, американська та європейська. Найбільш успішнішими країнами у цій сфері вважаються Японія і США. В узагальнені принципи побудови зарубіжних систем мотивації праці наведено нижче в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Системи мотивації співробітників, що використовуються у зарубіжних країнах.

Країна	Особливості системи стимулювання праці
США	• Використання різних видів нематеріальної мотивації • Застосовуються різноманітні форми і систем оплати праці • Заробітна плата працівника залежить від його рівня кваліфікації • Використовується система колективних бонусів для співробітників
Франція	• Впровадження конкурування серед співробітників (за рахунок застосування системи оцінок, що пов'язана зі системою мотивації) • Поширене використання нематеріальної мотивації (дошки пошани, мотиваційні стенди та інше) • Індивідуалізація оплати праці, індексація заробітної плати працівників
Японія	• Застосування нерегулярних грошових заохочень • Широко розповсюджений довічний найм співробітників • Залежність розміру оплати праці від стажу, навичок і кваліфікації
Німеччина	• Проведення періодичного опитування працівників про рівень їх зацікавленості в роботі • Компенсація співробітникам витрат на мобільний зв'язок, проїзд мобільного зв'язку або фахове навчання • Співробітники мають можливість планувати робочим час на власний розсуд

*Джерело: складено автором[32]

У Японії кадровий менеджмент має на меті створення колективу для досягнення загального результату роботи, тому і ґрунтується на груповій відповідальності. При цьому система стимулювання праці досить гнучка. Основні елементи японської моделі – це старшинство, професійні навички та вік. Відповідно оплата праці проводиться за тарифною мережею, яка визначає розмір заохочення за трьома показниками: за тривалістю роботи, за віком, за професійними навичками та кваліфікацією. Також характерним для країни є довічний найм, кар'єрний ріст та внутрішньо фірмові профспілки. Для

працівників така система має значні переваги: гарантована зайнятість до досягнення пенсійного віку, систематичний кар'єрний ріст, збільшення заробітної плати відповідно до збільшення стажу роботи.

Колективна відповідальність в організаціях призвела до того, що структура не має чіткого розподілу прав та обов'язків, при цьому вона спрямована на загальне забезпечення діяльності підприємства. Частіше всього у компаніях також відсутній механізм прийняття управлінських рішень, а також деталізовані посадові інструкції працівників. Управлінський персонал має можливість самостійно приймати оперативні рішення, які стосуються їх підрозділу без погодження з іншим керівництвом для виконання поставлених загальних цілей компанії. При цьому вирішальні управлінські рішення погоджуються з усіма задіяними учасниками циклу виробництва товару, а також його експортерами. Така концепція прийняття важливих рішень покладає відповідальність за результат роботи на всіх керівників в рівний мірі і посилює колективну відповідальність.

Для стимуляції працівників у Японії використовують матеріальні та нематеріальні методи. Основою матеріального заохочення відповідно є грошова винагорода за результати праці. [18] Велику увагу в Японії приділяють досвіду роботи у компанії. Заробітна плата працівників на 40 % залежить від стажу роботи у даній компанії. Це має досить потужний стимул розвиватися у межах однієї організації, впливає на покращення професійних навичок та підвищення кваліфікації працівників. Наприклад більшість компаній Японії для своїх співробітників виступають у ролі кредитора та сприяють отриманню безвідсоткового кредиту на житло. Нерідко зустрічаються випадки навіть безкоштовне забезпечення житлом працівників. Також досить частою практикою є фінансування витрат на навчання співробітників, а також їх дітей, що в подальшому стають теж працівниками компанії.

Також існує безліч додаткових стимулів, які надають компанії відповідно до своєї специфіки та рішень керівництва. Наприклад, фірма «Kyoritsu Seiyaku Corp», яка займається ветеринарним обладнанням, для своїх працівників,

власників домашніх тварин, видає безкоштовні подарунки. А фірма «Nihon Shokken» схвально ставиться до шлюбів у межах компанії, тому забезпечує молодят щомісячним бонусом.

До нематеріальних методів мотивації можна віднести створення гнучких графіків роботи та скорочений графік для працівників, які мають маленьких дітей.

Таким чином, використовуючи різні методи заохочення працівників керівництво японських компаній створює умови для формування відданості співробітників.

Американська ж модель мотивації базується на індивідуалізмі працівника. Вона заснована на особливостях нації, що ґрунтуються на здобутті власного успіху кожного співробітника та досягнення високого рівня його економічного життя. Система мотивації у США – це оплата праці, яка має різні види погодинної оплати праці з реалізацією нормованих завдань та доповнена різноманітними видами бонусів. Найпоширенішою формою оплати праці є поєднання між собою погодинних та відрядних систем у різному вигляді. При цьому заробіток працівника розраховується шляхом помноження погодинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Це полегшує розрахунок витрат на заробітну плату та їх планування. Але здебільшого широкого попиту на практиці здобули системи оплати праці, які в собі поєднують нарахування заробітної плати та бонусів. Найчастіше американські компанії засовують систему колективних бонусів.[36]

Наприклад, при використанні системи «Скенлон» між керівництвом і працівниками завчасно встановлюється частка заробітної плати в загальній кількості чистого прибутку. Таким чином, у випадку прибуткової роботи виробництва і відповідно появою економії заробітної плати, виникає преміальний фонд. Відповідно до системи мотивації фонд розподіляється між співробітниками відповідно до затверджених норм. При цьому 25% залишається в резервному фонді для покриття витрат на заробітну плату в разі недоотримання прибутку. Решта суми розподіляється між робітниками: 25% отримують у

вигляді бонусів керівники, 75% - працівники компанії. Співробітники отримують бонуси щомісячно за результатами роботи за поточний місяць додатково до місячної заробітної плати. Наприкінці року залишки резервного фонду також розподіляються серед співробітників за таким же принципом як і місячний. Вдалим прикладом використання даної системи є компанія «Мідленд-Росс», якій вдалося підняти продуктивність праці на 16%, а також знизити плинність кадрів з 36% до 3. Схожою мотиваційною системою є система «Раккер», головною відмінністю якої є нарахування бонусів не за поточний місяць, а за попередній. Але вона не передбачає обговорення зміни розподілу бонусів колективом. В іншому вони ідентичні, тому мають схожий ефект застосування. [37]

Завдяки гнучкості системи оплати праці наймані працівники постійно підлягають періодичній атестації для визначення розміру заробітної плати у майбутньому періоді. Як правило перегляд заробітної плати відбувається раз на три місяці або на півроку.

У французькій системі основою побудови ринкових відносин є конкуренція. Саме вона має головний вплив на якість продукції та задоволення потреб населення в товарах та послугах. Тому у компаніях використовують аналогічну систему мотивації. Досить розповсюдженою є нематеріальна мотивація. Вона включає в себе використання мотиваційних стендів або дошок пошани. А також застосовуються і грошові винагороди.[38] При цьому французька система мотивації характеризується доволі широким розмаїттям різних економічних методів та засобів. Заробітна плата співробітникам розраховується за двома положеннями: індивідуальність та індексація. Принцип індивідуальності включає в себе такі показники як професійна кваліфікація, мобільність, якість роботи, досвід. Для німецьких компаній властиво укладання контрактів, відповідно до яких співробітник максимально використовує свій робочий потенціал, але при цьому має можливість вільно розпоряджатись своїм робочим часом. В наслідок чого у працівників зростає стимул до роботи, бо вони індивідуально планують свій робочий день на власний розсуд задля більшої ефективності праці. Слід зазначити, що велика кількість компаній проводять

оплату мобільного зв'язку та проїзду для персоналу, а також готові оплачувати професійне навчання співробітників для підвищення кваліфікації. [39] Для визначення потенційних факторів покращення системи мотивації щонайменше один раз на рік на підприємствах проводиться опитування про рівень вмотивованості та зацікавленості в роботі працівників.

Щодо структури заробітної плати на італійських підприємствах, вона характеризується значною роздрібненістю. У корпораціях окрім галузових тарифних ставок використовують більш ніж п'ятдесят видів різних. Італійська корпорація "Fiat" відома досвідом використання системи "відкладених" премій. Ця система полягає у тому, що персонал отримує премії за створення нової продукції, але не одразу. Виплата перераховується на депозитний рахунок і працівники отримують її через один або два роки. Дана система має досить потужну стимуляцію для персоналу, тому доволі розповсюджена на багатьох фірмах Франції, Німеччини, Англії та інших країнах Європи в різних варіантах.[32]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ФІЛІЇ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства

Заснована АТ «Укрпошта» державою, в особі Міністерства інфраструктури України, яка і є акціонером підприємства. Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України, є правонаступником УДППЗ «Укрпошта» та національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року.

Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року, іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна стала у 1947 році. Укрпошта функціонує як самостійна господарська одиниця з 1994 року, коли було утворено Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке в липні 1998 року реорганізовано в нині діюче згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти. [25]

Укрпошта є членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір». Компанія активно співпрацює із системою ProZorro у сфері публічних закупівель і була відзначена премією «Zakupki. Кращі». Укрпошта першою серед державних підприємств почала здавати в оренду нерухомість через ProZorro Продажі. Серед партнерів Укрпошти – Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, поштові оператори Європи, Азії та США. [8] За результатами 2017 року, Україна завдяки роботі Укрпошти як національного поштового оператора посіла 33 місце в рейтингу Всесвітнього поштового союзу (ВПС) за індексом поштового розвитку (2IPD). Серед 173 пошт світу головна пошта України покращила свої показники та піднялася одразу на 7 позицій.

Навесні 2018 року Національний банк України надав Укрпошті ліцензію на переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунків. Це дало можливість компанії здійснювати обслуговування клієнтів з використанням платіжних карток. На сьогодні компанія у своєму складі має 25 регіональних філій, ГНЦ «Зелена Буча», «Автотранспошта», а також Дирекція оброблення та перевезення пошти. Укрпошта налічує понад 9 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні та острівні відділення поштового зв'язку по всій Україні; понад 50 тис. працівників, серед яких листоноші – 20,5 тис.; більше ніж 5,3 тис авто – є одним із найбільших автопарків України; широкий вибір послуг для приватних та корпоративних клієнтів. [6]

В 2022 році підприємство Укрпошта доставила 104,3 млн од. внутрішніх та міжнародних відправлень письмової кореспонденції; 41,5 млн внутрішніх та міжнародних посилок; сплачено понад 40 млн пенсій і грошових допомог та близько 9,3 млн. переказів. За 2022 рік розповсюджено за передплатою та вроздріб близько 2, тис. найменувань періодичних видань України та близько 0,5 тис. зарубіжних видань. Також 2022 рік відзначився популяризацією філателістичної продукції на тлі запровадження військового стану в країні. Загальна кількість введених в обіг тематичних поштових марок склала більше 100 млн. примірників.[25, 8] Доставка пошти у більше ніж 200 країн світу.

Сумська дирекція АТ “Укрпошта”, як і інші регіональні представництва підприємства, створена відповідно до наказу генерального директора компанії від 24.06.98 № 202 і має повноваження філіалу компанії. Сумська філія АТ “Укрпошта” знаходиться на площі Привокзальній, 6.5, м. Суми, Україна, де розташована адміністративна будівля та сортувальний цех [25].

У таблиці 2.1 представлена структура послуг підприємства за 2022 рік, за кількісним показником. Першість за обсягами наданих послуг займає доставка рахунків у розмірі 12943,712 тис. шт., що складає 42,69% та доставка періодичних видань за передплатою у розмірі 7961,573 тис. шт., що становить 26,26 %. На наступному місці - послуга з приймання платежів на рівні 3624,318 тис. шт., яка складає 11,95% від загальної кількості наданих послуг компанії

населенню. Поштові послуги за загальними обсягами становлять 3122,45 тис. шт., що складає 10,3 %. Але структура доходів підприємства має докорінно інше відображення.

Таблиця 2.1 – Структура послуг, що надаються Філією

Послуги	Обсяг послуг,	
	тис. шт	%
Поштові		
Пересилання письмової кореспонденції	2138,089	7.052
Пересилання поштових посилок (внутрішні та міжнародні)	974,069	3.213
Пересилання секограм	0,73	0.02
Кур'єрська доставка відправлень	5,76	0.019
Прискорене пересилання відправлень	3,165	0.010
Укрпошта Документи	0,634	0.02
Всього:	3122,447	10.299
Фінансові		
Пересилання поштових переказів (внутрішні і міжнародні)	137,001	0.452
Доставка і виплата пенсій та грошових допомог	1635,29	5.394
Приймання платежів	3624,318	11.954
Перерахування виплат на особистий рахунок клієнта	74,369	0.245
Видача готівки через термінал	1,238	0.004
Всього	5472.216	18.049
Інші		
Доставка періодичних видань за передплатою	7961,573	26.26
Доставка рекламних матеріалів	58,6	0.193
Реалізація періодичних видань у роздріб	4,367	0.014
Реалізація товарів народного вжитку	754,391	2.488
Доставка рахунків	12943,712	42.692
Філателістична продукція та «Власна марка»	1,264	0.004
Всього	16609.032	71.652
Всього послуг	25203.7	100,0

*Джерело: розраховано автором

Розглянувши деталізацію наданих послуг підприємством за 2020 та 2021 роки у таблиці 2.2. прослідковується позитивна тенденція збільшення обсягів з пересилання дрібних пакетів (+183,2%), пересилання посилок Укрпошта «Експрес» (+91,7%), що свідчить про зайняте впевнене місце серед поштово-логістичних компаній. Збільшення обсягів із пересилання простої письмової кореспонденції (+36,1) та пересилання рекомендованих поштових відправлень (+7,2%) дає змогу пересвідчитись в тому, що унікальні поштові послуги досі користуються попитом. Збільшення обсягів з доставки рахунків (+12,8%) вказує на залучення нових компаній до співпраці та популярність послуги. [6, 7, 8]

В той же час аналіз даних показує зменшення обсягів із періодичних друкованих видань, як підписних так і роздробу (-14,2%), що свідчить про зменшення попиту на друковані видання, а також спричинено запуском проекту пересувних відділень нового формату. Обсяги з виплати пенсій (-20,7%) та грошової допомоги (-6,6%) теж зменшилися імовірно у зв'язку з більшою інформаційною грамотністю потенційних клієнтів. Але при цьому дохід від вищезазначених послуг все одно збільшився у порівнянні з минулим роком, що свідчить про вдалий перегляд тарифів на послуги. Ситуація з прийманням платежів досить стабільна та позитивна. Не зважаючи на незначне зменшення обсягів (-7,5%), дохід збільшився (29,5%), враховуючи підвищення тарифів.

Таблиця 2.2 - Динаміка обсягів наданих основних послуг Сумської філії за 2020-2022 роки

Найменування показника (тис.од)	2020	2021	2022	% росту
Письмова кореспонденція	2568,218	3495,371	2138,089	0,83
Рекомендовані поштові картки	1309,136	1403,209	965,637	0,73
Відправлення з оголошеною цінністю	0,033	0,016	0,009	0,27
Дрібні пакети	171,095	484,596	321,032	1,87
Посилки	361,326	388,033	297,821	0,82
Відправлення масою понад 30 кг	0,272	0,147	0,256	0,94
Укрпошта експрес	114,629	219,796	354,948	3,09
Періодичні друковані видання	9833,265	8434,783	7961,573	0,80
Поштові перекази	254,4831	230,07	137,001	0,53
Приймання платежів, кількість	4761,366	4402,015	3624,318	0,76
Кількість виплат пенсії	1433,469	1136,931	1087,34	0,75
Кількість виплат грошової допомоги	557,861	521,125	547,954	0,98
Доставка рекламної продукції	1888,367	251,047	58,600	0,03
Доставка рахунків	13633,07	15381,1	12943,712	0,97

*Джерело: розраховано автором

Провівши порівняльний аналіз показників 2022 року з 2020-2021 роками можна впевнено сказати, що підприємство зазнало негативного впливу військового стану. Враховуючи той факт, що значна кількість населення покинула Сумську область, яка є прикордонною, обсяги надання послуг майже по всіх показникам знизилися.

Але завдяки не довготривалій окупації та не значній зайнятості територій, зниження було не критичним. Більшість мешканців сільських населених пунктів повернулись після відносної стабілізації у регіоні, або перемістились у межах

області, тому продовжують користуватися послугами національного оператора. У зв'язку з запровадженням модернізованих пересувних відділень у 2020-2021 роках, послуги компанії в існуючих реаліях сьогодення у сільській місцевості виявились більш доступними, ніж аналогічні у конкуруючих компаній. Так кількість виплачених пенсій зменшилась на 5%, приймання платежів на 18%, а грошової допомоги навіть збільшилась на 5%, у зв'язку зі збільшенням різних видів допомоги для постраждалих в наслідок воєнних дій на території нашої країни. Доставка рахунків залишилась майже на до воєнного рівні (-6%), що свідчить про відсутність конкуруючої організації у наданні даної послуги. Прогнозоване зниження відбувається у секторі письмової кореспонденції (-39%), як простої так і рекомендованої (-32%). Основним користувачем вищезазначених послуг залишається держава. Та з прогресом інноваційних технологій надання послуг у державних службах, паперове листування поступово зменшується. Зменшення доставки періодичних друкованих видань (-6%) пов'язане із низькою мотивацією міського населення до читання паперових носіїв інформації, а у сільській місцевості ймовірніше із зменшеною періодичністю доставки пересувними відділеннями у населені пункти. У посилочному секторі ситуація дещо краща. Прослідковується стабільне зростання кількості посилок «Укрпошта Експрес»(+61%). Дана тенденція підвищення рівня обсягів є наслідком значного розвитку онлайн торгівлі, як єдино можливого в даній ситуації. Зниження обсягів прослідковується у звичайних (-18%), великовагових посилах (-6%) та міжнародних відправленнях з оголошеною цінністю (-83%), як вже застарілих продуктів компанії і які рідше користуються попитом.

Загальний дохід Сумської дирекції за 2022 рік за даними таблиці 2.3 зменшився на 3% у порівнянні з 2021 роком, як доходи від різних видів послуг компанії. Це безумовно свідчить про негативний вплив воєнного стану в країні. Але якщо взяти до уваги ще показники 2020 року, то прослідковувалась тенденція збільшення на 22% загального доходу і відповідно в розрізі видів доходів. Тобто маючи досвід у подоланні кризової ситуації, яка склалась у 2019-

2020 роках під час пандемії, і компанія і населення швидше адаптувались до реалій сьогодення.

А показник дохідності від реалізації торгівельної продукції взагалі збільшився на 77% у порівнянні з 2021 роком та на 99% відповідно з 2020 роком. Такому росту значно посприяла нещодавно запроваджена мобільність надавача послуг та збережена розгалуженість мережі компанії в той час коли для більшості населення, особливо сільської місцевості, були недоступні товари народного вжитку у зв'язку з пандемією та військовим станом у країні. Аналізуючи дані таблиці, ми бачимо поступовий ріст доходу по всім основним послугам, окрім розповсюдження періодичних друкованих видань. Це свідчить про те, що підприємство впевнено збільшує свої доходи з року в рік.

Таблиця 2.3 - Динаміка і структура доходу Філії від основних послуг, млн. грн.

Показники	2020р	2021 р	2022 р	Відхилення +,-
Загальні доходи	222510,4	280041,2	272551,6	500412
послуги національної пошти	89258,8	123925,0	106826,5	17567.7
-пересилання карток, листів	36488,0	54523,9	33598,3	-2889.7
- посылки	12988,3	18642,5	13654,8	666.5
- розповсюдження періодичних друкованих видань	15865,9	16082,6	7653,4	-8212.5
- доставка рахунків, інформаційних матеріалів	6099,96	7690,2	6580,6	480.64
фінансові послуги	115318,6	135840,7	122850,6	7532
- виплата та доставка пенсій, грошової допомоги	75499,69	85485,31	83128,2	7628.51
- приймання платежів	30631,8	39598,9	32652	2020.2
торгівля	20185,4	22678,8	40094,3	19908.9

*Джерело: розраховано автором

Детальніше розглянемо структуру доходів Сумської філії, представлену на рисунку 2.1. Розглянувши діаграму, можна зробити висновок, що основними послугами у структурі залишаються фінансові (52-45%) та послуги національної пошти (39-45%). Серед фінансових послуг основне місце займає виплата та доставка пенсій (30-34%), а також приймання платежів (11-14%). Серед послуг національної пошти головне місце займає пересилання карток та листівок (12-19%), що є унікальною послугою підприємства. Також значну роль у структурі

доходу відіграє пересилання посилок (5-7%) та розповсюдження періодичних друкованих видань (7-2%). Продаж товарів народного вжитку займає досить вагому позицію у структурі (8-15%). Аналізуючи показники 2022 року у порівнянні з 2020-2021 роками, прослідковується значний ріст доходу по всім основним послугам, окрім розповсюдження періодичних друкованих видань. Це свідчить про те, що підприємство впевнено збільшує свої доходи з року в рік.

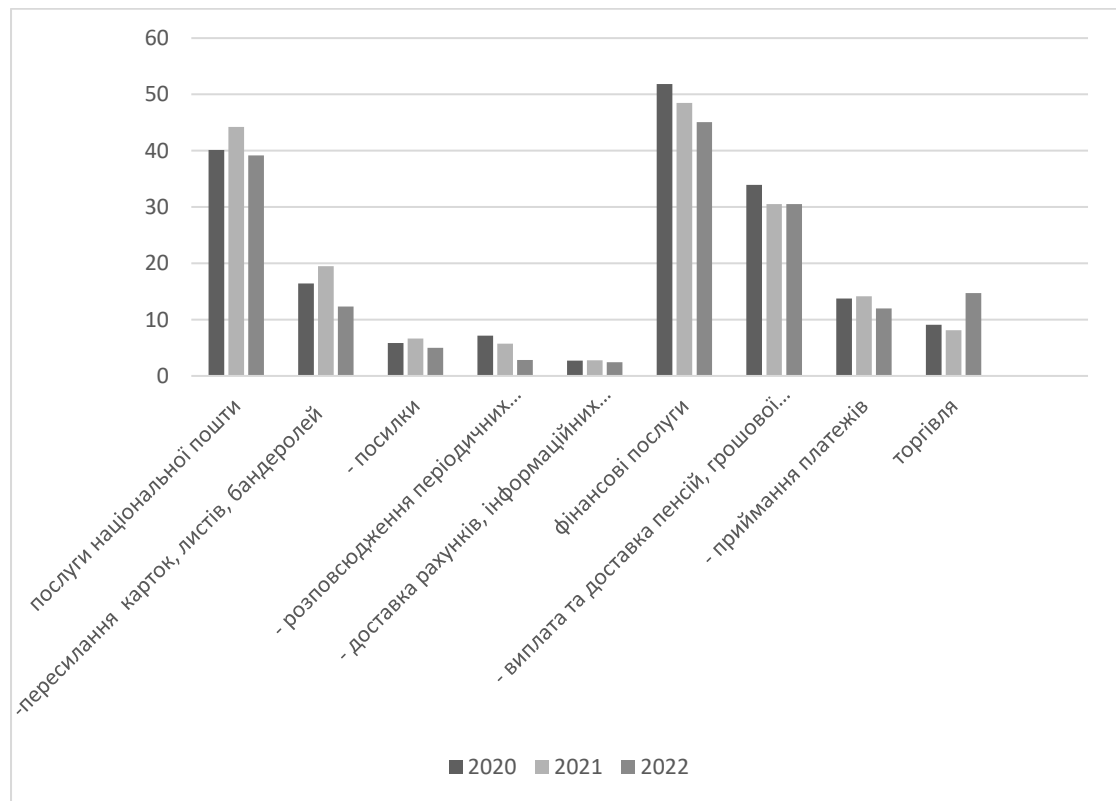


Рисунок 2.1 - Структура доходів Сумської філії за основними видами послуг

*Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Але для більш ґрунтовного розуміння діяльності підприємства необхідно розглянути витратну частину зведену у наступній таблиці 2.4. За даними таблиці бачимо, що витрати підприємства зростають із року в рік. Загальні витрати у порівнянні 2021 з 2020 роком збільшились на 20 %, а 2022 з 2021 роком відповідно на 13 %. Цей факт зумовлений як зовнішніми так і внутрішніми факторами. Такий висновок можна зробити при більш глибокому аналізі складових елементів витрат. Наприклад, вагомим внутрішнім чинником збільшення витрат підприємства у 2021 році стало впровадження мобільних

бригад пересувних відділень. В наслідок даного проекту збільшились витрати на оплату праці на 18,7% (підвищенні посадові оклади для новостворених посад, подвійний фонд оплати праці для нових та діючих працівників на час апробації), що відповідно збільшило відрахування на соціальні заходи теж на 20,9%.

Таблиця 2.4– Аналіз витрат Філії, тис.грн.

Витрати	2020 р.	2021р.	2022 р.	% 2022р. до 2021р.
Оплата праці персоналу	130 666,2	155 088,6	157 939,9	102
Відрахування на соціальні заходи	34 083,4	41 219,9	39 332,4	95
Відрахування на індивідуальне страхування	20,1	5,3	1,7	31
Матеріальні витрати	12 173,3	11 293,5	17 069,3	151
паливно-мастильні матеріали	4 532,3	5 812,8	6852,3	117,9
Собівартість реалізованих товарів	4 965,9	5 525,6	19 139,7	346
Утримання приміщень	3 661,8	5 132,4	6 010,6	117
Послуги зв'язку	315,8	414,7	548,4	132
Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів	14,0	7,2	18,3	254
Заходи з охорони праці	62,0	89,0	133,6	150
Заходи з пожежної безпеки	104,2	37,9	30,4	80
Юридичні, нотаріальні послуги	36,7	10,1	4,0	40
Судовий та арбітражний збір	2,1	32,4	22,7	70
Передбачені законодав. обов'яз. платежі, податки та збори	1 187,1	1 471,5	1 612,4	110
Послуги з поточного ремонту та технічного обслуговування	849,6	787,6	1 287,7	163
Поточний ремонт виробничих приміщень	558,0	4 087,2	3 891,9	95
Супровід програмного забезпечення	0,1	0,0	0,0	----
Оренда майна	1 745,1	2 321,6	3 367,9	145
Страхування майна	1,9	4,9	1,6	32
Послуги з оцінки майна та майнових прав	12,5	10,2	0,0	0
Інші витрати	419,1	1 379,7	1 162,9	84
Собівартість реалізованих виробничих запасів	55,9	539,4	86,1	16
Сумнівні та безнадійні борги	243,1	1 889,9	-15,2	-1
Втрати від операційної курсової різниці	14,7	17,4	22,8	131
Втрати від знецінення запасів	92,8	219,9	210,8	96
Нестачі й втрати від псування цінностей	408,8	248,2	313,9	126
Визнані штрафи, пені, неустойки	78,3	65,0	667,8	1027
Інші витрати операційної діяльності	50,9	71,1	57,8	81
Усього	202 846,3	242 998,3	275 597,6	113

*Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Також запуск нових пересувних відділень потребував обкатки нових маршрутів, що призвело до збільшення витрат на паливно мастильні матеріали на 28,3%. Ще одним внутрішнім чинником можна визначити покращення якості обслуговування клієнтів.

Зовнішнім чинником впливу у 2022 році став військовий стан у країні, що також збільшив матеріальні витрати на 51%, поточний ремонт – на 63% . Собівартість реалізації при цьому зросла на 246%, Збільшились витрати від операцій з курсом на 31%, нестача й втрати від псування цінностей підвищились на 26%. У зв'язку з відтоком кваліфікованої робочої сили, зросли витрати на навчання персоналу на 154%. рекордний ріст витрат у 2022 році відбувся у статті виплати пені та неустойки – майже у 10 разів.

Тому для чіткого розуміння тенденцій розвитку перейдемо до розрахунку показників ефективності підприємства, зображеній у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності діяльності Сумської філії за 2020-2022 роки, тис. грн

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення +,-
Валовий прибуток	22523,87	42568,55	-3046,0	-25569,9
Прибуток від надання послуг національної пошти	8920,68	184473,12	-1193,88	-10114,6
Прибуток від торгівлі	2017,36	3380,66	-448,09	-2465,45
Прибуток від фінансових послуг	11525,13	20249,35	-1372,93	-12898,1
Прибуток від інших операційних доходів	56,31	451,83	-30,71	-87,02
Прибуток від інших доходів	0,0	9,34	-0,05	-0,05
Чистий дохід від реалізації продукції	224 762,9	282 444,61	369 770,6	145007,7
Рентабельність діяльності підприємства	11,1%	17,5%	-1,1%	-12,2

*Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Розглянувши дані таблиці, можна зробити наступні висновки. Валовий прибуток філії коливається протягом усього відображеного періоду. Маючи збиток у 2019 року, підприємству вдалося отримати прибуток у 2020 році в розмірі 22 523,87 тис. грн, а у 2021 році збільшити його ще на 88,99%. Але у 2022 році знову діяльність стала збитковою. Аналогічна ситуація прослідковується у всіх інших видах прибутку, зазначених у таблиці. Рентабельність підприємства

у 2019 році становила -7%, тобто відображувала збитковість, як і всі інші показники прибутку. У 2020 році даний показник вийшов на рівень +11,1% і продовжив тенденцію росту в 2021 році до +17,5%, що свідчить про стабільний фінансовий ріст компанії. А в 2022 році знову підприємство стає збитковим, показник рентабельності діяльності падає до -1,1%, але все одно не досягає критично рівня 2019 року.

Проведений аналіз говорить про фінансову нестабільність підприємства. Для покращення ситуації необхідно провести глибокий аналіз прибутковості окремих сегментів, а виявивши збиткові, розробити ефективні стратегії розвитку. Дані результати фінансової нестабільності діяльності мають досить логічне пояснення – зовнішні фактори економіки, впливу яких зазнала компанія у 2019 та 2022 роках. Проте слід звернути увагу на те, що збитки філії від пандемії 2019 року значно більші ніж від військового стану 2022 року. Таким чином можна зробити висновок, що підприємство вже має значний досвід подолання негативного зовнішнього впливу тому в 2022 році досить швидко адаптувалась до нових реалій ринку послуг. Це свідчить про вдалий управлінський менеджмент керівництва та ефективної командної роботи креативних менеджерів компанії.

2.2 Аналіз якісного та кількісного складу працівників Філії

Станом на 31 грудня 2022 року облікова кількість штатних працівників компанії становить 51 110 осіб, серед яких 9 133 оператори та 20 531 листоноші. Чисельність співробітників підприємства постійно скорочується. Так, кількість працівників у 2019 році становила 67 171 особа і у порівнянні з 2022 роком знизилась на 24 %.

Основними причинами даного процесу можна вважати оновлення інфраструктури, комп'ютеризацію робочих процесів, централізацію адміністративних функцій, реорганізацію структури управління, удосконалення технологічних процесів. Масово закриваються нерентабельні невеличкі сільські

відділення поштового зв'язку, де працювало декілька працівників з неповною завантаженістю, а натомість запускаються пересувні відділення нового формату, в яких працюють 2-3 співробітника, що обслуговують велику кількість населених пунктів. При автоматизації більшої частини відділень зв'язку, зникає необхідність тримати у штаті значну кількість контролерів, які раніше виконували перенесення та контроль паперових звітів.

Гендерна структура Укрпошти обумовлена специфікою виробничої діяльності підприємства і склала у 2022 році [8]: жінки - 83% або 42 422 осіб; чоловіки – відповідно 17% або 8 688 осіб.

Аналізуючи дані на рисунку 2.2., можна зробити висновок, що частка працюючих чоловіків у компанії хоч і незначними темпами, але зростає із року в рік. Велика вірогідність збереження такої тенденції і в майбутньому ймовірніше всього обумовлена зростанням рівня заробітної плати на підприємстві, особливо на керівних посадах, що значно зацікавлює працівників чоловічої статі. Схожа структура прослідковується і в Сумській філії, за даними 2022 року кількість працюючих жінок у дирекції 1657 людина, що становить 88,9% від загальної кількості працюючих. [25] Частка працюючих чоловіків у дирекції дещо менша, ніж загальна по підприємству. Це й факт свідчить про порівняно нижчий показник середньої заробітної плати по філії ніж по підприємству загалом, що пояснюється впливом значно вищих заробітних плат генеральної дирекції. При цьому структура вищого керівництва компанії має докорінно іншу ситуацію. До неї входить 39 жінок, що становить лише 40%. Що є прямим доказом попереднього ствердження.

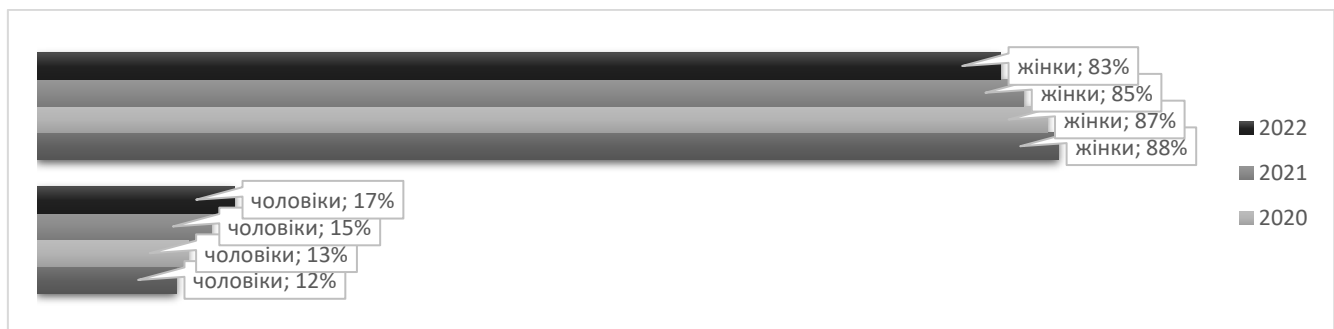


Рисунок 2.2 - Гендерна структура компанії

*Джерело: сформована автором за даними досліджуваного підприємства

Середній вік персоналу загалом по компанії, у 2022 році становив 46,9 років; у 2021 році – 46,7 років; у 2020 році – 45,8 років; у 2019 році – 43,3 роки.]Тобто омолодження колективу за останні роки не відбувається не дивлячись на факт запуску нових проектів та ріст заробітної плати. Відповідна ситуація відбувається й у Сумській філії, на рисунку 2.3 відображені вікові дані працівників за 2020-2022 рік в розрізі основних посад.

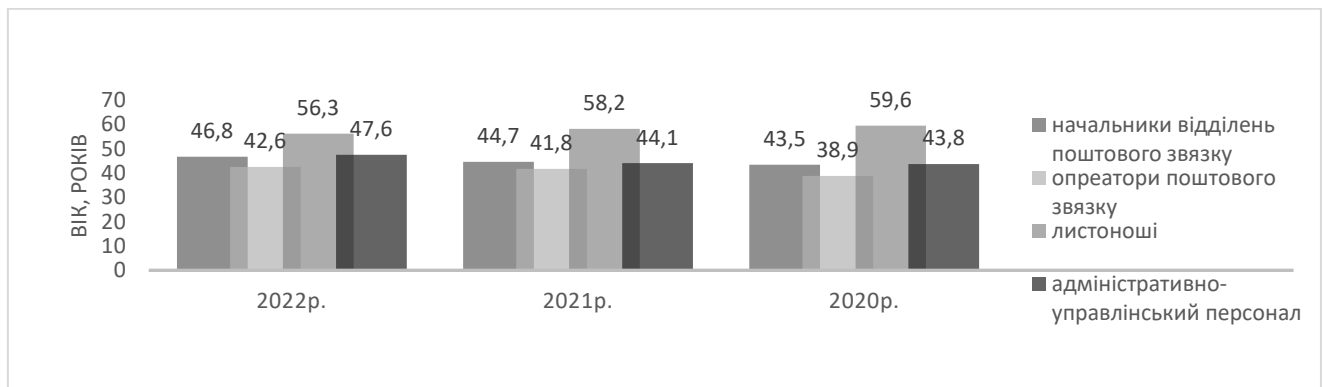


Рисунок 2.3 - Середній вік персоналу філії у 2020-2022 роках

*Джерело: сформована автором за даними досліджуваного підприємства

Досить важливим кадровим показником діяльності підприємства є коефіцієнт плинності персоналу. У компанії даний показник доволі високий. Відповідна тенденція спровокована багатьма факторами: значне навантаження працівників, порівняно невелика заробітна плата, відсутність комфортних умов праці, пандемія 2019 року, військовий стан 2022 року. Динаміка коефіцієнта плинності компанії за 2019-2022 роки відображена на таблиці 2.6.

Заступник генерального директора компанії з персоналу Лілія Бушина вбачає в цьому доволі не поганий розвиток подій і вважає, що в підприємстві залишаються найбільш кращі, вмотивовані працівники[27]. Ще слід звернути увагу не той факт, що навчання більшості нових працівників проводиться безпосередньо на робочих місцях. Таким чином на чинних робітників діє додаткове навантаження, яке вірогідно негативно впливає на якість роботи. Так навіть у 2022 році в умовах військового стану навчання пройшли 26 791 співробітник компанії, з яких 7 855 новачки. Відповідно до даних рисунку 2.4. витрати у 2019 році склали 16,2 млн. грн., а у 2020 році збільшились на 16 % і

становили вже 18,8 млн. грн. Ріст витрат продовжився в 2021 році на 20,2 % і лише у 2022 році зменшився на 35,5 %.

Даний факт в першу чергу безпосередньо пов'язаний зі значною плинністю кадрів, а зниження витрат у 2022 році скоріше за все пов'язане із військовими діями та окупацією ніж з переглядом кадрової та навчальної політики компанії. Вкласти такі значні кошти в навчання персоналу, близько 30 % якого звільниться в перший рік роботи.

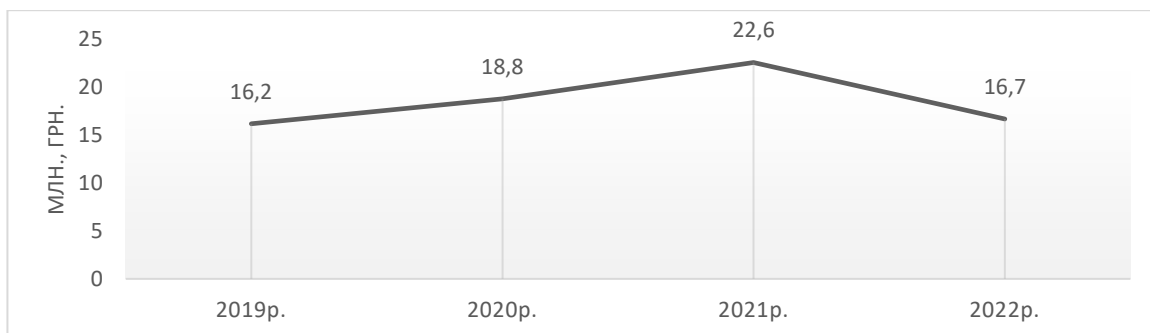


Рисунок 2.4 - Витрати компанії на навчання персоналу за 2019-2022 роки

*Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Більш детально проаналізуємо плинність кадрів Сумської філії, яка відображена у таблиці 2.6. Загальна динаміка показників руху персоналу досить негативна. Дані, які відображені у таблиці вказують, що всі вищезазначені показники у 2021 році зменшились по відношенню до 2020 року. В першу чергу зменшилась середньооблікова чисельність працівників підприємства. Але цей показник свідчить про оптимізацію чисельності в наслідок впровадження проекту пересувних відділень зв'язку нового формату, в наслідок якого було проведено скорочення посад з неповною завантаженістю.

Кількість прийнятих та звільнених працівників зменшилась у 2021 році у порівнянні з 2020 роком, що вказує на часткову стабілізацію кадрів на підприємстві. Зменшення коефіцієнту обороту по прибуттю, вибуттю та загального обороту кадрів свідчить про позитивну динаміку, але вони не можуть бути зовсім відсутні враховуючи оптимізаційні процеси та специфіку підприємства. Розглянувши дані за 2022 року, бачимо погіршення кадрової ситуації. Кількість прийнятих працівників знижується, а кількість звільнених –

навпаки підвищується. Відповідно зменшився коефіцієнт обороту по прийому з 0,31 до 0,29 та збільшився коефіцієнт по вибуттю з 0,35 до 0,41.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників руху персоналу Філії

Показники	2020р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/-
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	2166	1992	1865	-127
Прийнято, ос.	758	618	548	-145
Вибуло, ос	714	693	762	69
Необхідний оборот із звільнення, ос	714	693	762	69
Надлишковий оборот із звільнення, чол.	0	0	0	0
Чисельність працівників, що змінилися, ос	758	618	548	-145
Чисельність штатних працівників, що пропрацювали весь період, осіб	1402	1218	1057	-161
Коефіцієнт обороту по прийому	0,35	0,31	0,29	-0,02
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,33	0,35	0,41	0,06
Коефіцієнт постійного складу	0,65	0,61	0,57	-0,04
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,68	0,66	0,70	0,04
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,06	0,89	0,72	-0,17
Коефіцієнт змінюваності кадрів	0,33	0,35	0,41	0,06

*Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Таке саме явище відбувається і з коефіцієнтом постійного складу. Він знизився з 0,61 до 0,57, а коефіцієнт відновлення кадрів зменшився з 0,89 до 0,72. Коефіцієнт загального обороту кадрів при цьому зріс від 0,66 до 0,70. Все це безпосередньо вплинуло на коефіцієнт плинності кадрів, що призвело до його зростання до рівня 0,41. Відповідно приріст у розмірі 6 % за один календарний рік – це доволі негативний показник для підприємства. Але при цьому слід звернути все таки увагу на вплив військового стану в країні, що не могло не вплинути на кадрове забезпечення, особливо на прикордонній території.

2.3 Аналіз існуючої системи оплати праці та критерії її ефективності підприємства

Товариство «Укрпошта», як і більшість підприємств для оплати праці співробітників використовує погодинну оплату праці. Компанія має профспілкову організацію, тому всі питання, щодо оплати праці прописані у колективному договорі. Посадові оклади співробітників встановлюються

відповідно до затвердженої схеми посадових окладів. У схемі відображений весь спектр посад, які зустрічаються на підприємстві. Кожна посада в схемі має мінімальний та максимальний рівень. В зазначених межах визначається розмір посадового окладу конкретного працівника, враховуючи його кваліфікацію, досвід роботи та досягнення в праці.

Кожна дирекція має можливість встановлювати дещо різні посадові оклади для працівників, що займають однакову посаду використовуючи мінімальний та максимальний розмір посадового окладу, зазначений у схемі. Це означає, що навіть для працівників, які займають ідентичні посади, заробітна плата може значно варіюватись залежно від особистісних якостей працівника, рівня його знань, досвіду роботи, активності, відповідальності та ініціативності щодо виконання поставлених завдань тощо. Схема складена за допомогою грейдингової системи, з урахуванням рангів персоналу підприємства.

Перегляд розміру посадового окладу проводиться як правило один або два рази на рік. При цьому розробляється нова схема посадових окладів.

Але останнім часом, починаючи з 2016 року, перегляд посадових окладів здійснюється не частіше ніж раз на рік. Враховуючи часте та значне підвищення рівня мінімальної заробітної плати в країні компанія не має змоги проводити підвищення посадових окладів всім працівникам на відповідний відсоток.

При цьому підприємство не порушує законодавство і робить необхідну доплату тим співробітникам, посадовий оклад яких менший за рівень затвердженої мінімальної заробітної плати. Така практика призводить до зрівняння оплати праці працівників різної кваліфікації, тому має негативний вплив на стимуляцію праці співробітників підприємства. Працівники, які мають посадовий оклад нижче рівня мінімальної заробітної плати не зацікавлені підвищувати свою кваліфікацію, працювати більш якісно та продуктивно.

З іншого боку, співробітники, які займають більш кваліфіковані посади, маючи підвищену відповідальність, виконуючі контрольні функції, працюючи з більшою завантаженістю, отримують таку ж заробітну плату як і менш

професійний робітник. Таким чином відбувається знецінення праці кваліфікованого персоналу. В наслідок чого робітники не мають стимулу підвищувати свої професійні навички, підійматися кар'єрними сходами, а вакансії керівних та контролюючих посад важче укомплектовуються.

Динаміку рівня доплати до мінімальної заробітної плати у Сумській філії можна прослідкувати при розгляді даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Фонд оплати праці Сумської філії за 2020-2022 роки

Назва показника	2020р.	2021р.	2022р.	Ріст % 2022 до 2021
Фонд оплати праці, тис. грн.	127666,8	149593	153383,8	2,5 %
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	82159,8	96289,9	101046,2	4,6 %
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	45141,1	52464,3	50970	-2,8 %
Доплата до рівня мінімальної заробітної плати, тис. грн.	5077,9	9032,7	6661,7	-26 %
Преміювання, тис. грн.	15530,4	21344,2	18470,3	-13,5 %
Середньооблікова чисельність, од.	2166	1992	1865	-6,4 %

Джерело: сформовано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Аналізуючи склад фонду заробітної плати, бачимо, що дана доплата є постійне явище для підприємства, яке свідчить про недостатнє виділення коштів на оплату праці. За даними фонду оплати праці за 2022 рік показує досить незначний відсоток доплати працівникам до рівня мінімальної заробітної плати у загальному фонді. Це свідчить про те, що мінімальна заробітна плата в Україні на протязі 2022 року було встановлено двічі: з 01.01.2022 року та з 01.10.2022 року. [30] Але компанія здійснила підвищення посадових окладів лише з 01.01.2022 року до рівня 6500 грн. а при затвердженні з 01.10.2022 року нового рівня 6700 грн. проводить доплату, яка і склала у загальному фонді оплати праці за рік 4 %. На перший погляд здається, що компанія могла б збільшити витрати на оплату праці на цей невеликий відсоток і підвищити посадові оклади до рівня мінімальної заробітної плати. Але даний висновок передчасний. Якщо розглянути питання більш глибоко, то тактика керівництва підприємства стає зрозумілою. По-перше, за даними показників ефективності роботи філії, поданих у таблиці 2.5, у 2022 році дирекція і так отримала збиток у розмірі -3046 тис. грн

валового прибутку. По-друге, фонд заробітної плати при підвищені посадових окладів співробітників філії збільшиться не лише на 4 % у розмірі 50 970 тис. грн. Зазначена сума це доплата тільки тих працівників, посадовий оклад яких нижчий за рівень мінімальної заробітної плати. А при підвищені посадових окладів на підприємстві довелося б збільшувати розмір окладів всім співробітникам компанії. Нова мінімальна заробітна плата з 01.10.2022 року становить 6700 грн, що на 3,08 % більше ніж попередня.

Таким чином, при збільшені рівня посадових окладів всім працівникам філії за жовтень-грудень місяць 2022 року, фонд оплати праці зріс б на 787,37 тис. грн, збиток підприємства зріс і склав відповідно 3 833,37 тис. грн. Тому компанія шукає інші шляхи вирішення даної проблеми. Одним із таких рішень є поступове підвищення посадових окладів працівників. Першим етапом підвищення проводиться для співробітників, посадові оклади яких нижче за рівень мінімальної заробітної плати. Одночасно може бути також збільшення рівня заробітної плати іншим працівникам, але на менший відсоток. А вже наступним етапом проводиться підняття посадових окладів всіх інших співробітників компанії на відповідний відсоток. Схема підвищення посадових окладів до рівня мінімальної заробітної плати наведена нижче у таблиці 2.8 на прикладі 2021-2022 років.

На прикладі основних посад філії наведений принцип поступового підвищення посадового окладу. Спершу максимальне збільшення проведено для листонош, враховуючи той факт, що в переліку це єдина посада, рівень окладу якої не досягає мінімальної заробітної плати. У результаті одразу зникає необхідність проводити доплату. Разом з тим компанія оцінює можливості підвищення посадових окладів для інших співробітників і проводить його відповідно до прогнозованих прибутків. У кінцевому результаті все ж таки отримуємо збільшення заробітної плати на потрібний відсоток, але маємо економію фонду оплати праці. Безумовно представлена схема не повинна бути звичайною практикою, проте в ситуації збитковості підприємства вона досить ефективна. Таким чином керівництво компанії намагається збільшувати рівень

оплати праці працівників відповідно до можливостей підприємства. Для більш реального уявлення про заробітну плату на підприємстві слід проаналізувати загальну ситуацію на ринку праці в Україні.

Таблиця 2.8 - Підвищення розміру заробітної плати в 2021-2022 роках

Посада	Розмір заробітної плати на 30.11.2021р.	Рівень мінімальної заробітної плати на 01.12.2021р.	Розмір заробітної плати на 01.12.2021р	Відсоток збільшення заробітної плати	Розмір заробітної плати на 01.03.2022р	Відсоток збільшення заробітної плати	Розмір заробітної плати на 01.09.2022р	Відсоток збільшення заробітної плати	Загальний відсоток збільшення заробітної плати за весь період
Листоноша впз	6000	6500	6500	8,33%	6500	0	6500	0	8,33%
Оператор впз	6500	6500	6825	5 %	7042	3,33%	7042	0	8,33%
Начальник впз	8500	6500	8900	4,7%	9208	3,63%	9208	0	8,33%
Адміністративний персонал	9000	6500	9400	4,4%	9200	2,2%	9750	1,73%	8,33%

*Джерело: сформовано автором

Мінімальна заробітна плата в країні постійно зростає на 11-20 % на рік. Відповідно до даних таблиці 2.9 у 2018 році вона становила 3700 грн, а у 2022 році збільшилась до 6700 грн, що склало 81 %. При цьому характерною рисою зростання мінімальної заробітної плати за зазначений період є постійне відставання від росту споживчих цін на товари та послуги. Про що свідчить перевищення індексу інфляції над індексом реальної заробітної плати. Найбільшого значення індекс інфляції досяг у 2022 році і становить 126,6. При цьому індекс реальної заробітної плати у тому ж році склав 82,5. Таким чином, незважаючи на постійне підвищення мінімальної заробітної плати, реальна купівельна здатність населення країни зменшується, що свідчить про зниження соціально-економічного рівня життя.

Середня заробітна плата по Україні більше мінімальної більше ніж у два рази. У 2020 році середня заробітна плата в країні відповідно до даних, поданих на рисунку 3.2, становила 11 987 грн. Це більше рівня мінімальної заробітної

плати у 2,4 рази. [31] Середня ж по компанії складала 8 500 грн, що більше в 1,7 рази.

Таблиця 2.9 - Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 2018-2022 роки

Рік	Індекс реальної заробітної плати	Мінімальна заробітна плата	Індекс інфляції
2020	110,2	5000	105
2021	112	6000	110
2022	82,5	6700	126,6

*Джерело: складено автором [13]

При цьому середня заробітна плата по Сумській дирекції в той же час становила 7 853 грн, що на 57 % перевищувала мінімальну і була у 1,53 рази менше ніж середня по країні. Тому з 2020 році філія являла собою досить не перспективного роботодавця на ринку праці. У 2021 році ситуація докорінно не змінилась, навіть за рахунок впровадження нових проектів.

Середня заробітна плата по філії значно зросла по відношенню до мінімальної (+ 48,8 %) і склала 8 930 грн. Також скоротився відрив від середньої по підприємству. Середня заробітна плата у компанії становить 10 241 грн, що більше середньої по філії лише на 14,7 %.

Хоча різниця між середньою по країні зберігає значне відставання і складає 1,62 рази. У 2022 році темпи росту заробітної плати дещо уповільнились. Зростання мінімальної заробітної плати на 11,7 % до 6700 грн не призвели до відповідного збільшення всіх інших середніх показників. Так середня заробітна плата по філії досягла рівня 9 604 грн (+ 7,5 %), по підприємству 11 574 грн (+ 13 %), по країні 14 859 грн (+ 6 %).

Отже відповідне збільшення середньої заробітної плати відбулось тільки загалом у компанії ймовірно за рахунок втілення нових проектів і реорганізації. Основою трудового колективу підприємства є виробничий персонал.

Загалом найнижчий розмір оплати мають працівники сільської місцевості. Найбільшу частку працівників у структурі працюючих філії складають листоноші (46,6 %), начальники відділень (16,7 %) та оператори (14,5 %). Тому слід більш детально розглянути середню заробітну плату в

розрізі категорій персоналу, подану в таблиці 2.10. Так навіть не дивлячись на те, що листоноші складають вагомий відсоток серед співробітників філії, працівники мають найнижчу заробітну плату на підприємстві.

У 2020 році середньомісячний розмір заробітної плати листонош становив 7 196,4 грн (91,6 % від середньої по філії), а для сільської місцевості взагалі – 6 692,6 грн (82,5 % від середньої).

Таблиця 2.10 - Середня заробітна плата у Сумській філії за 2022 рік у розрізі основних посад

Назва посад	Фонд оплати праці, тис. грн.			Середньомісячна заробітна плата працівника, грн
	ФОП, всього	фонд основної З/П	фонд додаткової З/П	
Всього по філії	13 658,2	8 960,6	4 697,6	9 604,9
Начальники ВПЗ всього	3 010,3	1 920,0	1 090,3	10 648,4
в т.ч. в селі	1 589,5	1 089,4	500,1	8 568,7
в місті	1 420,8	830,6	590,2	14 617,3
Листоноші, всього	4 349,0	2 861,5	1 487,5	8 049,2
в т.ч. в селі	2 587,4	1 711,2	876,2	8 075,5
в місті	1 761,6	1 150,3	611,3	8 010,9
Листоноші по супроводженню пошти	175,4	125,8	49,6	9 088,1
Оператори поштового зв'язку	1 746,3	1 142,5	603,8	9 910,9
в т.ч. в селі	143,1	75,5	67,6	9 414,5
в місті	1 603,2	1 067,0	536,2	9 957,8
Інші оператори поштового зв'язку	651,3	468,9	182,4	10 338,1
Сортувальники поштових відправлень і виробів друку	218,5	162,2	56,3	8 568,6
Водії автотранспортних засобів	1 227,6	833,6	394,0	10 013,1
Інші працівники виробничого штату	1 031,0	690,5	340,5	10 488,3
Адміністративно-управлінський персонал	1 248,8	755,6	493,2	13 271,0

*Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Також низький рівень оплати начальників сільських відділень – 6 818 грн (86,8 % від середньої). Найвищий розмір заробітної плати у філії складає 14 075,0 грн, і це начальники міських відділень (+ 79,2 % до середньої). Різниця між найвищою та найнижчою заробітною платою у 2020 році становила 210,3

%. Дана тенденція зберігається і в наступні роки. Заробітна плата за два роки у середньому зросла на 22,3 % і в 2022 році склала 9 604,9 грн.

Суттєвих змін не відбулось для працівників міських відділень. Заробітна плата начальників міських відділень зросла лише на 3,8 % і становить 14 617,3 грн. Для листонош міських відділень взагалі розмір середньої заробітної плати збільшився до 8 010,9 грн, тобто лише + 0,92 % на протязі двох років. Але при цьому значне зростання спостерігається для працівників сільських відділень. Оплата листонош збільшилась на 20.7 % до 8 075,5 грн, а начальників сільських відділень – на 25,7 % до 8 568,7 грн відповідно.

Також суттєвого підвищення зазнав рівень середньої заробітної плати водіїв, який склав 10 013,1 грн, що становить + 24,3 % приросту за 2020-2022 роки. Однак найвищого значення зростання досягнуто для заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу філії. У 2022 році значення середньої оплати праці склало 13 271 грн, тобто рекордні + 51,6 % для філії.

Таким чином, аналізуючи динаміку середньої заробітної плати на підприємстві, можна зробити висновки, що оплата праці співробітників безумовно щорічно збільшується, але на різний відсоток для працівників різних посад. Якщо робітники міських відділень відчули значне зростання оплати праці у 2018-2019 роках, то в 2021-2022 році підвищення проводилось для працівників сільських відділень з початком масштабної автоматизації, переоснащенням відділень та впровадженням пересувних відділень нового формату. При цьому досить вагоме збільшення відбулося в заробітній платі для управлінського персоналу.

Для більш ґрунтовного аналізу необхідно розглянути дані наступної таблиці 2.11, де подана деталізація фонду оплати праці за категоріями персоналу по Сумській філії за 2022 рік.

Аналізуючи наведені вище дані, можна побачити, що у середньому лише 65 % місячної заробітної плати припадає на основну, а близько 35 % складає додаткова. Таким чином, при виплаті працівникам заробітної плати, нарахованої тільки по посадовому окладу за відпрацьований час, середня заробітна плата у

компанії була б доволі низькою, і відповідно значно меншою від середньої по регіону та в країні в цілому. Тому за рахунок додаткових нарахувань підприємство намагається підвищити рівень заробітної плати співробітників.

Основну частину додаткової заробітної плати складає преміювання працівників. Для її нарахування підприємством проведено ґрунтовну роботу по розробці положень про мотивацію кожної категорії персоналу в залежності від виконання планових завдань виробничого підрозділу.

Таблиця 2.11 - Фонд оплати праці працівників Сумської філії за 2022 рік по категоріям персоналу

Назва посад	2020		2021		2022	
	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн
Всього по філії	2166	7 853,8	1 992	8 930,2	1 865	9 604,9
Начальники ВПЗ, всього	388	9 071,6	339	9 485,9	318	10 648,4
Начальники ВПЗ, в селі	296	6 818,8	240	7 509,3	217	8 568,7
Начальники ВПЗ, в місті	92	14 075,0	99	13 378,6	101	14 617,3
Листоноші, всього	1109,5	7 196,4	955	8 014,1	878	8 049,2
Листоноші, в селі	782,5	6 692,6	635	7 785,5	573	8 075,5
Листоноші, в місті	327	7 937,8	320	8 320,0	305	8 010,9
Листоноші по супроводженню пошти	28	9 846,9	28	11 111,1	28	9 088,1
Оператори поштового зв'язку у ВПЗ	207	8 183,5	203	9 681,1	198	9 910,9
Оператори, в селі	18	8 401,5	18	11 212,8	17	9 414,5
Оператори, в місті	189	8 167,5	185	9 599,0	181	9 957,8
Сортувальники	39	8 095,1	35	9 705,7	39	8 568,6
Водії автотранспортних засобів	70,5	8 057,2	112	9 731,1	129	10 013,1
Адміністративно-управлінський персонал	97	8 754,9	99	9 923,2	98	13 271,0

*Джерело: сформовано автором

Враховуючи велику кількість персоналу та його специфічність, не має можливості проводити оплату праці за одним механізмом. У зв'язку з цим в компанії існує ціле направлення по управлінню персоналом, яке займається кадровою політикою, навчанням персоналу та найголовніше – розробкою систем мотивації та оплати працівників. За останні роки було втілено велику кількість положень про мотивацію працівників для кожного напрямку виробництва. Наприклад, у 2020 році їх впроваджено 18, а в 2022 році – вже 22. Положення проходять постійну апробацію та удосконалюються, враховуючи зміни функціоналу виробничих підрозділів. За рахунок дії таких положень працівники мають можливість збільшити заробітну плату на розмір від 5 до 100%.

Також АТ «Укрпошта» діє колективний договір між підприємством та профспілковою організацією. Цим нормативним документом закріплено велику кількість додаткових матеріальних і нематеріальних заохочень для працівників. Колективним договором закріплено право керівництва встановлювати додаткові надбавки та доплати працівникам. До таких видів матеріального заохочення відносять такі основні види доплат: за професійну майстерність; за інтенсивність праці; за шкідливі умови праці; за виконання особливо важливої роботи; за роз'їзний характер робіт; за керівництво бригадою; за роботу у вечірній та нічний час; за залучення нових користувачів послуг, які отримують пенсію через об'єкти поштового зв'язку; за успішну рекомендацію нових співробітників; за бронювання та ін.

Крім доплат та надбавок працівникам виплачується одноразове заохочення за нагородження різними видами подяк та грамот, нагородження за перемогу у різних виробничих та професійних конкурсах, а також до ювілейних дат. Додатково в якості не матеріального заохочення, працівникам певних категорій персоналу передбачені додаткові дні до щорічної відпустки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ З УРАХУВАННЯМ РОЗПОДІЛУ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО ДОХОДУ

3.1 Особливості використання безтарифної системи оплати праці, як методу розподілу колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску працівників

З розширенням економічної самостійності підприємств, удосконаленням механізму господарювання на принципах госпрозрахунку, а особливо з переходом до ринкових відносин, неефективність організації заробітної плати на основі централізованого планування та жорсткої тарифної системи стала очевидною[21]. Організація заробітної плати, заснована на використанні її традиційних елементів у вигляді тарифних ставок і окладів, різного вигляду премії, доплат і надбавок, слабо сприйнятлива до вимог науково-технічного прогресу, підвищення якості продукції, економії ресурсів. Протилежною застарілій тарифній системі є безтарифна, яка набагато рідше зустрічається на підприємствах. Доцільність застосування так званих безтарифних моделей організації оплати праці в реаліях сучасного економічного ринку щороку зростає. Виникає гостра необхідність впровадження системи оплати праці в умовах підприємств, яка вирізняється гнучкістю, простотою і доступністю для розуміння всіма працівниками, а також забезпечує високу мотиваційну основу та зацікавленість у результатах праці. Таким чином слід детально розглянути основні принципи безтарифної системи[34].

Безтарифна модель організації оплати належить до класу колективних систем оплати праці і представляє одну з її різновидів. Дана система дозволяє врахувати чинники, які не враховує тарифна система. У даній моделі оплати праці зарібок працівника залежить від кінцевих результатів роботи підприємства в цілому, структурного підрозділу, в якому він працює, і від обсягу

коштів, що спрямовуються роботодавцем на оплату праці. Індивідуальна заробітна плата кожного працівника є його часткою в заробленому усім колективом фонді заробітної плати. Звичайно, сама назва «безтарифна система оплати праці» досить умовна, оскільки встановлювані коефіцієнти, які використовуються при нарахуванні заробітної плати, це також своєрідні тарифи. Таким чином дану систему вірніше було б назвати методом розподілу колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску працівників. При безтарифній моделі організації заробітної плати присвоєння працівнику певного кваліфікаційного рівня не супроводжується паралельним встановленням йому відповідної тарифної ставки, окладу. Суть моделі полягає в тому, що всі працівники підприємства в залежності від їх кваліфікації, посади, професії, складності виконання виробничих функцій діляться на відповідні групи або категорії.

Конкретні методики реалізації безтарифної системи оплати праці можуть бути різними та залежать від багатьох факторів. Тобто, розробка безтарифних систем оплати праці є трудомістким, відповідальним та обґрунтованим видом роботи, так як за допомогою їх запровадження можна досягти значного підвищення трудової мотивації. Але для всіх безтарифних систем характерні наступні загальні риси:

- тісний зв'язок рівня оплати праці з фондом споживання підприємства;
- присвоєнням кожному працівнику відносно постійних коефіцієнтів, що комплексно характеризують його кваліфікаційний рівень, визначають його трудовий внесок в загальні результати праці за даними узагальненого досвіду роботи за конкретною посадою на підприємстві;
- визначення коефіцієнтів трудової участі кожного працівника в поточних результатах діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня.

При будь-якій безтарифній моделі оплати праці заробітна плата працівників складається із двох основних частин: постійної та змінної. Постійна частина складається з гарантованого мінімального окладу та надбавок, передбачених чинним законодавством. Така частина нараховується незалежно

від виконання поставлених завдань. А інша частина, змінна, нараховується як винагорода за успішне виконання планових завдань перед колективом, залежно від розміру додаткового ФОП та розміру встановленого коефіцієнта для кожного працівника. Таким чином, безтарифна система оплати праці включає гарантовані мінімальні посадові оклади та використовує принципи пайової розподілу фонду оплати праці між працівниками в залежності від їх кваліфікації та результативності праці.

Одним із найбільш відповідальних завданням при розробці та введенні в дію безтарифної системи оплати праці є розробка коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника (K_i). Кожен працівник повинен знати, за які досягнення і упущення в роботі і якою мірою значення його співвідношення K_i можуть збільшитися або зменшитися. Умовами підвищення розміру коефіцієнта, а значить, і заробітку працівника, поряд із зазначеними, можуть бути: застосування передових методів праці; ефективне використання обладнання, оснащення; стаж роботи на даній посаді; допомога і передача досвіду товаришам; раціональне використання робочого часу і т. д. Значення коефіцієнта може знижуватися при порушенні правил техніки безпеки, запізнення на роботу, передчасних відходах з робочого місця і т. д.

Міра підвищення або зниження K_i може заздалегідь нормуватись, регламентуватися у вигляді конкретних шкал (припустимо, за прогул K_i знижується на 0,1 пункт) або встановлюватися безпосередньо в процесі обговорення питання в кожному випадку окремо (за методом середніх експертних оцінок). Однак набір критеріїв, показників і умов, за якими визначається фактичний трудовий внесок працівника, повинен відповідати плановим завданням, які поставлені перед колективом. Відповідно систему можливо підлатувати під будь-яке виробництво.

Реалізація безтарифної системи дозволяє значно скоротити масштаби і діапазон застосування різного виду премій, доплат і надбавок або відмовитися від них повністю, оскільки досягнення показників, які стимулюються. Це може значно спростити форми і системи оплати праці, зробити їх більш зрозумілими і

доступними для працівників. При цій моделі єдиний фонд оплати праці повинен розподілятися між працівниками практично без залишку. Перевага безтарифної системи однозначно полягає в тому, що в ній оптимально поєднані індивідуальна та колективна зацікавленість в покращенні результатів роботи. Таким чином система сприяє підвищенню продуктивності персоналу та скороченню витрат робочого часу, розвитку ділової кар'єри. Детальна розробка показників дає можливість врахувати особисті професійні якості працівника та його особистий внесок у виробництво. Система має високу адаптивність та здатна підлаштовуватись до будь-якого виробництва. Співробітники мають можливість реально впливати на розмір грошової винагороди та зацікавлені у виконанні як індивідуальних так і колективних планових показників.

Основним же недоліком безтарифної моделі є розробка самої системи та її впровадження, оскільки даний процес є дуже клопітним і відповідальним завданням. Також необхідно провести кропітку роботу із роз'яснення принципів роботи системи для рядових працівників, адже конкретний рівень оплати праці працівнику заздалегідь невідомий. Відповідно виникають складності в нарахуванні. Але при відповідальному підході процес налагодження не займає багато часу.

Організація заробітної плати на підприємствах різних галузей повинна сприяти залежності конкретних показників трудової діяльності працівників з результатами праці всього колективу. Мова йде про ефективну організацію заробітної плати на підприємстві, а не про радянську систему оплати праці, при якій відбувалась зрівнялівка між працівниками.[22]

3.2 Розробка методики нарахування заробітної плати працівникам відділень використовуючи безтарифну систему оплати праці

Оцінивши переваги безтарифної системи оплати праці запропоновано нарахувати оклад за даною системою з доходів, які отримує підприємство.

Відповідно до принципів безтарифної оплати праці заробітна плата складається з двох частин: постійної та змінної. Нарахування постійної частини заробітної плати проводиться не залежно від виконання планових показників і є гарантованою за будь-яких умов. Для її розрахунку використовується схема посадових окладів, яка затверджується при впровадженні безтарифної системи оплати. Значення проектних посадових окладів для працівників відділень подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розмір гарантованих посадових окладів відповідно до системи оплати праці

Діюча тарифна система оплати праці		Проектна безтарифна система оплати праці	
Назва посади відповідно до номенклатурного довідника	Посадовий оклад відповідно до тарифної сітки	Назва посади відповідно до затвердженої схеми	Посадовий оклад відповідно до затвердженої схеми
Начальник I групи	8500	Начальник	8500
Начальник II групи	8000		
Начальник III групи	7700		
Оператор I класу	7500	Оператор	7500
Оператор II класу	7300		
Оператор III класу	7200		
Листоноша I класу	6700	Листоноша	7500
Листоноша II класу	6600		
Листоноша III класу	6500		

*Джерело: розраховано автором

Для відходу від тарифікації посад запропоновано виключити розподіл категорій працівників за класами та групами. Відповідно до посадових інструкцій персоналу відділення, класність працівників розподілялась за складністю виконуваних робіт та досвідом роботи співробітника. Наприклад, оператор III класу надавав лише найпростіші послуги, не мав права проводити обмін пошти, оформлювати страхові полюси та ін. На відділенні практикувався розподіл операційних вікон за видами послуг. Але в реаліях сьогодення всі працівники однієї категорії персоналу є універсальними та виконують однакові роботи за складністю. Відповідно нагальної потреби класифікації не має. Розмір посадового окладу працівників відділення, який використовується для нарахування постійної частини заробітної плати, свідомо встановлено на досить

низькому рівні. Це пояснюється тим, що значну частину заробітної плати планується виплачувати за рахунок змінної частини.

При впровадженні безтарифної системи оплати праці розроблена методика нарахування, схеми посадових окладів, коефіцієнти та інші показники повинні бути затверджені в колективному договорі. Відповідно будь-які наступні зміни значень посадових окладів чи інших показників відбуваються лише з повторенням попередньої процедури.

Змінна частина заробітної плати працівників виплачується при наявності залишкового ФОП і складається з коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника (K_i) та суми отриманих балів за виконання переліку визначених показників. Значення коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника залежить від особистого трудового внеску співробітника в досягнення загального результату роботи колективу. Враховуючи рівень відповідальності та участі в функціонуванні відділення, персоналу встановлені відповідні коефіцієнти.

Найбільше значення коефіцієнту 0,2 має начальник відділення. Керівник виконує досить великий спектр виробничих та адміністративних функцій, несе відповідальність за роботу всього колективу відділення. Отже повинен отримувати відповідний рівень винагороди. Наступна категорія персоналу – це оператори поштового зв'язку. На підприємстві даних працівників можна назвати «робочими бджілками», адже саме вони працюють з клієнтами, надаючи послуги і тим самим приносять основний дохід компанії. Відповідно праця оператора повинна гідно винагороджуватись на рівні коефіцієнту 0,1. Остання категорія персоналу відділення – листоноші, не мають значення коефіцієнту, тобто не отримують додаткове збільшення змінної частини заробітної плати за коефіцієнтом. Це пов'язане з тим, що листоноші не приймають активної участі в отриманні додаткового доходу відділенням. Тому даний факт же був врахований при встановленні посадового окладу, а також для них передбачено збільшення змінної частини за рахунок додаткових балів.

Системою передбачені показники для зниження розміру коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника за індивідуальні виробничі недоліки. Подані

недоліки в таблиці 3.2. негативно впливають на роботу не лише окремого працівника, а й можуть призвести до значних погіршень роботи всього колективу.

Таблиця 3.2 - Перелік недоліків у роботі для зниження коефіцієнта кваліфікаційного рівня працівника

Перелік порушень	Розмір зниження коефіцієнта
Порушення трудової дисципліни	0,1
Порушення техніки безпеки	0,1
Підтверджена скарга на роботу працівника	0,1
Складений акт про виробничий недолік	0,1

*Джерело: розраховано автором

Наступною складовою змінної заробітної плати є нарахування додаткових балів за виконання планових показників. Враховуючи, що коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівника не може залежати від великої кількості показників, вирішено проводити додаткове нарахування змінної заробітної плати за додаткові бали. Для отримання високого рівня продуктивності персоналу відділення та його зацікавленості у кінцевому результаті роботи всього колективу, до переліку показників включено максимальну кількість позицій. Враховуючи специфіку роботи, головним завданням персоналу відділення є виконання планових показників для отримання максимального доходу. Відповідно в перелік позиції наведений в таблиці 3.3 для категорій персоналу включені ті показники, на виконання яких працівник має безпосередній вплив.

Таблиця 3.3. Перелік показників, для нарахування додаткових балів змінної частини заробітної плати

Найменування показника	Начальник	Оператор	Листоноша
Виконання плану доходів по відділенню	4	3	2
Виконання показника якість	3	2	1
Виконання плану з приймання посилок	2	1	0
Виконання плану по прийманню платежів	2	1	0
Виконання плану по прийманню переказів	1	1	0
Виконання плану по виплаті пенсії	2	0	1
Вчасна відправка пошти на сортувальний	1	0	0
Виконання показника кінцева доставка	0	0	1
Дотримання строків вручення	0	0	1
Стаж роботи більше 3 років	3	2	1

*Джерело: розраховано автором

Сумська дирекція компанії АТ «Укрпошта», надаючи широкий спектр послуг населенню, має різні джерела фінансування. Враховуючи специфіку підприємства з виконання соціальних зобов'язань перед державою, значну частину доходу філія отримує з державного бюджету, за рахунок надання послуг державним органам та службам. До основних таких послуг можна віднести виплату пенсій та інших грошових допомог, пересилання рекомендованих листів, доставка періодичних видань.

Таблиця 3.4 - Аналіз доходів Філії в залежності від джерел фінансування

Послуги	дохід, тис. грн		
	Всього	від некомерційних послуг	від комерційних послуг
Поштові			
Пересилання письмової кореспонденції	33598,3	32019,18	1579,12
Пересилання дрібних пакетів	15384,9	4618,547	10766,35
Пересилання внутрішніх посилок	13654,8	4603,033	9051,767
Пересилання міжнародних посилок	8369,34	1020,233	7349,117
Пересилання секограм	12,947	12,417	0,529
Кур'єрська доставка відправлень	15945,84	13692,69	2253,147
Прискорене пересилання відправлень	19841,7	6204,5	13637,2
Укрпошта Документи	18,647	16,931	1,715
Всього:	106826,5	62187,52	44638,98
Фінансові			
Пересилання поштових переказів	6912,239	5877,477	1034,762
Доставка і виплата пенсій та грошових допомог	83128,2	81465,64	1662,564
Приймання платежів	32652	3950,892	28701,11
Перерахування виплат на рахунок клієнта	31,621	30,229	1,391
Видача готівки через термінал	123,54	12,477	111,062
Всього	122850,6	91336,71	31513,89
Інші			
Доставка періодичних видань за передплатою	7653,4	7273,791	379,608
Доставка рекламних матеріалів	231,54	25,237	206,302
Реалізація періодичних видань у роздріб	364,18	0	364,18
Реалізація товарів народного вжитку	27879,66	0	27879,66
Доставка рахунків	6580,6	4742,638	1837,962
Філателістична продукція та «Власна марка»	165,12	21,531	143,588
Всього	42874,5	12063,2	30811,3
Всього дохід	272551,6	165587,4	106964,2

*Джерело: розраховано автором

Майже всі послуги компанії мають як комерційне так некомерційне джерело доходів, але в різному співвідношенні. Загальна структура доходів

представлена у таблиці 3.5., відповідно до якої комерційне фінансування за даними 2022 року склало 39,25 %.

Таблиця 3.5 - Структура доходів Філії в залежності від джерел фінансування за 2022 рік

Показники	Доходи	
	Тис. грн	%
Доходи від некомерційних послуг	165587,4	60,75
Доходи від комерційних послуг	106964,2	39,25
Всього по підприємству	272551,6	100,0

*Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши динаміку структури доходів філії за 2020-2022 роки відображену на рисунку 3.1, слід зазначити, що відсоток комерційного доходу зріс на протязі 2022 року. Але даний процес не свідчить про відмову державних установ від послуг національного оператора, а скоріше за все показує ріст попиту послуг серед юридичних та фізичних осіб в умовах військового стану в країні.

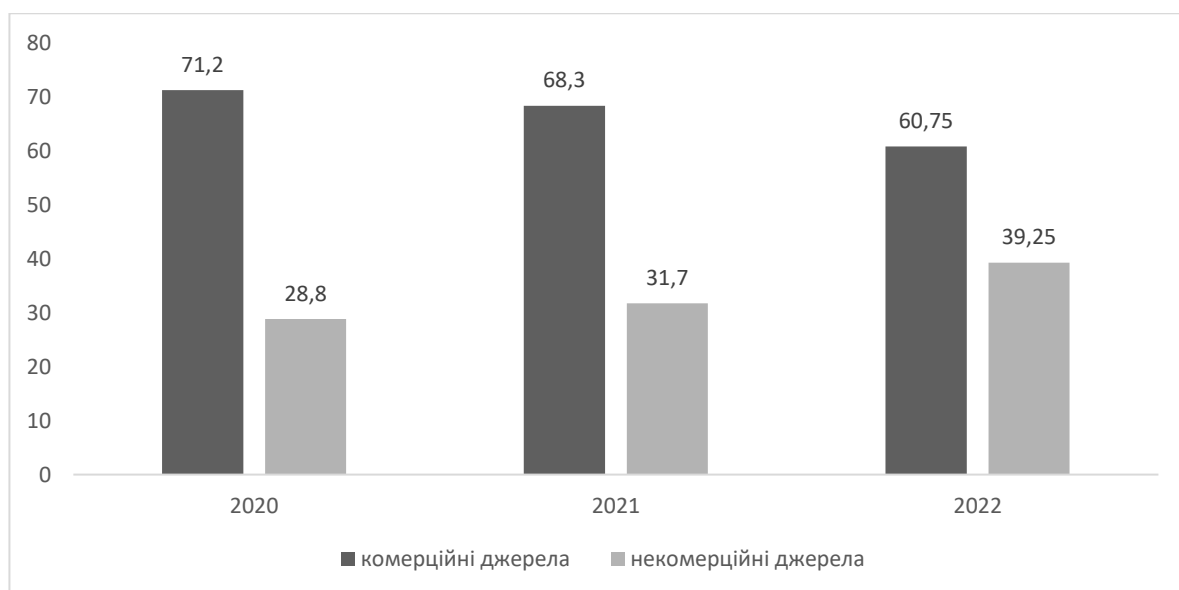


Рисунок 3.1 – динаміка структури доходів Філії в залежності від джерел фінансування за 2020-2022 рік

*Джерело: розраховано автором

Відповідно до методики нарахування заробітної плати працівникам за безтарифною системою оплати праці необхідно визначити розмір доходу підприємства, який відведено для ФОП. Для проведення розрахунку ФОП у

розрізі адміністративних районів використовуємо дані середньооблікової чисельності працівників, відображені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Аналіз працівників за категоріями по районах Філії

Посада	Райони області					Всього
	Сумський	Конотопський	Шосткінський	Роменський	Охтирський	
Начальник	84	67	54	61	52	318
Оператор	78	38	29	22	31	198
Листоноша	177	146	234	163	158	878
Всього	339	251	317	246	241	1394

*Джерело: розраховано автором

Провівши аналіз доходів підприємства за джерелами доходів, враховуємо, що покриття витрат із виплати постійної складової заробітної плати працівників проводиться за рахунок отриманих некомерційних доходів. ФОП постійної складової заробітної плати відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок річного ФОП постійної (гарантованої) складової заробітної плати працівників

Посада	Райони області					Всього
	Сумський	Конотопський	Шосткінський	Роменський	Охтирський	
Начальник	8568,0	6834,0	5508,0	6222,0	5304,0	32436,0
Оператор	7020,0	3420,0	2610,0	1980,0	2790,0	17820,2
Листоноша	13806,0	11388,0	18252,0	12714,0	12324,0	79020,0
Всього, тис.грн	31518,0	23394,0	29178,0	22872,0	22314,0	129276,

*Джерело: розраховано автором

Наступним етапом необхідно провести розрахунок для проведення виплати змінної частини заробітної плати. За даними таблиці 3.5 у 2022 році отримано комерційних доходів у розмірі 106964,2 тис. грн. Враховуючи заплановане підвищення тарифів на послуги на рівні 15%, яке закладене у затвердженій виробничій програмі розвитку компанії на 2023 рік, необхідно розрахувати майбутні доходи. Таким чином планові комерційні доходи Сумської філії у 2023 році становитимуть:

$$106964,2 \text{ тис. грн} + 15\% = 123\,008,83 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Враховуючи співвідношення розподілу витрат, частка витрат на оплату праці в 2022 році складає 57%. Відповідно для залишкового ФОП передбачається додатково 70 115,03 тис. грн., що можна використати для нарахування змінної частини заробітної плати. Також при запровадженні безтарифної моделі оплати праці для працівників відділень не передбачено нарахування премії, яка в 2022 році у середньому складала 27,5% (19 281,634). Тому зазначені кошти теж доцільно направити на збільшення грошової винагороди працівників відділень.

Відповідно до методики використання безтарифної системи оплати праці, пропонується весь залишковий ФОП розподілити між працівниками відділень відповідно до критеріїв нарахування змінної частини. Таким чином загальний ФОП для нарахування змінної складової заробітної плати персоналу відділення можливо використати в розмірі:

$$70\,115,03 + 19\,281,634 = 89\,396,667 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Першочергово розраховуємо виплату за коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівника (K_i). Кращого сприйняття результати нарахування в таблиці 3.8 подано в розрізі адміністративних районів та категорій персоналу.

Таблиця 3.8 - Розрахунок виплати змінної частини заробітної плати за коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівника

Посада	Райони області					Всього
	Сумський	Конотопський	Шосткінський	Роменський	Охтирський	
Начальник	1682,3	1321,7	1036,1	1244,1	1060,8	6345,3
Оператор	678	321	258	179	259	1782
Листоноша	-	-	-	-	-	-
Всього, тис.грн	2360,3	1642,7	1294,1	1423,4	1319,8	8127,3

*Джерело: розраховано автором

Отже, розмір річного ФОП для нарахування плати за коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівникам відділень вже з урахуванням знижуючих показників, складає 8127,3 тис. грн. Наступним етапом розраховуємо останню складову змінної частини заробітної плати – виплата за підсумком додаткових балів за виконання планових показників. Таким чином, розмір ФОП, який залишився для остаточного розподілу, становить :

89 396,667 тис. грн. - 8127,3 тис. грн. = 81 269,367 тис. грн. (3.3)

Для розподілу залишкового ФОП за додатковими балами, в першу чергу необхідно розрахувати загальну кількість отриманих балів працівниками всіх відділень. У таблиці 3.9 наведено виконання показників відповідно до переліку зазначеному в таблиці 3.3. Відповідні дані для розрахунку додаткових балів, спеціаліст із нарахування зобов'язаний отримувати щомісяця. Для більш точного та справедливого обчислення винагороди інформація повинна бути відображена в розрізі категорій посад та відділень. У таблиці, наведеній нижче дані представлені в розрізі декількох відділень для нагального відображення розрахунку.

Таблиця 3.9 - Виконання планових показників по відділенням Філії

Найменування показника	Відділення				
	Суми-1	Конотоп-5	Шостка-7	Ромни-2	Охтирка-2
Виконання плану доходів по відділенню	+	+	-	+	+
Виконання показника якість обслуговування	+	-	+	-	+
Виконання плану з приймання посилок	+	+	-	-	-
Виконання плану по прийманню платежів	-	+	+	-	+
Виконання плану по прийманню переказів	-	+	-	-	+
Виконання плану по виплаті пенсії	-	-	-	+	-
Вчасна відправка пошти на сортувальний цех	+	+	+	+	+
Виконання показника кінцева доставка	+	+	+	+	-
Дотримання строків вручення кореспонденції	+	+	-	-	+

*Джерело: розраховано автором

Маючи інформацію щодо виконання показників, розпочинається найскладніший етап прорахунку. Для спрощення процесу обчислення необхідно створити електронні таблиці з вихідними даними та максимально їх систематизувати та пов'язати між собою. Нижче у таблиці 3.10 наведений процес нарахування додаткових балів по одному з відділень. Працівниками відділення

за звітній період було виконано 6 показників із 9, за що персонал отримав загальну суму додаткових балів у розмірі 26. Найбільшу кількість балів нараховано начальнику відділення – 13 балів. Оператор отримав всього 6 балів, бо відділення не виконало план по прийманню посилок і платежів, а також працівник не має стажу роботи на підприємстві більше 3 років. Для листоноші не виконаний лише один показник – виконання плану по виплаті пенсії, тому її нараховано 7 балів.

Таблиця 3.10 - Нарахування додаткових балів по ВПЗ Суми-1

Найменування показника	Виконання показника	Начальник Сова С.І	Оператор Колос Т.О.	Листоноша Дрека М.В.
Виконання плану доходів по відділенню	+	4	3	2
Виконання показника якість обслуговування	+	3	2	1
Виконання плану з приймання посилок	+	2	1	0
Виконання плану по прийманню платежів	-	0	0	0
Виконання плану по прийманню переказів	-	0	0	0
Виконання плану по виплаті пенсії	-	0	0	0
Вчасна відправка пошти на сортувальний цех	+	1	0	0
Виконання показника кінцева доставка	+	0	0	1
Дотримання строків вручення кореспонденції	+	0	0	1
Стаж роботи більше 3 років		3	0	2
Всього	26	13	6	7

*Джерело: розраховано автором

Таким чином, у підсумку отримано індивідуальну кількість додаткових балів кожного працівника відділення. Але враховуючи, що дані в таблиці відображені лише за один звітній місяць, загальна інформація по філії для розрахунку скорегована з урахуванням середньорічних показників.

Провівши відповідні розрахунки, визначаємо загальну кількість балів по кожному адміністративному району та загалом по філії, яка відображена в таблиці 3.11. Розрахувавши загальну кількість додаткових балів, маємо можливість визначити грошовий еквівалент одного балу для нарахування

останньої змінної частини заробітної плати працівника. Для цього необхідно розмір залишкового ФОП розділити на загальну кількість додаткових балів.

Таблиця 3.11 - Розрахунок загальної кількості додаткових балів по Філії

Найменування адміністративного району	Кількість додаткових балів
Сумський	33672
Конотопський	29820
Шосткінський	23688
Роменський	28248
Охтирський	30216
Всього	145644

*Джерело: розраховано автором

$$81\,269\,367 \text{ грн} / 145644 = 558 \text{ грн} \quad (3.4)$$

Таким чином грошовий еквівалент одного додаткового балу становить 558 грн. Відповідно проводимо обчислення розміру складової змінної частини заробітної плати для кожного працівника відділення, шляхом добутку кількості додаткових балів на грошовий еквівалент одного додаткового балу.

Таблиця 3.12 - Нарахування грошової винагороди працівникам відділення за додаткові бали

Найменування показника	Середньо місячна кількість додаткових балів	Розмір середньо місячного заохочення, грн	Середньо річна кількість додаткових балів	Розмір середньо річного заохочення, грн
Начальник Сова С.І	13	7254	156	87048
Оператор Колос Т.О.	6	3348	72	40176
Листоноша Дрека М.В.	7	3906	84	46872
Всього	26	14508	312	174096

*Джерело: розраховано автором

Загальний розмір нарахованої винагороди за додатковими балами в розрізі адміністративних районів відображено в таблиці 3.13.

Отримавши всі розрахункові дані для обчислення загального розміру заробітної плати працівників відділень.

Деталізація результату нарахування відображено в таблиці 3.14 на прикладі персоналу одного з відділень. Наведене відділення Суми -1 мало високі показники у звітному періоді, відповідно працівники отримали високий рівень заробітної плати за рахунок коефіцієнту кваліфікаційного рівня працівника,

відсутності знижуючих показників та значної кількості додаткових балів, отриманих за виконання індивідуальних та колективних показників.

Таблиця 3.13 - Розрахунок загальної кількості додаткових балів по Філії

Найменування адміністративного району	Кількість додаткових балів	Розмір середньо річного заохочення, грн
Сумський	33672	18788976
Конотопський	29820	16639560
Шосткінський	23688	13217904
Роменський	28248	15762384
Охтирський	30216	16860528
Всього	145644	81269352

*Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.14 - Розмір нарахованої заробітної плати працівників

Найменування показника	Всього, грн	Начальник Сова С.І	Оператор Колос Т.О.	Листоноша Дрека М.В.
Постійна частина	23500	8500	7500	7500
За коефіцієнт	2350	1600	750	0
За додаткові бали	14508	7254	3348	3906
Всього	40358	17354	11598	11406

У наступній таблиці 3.15 узагальнено ФОП по відділенням, деталізовано за складовими елементами заробітної плати відповідно до безтарифної моделі.

Таблиця 3.15 - Розрахунок загального розміру ФОП по адміністративним районам

Елемент заробітної плати	Райони області					Всього
	Сумський	Конотопський	Шосткінський	Роменський	Охтирський	
Постійна	31518,0	23394,0	29178,0	22872,0	22314,0	129276,
Коефіцієнт	2360,3	1642,7	1294,1	1423,4	1319,8	8127,3
Бали	18788,9	16639,5	13217,9	15762,3	16860,5	81269,4
Всього, тис.грн	52667,2	41676,2	43690	40057,7	40494,3	218672,7

*Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.16 наведено елементи заробітної плати діючої тарифної системи та запропонованої безтарифної системи оплати праці. Проаналізувавши дані, слід зазначити, що розмір нарахованої заробітної плати персоналу значно збільшився за рахунок змінної частини. Більш об'єктивним є показник динаміки середньої заробітної плати, який представлений у таблиці 3.17. При застосуванні безтарифної системи оплати праці розмір середньомісячної заробітної плати

працівників відділень у середньому зросте на 40% і становитиме 13 114,8 грн у порівнянні з діючим 9 367,5 грн.

Таблиця 3.16 - Розмір діючої та прогнозованої заробітної плати працівників по відділеннях Філії

Посада	Існуюча тарифна		Безтарифна		
	Оклад	Премія	Постійна	Змінна	
				За коефіцієнт	За додаткові бали
Начальник I групи	8500	3315	8500	1700	7000
Начальник II групи	8000	3120	8500	1700	6500
Начальник III групи	7500	2925	8500	1700	6000
Оператор I класу	7500	1950	7500	750	5100
Оператор II класу	7200	1872	7500	750	4700
Оператор III класу	7000	1820	7500	750	4400
Листоноша I класу	6500	1235	7500	0	3500
Листоноша II класу	6400	1216	7500	0	3300
Листоноша III класу	6300	1197	7500	0	3200

*Джерело: розраховано автором

Найбільший ріст показника спостерігається у керівного складу, а саме начальника відділення. Проектний рівень заробітної плати становить 16 458,3 грн, що на 54 % більше ніж діючий середній розмір заробітної плати.

Таблиця 3.17 - Розмір середньої заробітної плати працівників відділення

Найменування категорії працівника	Діюча тарифна система	Проектна безтарифна система	Відхилення -/+	% росту
Начальник	10 648,4	16 458,3	5809,9	54,5
Оператор	9 910,9	12 683,7	2772,8	27,9
Листоноша	8 010,9	10 153,2	2142,3	26,7
Середня	9 367,5	13 114,8	3747,3	40,0

*Джерело: розраховано автором

Але при цьому вагоме збільшення заробітної плати відбувається серед виробничого персоналу. Відсоток збільшення середнього заробітної плати операторів складає 27,9 %, рівень середньої заробітної плати становить 12 683,7 грн. Відповідно суттєвий ріст заробітної плати праці спостерігається у листонош. При збільшенні середньої заробітної плати на визначені 26,7 %, розмір заробітної плати досягає позначки у 10 153,2 грн.

Узагальнюючи дані таблиць 3.16 та 3.17 необхідно зазначити, що при застосуванні представленої моделі безтарифної оплати праці, відбувається

вагоме підвищення заробітної плати. Даний факт сприяє привабливості компанії на ринку праці і виводить персонал відділень на новий рівень роботи.

3.3 Аналіз ефективності застосування запропонованих заходів удосконалення системи організації оплати праці

Аналізуючи кадрову ситуацію на підприємстві, виникає необхідність виявлення причин такого значного значення коефіцієнту плинності кадрів. Враховуючи специфіку компанії, кадрове забезпечення досить важливе питання, адже відсутність професійних співробітників знижує якість послуг і відповідно знижує конкурентоздатність підприємства.

Провівши опитування серед 100 чоловік працюючого персоналу відділень, вдалося встановити найпоширеніші невдоволення працівників існуючими умовами праці:

1. Низька неконкурентоздатна заробітна плата (67 %).
2. Нерівномірне навантаження на протязі робочого дня (37 %).
3. Широкий асортимент послуг (22 %).
4. Не ергономічність робочого місця (18 %).
5. Повільне кар'єрне зростання (13 %).

Перелік наведено відповідно до питомої ваги у відповідях. Таким чином, можна впевнено стверджувати, що основною причиною незадоволення умовами праці є не відповідний рівень оплати працівників.

Також було проведено додаткове дослідження серед персоналу під час звільнення. Всього опитано 50 осіб. Задавалося лише одне питання: «Чи залишились би Ви працювати в компанії при оплаті праці на більш високому рівні?». Стверджувальну відповідь надала переважна більшість опитуваних на рівні 76 %, а 24 % надали негативну відповідь і назвали іншу причину звільнення. Варто зазначити, що основна маса звільнених працівників – це співробітники, які працюють у компанії менше одного року. Відповідно до статистичних даних їх частка від загальної кількості звільнених працівників у 2022 році склала 87 %.

Згідно інформації наведеної в таблиці 2.7, в Сумській філії за 2022 рік звільнилося 762 працівника, з яких не відпрацювали повний календарний рік відповідно:

$$762 - 13 \% = 662 \text{ особи}$$

Враховуючи специфічність та складність роботи, на підприємстві діє відповідний порядок прийому нових співробітників. До виробничих підрозділів працівники як правило приймається учнем на найнижчій категорії персоналу, такі як листоноша, оператор, сортувальник. Учні на протязі місячного терміну опановують нову для себе спеціальність, після чого здають экзамен комісії на готовність до самостійної роботи. Така необхідність виникла в зв'язку з відсутністю професіоналів, які б пройшли навчання у відповідному професійному закладі освіти. Отже, учень на протязі як мінімум місячного терміну отримує мінімальний рівень заробітної плати, навчаючись і не приймаючи активної участі в роботі відділення. А також, для проведення навчання учнів безпосередньо на робочому місці, їм призначаються працівники, керуючі та відповідаючи за проведення навчання. За виконання відповідної додаткової роботи, такі керівники отримують належну винагороду у вигляді додаткової надбавки до заробітної плати на певний період. У поштових відділеннях зв'язку, керівниками частіше за все призначають начальника відділення. Таким чином, підприємство на навчання нового працівника виробничої категорії витрачає свої грошові кошти у розмірі мінімальної заробітної плати працівника плюс надбавка керівника за проведення навчання. Розрахуємо витрати на навчання одного працівника поштового відділення в 2022 році:

$$6700 + 1\,065 = 7\,765 \text{ грн}$$

Дана сума – це лише розмір плати, сплаченої працівникам. Як платник податків, компанія ще витрачає кошти на сплату податку ЄСВ у розмірі 22 %. Відповідно загальні витрати на одного учня становили:

$$7\,765 + 22\% = 9\,473 \text{ грн}$$

Отже, якщо 662 учня не залишилось працювати в компанії, підприємство понесло витрати, які не принесли доходу в майбутньому:

$$9\,473 \times 662 = 6\,271\,126 \text{ грн}$$

Враховуючи той факт, що головною причиною звільнення є все таки низька заробітна плата, дані кошти більш раціонально було б використовувати для її підвищення ніж витратити на навчання працівників, більша частина яких звільняється в перший рік роботи, неприносячі доходу підприємству.

Беручи до уваги опитування звільнених працівників, проведемо розрахунок кількості працівників, які б залишились працювати в компанії при відповідному розмірі заробітної плати:

$$762 - 24\% = 579 \text{ осіб}$$

Продуктивність праці на одного середньорічного працівника Сумської філії за 2022 рік склала 256 240 грн. Таким чином визначаємо планову кількість додатково виробленої продукції:

$$579 \times 256\,240 \text{ грн} = 148\,362\,960 \text{ грн}$$

Визначаємо відсоток збільшення кількості виробленої продукції до фактично виробленої в 2022 році:

$$\frac{148\,362\,960}{386\,667\,290} \times 100\% = 38,4\%$$

Проведемо розрахунок планового коефіцієнта плинності кадрів у разі підвищення заробітної плати. Для цього визначимо кількість звільнених працівників підприємства в 2022 році, які відповідно до проведеного опитування все одно звільнились би при підвищенні рівня заробітної плати:

$$762 - 76\% = 183 \text{ особи}$$

Розраховуємо нове значення коефіцієнта плинності кадрів:

$$\frac{183}{1865} \times 100 \% = 9,8 \%$$

Відповідно відбувається зниження коефіцієнта загального обороту кадрів:

$$\frac{548 + 183}{1865} \times 100 \% = 39 \%$$

Тобто показник загального обороту кадрів знизиться з 70 % до 39 %. Отже, підприємство матиме можливість укомплектувати більшу частину вакансій, в наслідок чого значно зросте продуктивність та якість надання послуг за рахунок зменшення навантаження на працівників. Обчислюємо планову продуктивність праці:

$$\frac{70}{39} \% \times 256\,240 = 459\,917 \text{ грн}$$

Маючи планову продуктивність, визначаємо валову кількість виробленої продукції:

$$459\,917 \times 1865 = 857\,745\,205 \text{ грн}$$

Таким чином, при зменшенні коефіцієнту плинності та загального обороту кадрів, валова кількість наданих послуг працівниками Сумської філії становитиме 857 745 205 грн, що більше порівняно з показником 2022 року в 2,22 рази. Тобто зросте на 471 077 913 грн (857 745 205 – 386 667 290). В наслідок збільшення кількості виробленої продукції, товарів та послуг визначаємо плановий показник чистого доходу від реалізації послуг, який складатиме:

$$369\,770\,000 + 471\,077\,913 = 840\,847\,913 \text{ грн}$$

Визначимо співвідношення собівартості наданих послуг та чистого доходу:

$$\frac{275\,597\,600}{369\,770\,000} \times 100 \% = 74,5 \%$$

Отже, 74,5 % відсотків чистого доходу компанії в 2022 році складала собівартість наданих послуг. Таким чином, планова собівартість розраховується:

$$840\,847\,913 \times 74,5 \% = 626\,431\,695 \text{ грн}$$

Але значення собівартості при цьому також зростає. До даної собівартості наданих послуг необхідно додати планове збільшення витрат на оплату праці, викликане підвищенням заробітної плати працівників. Слід визначити частку собівартості продукції, яка належить витратам на оплату праці. За даними 2022 року, частка становить:

$$\frac{157\,939\,900}{275\,597\,600} \times 100 \% = 57,3 \%$$

Фактичний ФОП за 2022 рік становив 157 939 900 грн., а плановий відповідно до розрахунку – 218 672 700 грн. отже, додаткові планові витрати на оплату праці складатимуть, з урахуванням підвищення оплати праці на 40 %:

$$626\,431\,695 \times 57,3 \% \times 40 \% = 143\,578\,144 \text{ грн}$$

Таким чином сума собівартості наданих послуг зростає на 143 578 144 грн.

А також додаємо 31 587 191 грн (22 % податкові відрахування). Отже, планова собівартість становить:

$$626\,431\,695 + 143\,578\,144 + 31\,587\,191 = 801\,597\,030 \text{ грн}$$

Маючи відповідні планові показники, визначаємо розмір валового прибутку:

$$840\,847\,913 - 801\,597\,030 = 39\,250\,883 \text{ грн}$$

У порівнянні з фактичними даними за 2022 рік підприємство вже не буде збитковим, а рівень валового прибутку майже досягне рівня 2021 року, коли компанія мала стабільно зростаючі фінансові показники. Таким чином, підвищення розміру заробітної плати при використанні безтарифної системи оплати праці на підприємстві, не тільки не зменшить прибуток за рахунок збільшення витрат на оплату праці, а прогнозовано приведе до його збільшення за рахунок зниження плинності кадрів на зменшення витрат на навчання нового персоналу.

ВИСНОВКИ

На сьогодні оплата праці є найважливішою складовою ринкових відносин, завдяки якій можливо визначити ефективність економіки та соціальної політики. Проаналізувавши думки науковців щодо поняття, сутності та функцій заробітної плати, можна зробити узагальнений висновок, що для підприємства це в першу чергу важіль впливу на підвищення конкурентоспроможності та продуктивності виробництва. Відповідно перед керівництвом компаній стоїть важливе завдання – побудова ефективної системи управління персоналом та організації праці. В даному процесі слід звернути увагу на досвід світових компаній, так як їх приклад дає зрозуміти, що мотивація персоналу вдало справляється з поставленими завданнями. Матеріальне заохочення працівників на фоні низької оплати праці в Україні, ефективно стимулює працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.

Сумська дирекція АТ «Укрпошта» є представником національного оператора зв'язку на території Сумської області. Компанія надає населенню широкий спектр послуг, основними з яких є поштові та фінансові. Виконуючи соціальні гарантії, підприємство присуне навіть в самих найвіддаленіших куточках країни. Проаналізувавши дані динаміки обсягів наданих послуг на протязі 2020-2022 років, слід зазначити, що підприємство, як і інші, зазнало негативного впливу військового стану. Враховуючи той факт, що значна кількість населення покинула Сумську область, яка є прикордонною, обсяги надання послуг майже по всіх показниках знизились. Але завдяки недовготривалій окупації та незначній зайнятості територій, зниження було не критичним. Більшість мешканців сільських населених пунктів повернулись після відносної стабілізації у регіоні, або перемістились у межах області, тому продовжують користуватися послугами національного оператора. Загальний дохід за 2022 рік зменшився на 3% у порівнянні з минулим. Але показник дохідності від реалізації торгівельної продукції збільшився на 77%, чому значно посприяла нещодавно запроваджена мобільність надавача послуг та збережена

розгалуженість мережі компанії в той час коли для більшості населення, особливо сільської місцевості, були недоступні товари народного вжитку. Аналіз фінансових показників свідчить про фінансову нестабільність підприємства, відповідно рентабельність підприємства у 2022 році становила -1,1%.

Розглянувши організацію праці на прикладі Сумської дирекції АТ «Укрпошта», бачимо, що маючи відносно стабільну фінансову ситуацію у 2021 році, заробітна плата в компанії залишається доволі низькою. Як система оплати праці в компанії використовується погодинно-преміальна. Посадові оклади, всі види надбавок та методика нарахування премії затверджені колективним договором.

Але середня заробітна плата по філії в 2022 році складає 9604 грн., що становить лише 65,8 % середньої заробітної плати по Україні. А листоноші, яких до речі в компанії працює переважна більшість - 46,6 %, мають середню заробітну плату на рівні 8 049,2 грн, що складає 55,2 % від середньої по Україні. При цьому найвищого значення зростання досягнуто для заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу філії. У 2022 році значення середньої оплати праці фахівців склало 13 271 грн, тобто рекордні + 51,6 % для філії.

Аналізуючи дані фонду заробітної плати, можна побачити, що у середньому лише 65 % місячної заробітної плати припадає на основну, а близько 35 % складає додаткова. Відповідно середня заробітна плата співробітників компанії, без урахування премій і надбавок, ледве досягає рівня мінімальної. Таким чином працівники підприємства не мають матеріального стимулювання в результаті роботи. Вони працюють з нижчою продуктивністю і менш зацікавлені в покращенні якості роботи. Головним негативним наслідком є високий коефіцієнт загального обороту кадрів і коефіцієнт змінюваності. У 2022 році вони досягли найвищого значення 0,70 та 0,41 відповідно. Цей фактор призводить до значних витрат на навчання нового персоналу, зростання навантаження на постійних працівників, а також дестабілізації працюючого

колективу. Таким чином, керівництву слід звернути увагу на вирішення нагального питання та прийняти заходи щодо зміни системи оплати праці.

Альтернативною діючій тарифній системі оплати праці є безтарифна. Дана модель належить до класу колективних, де заробіток працівника залежить від кінцевих результатів роботи структурного підрозділу підприємства в цілому, але визначає індивідуальний трудовий внесок кожного працівника при розрахунку оплати. Розробка безтарифних систем оплати праці є трудомісткою роботою, але за допомогою їх запровадження можна досягти значного підвищення зацікавленості персоналу. Реалізація безтарифної системи дозволяє значно скоротити використання інших видів заохочення, оскільки можна одночасно враховувати значну кількість показників, які стимулюються. Відповідно можливо відмовитись від додаткового розрахунку преміювання. Система сприяє підвищенню продуктивності персоналу та скороченню витрат робочого часу, розвитку ділової кар'єри. безпосередньо впливає на виконання загальних показників по відділенню.

При застосуванні безтарифної системи оплати праці розмір середньомісячної заробітної плати працівників відділень у середньому зростає на 40% і становитиме 13 114,8 грн у порівнянні з діючим 9 367,5 грн. Найбільший ріст показника спостерігається у керівного складу, а саме начальника відділення. Проектний рівень заробітної плати становить 16 458,3 грн, що на 54 % більше ніж діючий середній розмір заробітної плати. Відсоток збільшення середнього заробітної плати операторів складає 27,9 %, рівень середньої заробітної плати становить 12 683,7 грн. Відповідно суттєвий ріст заробітної плати праці спостерігається у листонош. При збільшенні середньої заробітної плати на визначені 26,7 %, розмір заробітної плати досягає позначки у 10 153,2 грн.

Впроваджена система сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності персоналу, скороченню витрат робочого часу У порівнянні з фактичними даними за 2022 рік підприємство вже не є збитковим, а рівень валового прибутку майже досяг рівня 2021 року, коли компанія мала стабільно зростаючі фінансові показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болгарова А.С. Інноваційні системи оплати праці як фактор підвищення потенціалу підприємства. *Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо- та макрорівнях: матеріали IV науково-практичної конференції. Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2018. С. 227–229.*
2. Баранов, В. В. Узагальнення закордонного досвіду оплати та стимулювання персоналу. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law, (2023). (36), 123-130.*
3. Васюта В. Б., Вісіч В. В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. *Економічний простір. 2019. № 95. С. 180–188.*
4. Дробишева, О. О., & Домаш, Д. В. (2014). Економічна сутність, форми та системи оплати праці. Електроний ресурс. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_048.pdf. (дата звернення 12.11.2023)
5. Губіна І. Середня зарплата: основні принципи розрахунку. *Оплата праці: організація та облік . 2017. № 10. С. 80-82.*
6. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2020 рік. Укрпошта | Головна пошта країни. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuerreporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf (дата звернення: 22.09.2023).
7. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2021 рік. Укрпошта | Головна пошта країни. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuerreporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2021_rik.pdf (дата звернення: 22.09.2023).
8. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік. Укрпошта | Головна пошта країни. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuerreporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2022_rik.pdf (дата звернення: 22.09.2023).
9. Кучумова І.Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 370–375.*

10. Коваленко, О. В., Привалова, К. В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Вісник Запорізька державна інженерна академія*. Запоріжжя. 2014. с, 51.
11. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2015. 279 с.
12. Луценко, О. (2022). Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право, (70), 231-236
13. Лисак В.Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Вип. № 4. 2016. С. 264-269.
14. Машевська, А. А. (2019). Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.-9 с.
15. Машевська, А. (2021). Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». *Молодий вчений*, (4 (92)), 308-313.
16. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.09.2023).
17. Складанна А.І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах: дисертація. Запоріжжя, 2017. 222 с.
18. Складанна К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С. 61–67
18. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.
19. Танська, Д. (2022). Економіко-соціальна сутність та функції заробітної плати як об'єкта обліку, аналізу та контролю. Редакційна колегія, 316.
20. Сухицька, Н. В. Соціальна функція держави в умовах ринкової економіки. In The VII International Scientific and Practical Conference «Science,

trends and modern methods of solving problems», February 20–22, Lisbon, Portugal. 286 p. (p. 229).

21. Махно Д.В. Проблеми вибору оптимальної форми оплати праці: досвід Сумської дирекції АТ «Укрпошта». *Матеріали 28ої Міжнародної науково-практичної конференції «Технології XXI сторіччя»*. Суми: СНАУ, 2022. С. 100–102.

22. Махно Д.В. Оплата праці як складова мотивування працівників. *Матеріали Науково-практичної конференції викладачів, аспірантів і студентів СНАУ*. Суми: СНАУ, 2022. С. 182.

23. Цимбалюк, Г. С., & Кравчук, Р. В. (2022). Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, (2 (65)), 54-58.

24. Семеренко, О. П. (2023). Трансформація мотивації персоналу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів*. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ. С.134.138

25. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 22.09.2023).

26. Процик І., Кара Н. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. *Економічні науки*. 2020. № 3 (79). С. 246-252.

27. Лілія Бушіна: Навчання персоналу обов'язкова складова Укрпошти. URL: <https://www.uabs.com.ua/post/liliya-bushina> (дата звернення: 15.09.2023).

28. Шевчук, О. (2023). Поняття, правова природа та соціально-економічна сутність мінімальної заробітної плати. *Věda a perspektívy*, (6 (25)).с.14

29. Шмиголь Н.М., Монастирська Д.С., Антонюк А.А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці *Держава та регіони*. Серія «Економіка та підприємництво». 2016. № 2. С. 71–75

30. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін [Електронний ресурс]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 22.09.2023).

31. Середня зарплата в Україні. Мінфін [Електронний ресурс]. URL: Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average> (дата звернення: 22.09.2023).
32. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/14>
33. Ярмолюк О.Ф. Удосконалення облікового забезпечення управління виплатами працівникам підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. С.78- 93.
34. Калина, А. В., Єсінова, Н. І., Грішнова, О. А., Генкин, Б. М., Цал-Цалко, Ю. С., Погосян, Р. Г., ... & Сміт, Р. С. Безтарифна система оплати праці: сутність, доцільність та переваги застосування. Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»(протокол № 4 від 22.11. 19 р.), 182.
35. Kychko I. I. Rational component of motivational factor of labour productivity growth. Scientific bulletin of Polissia. 2017. № 1. С. 99-102
36. Ruihong, S. (2023). Influence of Employee Salary Satisfaction on Job Performance in Private Enterprises. Journal of Human Resource Development, 5(4), 22-29.
37. Zhu xiaochen Measures to Improve the COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT. Матеріали Науково-практичної конференції викладачів, аспірантів і студентів СНАУ (26-29 квітня 2022 р., м. Суми). Суми: СНАУ, 2022. С. 201.
38. Zhang, W. (2023, May). Employee Salary Competitiveness and Enterprise Innovation: The Moderating Role of Personnel Structure and Fintech. In 8th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2023) (pp. 105-119). Atlantis Press.
39. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation,. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> (дата звернення 22.09.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати Сумської філії АТ «Укрпошта» за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період
А	Б	1
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000.1	272 551 600
Туристичний збір	2000.2	
Податок на додану вартість	2000.3	(-1 385 204)
Акцизний збір	2000.4	

Збір до Пенсійного фонду	2000.5	
Інші вирахування з доходу	2000.6	(- 6 086 603)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	269 770 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-272816550)
Валовий: прибуток (збиток)	2090	(-3 046 000)
Інші операційні доходи	2120	3 031 084
Адміністративні витрати	2130	(-1 426)
Витрати на збут	2150	(- 946)
Інші операційні витрати	2180	(-4 730 973)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2190	(- 4 748 261)
Дохід від участі в капіталі	2200	
Інші фінансові доходи	2220	27 200
Інші доходи	2240	4 860
Фінансові витрати	2250	0
Втрати від участі в капіталі	2255	
Інші витрати	2270	(-9 798)
Фінансовий результати до оподаткування: прибуток (збиток)	2290	(-4 725 999)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2350	(-4 725 999)

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансовий стан Сумської філії АТ «Укрпошта» за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітн.періоду	На кінець звітн.періоду
А	Б	1	2
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	207629,00	204203,30
первісна вартість	1001	677235,00	633434,84
накопичена амортизація	1002	-469606,00	-429231,54
Незавершені капітальні інвестиції	1005	529375,00	12842937,91

Основні засоби:	1010	67298178,00	96588987,95
первісна вартість	1011	117317029,00	151619054,91
знос	1012	-50018851,00	-55030066,96
Інвестиційна нерухомість	1015	1627577,00	0,00
первісна вартість	1016	1688961,00	0,00
знос	1017	-61384,00	0,00
Довгострокові біологічні активи:	1020	0,00	0,00
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0,00	0,00
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території	1091	0,00	0,00
первісна вартість	1091.1	0,00	0,00
резерв на знецінення	1091.2	0,00	0,00
Усього за розділом І	1095	69662759,00	109636129,16
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4640592,00	6464782,88
Виробничі запаси	1101	2468315,00	3414660,55
Незавершене виробництво	1102	0,00	0,00
Готова продукція	1103	5524,00	0,00
Товари	1104	2166753,00	3050122,33
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	1125	3491317,00	5428229,80
первісна вартість	1125.1	4353376,00	6565557,05
резерв сумнівних боргів	1125.2	-862059,00	-1137327,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами:	1130	93840,00	248903,16
з бюджетом	1135	566,00	486,49

Продовження додатку Б

у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	6413,31
із внутрішніх розрахунків	1145	1001574940,00	1364993101,59
Інша поточна дебіторська заборгованість:	1155	2119986,00	491571,14
первісна вартість	1155.1	2449871,00	2309117,60
резерв сумнівних боргів	1155.2	-329885,00	-1817546,46
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти:	1165	136910849,00	91122769,46
готівка	1166	16999533,00	3231135,45
рахунки в банках	1167	119911316,00	87891634,01

Витрати майбутніх періодів	1170		0,00
Інші оборотні активи	1190	166705,00	558570,16
Оборотні активи , які знаходяться на тимчасово окупованій території	1191	0,00	0,00
первісна вартість	1191.1	0,00	0,00
резерв на знецінення	1191.2	0,00	0,00
Усього за розділом II	1195	1148998795,00	1469314827,99
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1475374,00	3672630,90
Баланс	1300	1220136928,00	1582623588,05

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
А	Б		
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00
Ефект переоцінки при корпоратизації	1416	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,00	0,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Усього за розділом I	1 495	0,00	0,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00
Усього за розділом II	1 595	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00

Продовження додатку Б

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00
товари, роботи, послуги	1615	948553,00	2114589,00
розрахунки з бюджетом	1620	1153747,00	1732866,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	0,00
розрахунками зі страхування	1625	1741949,00	2216988,15
розрахунками з оплати праці	1630	5182087,00	6915126,73
одержаними авансами	1635	2745589,00	1154982,42
розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1645	1044154636,00	1447123958,62

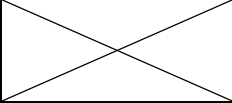
Поточні забезпечення	1660	10889702,00	13707272,48
Доходи майбутніх періодів	1665	6943241,00	6610275,85
Інші поточні зобов'язання	1690	146377424,00	101047528,50
Усього за розділом III	1 695	1220136928,00	1582623588,05
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00
БАЛАНС	1 900	1220136928,00	1582623588,05

ДОДАТОК В

Звіт з праці №1-ПВ Сумської філії АТ «Укрпошта»

за 2022 рік

Розділ I. Кількість штатних працівників			
Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	548	372
Кількість звільнених штатних працівників	3040	762	538

Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) <i>(із ряд. 3040)</i>	3050	171	154
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) <i>(із ряд. 3040)</i>	3060	591	384
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	1 865	1 654
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	----	----
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		----
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	----	----
Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників			
Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	----	----
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	----	----
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	----	----
Продовження додатку В			
Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників			
Назва показників	Код рядка	Усього	
А	Б	1	
Фонд оплати праці штатних працівників, усього <i>(ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)</i>	5010	38 500,9	
Фонд основної заробітної плати	5020	24 506,4	

Фонд додаткової заробітної плати	5030	13 885,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд.5030)	5040	4 188,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд.5030)	5050	4 732,1
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд.5030)	5051	5,3
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд.5030)	5052	----
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	109,1
Матеріальна допомога (із ряд.5060)	5070	----
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд.5060)	5080	----
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5090	4 589,1

ДОДАТОК Г

Аналіз середньої заробітної плати Сумської філії АТ «Укрпошта»

за 2022 рік

Назва посад	Код рядка	Фонд оплати праці (ФОП, без нарахування), тис. грн.			Середньо-облікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	Середньо-облікова чисельність штатних працівників, осіб	Середньо-місячна заробітна плата працівника в еквівал. повної зайнятості, грн
		ФОП, всього	фонд основної З/П	фонд додаткової З/П			

Всього по філії	-	13 658,2	8 960,6	4 697,6	1 422,0	1 865,0	9 604,9
Персонал, що відноситься до складу собівартості реалізованої продукції (виробничий штат) у т.ч.	1	12 409,4	8 205,0	4 204,4	1 327,9	1 767,0	9 345,1
Начальники ВПЗ (заступники), всього	1.1	3 010,3	1 920,0	1 090,3	282,7	318,0	10 648,4
в т.ч. в селі	1.1.1	1 589,5	1 089,4	500,1	185,5	217,0	8 568,7
в місті	1.1.2	1 420,8	830,6	590,2	97,2	101,0	14 617,3
зокрема							----
Начальники ВПЗ (заступники) I-III групи	1.1.a	1 351,3	793,0	558,3	94,7	97,0	14 269,3
в т.ч. в селі	1.1.a1	144,3	96,4	47,9	15,0	15,0	9 620,0
в місті	1.1.a2	1 207,0	696,6	510,4	79,7	82,0	15 144,3
Начальники ВПЗ (заступники) IV-V групи, без групи	1.1.b	1 659,0	1 127,0	532,0	188,0	221,0	8 824,5
в т.ч. в селі	1.1.b1	1 445,2	993,0	452,2	170,5	202,0	8 476,2
в місті	1.1.b2	213,8	134,0	79,8	17,5	19,0	12 217,1
Листоноші, всього	1.2	4 349,0	2 861,5	1 487,5	540,3	878,0	8 049,2
в т.ч. в селі	1.2.1	2 587,4	1 711,2	876,2	320,4	573,0	8 075,5
в місті	1.2.2	1 761,6	1 150,3	611,3	219,9	305,0	8 010,9
Листоноші по супроводженню пошти	1.3	175,4	125,8	49,6	19,3	28,0	9 088,1
Оператори поштового зв'язку, в т.ч.	1.4	2 397,6	1 611,4	786,2	239,2	274,8	10 023,4
Оператори поштового зв'язку у ВПЗ	1.4.1	1 746,3	1 142,5	603,8	176,2	198,0	9 910,9

Продовження додатку Г

в т.ч. в селі	1.4.1.1	143,1	75,5	67,6	15,2	17,0	9 414,5
в місті	1.4.1.2	1 603,2	1 067,0	536,2	161,0	181,0	9 957,8
Інші оператори поштового зв'язку	1.4.2	651,3	468,9	182,4	63,0	76,8	10 338,1
Сортувальники поштових відправлень і виробів друку	1.5	218,5	162,2	56,3	25,5	39,0	8 568,6
Водії автотранспортних засобів	1.6	1 227,6	833,6	394,0	122,6	128,5	10 013,1
Інші працівники виробничого штату	1.7	1 031,0	690,5	340,5	98,3	100,7	10 488,3

з них працівники, що відносяться до собівартості виготовлення ЗПО	1.7.1	----					----
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	2	1 248,8	755,6	493,2	94,1	98,0	13 271,0
Персонал, що відноситься до адміністративних витрат	2,1	1 175,8	713,3	462,5	88,1	92,0	13 346,2
Персонал, що відноситься до витрат на збут	2,2	73,0	42,3	30,7	6,0	6,0	12 166,7
в т.ч. персонал, який займається торгівельною діяльністю	2.2.1	73,0	42,3	30,7	6,0	6,0	12 166,7
інші працівники, що відносяться до витрат на збут	2.2.2	----					----