

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Удосконалення системи оплати праці на підприємстві (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс», м. Хмельницький)»
ДРБА.019071.01.01.ПЗ

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Виконала
студентка 2 курсу, _____ М.М. Бабич
група БАмз-19-1

Керівник _____ О.В. Остапчук

Нормоконтролер _____

“До захисту допускаю”
зав. кафедри ЕМА _____
_____ 202__р.

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

Бабич М.М. Удосконалення системи оплати праці на підприємстві (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Остапчук О.М. Дипломна робота магістра: 89 с., 12 рисунка, 22 таблиці, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОПЛАТА ПРАЦІ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ.

Досліджено теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві. Визначено економічний зміст оплати праці та підходи до поняття «заробітна плата», розглянуто функції оплати праці. Наведена характеристика основних форм та систем оплати праці, що застосовуються на підприємстві. Досліджено напрямки реформування систем оплати праці та розробки нових моделей оплати праці в сучасних умовах господарювання.

Представлено організаційно-економічну характеристику підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс», а також фінансово-майнового стану. Виконано аналіз системи управління та оплати праці персоналу транспортного підприємства, в тому числі аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, діючих підходів до організації оплати праці працівників, ефективності використання трудових ресурсів підприємства та витрат на оплату праці.

Визначено резерви та шляхи підвищення ефективності оплати праці в ХКП «Електротранс». Представлено рекомендації щодо застосування системи компенсації інтенсивності для оплати праці ремонтного та обслуговуючого персоналу підприємства. Запропоновано вдосконалення системи преміювання для окремих категорій працівників. Приведено оцінку результативності заходів з вдосконалення матеріального стимулювання праці працівників ХКП «Електротранс».

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Економічний зміст оплати праці та підходи до поняття «заробітна плата». Функції оплати праці	9
1.2 Основні форми та системи оплати праці, що застосовуються на підприємстві	14
1.3 Напрямки реформування систем оплати праці та розробки нових моделей оплати праці в сучасних умовах господарювання	21
2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»	29
2.2 Аналіз фінансово-майнового стану підприємства	36
2.3 Аналіз системи управління та оплати праці персоналу ХКП «Електротранс»	45
2.3.1 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами	45
2.3.2 Аналіз діючих підходів до організації оплати праці працівників ХКП «Електротранс»	47
2.3.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства та витрат на оплату праці	51
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»	55
3.1 Визначення резервів та шляхів підвищення ефективності оплати праці в ХКП «Електротранс»	55

3.2 Рекомендації щодо застосування системи компенсації інтенсивності для оплати праці ремонтного та обслуговуючого персоналу підприємства	57
3.3 Пропозиції щодо удосконалення системи преміювання для окремих категорій працівників	61
3.4 Оцінка результативності заходів з вдосконалення матеріального стимулювання праці працівників ХКП «Електротранс»	65
ВИСНОВКИ	72
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	77
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

В умовах економічної нестабільності українських підприємств виникають актуальні проблеми збереження конкурентоспроможності і забезпечення стабільності функціонування, які, своєю чергою, залежать від показників економічної ефективності діяльності підприємства. Одним із таких найважливіших показників вважається продуктивність праці, яка залежить від того, наскільки ефективно застосовується на підприємстві система оплати та стимулювання праці. Організація та оплата праці є основними елементами соціально-економічних відносин, що впливають на результативність праці. Без їх розвитку неможливе досягнення заданих обсягів та якості робіт, підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Оплата праці є основним регулюючим та стимулюючим фактором персоналу організації. Прибічники теорії наукового управління персоналом переконані, що винагороди матеріально-економічного характеру обов'язково ведуть до посилення мотивації. Саме тому вдосконаленню системи матеріального стимулювання приділяється така увага протягом усього часу проведення структурної реформи в галузі пасажирських перевезень міським транспортом.

Згідно Кодексу законів про працю України, організація самостійно встановлює систему оплати праці¹. Як правило, внутрішньо корпоративна система відображає цілі організації, прагнення керівників, традиції в рамках чинного трудового законодавства та наявних фінансових ресурсів. При цьому в межах однієї організації різним категоріям працівників може бути встановлена різноманітна система оплати праці. Існуючі у світовій та вітчизняній практиці моделі формування системи оплати праці можуть бути певними орієнтирами, що вимагають коригування для конкретної компанії. Помилки з вибором системи оплати праці можуть призвести до того, що сама система з мотиваційної моделі може стати демотиваційною.

¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Заробітна плата працівника стала безпосередньо залежати від зацікавленості працівника у результатах праці, його інтересу та мотивації до успішного виконання поставлених завдань, підвищення ефективності у виконанні конкретних показників трудової діяльності у стандартному або більшому обсязі набутих за час роботи додаткових професійних навичок. Проблема стимулювання праці є однією з найбільш важливих у сфері трудових відносин та всієї системи оплати праці, що обумовлює швидкі темпи розвитку як матеріальних форм стимулювання праці, так і нематеріальних.

Головна мета створення ефективної системи стимулювання трудової діяльності та оплати праці полягає у досягненні організацією поставлених цілей за допомогою збереження та залучення висококваліфікованих робітників, які будуть безпосередньо зацікавлені у майбутньому розвитку підприємства та покращенні його кількісних та якісних показників ефективності функціонування. Кожен працівник повинен бути досить добре мотивований за допомогою оцінки його особистого трудового внеску до підсумкових фінансових результатів фірми. Грамотно вибудована система мотивації та оплати праці сприяє більш обґрунтованій побудові ділової кар'єри, зміцнює імідж роботодавця на ринку праці, тим самим сприяє залученню та утриманню персоналу, забезпечує сталість кадрового складу, залучення персоналу у досягнення стратегічних цілей компанії.

Актуальність досліджуваної теми полягає у тому, що ефективна організація оплати та стимулювання праці працівників підприємства визначає стабільне виконання планових показників і впливає на його кінцеві фінансові результати.

Серед вітчизняних вчених, у працях яких досліджено сутність заробітної плати та проблемні питання ефективної оплати праці, варто зазначити: К. Березицьку, М. Ведернікова, О. Грішнову, А. Калину, А. Колота, С. Мочерного, Л. Швеця. Дослідженню мотиваційного механізму, а також взаємозв'язку винагороди працівників з ефективністю праці приділяли увагу такі зарубіжні науковці, як С.Л. Брю, К.Р. Макконел, Д. Рікардо, А. Сміт, П. Самуельсон, Ж.Б. Сей, Дж. Кейнс та багато інших. Проте, незважаючи на те, що питанням удосконалення сучасних систем оплати та стимулювання праці приділялося багато уваги видатними вченими-

економістами, залишаються недостатньо обґрунтованими низка питань, що пов'язані із тлумаченням сутності оплати праці, її функцій, обґрунтування вибору та механізму впровадження найбільш ефективних систем оплати праці в практику вітчизняних підприємств транспортної галузі.

Проблеми організації системи оплати праці, розрахунків з персоналом із заробітної плати нині найбільш актуальні у економічній діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Вирішенням цих проблем зайнято багато вчених-економістів, що вказує на дискусійний характер предмета дослідження.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві ХКП «Електротранс».

Виходячи із заявленої мети, в роботі поставлені такі завдання:

- дослідити підходи до визначення сутності та функцій заробітної плати класиками економічної науки та сучасними вченими з метою вивчення суттєвих властивостей та складових оплати праці;
- розглянути складові організації оплати праці на підприємстві, сучасні форми та системи оплати праці, визначити тенденцію та перспективи розвитку відносин щодо організації оплати праці у світовій та вітчизняній економіках;
- виконати аналіз фінансово-господарської діяльності та фінансово-майнового стану ХКП «Електротранс»;
- проаналізувати особливості організації оплати праці та ефективність застосовуваних систем оплати праці персоналу ХКП «Електротранс»;
- розробити напрями вдосконалення організації оплати праці працівників транспортного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – трудові відносини, які склались в процесі формування системи організації оплати праці ХКП «Електротранс».

Предмет дослідження – організація оплати праці в ХКП «Електротранс».

У процесі дослідження в роботі застосовувалися методи: системно-функціонального, динамічного, комплексного наукових підходів, аналіз первинних документів підприємства, аналіз періодичних видань та інформації з інтернет-сайтів, техніко-економічний аналіз, методи статистичного аналізу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічний зміст оплати праці та підходи до поняття «заробітна плата». Функції оплати праці

У системі кадрового менеджменту організації одним з найбільш актуальних питань залишається вибір підходів до побудови ефективної системи оплати праці, що пояснюється її тісним взаємозв'язком з мотивацією і значним впливом на всі інші підсистеми управління персоналом.

Грунтуючись на положення сучасної економічної теорії, слід зазначити, що «оплата праці є важливою складовою ринкових відносин, концентрованим вираженням ефективності економіки і соціальної політики держави, інтегральним показником якості та результативності реформ, що проводяться в Україні» [14].

Вплив на матеріальну зацікавленість працівників за допомогою систем оплати праці є одним з основних принципів організації заробітної плати в сучасних умовах. У самому загальному вигляді заробітна плата в ринковій економіці – це «ціна на працю на ринку праці, результат добровільної домовленості між власником здібностей до праці (продавцем праці, представником домогосподарства) та фірмою (покупцем праці)»².

На розмір оплати праці працівників організації впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів слід зазначити «соціально-економічний устрій держави, розмір мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, ціна робочої сили тощо. До внутрішніх відносять фінансові можливості конкретного підприємства, розмір його прибутку, кваліфікаційний рівень працівників» [8, с. 27]. В процесі дослідження економічного змісту поняття «заробітна плата» визначені різні підходи до її трактування, які систематизовані та зведені у таблицю А.1.

² https://uk.wikipedia.org/wiki/Заробітна_плата

Винагорода за працю є основним джерелом доходів для основної частини населення, тому що кожен працівник бере плату за свою виконану працю незалежно від того, яку саме роботу він виконує. Від обсягу оплати праці залежить умови життя працівника, рівень задоволення його повсякденних потреб, і навіть можливість збереження працездатності.

У сучасних ринкових умовах винагорода за працю представляє важливий інтерес для всіх учасників трудових відносин: найманих працівників, роботодавців та держави загалом. Для більшості працівників пріоритетним для вибору місця роботи є рівень оплати праці. З одного боку, заробітна плата розглядається як фонд життєвих засобів, необхідний для відтворення робочої сили, з іншого – як витрати підприємця на робочу силу, які гарантують отримання прибутку. Тому заробітна плата виступає одночасно не лише як доходи найманого працівника, а й як витрати роботодавця, що визначає відмінність інтересів учасників трудових відносин.

Комплексний підхід до сутності заробітної плати розкривається також у функціях, які вона повинна виконувати в процесі суспільного відтворення. Серед них, на наш погляд, найбільш значущими є відтворювальна, статусна, стимулююча, регулююча (розподільна), соціальна функції (таблиця Б.1).

Відтворювальна функція полягає в тому, що «заробітна плата дозволяє відтворювати робочу силу на необхідному рівні, тобто це здатність оплати праці бути достатньою для покриття фізичних, розумових та інших витрат, які були витрачені у процесі будь-якої трудової діяльності працівника» [6, с. 15].

Статусна функція оплати праці означає наявність певного статусу залежно від заробітної плати. Трудовим статусом працівника при цьому є становище працівника в системі соціальних відносин та зв'язків. Відповідно, розмір оплати праці є основним показником даного статусу, а його порівняння із витраченими зусиллями надає можливість працівникові судити про справедливість встановленого рівня оплати праці.

При правильній організації заробітної плати її ставки зростають із зростанням ефективності та значущості праці для виробництва. Зростання доходів

відбувається з допомогою використання у виробництві збільшеного потенціалу працівника. Отже, зі статусною функцією пов'язана окупність вкладень у людський капітал. Попри думку, що окупність витрат за формування робочої сили забезпечує відтворювальна функція, ми вважаємо, що відтворювальна функція зарплати зводиться до забезпечення працівнику необхідного обсягу споживання матеріальних благ, достатніх на відновлення витраченої у процесі праці психофізичної енергії.

Стимулююча функція винагороди за працю, на наш погляд, є найважливішою для роботодавця, тому що встановлений рівень оплати праці, способи стимулювання та преміювання впливають на продуктивність працівників. Рівень реалізації стимулюючої функції заробітної плати визначається насамперед її організацією, але якщо працівник хоче задовольнити певну потребу, він має стимул для участі у певних видах діяльності. Отже, «стимулююча функція заробітної плати сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, яка проявляється у суворій залежності від кількості, якості та результатів праці, тобто, ефективна праця передбачає вищий рівень заробітної плати» [6, с. 17].

Сутність регулюючої функції полягає в тому, що коли підприємець чи роботодавець призначає винагороду у певній формі, він створює певний баланс над ринком попиту та пропозиції. Для низької заробітної плати буде менше пропозиції, але вимоги, відповідно, мають бути теж нижчими. І водночас виплачуючи більше винагороди за роботу, компанія отримує висококваліфікованих спеціалістів та якісну продукцію, яка буде затребувана на ринку.

Соціальна функція коригує різницю у рівнях винагороди. Ця відмінність має бути досить суттєвою для забезпечення інтересу до навчання, а також для диференціації рівня оплати в залежності від тяжкості та відповідальності роботи.

Разом з тим можна стверджувати, що «у вітчизняній економіці заробітна плата належним чином не виконує жодної із зазначених функцій, причиною чого є перманентне підтримання її на соціально низькому рівні. Фактично заробітна плата більшістю найманих працівників оцінюється не як джерело добробуту, а як соціальна виплата компенсаційного характеру» [8, с. 27].

З погляду розробки удосконалених підходів до організації оплати праці найважливішою проблемою є проблема взаємозв'язку функцій заробітної плати із формуванням індивідуального рівня оплати праці працівника підприємства. Оскільки заробітна плата у ринковій економіці є ціною праці, необхідно виділити зарплато утворюючі фактори, що задовольняють вимогу відповідності заробітної плати працівника за ринковою ціною його праці.

На підприємстві об'єктивно існує верхня межа оплати праці, що визначається її фінансовими можливостями, і нижня межа – встановлений гарантований мінімум, що дозволяє відновити витрачену у процесі праці психофізичну енергію. В теорії заробітної плати поняття прожиткового мінімуму нині трансформувалося на поняття «мінімальний розмір оплати праці (МРОП)», який виступає критерієм при розрахунку багатьох платежів до бюджетної системи країни, виділення матеріальної допомоги тощо. Мінімальний розмір оплати праці відіграє важливу роль адміністративного нормативу щодо розмірів стипендій, пенсій, соціальних виплат, штрафів і пені.

Заробітна плата формується під впливом низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Метод аналітичної оцінки робіт, який застосовується в зарубіжних країнах для встановлення рівня оплати праці, передбачає, що «основними факторами, які підлягають оцінюванню є: кваліфікація, зусилля, відповідальність, умови праці, ступінь самостійності роботи, характер та рівень прийнятих рішень» [27]. Названі фактори дозволяють заробітній платі бути потужним мотиватором зростання індивідуальної продуктивності працівників – спонукати їх на раціональне використання робочого часу, підвищення кваліфікації, поліпшення якості та ефективності роботи, а також стимулювати менеджмент підприємств до ефективного використання робочої сили у виробництві для оптимізації витрат, елементом яких є заробітна плата.

Однак на ціну праці істотно впливає кон'юнктура на ринку праці. Головними зовнішніми факторами, що визначають ринок праці, є: конкурентоспроможність, темпи та рівень розвитку економіки, науково-технічне

оснащення процесу праці та її екологічність, наявність соціальних гарантій та компенсацій, система обліку, аналізу та контролю виплат працівникам.

Успішне виконання заробітною платою її основних функцій залежить від того, наскільки принципи та методи обчислення винагороди працівникам підприємства за їхню працю адекватні існуючим умовам діяльності, тобто від того, наскільки організація оплати праці відповідає організаційному середовищу підприємства.

На рисунку 1.1 схематично представлено вплив реалізації функцій заробітної плати на формування рівня заробітної плати на підприємстві.

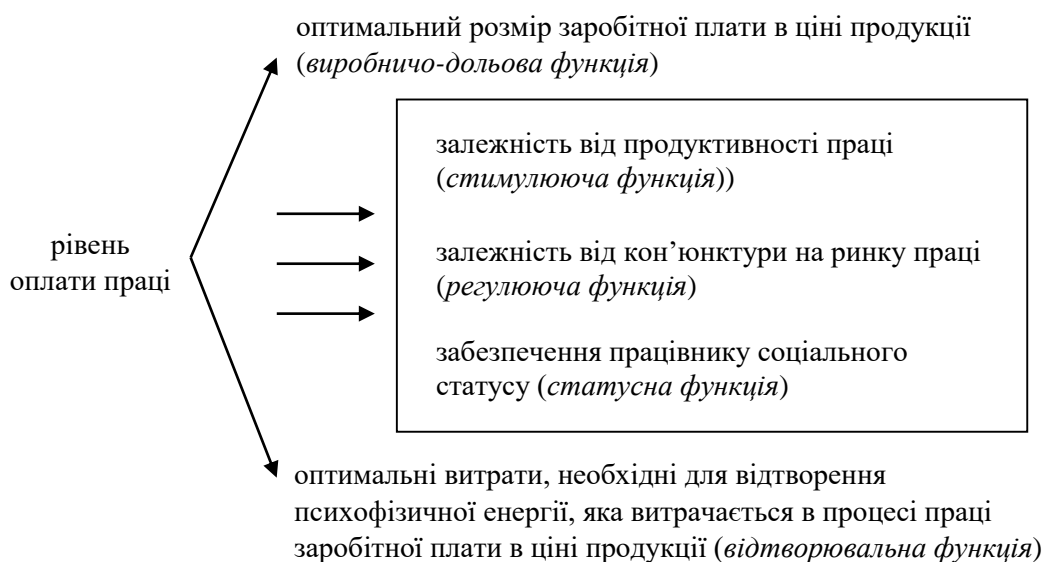


Рисунок 1.1 – Вплив реалізації функцій заробітної плати на формування рівня заробітної плати на підприємстві [16]

Кожен із чинників організаційного середовища підприємства, що впливає на рівень оплати праці, зумовлює виконання зарплатою в якості економічного елементу конкретних завдань, тобто функцій, а саме [16]:

1) формує зацікавленість працівників у продуктивній праці та зацікавленість роботодавця у ефективному використанні трудових ресурсів (стимулююча функція);

2) забезпечує працівнику обсяг споживання матеріальних благ, достатніх на відновлення витраченої у процесі праці психофізичної енергії (відтворювальна функція);

3) забезпечує соціальний статус працівника відповідно до ефективності та суспільної значущості його праці (статусна функція);

4) виступає регулятором ринкового попиту та пропозиції на різні види праці (регулююча функція);

5) є частиною ціни продукції (виробничо-дольова функція).

Названі вище функції заробітної плати кореспондуються з факторами, під впливом яких складається ціна праці.

Головними умовами визнання ефективності заробітної плати є задоволення зростаючих потреб працівників та, як складової виробничих витрат, – досягнення оптимальності задля забезпечення ефективності виробництва. Таким чином, організацію заробітної плати на підприємстві можна визнати елементом адаптаційного механізму підприємства до умов його організаційного середовища, що забезпечує виконання заробітною платою її функцій.

1.2 Основні форми та системи оплати праці, що застосовуються на підприємстві

Організація оплати праці для підприємства безпосередньо відображає процес перетворення ціни робочої сили в заробітну плату. Організація оплати праці у вітчизняній практиці на сучасному етапі повинна формуватись з наступних елементів: встановлення гарантованого мінімуму оплати праці, нормування праці, тарифного нормування заробітної плати, форм і систем оплати праці, планування коштів на оплату праці.

Організація оплати праці – це «система організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення змісту і порядку введення системи оплати праці,

тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, встановлення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і строків виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього заробітку, індексації зарплати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, компенсації зарплати у зв'язку з порушенням термінів її виплати» [1, с. 30].

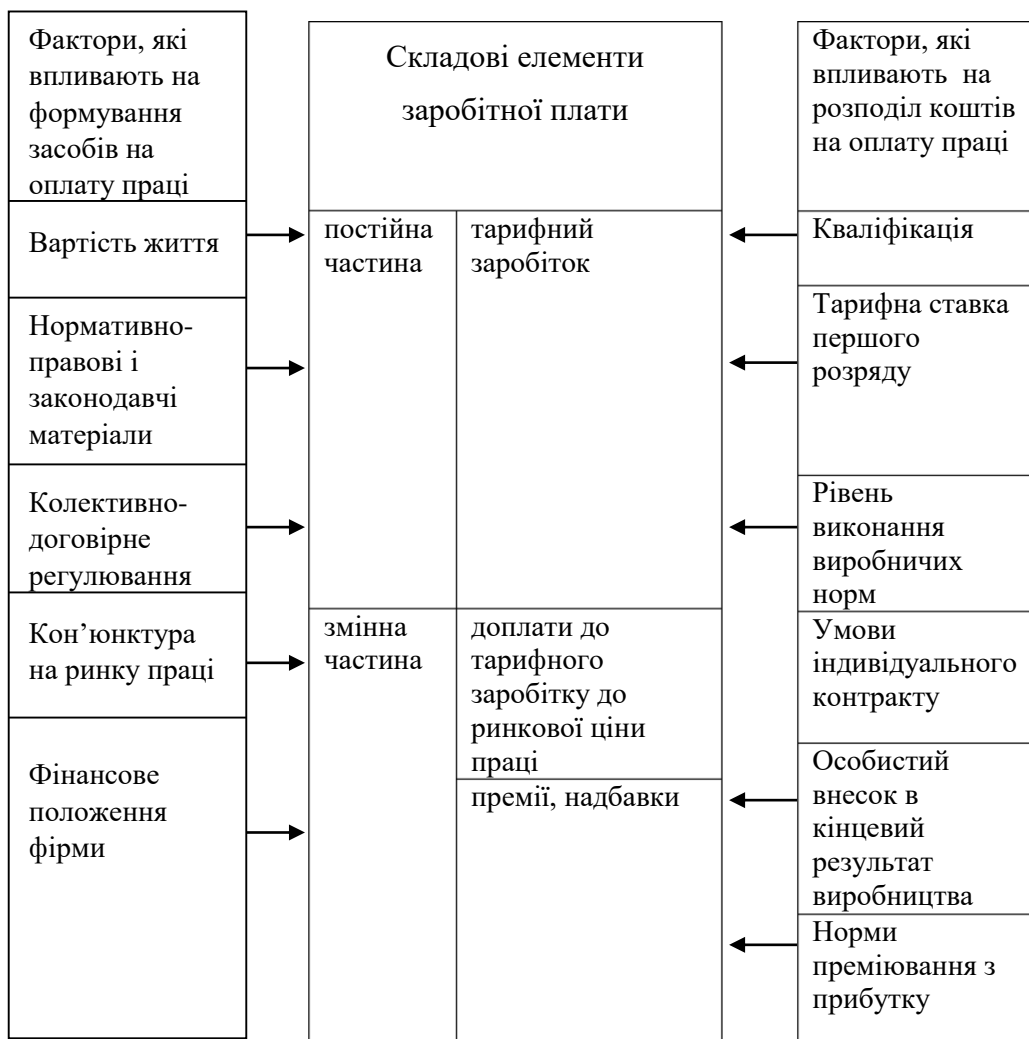


Рисунок 1.2 – Модель системи заробітної плати за умов ринкової економіки

Відповідно до сучасної моделі (див. рисунок 2.1), заробітна плата працівників компанії повинна складатися з постійної (тарифно-відтворювальної) частини, яка враховує регіональний рівень життя, кваліфікацію, рівень виконання

виробничих норм, умови праці, а також державне та колективно-договірне регулювання у сфері оплати праці; та змінної частини, яка відображає коливання кон'юнктури на ринку праці та фінансові можливості підприємства.

Структура зарплати складається з наступних її видів [5, с. 699]:

– основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу, згідно з встановленими нормами праці. Вона «встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців»;

– додаткова заробітна плата – це «винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці». Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

– інші компенсаційні та заохочувальні виплати – це «виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачено актами діючого законодавства, або які проводяться понад встановлені такими актами норми».

Така структура реалізує основні принципи заробітної плати: залежність винагороди від кількості, якості праці та кваліфікації; формування з двох частин: фіксованої, що гарантує мінімум для проживання та задоволення потреб, а також змінної, тобто такої, що залежить від кінцевих результатів роботи [9, с. 157].

На підприємстві ціни на різні види праці набувають форми тарифних ставок, які є мірою ціни праці певної складності. У колективних чи індивідуальних контрактах працівників повинні обумовлюватися доплати тарифного заробітку до ринкової ціни труда. Принцип реалізації тарифної системи (сукупність нормативів, тарифних ставок, сіток, схем посадових окладів, районних коефіцієнтів та різноманітних надбавок та доплат тарифного характеру) дозволяє реалізувати стимулюючу функцію заробітної плати. Крім того, на підприємствах повинна розроблятися преміальна система, яка передбачає участь працівників у прибутку відповідно до їхнього особистого внеску у виробництво.

Проведене теоретичне дослідження питання розробки та впровадження сучасних форм оплати праці вказує на те, що «ефективність функціонування та соціальний розвиток підприємства забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є науково обґрунтована система організації оплати праці різних категорій персоналу» [16].

Важливими елементами організації заробітної плати являються тарифна система, форми та системи винагороди, які встановлюють зв'язок між величиною заробітку, якістю та кількістю праці, які призводять до певного порядку розрахунку залежно від організаційних умов виробництва та результатів праці.

Форми та системи оплати праці – це спосіб встановлення залежності між кількістю та якістю праці, тобто між мірою праці та її оплатою. Для цього використовуються різні показники, що відображають результати праці та фактично відпрацьований час. Іншими словами, форма оплати праці встановлює, як оцінюється праця при її оплаті: за конкретною продукцією, за витраченим часом або за індивідуальними чи колективними результатами діяльності. Залежно від цього, яка форма праці використовується для підприємства, залежить структура заробітної плати: чи переважає у ній умовно-постійна частина (тариф, оклад) чи змінна (відрядний приробіток, премія). Відповідно, різним буде вплив матеріального заохочення на показники діяльності окремого працівника або колективу бригади, ділянки, цеху.

Законодавство передбачає, що заробітна плата кожному працівнику встановлюється відповідно до трудового договору та діючих у даного роботодавця системами оплати праці. Відповідно до О.В. Гаєвої під системою оплати праці слід розуміти [3]: 1) розміри тарифних ставок; 2) розміри окладів (посадових окладів); 3) розміри доплат та надбавок компенсаційного характеру.

Система оплати праці — це «визначений взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати в межах і понад норми праці, які гарантують одержання працівником заробітної плати відповідно до

фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), погодженої між працівником і роботодавцем ціною його робочої сили»³.

У свою чергу, під формою оплати праці розуміють той чи інший вид систем оплати, згрупований за ознаками основного показника обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи з метою її оплати.

Форми плати праці – це спосіб співвідношення між працею працівника та розміром його заробітної плати. Залежно від показників виміру витрат праці в Україні застосовують дві основні форми оплати праці: почасову та відрядну. З погляду економічної сутності між відрядною та почасовою формами оплати праці немає принципових відмінностей – обидві базуються на визначеній ринком праці ціні робочої сили та встановленій тривалості робочого часу.

В кожній з цих форм оплати враховують результати праці та необхідний робочий час. Різниця в тому, що почасову форму оплати праці застосовують у разі, коли в якості вимірника результатів праці використовують кількість відпрацьованого часу. Якщо вимірником результатів праці є кількість виготовленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), то застосовують відрядну форму оплати праці.

Вибір форми оплати праці вимагає дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є:

- необхідність стимулювання до збільшення виробітку продукції та скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їх праці;
- можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- наявність у працівників реальної можливості збільшувати виробіток понад установлену норму за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;
- можливість та економічна доцільність розробки норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт та їх облік повинні перекидатися економічною ефективністю збільшення виробітку;

³ <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article-18968.html>

— відсутність негативного впливу цієї форми оплати праці на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, а також на раціональність використання матеріальних ресурсів.

Якщо зазначені умови відсутні, потрібно застосовувати почасову форму оплати праці. Тобто все залежить від характеру роботи: де, ким та за яких умов вона виконується (або виконуватиметься). Застосовується погодинна форма оплати праці, насамперед у випадках, якщо:

— витрати на визначення планового та облік виробленої кількості продукції відносно високі;

— кількісний результат праці вже визначено ходом робочого процесу;

— кількісний результат праці може бути вимірний і є визначальним;

— якість праці важливіша за її кількість;

— робота є небезпечною;

— робота неоднорідна за своїм характером;

— робота нерегулярна щодо навантаження.

Як правило, відрядну форму оплати праці застосовують при простій повторюваній праці, а почасову — при складній інтелектуальній, творчій.

При цьому як погодинна, так і відрядна форми заробітної плати мають свої різновиди, які називають системами. Система нарахування заробітної плати визначає розрахунок співвідношення елементів заробітної плати: тарифної частини; додаткових платежів; надбавок, бонусів. Форми оплати праці підрозділяються на декілька систем оплати праці, які представлені на рис. В.1 та в таблиці Г.1. У перерахованих системах оплати праці можна назвати основні системи, які доповнюють основні системи оплати. Так, до основних систем оплати слід віднести оплату, що визначається на підставі тарифних ставок та окладів. Доплати та надбавки компенсаційного характеру доповнюють ці основні системи оплати праці.

Системи оплати праці працівників розробляються організаціями з урахуванням специфіки та видів діяльності кожної компанії, її структурних підрозділів, особливостей трудових та виробничих процесів, організаційної структури, чисельності працівників та інших факторів.

За способом вимірювання кількості праці системи оплати класифікуються на: відрядні (кількість праці вимірюється кількістю виготовленої працівником продукції або виробленої роботи); почасові (кількість праці вимірюється кількістю відпрацьованого працівником часу); акордні (кількість праці вимірюється певним обсягом робіт).

Вибір форм та систем оплати праці залежить від організації виробничого процесу. Право встановлення чи зміни форм та систем оплати праці належить роботодавцю з урахуванням думки представницького органу працівників. Форми та системи оплати праці повинні також забезпечувати рівну плату за рівну працю та посилювати її підневільність від результатів діяльності як окремого працівника, так і від ефективності господарювання організації загалом.

За результатами проведеного дослідження, «побудова систем оплати праці є досить складним завданням для будь-якого виробництва, оскільки складно врахувати всі індивідуальні нюанси в організації та структурі для кожного конкретного підприємства. Разом з тим, подальше вироблення стандартів і розробка процедур на основі найкращої практики впровадження систем організування праці на виробництві допоможе забезпечити збалансування та відповідність між індивідуальними особливостями і універсальними методиками в організуванні виробничих процесів» [5, с. 700].

В організаціях мають бути розроблені такі нормативні документи, які регламентують умови оплати праці: Це можуть бути документи, що встановлюють розміри тарифних ставок робітників, схеми посадових окладів керівників, фахівців та службовців, положення про поточне преміювання за основні результати діяльності, положення про надбавки та доплати тощо. Всі ці документи на більшості підприємств об'єднують в один – Положення про оплату праці. Вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій та інших заохочувальних виплат, а також співвідношення у їх розмірах між окремими категоріями персоналу підприємства визначають самостійно та фіксують їх у колективних договорах чи інших локальних нормативних актах.

1.3 Напрямки реформування систем оплати праці та розробки нових моделей оплати праці в сучасних умовах господарювання

Сучасний етап становлення соціально орієнтованої ринкової економіки вимагає створення дієвого механізму реформування оплати праці, що забезпечує підвищення ефективності виробництва за найповнішого врахування інтересів працівників та трудових колективів.

Оплата праці — чи не найважливіша категорія у системі умов праці. У ній, як у жодній іншій сфері, відбиваються всі суперечності суспільства, його досягнення та прорахунки. Як соціально-економічна категорія «заробітна плата є фіксована у грошовій формі певну частину доходів громадян у структурі національного доходу країни». Сьогодні важко назвати діючу організацію заробітної плати стимулом, що спонукає трудові колективи та їх працівників досягти високих кінцевих результатів.

До соціальних проблем оплати праці відносяться: низький рівень заробітної плати та наявність економічної бідності внаслідок неефективної зайнятості; низька диференціація заробітної плати за професійно-кваліфікаційними ознаками за високої міжгалузевої диференціації заробітної плати; низька трудова мотивація та висока плинність працівників.

Економічними проблемами оплати праці є: нераціональні пропорції між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати; сильна залежність заробітної плати від наявності в організації рентних доходів, зумовлених доступом до природних, технологічних, адміністративних чи інших ресурсів

У генезисі соціальних та економічних проблем оплати праці лежать інституційні проблеми організації оплати праці, до яких відносяться: низький рівень нормування праці; необґрунтований розмір мінімальної заробітної плати; неефективне тарифне нормування заробітної плати у бюджетній сфері; відсутність об'єктивних даних для управління зростанням заробітної плати на

макро- та мікрорівні; відсутність кваліфікованих фахівців у галузі організації та оплати праці.

Необхідна реформа оплати праці, яка має бути спрямована на вирішення цих проблем. Реформування оплати праці в умовах ринкових відносин «передбачає заходи державного впливу на заробітну плату на макрорівні на основі встановлення мінімальної заробітної плати, тарифної системи оплати праці, індексації залежно від зростання інфляції, нормативів розподілу прибутку підприємств на оплату праці та накопичення, гнучкої політики оподаткування, участі у висновку генерального та галузевих тарифних угод».

У сфері вдосконалення трудових відносин та оплати праці виділяються кілька пріоритетних напрямків. Це, зокрема, стимулювання зростання заробітної плати у структурі валового національного продукту відповідно до динаміки продуктивності праці; забезпечення державних гарантій щодо мінімальної заробітної плати як напрям соціальної політики за рішенням проблем бідності; вдосконалення системи регулювання тарифних ставок та окладів на підприємствах комерційного сектору економіки; реформування оплати праці працівників бюджетної сфери на основі розробки та впровадження галузевих систем оплати праці; забезпечення своєчасної виплати заробітної плати на підприємствах усіх форм власності, а також регулювання заробітної плати у системі соціального партнерства.

Зміни у системі економічних відносин передбачають зміни у сфері оплати праці, які передбачають:

— підвищення стимулюючої ролі заробітної плати, що є запорукою зростання економічної ефективності та продуктивності праці, на основі розробки та впровадження нових підходів та механізмів організації оплати праці;

— ліквідація існуючих міжгалузевих диспропорцій у системі організації оплати праці, регулювання галузевих тарифних угод;

— підвищення рівня оплати праці працівників бюджетної сфери, необхідне підвищення престижності професій у сферах базових соціальних послуг, що забезпечує нормальне відтворення робочої сили;

— подальше забезпечення повної самостійності підприємств у визначенні форм, систем та розмірів оплати праці при законодавчому встановленні дотримання рівня мінімальної заробітної плати та вимог колективних договорів та тарифних угод.

Основна економічна передумова виявляється у зміщенні функцій надтарифних виплат в області функцій тарифної частини зарплати. Збільшення частки надтарифних виплат все більшою мірою забезпечує залежність від них заробітної плати. Така ситуація викликає необхідність перегляду системи виплат стимулюючого та компенсуючого характеру з метою повнішого врахування в них особливостей праці, характерних для конкретної галузі. Для підвищення рівня самостійності керівників відповідних органів галузевого управління з регулювання окремих надтарифних виплат, а також підвищення до тарифних ставок (окладів) може бути визначений інший порівняно з чинним порядок їх встановлення.

Кожне підприємство стикається з проблемою організації оплати праці, яка передбачає визначення її форм та систем; розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів; вироблення критеріїв та визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників та спеціалістів підприємства; обґрунтування показників та системи преміювання співробітників. При цьому перевага має надаватися гнучким системам оплати праці, у яких найчіткіше проявляється стимулююча функція заробітної плати та мотиваційний фактор у механізмі формування оплати праці на підприємстві.

Для підприємств, які здійснюють транспортне обслуговування населення основними проблемами в галузі матеріального стимулювання персоналу можна виділити наступні:

— відставання середньої заробітної плати працівників міського транспорту від середнього рівня оплати праці в передових галузях економіки та втрата її стимулюючої функції;

— низька частка тарифних ставок по відношенню до загальної заробітної плати;

— слабкий зв'язок заробітної плати працівників з кінцевими результатами їх праці, низька ефективність системи преміювання та перетворення премій у планові виплати;

— відносно низька заробітна плата керівників галузі, порівняно з керівниками інших реальних секторів економіки;

— недостатня гнучкість єдиної галузевої тарифної сітки, що перешкоджає оплаті праці окремих категорій працівників, насамперед кваліфікованих фахівців, відповідно до рівня, що склався на ринку праці.

Складність проблеми та низька ефективність удосконалення традиційно діючих систем оплати праці, заснованих на гарантованих ставках та посадових окладах, різноманітні різних видів премій, доплат та надбавок, зумовлювали необхідність пошуку нових, нестандартних варіантів організації заробітної плати, що забезпечують взаємозв'язок розмірів винагороди працівника та результатів його трудової діяльності.

Перед підприємствами, які отримали самостійність, стоїть завдання здійснювати політику винагород та пільг таким чином, щоб покращувався моральний клімат в організації, забезпечувалася мотивація найманих працівників, і водночас витрати на оплату праці залишалися в межах встановлених бюджетів.

При цьому система оплати та стимулювання праці повинна бути гнучкою і постійно пристосовуватись до ринкової кон'юнктури, яка динамічно змінюється, істотно диференціюється по регіонах.

Об'єктивними вимогами щодо механізму організації заробітної плати є:

— зміна порядку встановлення мінімуму заробітної плати, рівня та темпів його зростання на базі мінімального споживчого бюджету, що забезпечує соціальну захищеність трудящих в умовах активного впливу ринку на вартість життя та результати господарської діяльності;

— повне відшкодування витрат на відтворення робочої сили для всіх груп працюючих на основі гнучкої системи оплати праці. Остання має визначати співвідношення в оплаті праці за категоріями та професійно-кваліфікаційними групами працівників;

— забезпечення самостійності трудових колективів у формуванні індивідуальної заробітної плати працівників, виборі форм і систем оплати праці, а також створення економічних можливостей для заробляння коштів на оплату праці зі зростанням його результатів та погашення впливу кон'юнктури ринку на обсяг коштів, призначених для цих цілей.

Можна виділити основні варіанти вдосконалення оплати праці працівників:

- на основі суттєвого підвищення стимулюючого впливу тарифної оплати;
- на основі підвищення стимулюючої дії надтарифних виплат (премій, оплати за перевиконання норм, надбавок, розподілу надтарифної частини колективного фонду оплати);
- на основі посилення стимулюючої ролі механізму освіти та розподілу фондів оплати праці за підрозділами підприємства.

Робота з «удосконалення оплати праці при першому варіанті полягає в тому, щоб, використовуючи більш високі тарифні ставки (оклади), підняти рівень нормування праці, скасувати штучні системи преміювання та доплати, підкріпити збільшений рівень нормування праці заходами щодо підвищення рівня організації праці, виробництва, управлінні дисципліни труда» [3].

З метою додаткового стимулювання висококваліфікованих працівників доцільно розробити системи збільшення окладів у межах кожного із встановлених розрядів (або тих, до яких належать висококваліфіковані працівники) залежно від індивідуальних результатів роботи, передбачивши їх періодичний перегляд як у бік збільшення, так і зменшення у межах вилки. Необхідно активніше використовувати механізм доплат і надбавок до посадових окладів висококваліфікованих працівників. Слід сформулювати об'єктивні критерії оцінки якості роботи, і навіть незалежний інститут, який може бути покладено функцію контролю за цим процесом.

Другий варіант об'єктивно необхідний там, де тарифні умови оплати через будь-які причини переглянути неможливо. Цей варіант «застосовується для виробництв з низьким рівнем організації та нерівномірним завантаженням працівників

протягом місяця. У такому разі основною формою винагороди збільшених результатів роботи є надтарифні виплати (премії, надбавки, приробіток)».

Третій варіант удосконалення організації зарплати краще, якщо «він спрямований на стимулювання заданих кінцевих результатів. Найбільший ефект може дати тоді, коли праця характеризується широкою взаємозамінністю, колективною відповідальністю і досить вільним і рухливим поділом труда» [9].

Для поглиблення зацікавленості працівників у справах фірми підприємці повинні використовувати різні форми участі працівників у прибутках та доходах фірми. Однак розробка преміальних систем оплати праці ускладнює систему розподілу коштів у оплату праці, більш тісніше пов'язуючи їх із плануванням фонду оплати труда. Планування оплати праці передбач використання таких критеріїв:

— доцільність, тобто система оплати праці повинна забезпечувати реалізацію цілей підприємства шляхом стимулювання бажаної поведінки персоналу,

— керованість (система оплати праці повинна бути стабільною, прозорою та контрольованою),

— гнучкість (система оплати праці повинна бути спроможною адаптуватися до мінливих виробничо-економічних та соціальних умов функціонування підприємства) [16].

Планування фонду оплати праці повинно сприяти розвитку підприємства, стимулювати працівників до ефективної праці, а також уникати дискримінації.

Слід відмітити, всі напрями вдосконалення організації заробітної плати повинні реалізовуватися системно та комплексно у взаємозв'язку з вимогами інноваційної моделі розвитку економіки, організацією, нормуванням та оплатою праці, де організації заробітної плати має бути відведене пріоритетне місце. Таким чином, для посилення стимулюючої ролі заробітної плати необхідно постійно вдосконалювати її організацію шляхом розбудови тарифної системи, запровадження прогресивних форм оплати праці та преміювання, посилення зв'язку доплат та надбавок із конкретними досягненнями у праці.

Висновок до розділу 1

Розвиток ринкових відносин викликає постійний та безперервний розвиток у сфері управління кадрами, і відповідно системи оплати праці з урахуванням ринкової вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності праці співробітників, врахування їх кваліфікації.

Дослідження підходів класиків економічної науки та сучасних вчених дозволило розглянути поняття заробітної плати та організації оплати праці для умов ринкової економіки, а також уточнити компоненти організації оплати праці на підприємстві. При цьому заробітна плата пов'язується з ринковою кон'юнктурою, яка склалася в галузі, і фінансовими можливостями підприємства-роботодавця, а її організація виступає як частина адаптаційного механізму підприємства, що наближає його до умов організаційного середовища.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

- заробітна плата у ринковій економіці є ціною праці;
- на рівень оплати праці на підприємстві впливає ряд факторів його організаційного середовища, що зумовлюють виконання заробітною платою як економічним елементом ряду функцій;
- заробітна плата виконує в ринковій економіці відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, статусну, виробничо-дольову функції;
- організація заробітної плати на підприємстві є елементом адаптаційного механізму підприємства до умов його організаційного середовища, що забезпечує виконання заробітною платою її функцій.

Відповідно до розглянутої моделі побудови системи заробітної плати за умов ринкової економіки, заробітна плата складається з двох частин: постійної, що враховує регіональний рівень життя, кваліфікацію, рівень виконання виробничих норм, умови праці, а також елементи державного та колективно-договірного регулювання у сфері оплати праці; та змінної, що відображає

коливання кон'юнктури на ринку праці та повинна враховувати фінансові можливості підприємства.

Організація формування системи оплати насамперед залежить від цього, яким чином підприємство оцінює посади, як вибудовує ієрархічну структуру вартісної цінності внутрішньоорганізаційних посад. Якість управління відбивається на поведінці організації як системи, на фінансових результатах її діяльності, на зростанні показників ефективності. Для багатьох компаній необхідно постійно вибудовувати та коригувати власну ієрархію посад на підставі їх оцінки, а також постійно покращувати систему оплати праці, передбачаючи можливість розмежування оплати: за безпосередньо виконану роботу та її якість, за наявний чи досягнутий рівень кваліфікації, досвід, стаж, внесок у розвиток підприємства.

У сфері вдосконалення трудових відносин та оплати праці виділяються кілька пріоритетних напрямків. Це, зокрема, стимулювання зростання заробітної плати у структурі валового національного продукту відповідно до динаміки продуктивності праці; забезпечення державних гарантій щодо мінімальної заробітної плати як напрям соціальної політики за рішенням проблем бідності; вдосконалення системи регулювання тарифних ставок та окладів на підприємствах комерційного сектору економіки; реформування оплати праці працівників бюджетної сфери на основі розробки та впровадження галузевих систем оплати праці; забезпечення своєчасної виплати заробітної плати на підприємствах усіх форм власності, а також регулювання заробітної плати у системі соціального партнерства.

Слід відмітити, всі напрями вдосконалення організації заробітної плати повинні реалізовуватися системно та комплексно у взаємозв'язку з вимогами інноваційної моделі розвитку економіки, організацією, нормуванням та оплатою праці, де організації заробітної плати має бути відведене пріоритетне місце. Таким чином, для посилення стимулюючої ролі заробітної плати необхідно постійно вдосконалювати її організацію шляхом розбудови тарифної системи, запровадження прогресивних форм оплати праці та преміювання, посилення зв'язку доплат та надбавок із конкретними досягненнями у праці.

2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ХКП «Електротранс»

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (скорочена назва – ХКП «Електротранс») – комунальне унітарне комерційне підприємство, яке на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького та є повним правонаступником в усіх майнових та немайнових прав і обов'язків міського управління «Хмельницьке електроавтотранс».

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство

Повна назва	ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЕЛЕКТРОТРАНС»
Організаційно-правова форма	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
Ідентифікаційний код	03328646
Юридична адреса	29016, місто Хмельницький, вул. Тернопільська, буд. 15/2
Розмір статутного капіталу	92477279,59 грн.
Засновник (Власник)	ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА Код ЄДРПОУ 33332218
Орган управління	ДИРЕКТОР, ПАЛАМАРЧУК ВІКТОР АНАТОЛІЙОВИЧ, керівник з 05.04.2011
Дата державної реєстрації	06.11.2003
Реєстраційний номер	1 673 120 0000 001743
Види діяльності	Код КВЕД 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт (основний); Код КВЕД 85.32 Професійно-технічна освіта; Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; Код КВЕД 56.29 Постачання інших готових страв
Орган Міндоходів, в яких юридична особа перебуває на обліку	ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М.ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ: Дата взяття на облік: 15.04.1998; Номер взяття на облік: 000175
Адреса електронної пошти	hkpeltrans@ukr.net
Сайт	www.trolley.org.ua
Телефон	0382671845 ; 0382675174
Факс	0382670315
Номера, серії, дати видачі та термін строк дії ліцензій	Ліцензія Міністерства транспорту та зв'язку України серія АГ №593180 від 16.11.2011 на надання послуг з перевезення пасажирів і небезпечних вантажів автомобільним транспортом
Система оподаткування	Загальна
Індивідуальний податковий номер	033286422259
Структурні відокремлені підрозділи	Відсутні

Загальні відомості про підприємство наведені в таблиці 2.1.

Підприємство створено з метою здійснення господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку, а також забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження закріпленого майна.

Основним видом діяльності підприємства є внутрішньоміське перевезення пасажирів тролейбусами. Планове завдання щодо обсягів виконання транспортної роботи встановлюється міським виконавчим комітетом.

Також підприємство надає організаціям та населенню такі послуги:

- перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- виготовлення столярних та металовиробів;
- розміщення та прокат реклами в салонах та на бортах тролейбусів, на опорах контактної мережі;
- миття автотранспорту;
- проведення електротехнічних випробувань кабелів, інструментів;
- здача в оренду приміщень;
- проживання у гуртожитках;
- громадське харчування та роздрібна торгівля;
- проведення медичного огляду.

Вироблення стратегії маркетингу потребує вирішення підприємства головного завдання – надання транспортних послуг та збільшення їх частки у міських пасажирських перевезеннях.

В даний час ХКП «Електротранс» складається з двох депо загальною місткістю 225 машино-місць з технологічним обладнанням, енергослужби, гаража, ремонтно-будівельної ділянки, адміністративно-управлінського апарату.

Станом на 1.01.2021 року протяжність контактної мережі живлення в одноколіїному напрямку (в два проводи) становить 146,4 км, загальна потужність тягових підстанцій на кінець кварталу – 34 252 кВт. Кількість тягових підстанцій – 19 одиниць, у тому числі 18 – на телеуправлінні. Протяжність мережі постійного струму – 83,6 км.

Для досягнення поставлених цілей підприємство ХКП «Електротранс» забезпечує організацію транспортного процесу з усіх видів перевезень відповідно до чинних нормативів, графіків та розкладів руху тролейбусів; забезпечує ефективну експлуатацію рухомого складу, контроль за його роботою на лінії; забезпечує культуру обслуговування та безпеку перевезення пасажирів при здійсненні пасажирських перевезень.

Організаційна структура управління ХКП «Електротранс» знаходить своє вираження у схемі структури апарату управління, представленої в додатку А (рисунок А.1), положеннях про підрозділи, посадові інструкції працівників апарату управління та інших працівників, а також у штатних розкладах робітників, керівників, спеціалістів та службовців.

Структура управління підприємством включає 14 відділів, одне депо, енергослужбу, гараж і ремонтно-будівельну ділянку. Невиробнича сфера підприємства включає два гуртожитки, цех громадського харчування, навчальний центр, медпункт. Управління всією виробничо-господарською діяльністю підприємства здійснює директор підприємства. У прямому підпорядкуванні директора підприємства: головний інженер, заступник директора, заступник директора з економічних питань, головний бухгалтер, відділ юридичної та кадрової роботи. Організація відділів, служб, бюро визначається з урахуванням нормативів чисельності для підрозділів, із запровадженням посад з урахуванням відповідних норм керованості та обслуговування.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» обслуговує населення на 19 тролейбусних та на 7 автобусних міських маршрутах. Щоденно на маршрутах працює 73 тролейбуса та 8 автобусів. Станом на 31 грудня 2020 року балансова (залишкова) вартість основних засобів становить 163,3 млн.грн.

Для підтримки технічної готовності тролейбусів проводяться всі види обслуговувань, а також середні ремонти. За звітний рік проведено 16 середніх ремонтів. На даний час відпрацювали нормативний строк експлуатації 92,5% тролейбусів і 40% автобусів, 20% тролейбусів мають низько підлогу конструкцію, що забезпечує зручний вхід у салон для літніх людей, а також пасажирів з дитячими візками та великогабаритним багажем.

Маршрутна мережа підприємства є усталеною транспортною системою, яка, тим щонайменше, в разі потреби піддається оптимізації та поліпшенню. Відбувається впровадження та обкатка нових маршрутів, обслуговуваних комфортабельними автобусами, які курсують магістральними вулицями і пов'язують найбільш віддалені друг від друга райони міста. Комунальне підприємство по організації роботи міського пасажирського транспорту забезпечує організацію перевезення пасажирів на 40 маршрутах міста, де щоденно працює в середньому 387 автомобілів.

У диспетчерських службах підприємства використовується єдина міська система відеоспостереження, що дозволяє в реальному часі відстежувати ситуацію на основних перехрестях та в салонах транспортних засобів. Придбано сучасні програмні комплекси електронного документообігу та автоматизації процесів управління рухом громадського транспорту. Здійснено перехід на єдину систему закупівель. Почалося використання інформаційних сервісів для пасажирів. Відкрито офіційний сайт компанії, в мережі Інтернет розміщені розклади руху маршрутів та сервіс online-стеження за переміщенням тролейбусів та автобусів.

Підприємство діє за рахунок госпрозрахункової діяльності та компенсацій за пільговий проїзд окремих категорій громадян.

Аналіз господарської діяльності є важливим елементом у системі управління виробництвом, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки науково обґрунтованих планів та управлінських рішень. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку.

Основні завдання економічного аналізу господарської діяльності: дослідження економічних явищ, факторів та причин, що зумовили позитивні та негативні відхилення від бази порівняння; об'єктивна оцінка ефективності господарської діяльності; прогнозування очікуваних економічних результатів виявлення внутрішньогосподарських резервів, невикористаних можливостей для зростання виробництва та зниження собівартості, дослідження та узагальнення конкретного досвіду.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс»

№ п/п	Показники	Рік			Темпи зростання, %		
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (наданих послуг, виконаних робіт), тис.грн, в тому числі:	103 615	133 195	97 221	128,5	73,0	93,8
	- дохід від послуг з перевезень тролейбусами	97 398	130 265	95 121	133,7	73,1	97,7
	- дохід від послуг з перевезень автобусами	3 121	1 800	1 314	57,7	73,0	42,1
	- дохід від реалізації товарів, кулінарних виробів	1 578	588	394	37,3	67,0	24,9
	- дохід від послуг з нерегулярних перевезень та робіт	1 518	542	397	35,7	73,2	26,2
2	Собівартість реалізованої продукції (наданих послуг), тис.грн	106 947	125 800	138 134	117,6	109,8	129,2
3	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-4 974	-7 930	-15 846	159,4	168,8	318,6
4	Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн	1,03	0,94	1,42	91,2	151,1	137,8
5	Середньооблікова кількість працівників, чол.	655	659	626	100,6	95,0	95,6
6	Фонд оплати праці, тис.грн	54 158,1	67 266,1	81 356,9	124,2	120,9	150,2
7	Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис.грн	158,2	202,1	155,3	127,7	76,8	98,2
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	89 139	136 393	163 281	153,0	119,7	183,2
9	Власний капітал, тис.грн	125 903	125 903	125 903	100,0	100,0	100,0
10	Фондовіддача, грн	1,16	0,97	0,59	83,6	60,8	50,8
11	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	136,1	206,9	260,8	152,0	126,1	191,6
12	Рентабельність (збитковість) наданих послуг, %	-4,8	-5,95	-16,3	123,9	273,9	339,5
13	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-3,9	-6,3	-12,6	161,5	200,0	323,1
14	Рентабельність (збитковість) підприємства, %	-5,0	-5,4	-9,3	108,0	172,2	186,0

На основі розрахованих техніко-економічних показників, зведених в таблиці 2.1, проаналізуємо фінансово-господарську діяльність ХКП «Електротранс» за 2018-2020 роки.

На підприємстві виручка від наданих послуг (виконаних робіт) у 2018-2020 роках скоротилась на 6,2 %, в тому числі у 2020 році – на 27 %. Дохід від реалізації товарів, кулінарних виробів зменшився на 75,1 %, від послуг з нерегулярних перевезень та робіт – на 23,8 %, дохід від послуг з перевезень автобусами – на 61,9 %, а дохід від послуг з перевезень тролейбусами скоротився лише на 2,3 %. Найбільші темпи зростання були у 2019 році – 128,5 % проти минулого року.

Незважаючи на зростання тарифів на проїзд в громадському транспорті, підприємство несе збитки в наслідок того, що з міського бюджету повністю не компенсується перевезення пасажирів пільгових категорій. На зменшення перевезень вплинули і карантинні обмеження, зняття та обмеження окремих тролейбусних та автобусних маршрутів. Чистий збиток по роках мав такі значення: -4 974 тис. грн в 2018 році, -7 930 тис. грн - в 2019 році, -15 846 тис. грн - в 2020 році; загальні темпи зниження дорівнюють 318,6 % (рисунок 2.1).

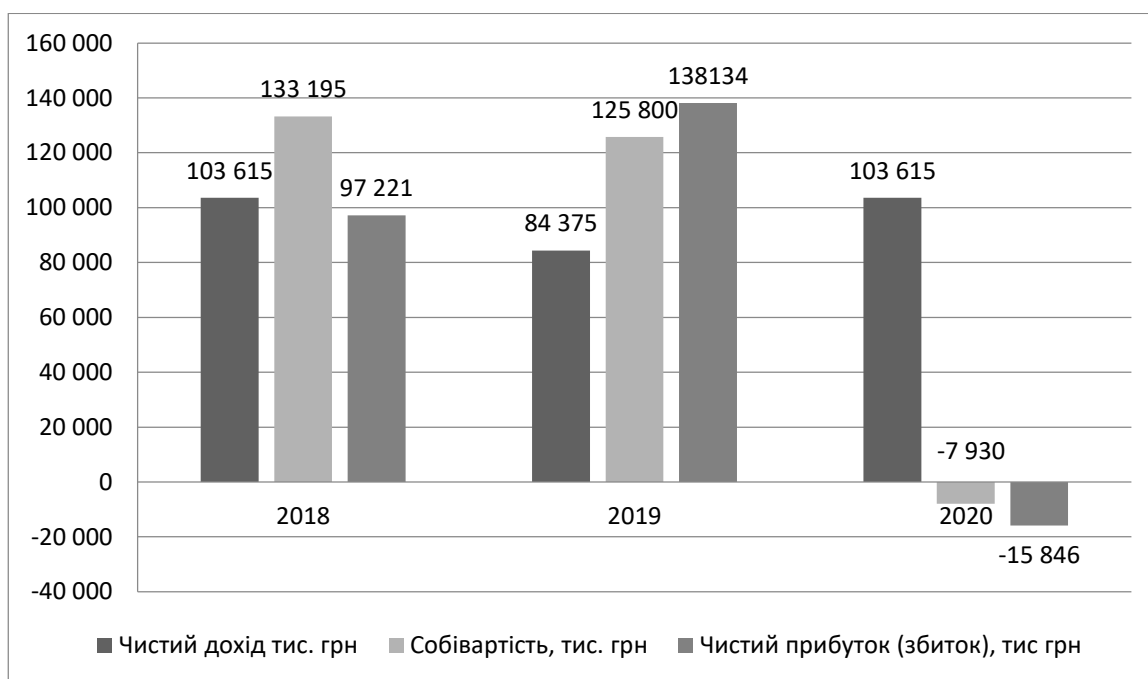


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників ХКП «Електротранс» за 2018-2020 роки

Собівартість наданих послуг (виконаних робіт) зростає за останні роки на 29,2 %: з 106 947 тис.грн до 138 134 тис.грн, або на 31 187 тис.грн. така динаміка показника собівартості реалізованої продукції вплинула на зростання витрат на 1 гривню реалізованої продукції – з 1,03 грн до 1,42 грн, або на 37,8 % протягом аналізованого періоду.

Збитковість підприємства також зросла з 5,0 % до 9,3 %. Більше ніж у три рази збільшилась збитковість доходу від наданих послуг – з 4,8 % до 16,3 %, збитковість власного капіталу зросла на 223,1 % (рисунок 2.2).

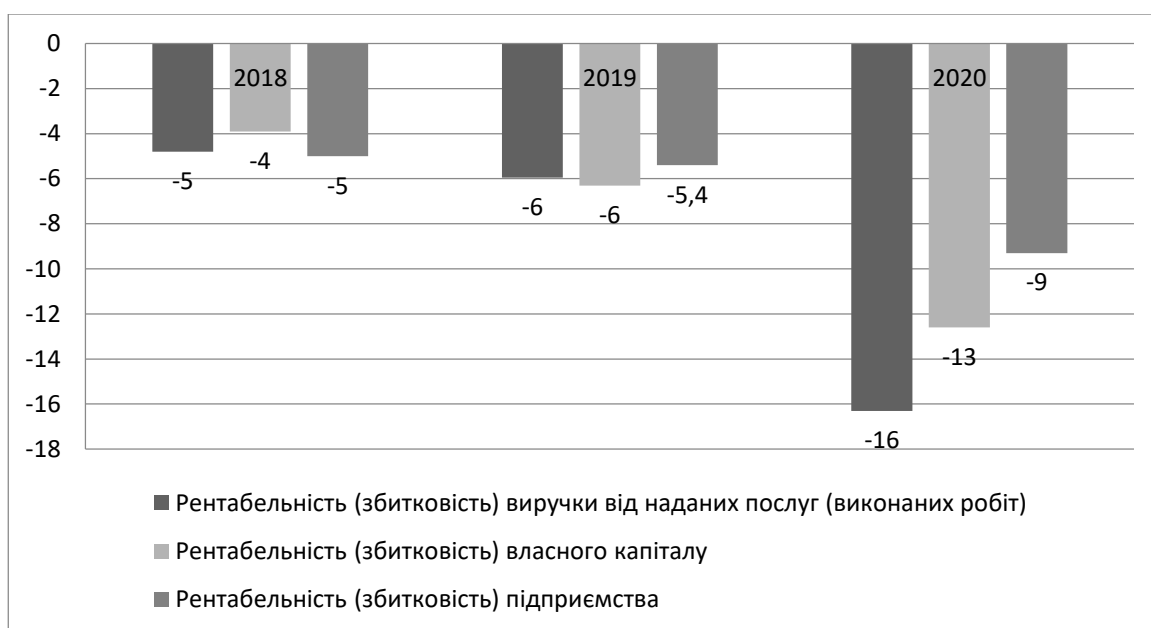


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ХКП «Електротранс» у 2018-2020 роках

При незмінній величині власного капіталу (125,9 млн. грн), середньорічна вартість основних фондів зростала значними темпами і на кінець 2020 року становила 163,2 млн. грн, що на 83,2 % більше ніж у 2018 році. Показник фондівдачі зменшився з 1,16 грн у 2018 році до 0,59 грн у 2020 році (на 49,1 %).

Показник фондоозброєності навпроти зростав – з 136,1 тис. грн / чол. до 260,8 тис.грн/ чол., що пов'язано із нарощенням основних фондів підприємства і скороченням чисельності працюючих на 4,4 % за останні три роки (рисунок 2.3).

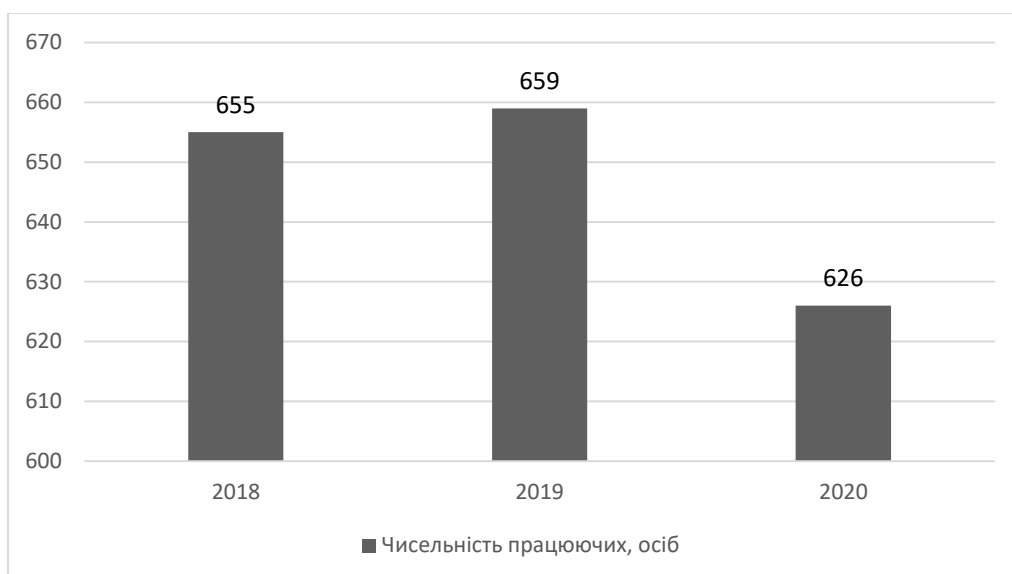


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової кількості працівників підприємства

При зменшенні кількості працюючих на 4,4 % і скороченні виручки від реалізації продукції (наданих послуг, робіт) на 6,2 % середньорічний виробіток у розрахунку на одного працівника підприємства знизився на 1,8 % проти рівня 2018 року. Така динаміка вказує на зменшення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Проте фонд оплати персоналу компанії зріс у 2018-2020 роках з 54 158,1 тис. грн до 81 356,9 тис.грн (або на 50,2 %). На нашу думку, таке співвідношення продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати необґрунтованим і може негативно позначитись на результатах діяльності, призвести до ще більшої збитковості підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-майнового стану підприємства

Внутрішній аналіз фінансово-майнового стану підприємства здійснюється за даними фінансової звітності і включає: показники використання майна (капіталу) підприємства та його вплив на фінансовий стан; фінансової стійкості та стабільності підприємства; динаміки прибутку та рентабельності підприємства і

факторів, що на них впливають; ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів; ліквідності та платоспроможності підприємства; комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2 – Структура активів та пасивів підприємства в 2020 році

СТРУКТУРА АКТИВІВ						
А к т и в и	на початок звітного періоду		на кінець звітного періоду		зміни (+ ; -)	зміни %
	тис.грн	%	тис.грн	%		
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи, у тому числі:	170 519	94,78	156 791	96,16	-13 728	-8,1
Нематеріальні активи	17	0,01			-17	
Незавершені капітальні інвестиції	395	0,21	150	0,09	-245	-62,0
Основні засоби	169 988	94,49	156 574	96,03	-13 414	-7,9
Інвестиційна нерухомість	119	0,06	67	0,04	-52	-43,7
II. Оборотні активи	9 376	5,21	6 255	3,84	-3 121	-33,3
У тому числі:						
Запаси	3 999	2,22	3 096	1,89	-903	-22,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	57	0,03	127	0,07	70	122,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	105	0,06	4	0,002	-101	-96,2
з бюджетом	9	0,01			-9	
Інша поточна дебіторська заборгованість	554	0,03	116	0,07	-438	-79,1
Гроші та їх еквівалент	4 472	2,48	2 242	1,37	-2 230	-49,8
Інші оборотні активи	180	0,01	670	0,41	490	272,2
Активи всього	179 895	100,0	163 046	100,0	-16 849	-9,4
СТРУКТУРА ПАСИВІВ						
П а с и в и	на початок звітного періоду		на кінець звітного періоду		зміни (+ ; -)	зміни %
	тис.грн	%	тис.грн	%		
I. Власний капітал, у тому числі:	92 803	51,22	75 682	46,05	-17 121	-18,4
статутний капітал	125 903	69,48	125 903	76,60		100,0
інший капітал	4 577	2,52	3 975	2,42	- 602	-13,2
непокриті збитки	(37 677)		(54 196)		16 519	43,8
II. Довгострокові зобов'язання	36 536	20,16	13 696	8,33	-22 840	-62,5
III. Поточні зобов'язання	51 850	28,62	74 977	45,62	23 127	44,6
Пасиви всього	181 189	100,0	164 355	100,0	-16 834	-9,29

Складемо таблицю 2.2, де проаналізуємо структуру активів та пасивів підприємства у 2020 році.

У складі активів питома вага необоротних активів зросла з 94,78 % до 96,16 %, що вказує на погіршення структури активів, оскільки на оборотні активи припадає лише 3,84 %. Сума необоротних активів зменшилась на 13 728 тис.грн, а оборотних – на 3 121 тис.грн. Сума грошових активів та їх еквівалентів зменшилась на 2 230 тис.грн, що вказує на погіршення структури балансу у 2020 році та його ліквідності. В структурі пасивів відбулись наступні зміни: частка власного капіталу зменшилась з 51,22 % до 46,05 %, проте статутного капіталу зросла з 69,48 % до 76,60 %. Питома вага поточних зобов'язань зросла з 28,62 % до 45,62 % за рахунок зменшення питомої ваги довгострокових зобов'язань у структурі балансу з 20,2 % до 8,6 %.

Наступний етап економічного аналізу фінансового стану підприємства – аналіз основних фінансових показників загальногосподарської діяльності підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства

Найменування показника	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	Примітки
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) (власний капітал / сума пасивів балансу)	$\geq 0,5$	0,6	0,62	Підприємство здатне фінансувати 60% активів за рахунок власних коштів, що відповідає показнику 2019 року
Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал + довгострокові зобов'язання) / баланс)	0,7–0,9	0,71	0,54	Підприємство не є фінансово стійким, не здатне проводити прогнозовану діяльність. Тільки 54% активів фінансуються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	2,0–3,0	0,37	0,32	На кінець року у підприємства залишилось 0,32 грн на кожному 1 грн поточних зобов'язань. Але 73% зобов'язань покриваються за рахунок коштів міського бюджету

За останні два роки показники фінансової стійкості та ліквідності значно погіршились, що вказує на нестійкий фінансовий стан підприємства. Наступний етап – аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості (таблиця 2.4-2.5).

Таблиця 2.4 – Аналіз дебіторської заборгованості підприємства (у тис. грн)

Статті дебіторської заборгованості	2020 рік	2019 рік	Відхилення (+;-)	Темпи приросту, %
1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – всього, у тому числі:	127	57	70	122,8
замовники робіт і послуг, з них:	81	11	70	
- за виконані роботи з перенесення опор	41		41	
- за зданий брухт	17		17	
квартплата за проживання (поточна)	41	46	-5	-10,8
орендарі (поточна)	5		5	
2. Заборгованість за виданими авансами – всього, у тому числі:	4	105	-101	-96,1
Обленерго розподіл ел.енергії (передплата)		102	-102	
постачальники комунальних послуг та зв'язку	4	3	1	33,3
3. Інша заборгованість – всього, у т.ч.	116	554	-438	-79,1
Фонд соціального страхування (лікарняні)	116	54	62	114,8
Південно-західні мережі (поворотна позика)		500	-500	
Всього заборгованість:	247	716	-469	-65,5

Дебіторська заборгованість за станом 1.01.2021 року становила 247 тис. грн, що на 469 тис. грн менше ніж у 2019 році, темпи зниження 65,5 %. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складала 127 тис. грн, що на 70 тис. грн більше ніж у 2019 році, темпи приросту 122,8 %. По замовниках робіт і послуг приріст становить 70 тис. грн, з них: за виконані роботи з перенесення опор збільшення на 41 тис.грн, за зданий брухт – на 17 тис.грн. Сума дебіторської заборгованості по квартплаті за проживання (поточна) зменшилась на 5 тис.грн., але по оренді зростання на 5 тис. грн. Заборгованість за виданими авансами, в тому числі, по передплаті розподілу електроенергії (Обленерго) скоротилась на 102 тис. грн, а також зменшення суми по іншій заборгованості на 438 тис.грн.

Кредиторська заборгованість на 1.01.2021 становила 12 389 тис. грн (на 5 690 тис.грн більше рівня 2019 року), у тому числі за товари та послуги – 5 229 тис. грн, що на 68,5 % більше ніж у 2019 році. Заборгованість по розрахунках з бюджетом збільшилась на 578 тис.грн, по розрахунках з оплати праці – на 1 899 тис. грн, зі страхування – на 831 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Аналіз кредиторської заборгованості підприємства

Статті дебіторської заборгованості	2020 рік	2019 рік	Відхилення (+;-)	Темпи приросту, %
1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – всього, у тому числі:	5 229	3 103	2 126	68,5
за дизпаливо	328	80	248	
за електроенергію	3 046	2 177	869	39,9
за шини	410	143	267	186,7
інші постачальники	1 445	703	742	105,5
2. Розрахунки з бюджетом	1 163	585	578	98,8
3. Розрахунки з оплати праці (поточна)	4 135	2 236	1 899	84,9
4. Розрахунки зі страхування	1 209	378	831	219,8
5. За одержаними авансами	11	70	-59	-84,3
3. Інша заборгованість – всього, у т.ч.	642	327	315	96,3
профспілка (внески)	326	103	223	216,5
інша заборгованість	316	224	92	41,0
Всього заборгованість:	12 389	6 699	5 690	84,9

У таблиці 2.6 розраховано показники, які формують результати фінансової діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансові результати діяльності ХКП «Електротранс» (у тис.грн)

№ п/п	Показники	Рік			Темпи зростання, %		
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	103 615	133 195	97 221	128,5	73,0	93,8
2	Собівартість реалізованої продукції	106 947	125 800	138 134	117,6	109,8	129,2
3	Інші операційні доходи	2 384	4 643	50 274	194,7	1 082,8	2 108,8
4	Адміністративні витрати	5 203	5 408	5 771	103,9	106,7	110,9
5	Витрати на збут	397	394	2 798	99,2	710,1	704,7
6	Інші операційні витрати	13 600	13 603	14 840	100,0	109,1	109,1
7	Фінансовий результат від операційної діяльності	-5 143	7 367	14 048	169,8	190,6	373,1
8	Інші фінансові доходи	10	12	26	120,0	216,7	260,0
9	Інші доходи	1 325	1 840	6 248	138,8	339,5	471,5
10	Фінансові витрати	177	1 372	6 597	775,1	480,1	3 727,1
11	Інші витрати	1 135	1 043	1 475	91,9	141,4	129,9
12	Чистий прибуток (збиток)	-4 974	-7 930	-15 846	159,4	168,8	318,6

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, можна зробити висновок тому, що попри значного зростання інших операційних доходів (у 2019 році проти 2018 року вони збільшилися на 2 259 тис.грн – це становить 94,7 % приросту; у 2020 році проти 2019 року витрати збільшилися на 45 631 тис.грн (982,8 % приросту), в 2020 році в порівнянні з 2018 роком на 47 890 тис.грн (1 108,8 %)), зменшення чистого доходу від реалізації продукції (у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 27 %; у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшення ще на 6,2 %) з 103 615 тис.грн до 97 221 тис.грн за останні три роки при зростанні собівартості реалізованої продукції на 29,2 % призвело до того, що підприємство має збитки, які зростають більшими темпами. Отже, незважаючи на високі темпи зростання доходів, вони не покривають усіх витрат підприємства. Фінансовий результат підприємства у 2018 році дорівнював 4 974 тис.грн чистого збитку, в 2019 році – -7 930 тис.грн, в 2020 році він становив -15 846 тис.грн, що на 218,6 % більше від рівня 2018 року.

Динаміка зміни операційних витрат представлено на рисунку 2.4.

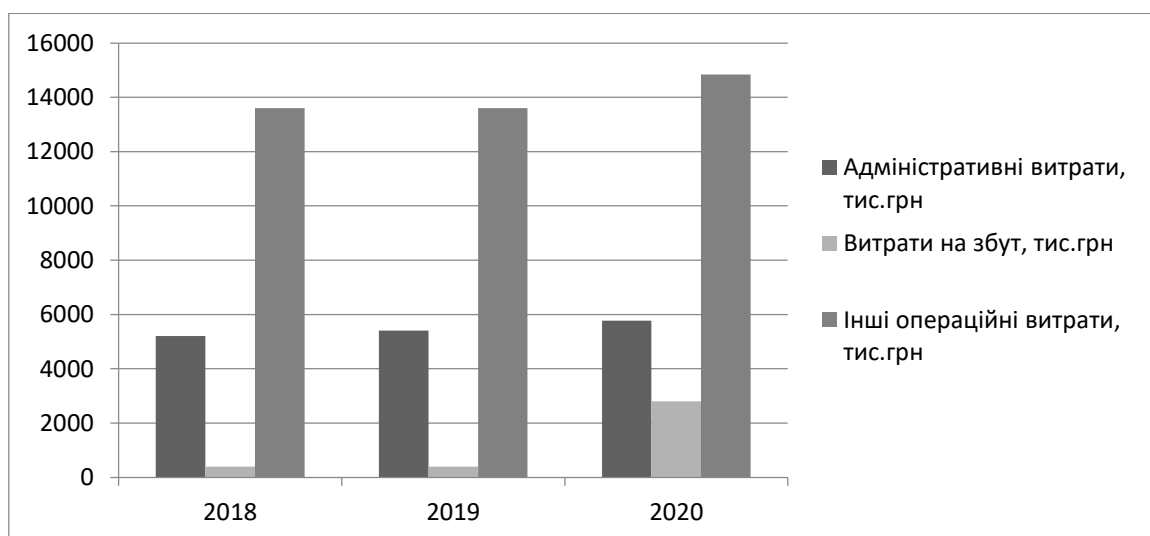


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни операційних витрат підприємства

На від’ємні підсумкові значення показника фінансового результату діяльності підприємства також вплинуло і збільшення фінансових витрат у 2018-2020 рр.: зростання з 177 тис.грн у 2018 році до 1 372 тис. грн у 2019 році, в 2020 році – 6 597 тис.грн. Витрати на збут зросли більше ніж у 7 разів, адміністративні витрати за аналогічний період збільшились з 10,9 %, інші операційні витрати – 9,1 %.

В 2019-2020 рр. підприємством ХКП «Електротранс» сплачено:

- податків на суму 14,2 млн. грн у 2019 році та 16,7 млн. грн у 2020 році;
- ЄСВ в сумі 14,7 млн. грн і 2019 році та 17,4 млн. грн в 2020 році.

Бюджетне фінансування становило в 2019 році – 94,3 млн. грн, в 2020 році – 107,6 млн. грн; капітальні інвестиції – 77,9 млн. грн (2019 рік) та 1,0 млн. грн (2020 рік).

Розглянемо динаміку фінансових результатів від основних видів діяльності підприємства за останні два роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Фінансові результати за основними видами діяльності

№ п/п	Показники	Рік		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
		2019	2020	Абс.знач., +,-	Відн.знач., %
І. Послуги з перевезень пасажирів тролейбусами					
1	Доходи, млн грн	129,5	135,5	6,0	104,6
2	Витрати, млн. грн	128,6	142,3	13,7	110,6
3	Фінансові результати, млн. грн	0,9	-6,8	-7,7	855,5
ІІ. Послуги з перевезень пасажирів автобусами					
4	Доходи, млн грн	3,1	1,3	-1,8	49,1
5	Витрати, млн. грн	12,0	10,2	-1,8	85,0
6	Фінансові результати, млн. грн	-8,9	-8,9	-	100,0
ІІІ. Реалізація товарів з їдальні та послуги з харчування					
7	Доходи, млн грн	0,5	0,4	-0,1	80,0
8	Витрати, млн. грн	0,8	0,7	-0,1	87,5
9	Фінансові результати, млн. грн	-0,3	-0,3	-	100,0
ІV. Надання житлово-комунальних послуг в гуртожитку					
10	Доходи, млн грн	1,4	1,4	-	100,0
11	Витрати, млн. грн	1,6	1,8	0,2	150,0
12	Фінансові результати, млн. грн	-0,2	-0,4	-0,2	200,0

Доходи від перевезення пасажирів тролейбусами збільшились на останні два роки на 6,0 млн грн, однак величина прибутку в 2020 році зменшились по відношенню до 2019 року більше ніж у 8 разів і мала від'ємне значення (в 2019 році – 0,9 млн. грн; в 2020 році – -6,8 млн. грн). В 2019-2020 рр. доходи від

перевезення пасажирів автобусами скоротились більше ніж на 50 %; при цьому фінансовий результат (збиток у розмірі 8,9 млн. грн) залишився на тому ж самому рівні. Що стосується інших видів діяльності ХКП «Електротранс», то надання житлово-комунальних послуг в гуртожитку і реалізація товарів з їдальні та послуги з харчування є теж збитковими для підприємства.

Розглянемо виконання фінансового плану 2020 р. за даними таблиці 2.8.

Відхилення фактичного значення чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг від планового становить -60,4 млн. грн (або 61,7 %), в тому числі: зменшення фактичного доходу від послуг з перевезень тролейбусами на -58,3 млн. грн, що становить 62,0 % від запланованого рівня; дохід від послуг з перевезень автобусами менший за планове значення показника на 1,7 млн. грн, або 43,2 %.

Значну фінансову підтримку підприємство отримало з міського бюджету на суму 40,4 млн. грн, а також у вигляді фінансування з міського бюджету на сплату відсотків по лізингу – 0,4 млн. грн. Перевищення планових показників відмічається по статтям інших фінансових доходів та інших доходів. Виконання фінансового плану по доходах дорівнює 89,31 %.

По витратах відмічається позитивне зменшення фактичного значення собівартості реалізованих товарів, робіт та послуг в 138,1 млн. грн проти 144,6 млн. грн (виконання плану – 95,5 %). На 3,0 млн. грн менша фактична собівартість послуг з перевезень тролейбусами, на 3,3 млн. грн – собівартість послуг з перевезень автобусами.

Адміністративні витрати у порівнянні за плановим значенням менші на 0,3 млн. грн, однак витрати на збут вийшли на рівень 2,8 млн. грн (не планувались), інші операційні витрати перевищили запланований рівень на 1,5 млн. грн, Інші витрати – на 0,6 млн. грн. Таке співвідношення фактичних доходів і витрат негативно позначилось на фінансових результатах підприємства у 2020 році.

Таблиця 2.8 – Аналіз виконання фінансового плану підприємства за 2020 рік

Основні показники по доходах	План	Факт	(+;-)	%%	Основні показники по витратах	План	Факт	(+;-)	%%
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг, у тому числі:	157,6	97,2	-60,4	61,7	Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, у тому числі:	144,6	138,1	-6,5	95,5
- дохід від послуг з перевезень тролейбусами	153,4	95,1	-58,3	62,0	- собівартість послуг з перевезень тролейбусами	131,5	128,5	-3,0	97,7
- дохід від послуг з перевезень автобусами	3,0	1,3	-1,7	43,2	- собівартість послуг з перевезень автобусами	12,2	8,9	-3,3	72,8
- дохід від реалізації товарів, кулінарних виробів	0,5	0,4	-0,1	83,5	- собівартість реалізації товарів, кулінарних виробів	0,7	0,6	-0,1	82,0
- дохід від послуг з нерегулярних перевезень та робіт	0,7	0,4	-0,3	55,2	- собівартість послуг з нерегулярних перевезень та робіт	0,2	0,2	-	100
Інші операційні доходи, з них:	8,8	50,3	41,5	571,2	Адміністративні витрати	6,1	5,8	-0,3	93,9
- фінансова підтримка з міського бюджету	0,0	40,4	40,4		Витрати на збут	0,0	2,8	2,8	
- фінансування з міського бюджету на сплату відсотків по лізингу	7,1	7,5	0,4	105,6	Інші операційні витрати	13,3	14,8	1,5	111,7
Інші фінансові доходи	0,008	0,026	0,018	321	Фінансові витрати	7,1	6,6	-0,5	92,6
Інші доходи	5,7	6,2	0,5	109,1	Інші витрати	0,9	1,5	0,6	164,0
Разом доходи:	172,108	153,726	-18,382	89,31	Разом витрати:	172,1	169,6	-2,5	98,6

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

2.3 Аналіз системи управління та оплати праці персоналу ХКП «Електротранс»

Основні задачі кадрового менеджменту – визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг; формування чисельного і якісного складу кадрів; кадрова політика; адаптація працівників на підприємстві, система розвитку кадрів; інтелектуальні цінності працівників; взаємини працівників, засновані на довірі, взаємній відповідальності, взаємодопомозі; об'єднання особистих цілей працівників із загальними цілями підприємства; відповідального забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника.

2.3.1 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Проаналізуємо трудові ресурси підприємства ХКП «Електротранс» за 2018-2020 роки. Спочатку визначимо зміну чисельності по роках та структуру персоналу. Для цього розробимо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка чисельності та структура персоналу підприємства

Найменування показника	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Темп зростання, %
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Середньооблікова кількість штатних працівників, в тому числі:	655	100	659	100	626	100	95,6
Основна діяльність	633	96,6	636	96,5	604	96,5	95,4
з них:							
- робітники	521	79,5	525	79,7	498	79,6	95,6
- керівники	35	5,3	34	5,2	34	5,3	97,1
- фахівці	52	7,9	52	7,9	51	8,2	98,1
- інші службовці	25	3,9	25	3,7	21	3,3	84,0
Невиробничий персонал	22	3,4	24	3,5	22	3,5	100,0

Аналіз системи управління персоналом та оплати його праці передбачає аналіз професійно-кваліфікаційного складу працівників, що базується на обліку рівня кваліфікації, вікового складу, його руху, а також аналіз оплати і стимулюванні праці (в тому числі, преміювання); орієнтацію її на заохочення і просування працівників за наслідками праці та цінністю працівника для підприємства, оцінку продуктивності праці кадрів, аналіз використання робочого часу.

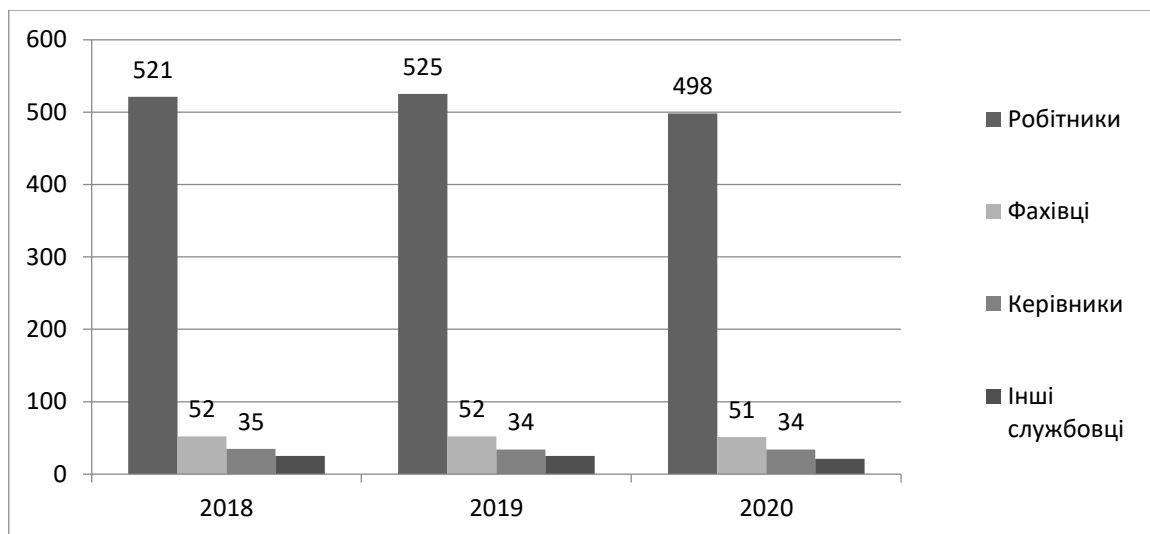


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни структури персоналу

З таблиці 2.9 та рисунку 2.5 видно, що на підприємстві відбувається поступове скорочення чисельності працівників. На підприємстві в 2020 році середньооблікова чисельність штатних працівників становила 626 чол., що менше на 29 чол. ніж у 2018 р. та на 33 чол. у 2019 р.

Як видно з таблиці 2.9, облікова кількість працівників в 2018 році складала 633 чол. і зросла на 3 чол. в 2019 році і зменшилась до 604 чол. в 2020 році, або на 4,6 %. Із загальної чисельності працюючих на 1.01.2021 року робітники складають – 498 осіб, керівники, фахівці та службовці – 106 осіб. Найбільша питома вага припадає на категорію робітників – 79,6 %, фахівців – 8,2 %, керівників – 5,3 %, інших службовців – 3,3 %.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників підприємства істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників на

початок 2021 року збереглися, це свідчить про ефективність організації діяльності та підвищення виробничого потенціалу.

Скорочення персоналу відбулося в основному по робітниках (на 23 особи), інших службовцях (на 4 особи).

З-поміж керівників, фахівців та службовців 49 осіб мають вищу освіту, 44 осіб – середньо–спеціальну освіту, 13 осіб – середню.

2.3.2 Аналіз діючих підходів до організації оплати праці працівників ХКП «Електротранс»

Як відомо, заробітна плата є головним мотиваційним стимулом підвищення продуктивності праці працівників всіх організацій. Отже, питанням оплати праці на ХКП «Електротранс» слід приділити особливу увагу. Згідно діючому колективному договору у досліджуваній організації застосовуються погодинно-преміальна та відрядно-преміальна форми оплати праці. При виборі тієї чи іншої форми та системи оплати праці в організації враховуються об'єктивні умови: характер діяльності, обладнання, яке застосовується, транспорту, особливості технологічних процесів по ремонту рухомого складу, форми організації праці, вимоги до якості виконуваних робіт і послуг, використання трудових і матеріальних ресурсів.

У таблиці Ж.1 розглянемо форми оплати праці працівників, що застосовуються в ХКП «Електротранс», у розрізі виробничих підрозділів. Інформація про облікову чисельність працівників організації наведена на 1.01.2021 року.

Оплата праці працівників підприємства здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників. Розмір мінімальної тарифної ставки (окладу) 1-го розряду для підприємства встановлено у колективному договорі з 1.12.2021 року на рівні 5 000 грн.

На ХКП «Електротранс» застосовуються такі форми оплати праці: погодинно-преміальна, відрядно-преміальна.

Чисельність працюючих з погодинно-преміальною оплатою праці становить 526 осіб, або 84,1 % від загальної чисельності персоналу підприємства.

До робітників, для яких формою оплати праці є відрядно-преміальна, належать робітники депо №1 та №2, які здійснюють щоденне обслуговування та поточний ремонт тролейбусів відповідно до затверджених відрядних розцінок на ремонт, робітників ремонтно-будівельного цеху підприємства, відділу реалізації проїзної продукції. Оплата праці службовців ХКП «Електротранс» провадиться за погодинно-преміальною формою оплати праці. Найбільшу питому вагу у складі коштів, вкладених у оплату праці займає фонд зарплати, що відноситься на собівартість продукції. Джерелом виплат соціального характеру є бюджетні субсидії, що передбачені рішенням Хмельницької міської ради.

Таким чином, з даних таблиці Ж.1 видно, що основною системою оплати праці, яка застосовується в організації, є погодинно-преміальна оплата праці.

В додатку К наведені основні принципи, за якими відповідно до колективного договору, прийнятого на конференції трудового колективу організації, здійснюється оплата праці та її регулювання.

Фонд заробітної плати працівників організації з чинної інструкції органів статистики включає у собі як фонд оплати праці, що належить до поточних витрат організації, так й виплати за рахунок коштів соціального захисту та коштів бюджету, спрямованих на виплати соціального характеру. Порядок формування коштів, що спрямовуються на виплати соціального характеру, та їх сума для організації затверджується у бюджеті міста на черговий фінансовий рік. Джерелом соціальних виплат є асигнування з бюджету на покриття збитків із фонду міських перевезень.

Проте найбільшу питому вагу у складі коштів, вкладених у споживання, займає фонд оплати праці, що належить собівартість продукції, що свідчать дані таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка структури фонду заробітної плати ХКП «Електротранс» за 2018-2020 роки

Показники	Рік						Зміна , (+ / -)		Темп росту, %		
	2018		2019		2020		2019 р. від 2018 р.	2019 р. від 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.
	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %					
1.Витрати на оплату праці у складі витрат на виробництво, в тому числі:	52048,9	96,1	65543,1	97,4	78414,4	96,4	13494,2	12871,3	119,6	111,6	133,5
- заробітна плата, нарахована за виконану роботу та відпрацьований час , з неї:	28741,1	53,1	37607,1	55,9	44856,2	55,1	8866,0	7249,1	124,2	111,3	138,3
- заробітна плата за тарифними ставками та окладами, включаючи суми індексації;	23338,5	43,1	30906,5	45,9	34762,4	42,7	7568	3855,9	125,7	104,9	132,0
- заробітна плата за відрядними розцінками з врахуванням суми індексації;	4511,6	8,3	6223,6	9,3	8819,6	10,8	1712	2596	131,0	132,2	173,2
- працівникам необлікового складу та інші виплати за виконану роботу та відпрацьований час;	890,9	1,7	477,0	0,8	1274,1	1,6	-413,9	797,1	50,8	249,2	126,7
- Виплати стимулюючого характеру – всього:	13768,3	25,4	17201,6	25,6	20531,5	25,2	3433,3	3329,9	118,6	111,4	132,1
в тому числі:											
- надбавки (доплати) до тарифних ставок та окладів за профмайстерність, класність, стаж роботи та ін. доплати;	7037,6	13,0	10362,5	15,4	11339,6	13,9	3324,9	977,1	139,8	102,1	142,8
- премії та винагороди;	6305,9	11,6	6616,3	9,8	8761,6	10,8	310,4	2145,3	99,6	123,6	123,1
- інші регулярні стимулюючі виплати, включаючи грошову допомогу (компенсацію), що виплачується більшості працівників організації;	424,9	0,8	222,8	0,4	430,3	0,5	-202,1	207,5	49,8	180,2	90,3
- Виплати компенсуючого характеру – всього:	4273,2	7,9	4334,4	6,4	5130,8	6,3	61,2	796,4	96,3	110,4	106,4
з них :											
- грошова компенсація за невикористану відпустку	262,5	0,5	25,1	-	29,3	-	-237,4	4,2	9,0	109,3	9,9
- оплата за невідпрацьований час (відпусток, вільних від роботи днів матерям, час виконання державних та громадських обов'язків та ін.).	5266,2	9,7	6409,3	9,6	7896,4	9,7	1143,1	1487,1	115,6	115,0	132,9
2. Виплати стимулюючого характеру, що виплачуються з прибутку	2109,1	3,9	1713,2	2,5	2941,4	3,6	-395,9	1228,2	77,1	160,2	123,6
Разом фонд заробітної плати	54158,1	100,0	67266,1	100,0	81356,9	100,0	2209,0	1866,8	117,96	112,9	133,1

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ХКП «Електротранс».

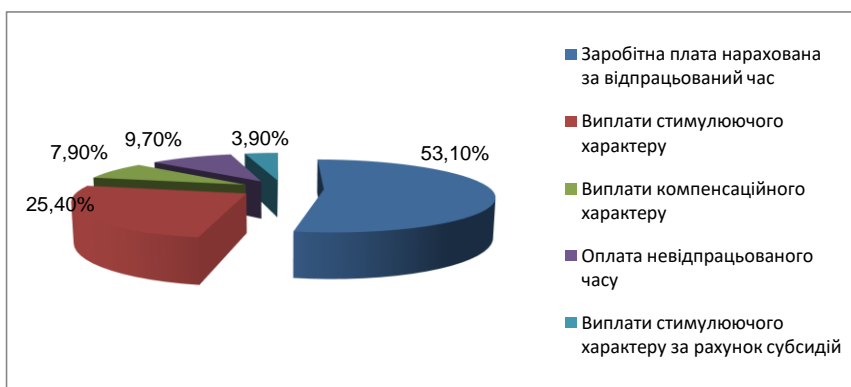


Рисунок 2.6 – Структура фонду оплати праці в 2018 році

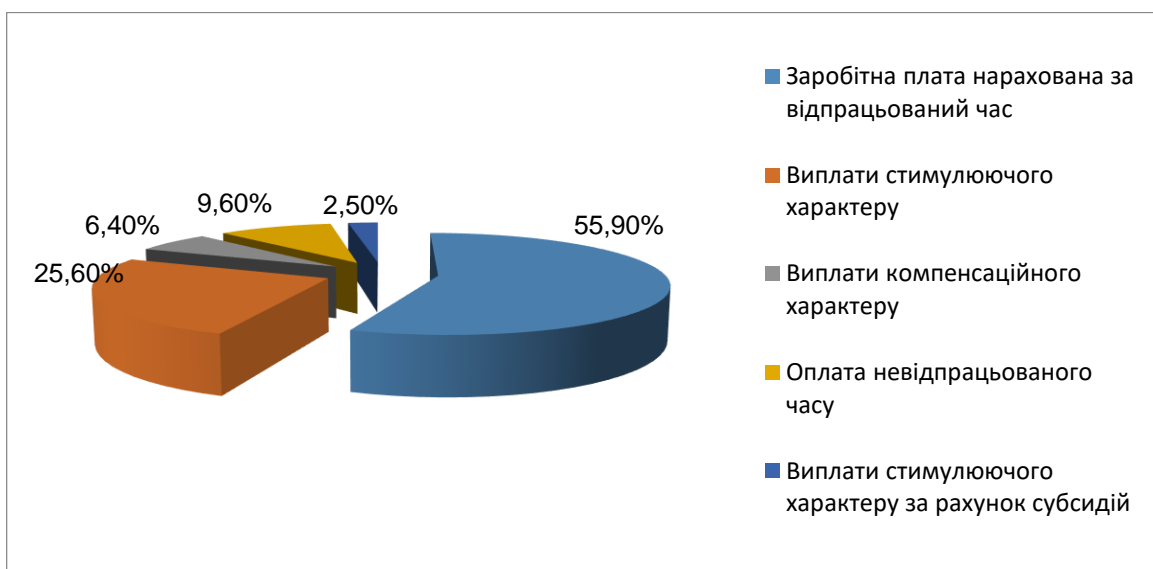


Рисунок 2.7 – Структура фонду оплати праці в 2019 році

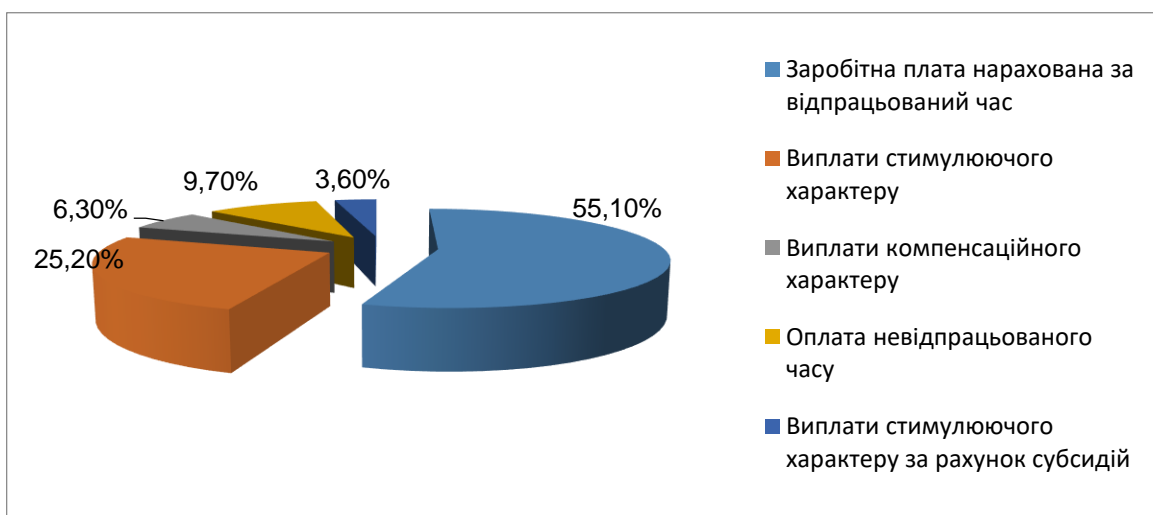


Рисунок 2.8 – Структура фонду оплати праці в 2020 році

На рисунках 2.6-2.8 відображено структуру фонду заробітної плати в 2018-2020 роках.

За даними таблиці 2.10 можна дійти висновку, що найбільшу питому вагу у складі фонду оплати праці займають виплати, які включаються у витрати виробництва продукції (робіт, послуг): 96,1%, 97,4 % і 96,4 % відповідно 2018-2020 років. Виплати стимулюючого характеру, що виплачуються за рахунок субсидій бюджету, спрямованих на виплати соціального характеру (премії, одноразові заохочення, матеріальну допомогу) у питомій вазі у складі фонду заробітної плати становили у 2018-2020 рр. відповідно – 3,9 %, 2,5 % та 3,6 %.

У аналізованому періоді немає істотних змін у структурі фонду заробітної плати працівників організації. При зростанні частки тарифної частини фонду заробітної плати у 2019 році стосовно 2018 року на 2,8 %, у 2020 році відбулося її зниження на 0,8 %. Виплати стимулюючого характеру включені до фонду заробітної плати, що відноситься на собівартість робіт і послуг, знизилися у 2020 році по відношенню до 2018 року на 0,2 % у зв'язку зі зниження регулярних виплат стимулюючого характеру виплачуваних працівникам організації через відсутність в обороті вільних коштів та зростання збитків від діяльності.

Зниження виплат компенсуючого характеру пов'язане зі зниженням виплат грошової компенсації за невикористану відпустку, оскільки в основному основні категорії працівників організації працюють на роботах зі шкідливими умовами, відпустка яких представляється у повному розмірі. Частка оплати за невідпрацьований час у аналізованому періоді залишалася не більше 9,7 % від загального фонду заробітної плати працівників підприємства.

2.3.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства та витрат на оплату праці

Оцінку ефективності використання кадрового персоналу в організації та рівня продуктивності їх праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Для визначення відповідності темпів зростання продуктивності темпам

зростання середньої заробітної плати скористаємося даними таблиці 2.11, в якій розрахуємо індекси зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці, а також економію (перевитрату) фонду заробітної плати відповідно до існуючої методики.

Таблиця 2.11 – Індекси зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників ХКП «Електротранс» у 2018-2020 роках

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
1. Обсяг доходів від перевезення пасажирів з урахуванням субсидій з бюджету в діючих цінах, тис. грн	103 615	133 195	97 221
2. Фонд оплати праці середньооблікової кількості штатних працівників, тис. грн	54 158,1	67 266,1	81 356,9
3. Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	655	659	626
4. Середньорічна заробітна плата працівників, тис. грн, (ряд.2:ряд.3)	82,684	102,072	129,963
5. Середньорічний виробіток працівників, тис. грн, (ряд.1: ряд.3)	158,2	202,1	155,3
6. Індекс зростання середньорічної заробітної плати (Ісз)	-	1,2344	1,2732
7. Індекс зростання середньорічної продуктивності праці працівників (Ігв)	-	1,2775	0,7684
8. Коефіцієнт випередження (відставання) (Квип), (ряд.7: ряд.6)	-	1,0349	0,6035
9. Сума економії (перевитрати) фонду зарплати (+ - Е), (ряд.2×((ряд.6-ряд.7):ряд.6)), тис. грн	-	- 2348,6	32 256,5

Розрахунок необхідних показників в таблиці 2.11 виявив наступні тенденції у використанні фонду заробітної плати внаслідок зміни співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпом зростання середньої заробітної плати:

- у 2019 році коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності дорівнював 1,0349, що дозволило отримати економію по фонду зарплати у сумі 2 348,6 тис.грн;

- у 2020 році коефіцієнт випередження дорівнював 0,6035, внаслідок чого по фонду зарплати перевитрати склали 32 256,5 тис.грн.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що у 2020 році підприємство не обґрунтовано та неефективно витратило кошти на оплату праці.

Висновки до 2 розділу

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» здійснює транспортне обслуговування населення тролейбусами і автобусами, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом, надає послуги з зовнішньої реклами на тролейбусах; послуги з внутрішньої реклами в тролейбусах; послуги служби енергогосподарства тощо.

Аналіз основних показників фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства в 2018-2020 роках дозволяє зробити наступні висновки:

– дохід від наданих послуг (виконаних робіт) скоротився на 6,2 % (у 2020 році – на 27 %), в тому числі дохід від послуг з нерегулярних перевезень та робіт зменшився на 23,8 %, дохід від послуг з перевезень автобусами – на 61,9 %, а дохід від послуг з перевезень тролейбусами скоротився лише на 2,3 %;

– незважаючи на зростання тарифів на проїзд в громадському транспорті, підприємство несе збитки в наслідок того, що з міського бюджету повністю не компенсується перевезення пасажирів пільгових категорій. На зменшення перевезень вплинули і карантинні обмеження, зняття та обмеження окремих тролейбусних та автобусних маршрутів. Чистий збиток по роках мав такі значення: -4 974 тис. грн в 2018 році, -7 930 тис. грн - в 2019 році, -15 846 тис. грн - в 2020 році; загальні темпи зростання збитковості – 318,6 %;

– собівартість наданих послуг (виконаних робіт) зросла на 29,2 %, витрати на 1 гривню реалізованої продукції збільшились з 1,03 грн до 1,42 грн;

– збитковість підприємства збільшилась з 5,0 % до 9,3 %, більше ніж у три рази збільшилась збитковість доходу від наданих послуг – з 4,8 % до 16,3 %, збитковість власного капіталу зросла на 223,1 %;

– підприємство володіє власним капіталом у розмірі 125,9 млн. грн, середньорічна вартість основних фондів на кінець 2020 року становила 163,2 млн. грн (на 83,2 % більше ніж у 2018 році); фондівдача зменшилась на 49,1 %;

– аналіз структури активів та пасивів підприємства у 2020 році вказує на погіршення структури балансу: відбувалось зростання питомої ваги необоротних активів; сума грошових активів та їх еквівалентів зменшилась на 2 230 тис.грн, що вказує на зменшення його ліквідності; питома вага поточних зобов'язань зросла з 28,62 % до 45,62 %;

– показники фінансової стійкості та ліквідності значно погіршились; підприємство не є фінансово стійким, тільки 54% активів фінансуються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань; на кінець 2020 року у підприємства залишилось 0,32 грн на кожну 1 грн поточних зобов'язань, але 73% зобов'язань покриваються за рахунок коштів міського бюджету;

– дебіторська заборгованість за станом 1.01.2021 року становила 247 тис. грн, що нижче рівня минулого року на 65,5 %; кредиторська заборгованість зросла на 5 690 тис.грн, у тому числі по розрахунках з оплати праці – на 1 899 тис. грн, зі страхування – на 831 тис. грн.

– на підприємстві відбувається поступове скорочення чисельності працівників: з 655 чол. до 626 чол;

– аналіз форм оплати праці працівників, що застосовуються в ХКП «Електротранс», у розрізі виробничих підрозділів показав, що застосовуються такі форми оплати праці: погодинно-преміальна, відрядно-преміальна; чисельність працюючих з погодинно-преміальною оплатою праці становить 526 осіб, або 84,1 % від загальної чисельності персоналу підприємства.

– найбільшу питому вагу у складі фонду оплати праці займають виплати, які включаються у витрати виробництва продукції (робіт, послуг): 96,1%, 97,4 % і 96,4 % відповідно 2018-2020 років. Виплати стимулюючого характеру, що виплачуються за рахунок субсидій бюджету, спрямованих на виплати соціального характеру (премії, одноразові заохочення, матеріальну допомогу) у питомій вазі у складі фонду заробітної плати становили відповідно – 3,9 %, 2,5 % та 3,6 %.

– за результатами аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства та витрат на оплату праці у 2020 році підприємство не обґрунтовано та неефективно витрачало кошти на оплату праці.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Визначення резервів та шляхів підвищення ефективності оплати праці в ХКП «Електротранс»

З переходом до ринкових відносин потрібна принципово нова організація оплати праці, заміна застарілої низько ефективної моделі оплати праці, яка значною мірою стримує реалізацію потенціалу працівників та їх колективів.

Організація заробітної плати, заснована на використанні її традиційних елементів у вигляді тарифних ставок та окладів, різного виду премії, доплат та надбавок, слабо сприйнятлива до підвищення якості продукції, економії ресурсів, ефективності діяльності. Різні премії, доплати та надбавки втратили стимулюючу роль і перетворилися по суті на механічне збільшення до тарифних ставок і посадових окладів, як правило, не пов'язане з результатами праці. Більше того, вони настільки ускладнюють організацію заробітної плати, що вона стає недоступною для розуміння.

Тарифні ставки та посадові оклади працівники зазвичай пов'язують з тим граничним рівнем кількості та якості праці, перевищення якого матеріально не вигідно для них. Існуючій сьогодні порядок нарахування ставок і окладів в ХКП «Електротранс», при якому міра оплати випереджає міру праці (спочатку встановлюємо гарантований розмір ставки або окладу, а потім «під нього» чекаємо адекватного трудового вкладу), допускає можливість їх виплати без досягнення працівниками відповідних результатів. Тоді чи варто досягати необхідних результатів, визначених тарифною системою, адже і без цього отримаєш як мінімум гарантовану ставку або оклад. Такий механізм організації та виплати ставок та окладів, природно, розслаблює, розхолоджує і не зацікавлює працівників у високопродуктивній праці. Переважна кількість працівників не

впевнені, що якщо вони працюватимуть більше та краще, то збільшиться їхній заробіток.

При нових прогресивніших моделях господарювання за умов ринкових відносин розміри заробітної плати працівників повністю залежать від результатів господарської діяльності підприємств, попиту споживача на продукцію, розмірів зароблених коштів у оплату праці (ФОП). У такому разі вже зникає економічне підґрунтя для того, щоб заздалегідь, до отримання трудовим колективом конкретних кінцевих результатів, встановлювати гарантовані тарифні ставки і оклади, які потім можуть бути виплачені працівникам через недостатніх розмірів заробленого ФОП.

Наведені аргументи переконують у неефективності тарифних ставок та посадових окладів, недоцільності їх застосування за умов ринкових відносин. Однак, чим може бути замінений даний елемент організації оплати праці, якщо не за тарифом, тоді як розподіляти зароблені кошти між працівниками? Перехід на безтарифну систему оплати праці для комунального підприємства не є обґрунтованим і можливим з фінансової точки зору на даний час.

На наш погляд, основний напрям удосконалення оплати праці в ХКП «Електротранс» полягає у посиленні взаємозв'язку заробітної плати (ефективності) праці в організації через вдосконалення механізму взаємозв'язку тарифної та преміальної систем оплати праці з продуктивністю праці.

Реалізація механізму взаємозв'язку продуктивності праці та заробітної плати виявляється у збільшенні обсягів виробництва (наданих послуг, виконаних робіт) на основі зростання колективної та індивідуальної продуктивності праці при дотриманні економії як трудових, так і матеріальних витрат та підвищення ефективності господарювання. Серед взаємопов'язаних складових системи організації заробітної плати провідна роль у підвищенні продуктивності праці належить формам та системам оплати праці, які, взаємодіючи з тарифною системою та нормуванням праці, дозволяють застосувати до кожної групи та категорії працюючих певний порядок нарахування заробітної плати за допомогою встановлення функціональної залежності між продуктивністю праці та її оплатою про те, щоб точніше врахувати кількість і якість праці, вкладеного в кінцеві результати діяльності.

Виходячи з вищерозглянутих положень, нами рекомендується ряд систем оплати праці, які можуть бути застосовані в організації залежно від існуючих організаційно-технічних умов діяльності, якості застосовуваних норм праці та інших факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці.

Проведений аналіз оплати праці персоналу працівників ХКП «Електротранс» показав, що існуюча на даний момент система організації матеріального стимулювання працівників потребує коригування та вдосконалення. Проведене дослідження дозволило розробити такі шляхи вдосконалення систем оплати та стимулювання праці:

1. Удосконалення погодинної системи оплати праці за рахунок впровадження системи компенсації інтенсивності для працівників тролейбусного депо, які приймають участь в обслуговуванні та поточному ремонті тролейбусів.

2. Удосконалення преміювання працівників (для водіїв тролейбусів).

3. Пропозиції щодо розробки ефективної системи заохочувальних виплат, встановлення комісійних винагород водіям за досягнуту економію матеріальних ресурсів та нормованих завдань для робітників-автослюсарів, зайнятих ремонтом транспорту, запровадження суміщення професій водія та автослюсаря.

Розглянемо докладніше кожен з пропонованих напрямків.

3.2 Рекомендації щодо застосування системи компенсації інтенсивності для оплати праці ремонтного та обслуговуючого персоналу підприємства

Впровадження прогресивних форм та систем оплати повинно передбачати розробку та реалізацію відповідних організаційних та технічних заходів, які сприяють збільшенню обсягів замовлень, скороченню простоїв транспортних засобів та, як наслідок, призведуть до зниження витрат та додаткової винагороди за новою системою оплати.

Організаційні заходи переважно спрямовані на зниження простоїв транспортних засобів, запровадження прогресивних форм та методів організації праці. Технічні заходи за своєю сутністю полягають у розробці пропозицій, що стосуються збільшення коефіцієнта технічної готовності парку транспортних засобів, збільшення коефіцієнта використання рухомого складу, а також середньої швидкості перевезення вантажів та економії витрати палива. Організаційні заходи безпосередньо пов'язані з технічними, оскільки скорочення простоїв рухомого складу як у ремонті, так і через відсутність замовлень призведе до зростання коефіцієнта використання парку та технічної готовності автотранспортних засобів. Таким чином, впровадження нових системи оплати необхідно поєднувати з проведенням своєчасного та якісного ремонту відповідно до запланованих обсягів ремонтних робіт, що призведе до збільшення міжремонтного періоду, а отже і до скорочення собівартості, підвищення продуктивності автотранспортних засобів та зменшення частки накладних витрат на одиницю транспортної роботи на пасажирських перевезеннях підприємства.

Ремонтні роботи, що виконуються в транспортній організації і характеризуються високим рівнем механізації та автоматизації ремонтного (ремонтно-будівельного) та обслуговуючого виробництва, відрізняються значною питомою вагою режимної частини циклу в загальній сумі витрат часу під час їх виконання. Режимний час циклу визначається паспортними даними обладнання, іншими нормативами і може бути змінений працівником. Чим більше питома вага режимної частини циклу, тим меншою мірою продуктивність залежить від темпу праці працівника.

Отже, застосування прямої відрядної системи оплати праці негативно позначається на заробітній платі працівників, що сильно обмежує можливості її підвищення за рахунок інтенсивності при виконанні ручних робіт циклу. При цьому в невідгідних умовах знаходиться працівник, який виконує роботи з високою часткою режимної частини циклу, тому що для підвищення заробітку йому доводиться більшою мірою збільшувати темп роботи при виконанні не режимної частини циклу і, отже, додатково витратити значні фізичні зусилля.

Система компенсації інтенсивності. Пропонована система оплати праці передбачає компенсацію інтенсифікації праці при виконанні ручних робіт через запровадження коефіцієнта до нормативного часу режимної частини циклу. Тобто збільшується час виконання ручних робіт на коефіцієнт $K_i = 1,1$, величина якого визначена емпірично. В результаті це призводить до стимулювання, підвищення інтенсифікації ручної праці, що сприяє підвищенню продуктивності використовуваного обладнання.

Заробітна плата у рекомендованій системі погодинна (90% від основної тарифної ставки) за фактично відпрацьований час при виконанні завдання до 100%.

Застосування зниженої тарифної ставки є додатковим стимулюючим чинником до виконання завдання. Починаючи зі 100 % застосовується основна тарифна ставка. Функціональна залежність заробітної плати від рівня виконання завдання та частки ручної роботи прямо пропорційна, з коефіцієнтом більше одиниці, тобто залежність прогресивна.

Заробітна плата конкретного працівника обчислюється за такими формулами:

– під час виконання завдання до 100 %:

$$ЗП = 0,9 \times Тс \times Тр.ф, \quad (3.1)$$

де ЗП – заробітна плата конкретного працівника, грн;

Тр.ф – фактична середньомісячна трудомісткість, людино-годин;

Тс – годинна тарифна ставка, грн.

– при виконанні завдання на 100% та вище:

$$З = Тс \times Тр.н \times (K_i - 0,1 \times F), \quad (3.2)$$

де K_i – коефіцієнт інтенсивності,

Тр.н – нормативна трудомісткість, людино-годин;

F – питома вага ручних робіт у циклі.

У ХКП «Електротранс» при реставрації запасних частин та агрегатів на механічній ділянці питома вага ручних робіт становить 72 %. Робітники, які беруть

участь у даному виробництві, дуже часто не виконують доведене ним змінне завдання, що не сприяє основному циклу техобслуговування (ТО) та поточних ремонтів тролейбусів, забезпечення їхнього своєчасного виходу на лінію.

Виконаємо розрахунок заробітної плати слюсаря-інструментальника 4 розряду при застосуванні системи оплати праці компенсації інтенсивності та діючої погодинно-преміальної системи.

1) Місячна заробітна плата робітника, розрахована відповідно до діючої системи:

$$ЗП_1 = 30,68 \times 169,8 \times 1,40 = 7\,293 \text{ грн,}$$

де 1,4 – премія у виконанні завдання.

2) Місячна заробітна плата, розрахована відповідно до запропонованої системи компенсації інтенсивності:

– під час виконання завдання до 100 % за формулою (3.1):

$$ЗП_{2.1} = 0,9 \times 30,68 \times 169,8 = 4\,689 \text{ грн;}$$

– при виконанні завдання на 100 % та вище за формулою (3.2):

$$ЗП_{2.2} = (30,68 \times 185,1 \times (1,09 - 0,1 \times 0,72)) \times 1,40 = 8\,030 \text{ грн.}$$

Отже, зростання місячної заробітної плати слюсаря-інструментальника 4 розряду становитиме 10,1 % ($8\,030 : 7\,293 \times 100 - 100$).

При переведенні працівників на погодинну форму оплати праці, може відбуватись зниження продуктивності праці. Для того, щоб цього не сталося, слід підтримувати високий рівень нормування праці та застосовувати системи заохочувальних виплат. При нормуванні праці робітників-погодинників не слід обмежуватися встановленням їх чисельності на основі норм праці, необхідно також оцінювати їх працю на основі врахування ступеня виконання технічних параметрів та режимів роботи, норм витрати сировини, матеріалів та інших виробничих ресурсів, графіків виконання певних видів робіт тощо.

Заохочувальний мотив даної системи полягає у прагненні кожного працівника виконати встановлений норматив, тому що при цьому він отримує максимальний відсоток доплат до заробітної плати, нарахованої за фактично

відпрацьований час. Систему наростаючих заохочувальних доплат можна рекомендувати для лінійних керівників, тобто тих службовців, які безпосередньо пов'язані з керівництвом робітниками (начальнику дільниці, майстер дільниці), а також рекомендується для застосування на роботах, де потрібно забезпечити перевиконання нормованого завдання. За цією системою лінійний керівник за відпрацьований час отримує заробітну плату за встановленим посадовим окладом, а за перевиконання нормованого завдання по бригаді, ділянці, цеху отримує заохочувальну доплату, величина якої прямо пропорційна кількості продукції, виготовленої ними понад норму, або заощадженому часу, передбаченому нормованим.

Заохочувальний характер погодинної оплати досягається в рекомендованих системах оплати праці за рахунок поєднання в собі позитивних елементів погодинної та відрядної форм оплати праці, оскільки гарантують працівникові певний розмір заробітної плати за відпрацьований час і, у свою чергу, дають можливість її збільшення у певному розмірі за рахунок підвищення продуктивності праці чи поліпшення інших параметрів виробництва, передбачених у системах оплати.

3.3 Пропозиції щодо уосконалення системи преміювання для окремих категорій працівників

За результатами проведеного аналізу оплати праці основних категорій працівників ХКП «Електротранс» у другому розділі пояснювальної записки, відповідно до таблиці Ж.1 оплата праці водіїв тролейбусів здійснюється за погодинно-преміальною системою оплати праці. Годинні та середньомісячні тарифні ставки встановлюються для водіїв тролейбусів виходячи з тарифного коефіцієнта 2,90, згідно з тарифною ставкою першого розряду встановленого в

організації для цієї категорії працюючих. У додатку К розглянуто особливості оплати праці для окремих категорій працівників (водіїв тролейбусів).

Преміювання водіїв за реалізацію проїзної продукції здійснювалося у 2018-2020 роках в організації відповідно до Положення про преміювання водіїв за реалізацію проїзної продукції, коли премія виплачувалася у відсотку від тарифної ставки за фактично відпрацьований час залежно від реалізованої продукції.

Преміювання за цим положенням не стимулювало водіїв до збільшення кількості реалізованої продукції, оскільки зростання суми премії було зав'язане на тарифній ставці за відпрацьований час. Преміювання водіїв тролейбусів провадиться за результатами роботи за місяць. Премія нараховується на тарифну ставку пропорційно до відпрацьованого часу.

Порівняльний аналіз заробітної плати водіїв тролейбусів та кондуктора громадського транспорту представлено в таблиці Л.1, використовуючи статистичні дані підприємства (дані «Звіту про заробітну плату за професіями окремих працівників № 7-ПВ» за 2020 рік). В таблиці Л.1 проаналізовані такі показники: кількість оплаченого робочого часу (без тимчасової непрацездатності) у 2020 році, годин; сума нарахованої заробітної плати у 2020 році, гривень, в тому числі – сума основної заробітної плати, сума надбавок та доплат за роботу в багатозмінному та безперервному режимі виробництва, у нічний час, сума премій та винагород, сума оплати роботи в надурочний час, у святкові та неробочі дні, сума оплати за невідпрацьований час (без тимчасової непрацездатності).

Для кондуктора громадського транспорту сума нарахованої заробітної плати дорівнює 76 297,14 грн, для водія тролейбуса – 146 164,53 грн на рік. Місячна заробітна плата цієї категорії персоналу коливається від 10 тис.грн до 14 тис.грн.

Одним з варіантів удосконалення систем оплати праці та підвищення продуктивності праці в організації є оплата праці в залежності від кількості та якості виконаних робіт та наданих послуг. З цією метою в ХКП «Електротранс» запроваджено Положення про преміювання водіїв, диспетчерів диспетчерської служби, контролерів відділу контролю за оплатою проїзду. Відповідно до положень, преміювання даних категорій працюючих здійснюється у відсотках від

тарифної ставки (посадового окладу) за фактично відпрацьований час залежно від суми виручки за реалізовану продукцію та суми штрафів, що надійшли на розрахунковий рахунок та в касу організації.

Як уже зазначалося у п. 2.3.2 роботи, за реалізацію проїзної продукції водіям тролейбусів встановлено премію. Відповідно до положення преміювання водіїв здійснюється у відсотках від тарифної ставки за фактично відпрацьований час залежно від сум реалізації абонементних талонів за календарний період. Преміювання за реалізацію є вагомим додатком до заробітної плати.

У середньому на одного водія преміювання за реалізацію становить 59 740 грн. на рік. Проте це положення не стимулює водіїв тролейбусів до збільшення обсягів реалізації проїзної продукції. Доцільніше було б встановити оплату за реалізацію проїзної продукції як доплату у відсотку від суми реалізованої продукції, тобто, розмір цієї доплати повинен визначатись не від відпрацьованого часу водієм тролейбуса, як від суми реалізованої проїзної продукції.

Так, наприклад, місячна тарифна ставка водія тролейбуса у листопаді 2021 року становила з урахуванням підвищення за контрактом на 30% – 10 231,4 грн.

При реалізації проїзної продукції протягом місяця у сумі 30 000 грн, премія за реалізацію проїзної продукції становитиме – 4 399,5 грн ($10\,231,4 \times 43\% : 100\%$)

У разі відпрацювання не повного балансу робочого часу за місяць і при реалізації проїзної продукції в тому ж обсязі, премія за реалізацію буде відповідно нижчою, що не стимулює збільшення реалізації проїзної продукції.

Таким чином, доцільно встановити для водіїв тролейбусів доплату за реалізацію проїзної продукції у розмірі від реалізованої продукції, що стимулюватиме їх до зростання реалізації. Вдосконалення державного регулювання у сфері оплати праці передбачає лібералізацію у сфері оплати, що дає можливість комунальному підприємству самостійно застосовувати форми та системи оплати праці.

У таблиці 3.1 представимо порівняльний аналіз преміювання водіїв тролейбусів за реалізовану продукцію відповідно до чинного Положення та запропонований варіант доплат за реалізацію.

Таблиця 3.1 – Порівняльний варіант преміювання та планованих доплат за реалізацію продукції водіям тролейбусів

Сума реалізації абонементних талонів, тис. грн	Розмір премії у % до тарифної ставки за фактично відпрацьований час	Сума премії при відпрацюванні балансу робочого часу, грн	Розмір доплати у % від реалізації продукції, грн (18,5%)	Відхилення (+/-)
До 5,0	2	257,0	925,0	668,0
від 10,0 – 11,0	13	1 670,6	1 942,5	271,9
від 12,0 – 13,0	15	1 927,7	2 312,5	384,8
від 13,1 – 14,0	18	2 313,2	2 506,75	193,55
від 18,0 – 20,0	26	3 341,3	3 515	173,7
від 20,1 – 22,0	28	3 598,3	3 894,25	295,95
від 24,0 – 25,0	34	4 369,4	4 532,5	163,1
від 28,0 – 29,0	41	5 269,0	5 272,5	3,5
від 30,0 – 31,0	43	5 526,0	5 642,5	116,5
від 34,0 – 35,0	50	6 425,6	6 382,5	-43,1
від 38,0 – 39,0	56	7 196,6	7 122,5	-74,1
від 40,0 – 41,0	60	7 710,7	7 492,5	-218,2

Джерело: розробка автора на підставі даних ХКП «Електротранс».

Як свідчать дані таблиці 3.1, при встановленні доплат водіям тролейбусів у вигляді 18,5 % від реалізації проїзної продукції переслідувалася мета не збільшення заробітної плати, а збереження їх на тому рівні, який був встановлений при відпрацюванні згідно балансу робочого дня, тобто при максимальній премії водію, що виплачується, залежно від суми реалізації.

Доплата за реалізацію проїзної продукції дозволить водію за неповного відпрацювання балансу робочого часу (хвороба, трудова відпустка тощо) отримати повну суму доплати при реалізації проїзної продукції.

З метою посилення стимулювання працівників ХКП «Електротранс», підвищення відповідальності за здійснення міських пасажирських перевезень, вжиття заходів матеріального заохочення щодо високопродуктивної та якісної праці можна запропонувати як модель мотивації запровадження додаткового преміювання працівників за проходження осінньо-зимового періоду. Дані виплати управлінського персоналу здійснюються із фонду споживання організації, за

результатами виконання встановлених показників, з урахуванням коефіцієнтів, що встановлюють максимальний розмір премії. Темпи зростання заробітної плати водіїв тролейбусів, а також інших категорій працюючих організації пов'язані зі зростанням основних показників (зростання продуктивності праці та зниження збитків), на підставі яких організація може збільшувати діючу (встановлену) тарифну ставку першого розряду.

3.4 Оцінка результативності заходів з вдосконалення матеріального стимулювання праці працівників ХКП «Електротранс»

До заходів матеріального стимулювання праці працівників автотранспортного підприємства відносяться заходи щодо вдосконалення преміювання, розробки заходів, пов'язаних з оцінкою праці кожного працівника та його внеску у загальні результати роботи підприємства, надання соціальних виплат та гарантій. З метою підвищення матеріальної зацікавленості персоналу ХКП «Електротранс» у результатах своєї праці нами пропонується запровадити комплексну систему заохочувальних виплат для стимулювання праці робітників.

З цією метою необхідно провести розрахунок економічної доцільності даного нововведення, що наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок комплексної системи заохочення водіїв

Показники	План послуг на 1 робітника за квартал, грн	Преміальна ставка, %	Розмір премії, грн	Сума премії на рік, грн
Виконання плану виходу на лінію	26 242,3	7	1 837,0	7 347,8
Відсутність ДТП	39 826,5	5	1 991,3	7 965,3
Скорочення часу знаходження автомобіля у ремонті	65 348,4	3	1 960,5	7 841,8
Відсутність відмов систем автомобіля безпосередньо на лінії	46 309,8	5	2 315,5	9 262,0
Разом	177 727,0	-	8 104,3	32 416,9

Таким чином, наприкінці року водій може отримати комплексну винагороду за виконання показників технічного стану довіреного йому тролейбуса та виконання плану виходу на лінію у сумі 32 417 грн. У разі збільшення послуг понад встановлене завдання, збільшується і розмір винагороди. Дана система дозволить значно підвищити ефективність праці водіїв, технічного стану автомобілів та забезпечити якість сервісного обслуговування клієнтів.

Наступний захід щодо вдосконалення матеріального стимулювання праці працівників – це застосування комісійних винагород для робітників, водіїв та автослюсарів. В автотранспортному підприємстві можна використовувати диференційовану шкалу відсотків, що стимулює виконання встановлених завдань за певними показниками.

Розрахунок комісійних винагород водіям за досягнуту економію матеріальних ресурсів відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок винагороди за економію матеріальних ресурсів

Показники	Обсяг послуг за квартал, тис. грн	Ставка, %	Розмір винагороди, грн	Сума винагороди на рік, грн
Економія палива та паливно-мастильних матеріалів	35,5	8	2 840	11 360
Економія витрат на автогуму	45,5	15	6 825	27 300
Разом	90,0	-	9 665	38 660

Отже, робітники – водії при економії матеріальних ресурсів додатково можуть отримати винагороду за підсумками року у розмірі 38 660 грн.

Наступним напрямом можливого вдосконалення оплати праці можливо встановлення нормованих завдань для робітників-автослюсарів, зайнятих ремонтом транспорту. У ході проведеного дослідження було встановлено, що в автотранспортному підприємстві фонду заробітної плати у звітному році допущено перевитрати (див. таблицю 2.11).

З метою виключення цього негативного фактора у діяльності підприємства, економічна служба підприємства повинна розробити нормативи та нормовані

завдання на ділянці ремонтних робіт. Виконання даних видів робіт за нормованим завданням дозволить скоротити терміни виконання робіт, знизити непродуктивні втрати робочого часу та привести у відповідність темпи зростання продуктивності праці з його оплатою. Тому далі необхідно розрахувати економічний ефект від третього напрямку програми – встановлення нормованого завдання робітником, зайнятим технічним обслуговуванням та ремонтом автомобілів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Зміна фонду заробітної плати під час реалізації заходу за нормованим завданням

Показники	План	Проект	Ефект від заходу за місяць	
Чисельність бригади автослюсарів, чол.	3	3	-	
Відпрацьовано, людино-годин	166	160	-6	
Фонд заробітної плати, тис.грн	39 217,6	37 769,8	-1 447,8	-1 766,3
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	8 627,9	8 309,4	-318,5	

Таким чином, при впровадженні цього заходу досягається економія за статтями – заробітна плата та соціальні відрахування на суму 1 766,3 за місяць на ділянці ремонтних робіт, а на рік сума становитиме 21 195,6 грн ($1\,766,3 \times 12$).

Система стимулювання виконання нормативних показників відноситься до системи погодинної оплати праці, яка передбачає застосування стимулюючого впливу для виконання встановленого нормативу (нормованого завдання, ступінь виконання технологічних параметрів та режимів, нормативів завантаження обладнання тощо).

Іншим дієвим заходом щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання праці є можливість поєднання професій водія та автослюсаря, що призведе до зниження простоїв автотранспортних засобів та покращення якості ремонту та стану автомобілів, оскільки своєчасно проведений ремонт обмежує вироблення ресурсу автомобіля до повного знесення.

Скорочення чисельності та можливість поєднання професій, представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Ефективність заходу щодо суміщення професій

Показник	До заходу	Після заходу
Кількість автослюсарів всього, чол	3	1
Середньомісячна заробітна плата автослюсаря, грн	13 072,5	13 280
Річний фонд заробітної плати, тис. грн	470,61	159,35
Кількість водіїв, які поєднують роботу автослюсаря, чол.	12	12
Середньомісячна заробітна плата водія з урахуванням 30 % за суміщення роботи вантажника, грн	16 510	18 464
Річний фонд заробітної плати, тис.грн	2 377,44	2 658,82
Разом фонд заробітної плати, тис.грн	2 848,05	2 818,17
Економія фонд заробітної плати, тис.грн	-	29,88

При реалізації цього заходу щодо суміщення професій водія та автослюсаря відбувається скорочення чисельності на дві особи з річним фондом заробітної плати у сумі 29,88 тис. грн, а середня заробітна плата працівників, що поєднують ці професії збільшиться на 30 %. Загальний економічний ефект цього заходу становитиме суму 29 880 грн. Економічний ефект у цьому випадку виражатиметься у зростанні обсягів реалізації автотранспортних послуг на основі зниження витрат на оплату та стимулювання праці та підвищення продуктивності праці водіїв та автослюсарів.

Таблиця 3.6 – Економічна ефективність комплексу заходів щодо вдосконалення оплати та стимулювання праці робітників

Заходи	Зміна величини коштів на оплату праці, тис.грн	Зміна обсягу транспортних послуг, тис. грн.
Розробка комплексної системи заохочення (КСЗ) праці водіїв за кількість поїздок понад план, відсутність ДТП та простою автомобілів	32,417	177,727
Застосування системи комісійних винагород за економію палива та ПММ, автогуми	38,66	90,0
Встановлення нормованого завдання на ділянці ремонту автотранспорту	21,195	-
Поєднання професій на ділянці ремонту автомобілів (суміщення праці водія та автослюсаря)	29,88	-
Разом	122,152	267,727

Узагальнення отриманих результатів щодо рекомендованих заходів представлені у таблиці 3.6.

В результаті реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення оплати та стимулювання праці робітників, рівень їх заробітної плати в плановому році зростає, також суттєво зростає мотивація та матеріальна зацікавленість у результатах своєї праці завдяки розробці ефективної системи заохочувальних виплат.

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз оплати праці персоналу працівників ХКП «Електротранс» показав, що існуюча на даний момент система організації матеріального стимулювання працівників потребує коригування та вдосконалення. Виходячи з вищерозглянутих положень, нами розроблений комплекс рекомендацій з удосконалення систем оплати праці, які можуть бути застосовані на підприємстві з врахуванням існуючих організаційно-технічних умов діяльності, якості застосовуваних норм праці та інших факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці. Проведене дослідження дозволило розробити такі шляхи вдосконалення систем оплати та стимулювання праці:

1. Визначення резервів та шляхів підвищення ефективності оплати праці в ХКП «Електротранс».

Основний напрям удосконалення оплати праці в ХКП «Електротранс» полягає у посиленні взаємозв'язку заробітної плати (ефективності) праці в організації через вдосконалення механізму взаємозв'язку тарифної та преміальної систем оплати праці з продуктивністю праці.

2. Рекомендації щодо застосування системи компенсації інтенсивності для оплати праці ремонтного та обслуговуючого персоналу підприємств:

- запропонована система оплати праці передбачає компенсацію інтенсифікації праці при виконанні ручних робіт через запровадження коефіцієнта до нормативного часу режимної частини циклу; призводить до стимулювання, підвищення інтенсифікації ручної праці, що сприяє підвищенню продуктивності використовуваного обладнання;

– розрахована заробітна плата слюсаря-інструментальника при застосуванні системи оплати праці компенсації інтенсивності та діючої погодинно-преміальної системи (зростання місячної заробітної плати становитиме 110,1 %).

3. Пропозиції з удосконалення системи преміювання водіїв тролейбусів:

– наведено порівняльний аналіз заробітної плати водіїв тролейбусів та кондуктора громадського транспорту за показниками робочого часу та фонду заробітної плати; для кондуктора громадського транспорту сума нарахованої заробітної плати дорівнює 76 297,14 грн, для водія тролейбуса – 146 164,53 грн на рік, місячна заробітна плата коливається від 10 тис.грн до 14 тис.грн;

– для вдосконалення преміювання водіїв, яке за діючим положенням здійснюється у відсотках від тарифної ставки за фактично відпрацьований час залежно від сум реалізації абонементних талонів за календарний період, запропоновано встановити оплату за реалізацію проїзної продукції як доплату у відсотку від суми реалізованої продукції (у розмірі 18,5 %), тобто, розмір цієї доплати повинен визначатись не від відпрацьованого часу водієм тролейбуса, як від суми реалізованої проїзної продукції;

– при встановленні доплат водіям тролейбусів переслідувалася мета не збільшення заробітної плати, а збереження їх на тому рівні, який був встановлений при відпрацюванні згідно балансу робочого дня, що дозволить водію за неповного відпрацювання балансу робочого часу (хвороба, трудова відпустка тощо) отримати повну суму доплати при реалізації проїзної продукції;

– з метою посилення стимулювання працівників ХКП «Електротранс», підвищення відповідальності за здійснення міських пасажирських перевезень, вжиття заходів матеріального заохочення щодо високопродуктивної та якісної

праці можна запропоновано як модель мотивації запровадження додаткового преміювання працівників за проходження осінньо-зимового періоду.

4. Оцінка результативності заходів з вдосконалення матеріального стимулювання праці працівників ХКП «Електротранс».

До напрямів матеріального стимулювання праці працівників автотранспортного підприємства відносяться пропозиції щодо вдосконалення преміювання, розробки заходів, пов'язаних з оцінкою праці кожного працівника та його внеску у загальні результати роботи підприємства, надання соціальних виплат та гарантій:

– запровадження комплексної системи заохочувальних виплат для стимулювання праці робітників за такими показниками: виконання плану виходу на лінію, відсутність ДТП, скорочення часу знаходження автомобіля у ремонті, відсутність відмов систем автомобіля безпосередньо на лінії, що дозволить значно підвищити ефективність праці водіїв, технічного стану автомобілів та забезпечити якість сервісного обслуговування клієнтів; комплексна річна винагорода водія за виконання показників технічного стану довіреного йому тролейбуса та виконання плану виходу на лінію у сумі 32 417 грн;

– застосування комісійних винагород для допоміжних робітників, водіїв та автослюсарів за досягнуту економію матеріальних ресурсів (розрахована додаткова винагорода за підсумками року у розмірі 38 660 грн);

– встановлення нормованих завдань для робітників-автослюсарів, зайнятих технічним обслуговуванням та ремонтом транспорту; досягається економія за статтями – заробітна плата та соціальні відрахування на суму 1 766,3 за місяць на ділянці ремонтних робіт, а на рік сума становитиме 21 195,6 грн;

– пропозиція щодо можливості поєднання професій водія та автослюсаря, що призведе до зниження простоїв автотранспортних засобів та покращення якості ремонту та стану автомобілів, а також зростанню обсягів реалізації автотранспортних послуг на основі зниження витрат на оплату та стимулювання праці, підвищення продуктивності праці водіїв та автослюсарів. Загальний економічний ефект цього заходу становитиме 29 880 грн.

ВИСНОВКИ

Розвиток ринкових відносин викликає постійний та безперервний розвиток у сфері управління кадрами, і відповідно системи оплати праці з урахуванням ринкової вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності праці співробітників, врахування їх кваліфікації. Актуальність досліджуваної теми полягає у тому, що ефективна організація оплати та стимулювання праці робітників підприємства визначає стабільне виконання планових показників і відбивається з його кінцевих фінансових результатах.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві ХКП «Електротранс».

Об'єкт дослідження – трудові відносини, які склались в процесі формування системи організації оплати праці ХКП «Електротранс».

Предмет дослідження – організація оплати праці в ХКП «Електротранс».

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» здійснює транспортне обслуговування населення тролейбусами і автобусами, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом, надає послуги з зовнішньої реклами на тролейбусах; послуги з внутрішньої реклами в тролейбусах; послуги служби енергогосподарства тощо.

Аналіз основних показників фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства в 2018-2020 роках дозволяє зробити наступні висновки:

– дохід від наданих послуг (виконаних робіт) скоротився на 6,2 % (у 2020 році – на 27 %), в тому числі дохід від послуг з нерегулярних перевезень та робіт зменшився на 23,8 %, дохід від послуг з перевезень автобусами – на 61,9 %, а дохід від послуг з перевезень тролейбусами скоротився лише на 2,3 %;

– незважаючи на зростання тарифів на проїзд в громадському транспорті, підприємство несе збитки в наслідок того, що з міського бюджету повністю не компенсується перевезення пасажирів пільгових категорій. На зменшення перевезень вплинули і карантинні обмеження, зняття та обмеження окремих

тролейбусних та автобусних маршрутів. Чистий збиток по роках мав такі значення: -4 974 тис. грн в 2018 році, -7 930 тис. грн - в 2019 році, -15 846 тис. грн - в 2020 році; загальні темпи зростання збитковості – 318,6 %;

- собівартість наданих послуг (виконаних робіт) зросла на 29,2 %;

- збитковість підприємства збільшилась з 5,0 % до 9,3 %;

- підприємство володіє власним капіталом у розмірі 125,9 млн. грн, середньорічна вартість основних фондів на кінець 2020 року становила 163,2 млн. грн (на 83,2 % більше ніж у 2018 році); фондівдача зменшилась на 49,1 %;

- аналіз структури активів та пасивів підприємства у 2020 році вказує на погіршення структури балансу: відбувалось зростання питомої ваги необоротних активів; сума грошових активів та їх еквівалентів зменшилась на 2 230 тис.грн; питома вага поточних зобов'язань зросла з 28,62 % до 45,62 %;

- показники фінансової стійкості та ліквідності значно погіршилися; підприємство не є фінансово стійким, тільки 54% активів фінансуються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань; на кінець 2020 року у підприємства залишилось 0,32 грн на кожному 1 грн поточних зобов'язань, але 73 % зобов'язань покриваються за рахунок коштів міського бюджету;

- дебіторська заборгованість за станом 1.01.2021 року становила 247 тис. грн, що нижче рівня минулого року на 65,5 %; кредиторська заборгованість зросла на 5 690 тис.грн, у тому числі по розрахунках з оплати праці – на 1 899 тис. грн, зі страхування – на 831 тис. грн.

- на підприємстві відбувається поступове скорочення чисельності працівників: з 655 чол. до 626 чол;

- аналіз форм оплати праці працівників, що застосовуються в ХКП «Електротранс», у розрізі виробничих підрозділів показав, що застосовуються такі форми оплати праці: погодинно-преміальна, відрядно-преміальна; чисельність працюючих з погодинно-преміальною оплатою праці становить 526 осіб, або 84,1 % від загальної чисельності персоналу підприємства.

- найбільшу питому вагу у складі фонду оплати праці займають виплати, які включаються у витрати виробництва продукції (робіт, послуг): 96,1%, 97,4 % і

96,4 % відповідно 2018-2020 років. Виплати стимулюючого характеру, що виплачуються за рахунок субсидій бюджету, спрямованих на виплати соціального характеру (премії, одноразові заохочення, матеріальну допомогу) у питомій вазі у складі фонду заробітної плати становили відповідно – 3,9 %, 2,5 % та 3,6 %.

– за результатами аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства та витрат на оплату праці у 2020 році підприємство не обґрунтовано та неефективно витрачало кошти на оплату праці.

В роботі визначені основні шляхи вдосконалення систем оплати праці підприємств транспортної галузі з врахуванням тенденцій та перспектив розвитку відносин щодо організації оплати праці у світовій та вітчизняній економіках.

Проведений аналіз оплати праці персоналу працівників ХКП «Електротранс» показав, що існуюча на даний момент система організації матеріального стимулювання працівників потребує коригування та вдосконалення. Виходячи з вищерозглянутих положень, нами розроблений комплекс рекомендацій з удосконалення систем оплати праці, які можуть бути застосовані на підприємстві з врахуванням існуючих організаційно-технічних умов діяльності, якості застосовуваних норм праці та інших факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці. Проведене дослідження дозволило розробити такі шляхи вдосконалення систем оплати та стимулювання праці:

1. Визначення резервів та шляхів підвищення ефективності оплати праці в ХКП «Електротранс».

Основний напрям удосконалення оплати праці в ХКП «Електротранс» полягає у посиленні взаємозв'язку заробітної плати (ефективності) праці в організації через вдосконалення механізму взаємозв'язку тарифної та преміальної систем оплати праці з продуктивністю праці.

2. Рекомендації щодо застосування системи компенсації інтенсивності для оплати праці ремонтного та обслуговуючого персоналу підприємств:

- запропонована система оплати праці передбачає компенсацію інтенсифікації праці при виконанні ручних робіт через запровадження коефіцієнта до нормативного часу режимної частини циклу; призводить до стимулювання,

підвищення інтенсифікації ручної праці, що сприяє підвищенню продуктивності використовуваного обладнання;

– розрахована заробітна плата слюсаря-інструментальника при застосуванні системи оплати праці компенсації інтенсивності та діючої погодинно-преміальної системи (зростання місячної заробітної плати становитиме 110,1 %).

3. Пропозиції з удосконалення системи преміювання водіїв тролейбусів:

– наведено порівняльний аналіз заробітної плати водіїв тролейбусів та кондуктора громадського транспорту за показниками робочого часу та фонду заробітної плати; для кондуктора громадського транспорту сума нарахованої заробітної плати дорівнює 76 297,14 грн, для водія тролейбуса – 146 164,53 грн на рік, місячна заробітна плата коливається від 10 тис.грн до 14 тис.грн;

– для вдосконалення преміювання водіїв, яке за діючим положенням здійснюється у відсотках від тарифної ставки за фактично відпрацьований час залежно від сум реалізації абонементних талонів за календарний період, запропоновано встановити оплату за реалізацію проїзної продукції як доплату у відсотку від суми реалізованої продукції (у розмірі 18,5 %), тобто, розмір цієї доплати повинен визначатись не від відпрацьованого часу водієм тролейбуса, як від суми реалізованої проїзної продукції;

– при встановленні доплат водіям тролейбусів переслідувалася мета не збільшення заробітної плати, а збереження їх на тому рівні, який був встановлений при відпрацюванні згідно балансу робочого дня, що дозволить водію за неповного відпрацювання балансу робочого часу (хвороба, трудова відпустка тощо) отримати повну суму доплати при реалізації проїзної продукції;

– з метою посилення стимулювання працівників ХКП «Електротранс», підвищення відповідальності за здійснення міських пасажирських перевезень, вжиття заходів матеріального заохочення щодо високопродуктивної та якісної праці можна запропоновано як модель мотивації запровадження додаткового преміювання працівників за проходження осінньо-зимового періоду.

4. Оцінка результативності заходів з вдосконалення матеріального стимулювання праці працівників ХКП «Електротранс».

До напрямів матеріального стимулювання праці працівників автотранспортного підприємства відносяться пропозиції щодо вдосконалення преміювання, розробки заходів, пов'язаних з оцінкою праці кожного працівника та його внеску у загальні результати роботи підприємства, надання соціальних виплат та гарантій:

- запровадження комплексної системи заохочувальних виплат для стимулювання праці робітників за такими показниками: виконання плану виходу на лінію, відсутність ДТП, скорочення часу знаходження автомобіля у ремонті, відсутність відмов систем автомобіля безпосередньо на лінії, що дозволить значно підвищити ефективність праці водіїв, технічного стану автомобілів та забезпечити якість сервісного обслуговування клієнтів; комплексна річна винагорода водія за виконання показників технічного стану довіреного йому тролейбуса та виконання плану виходу на лінію у сумі 32 417 грн;

- застосування комісійних винагород для допоміжних робітників, водіїв та автослюсарів за досягнуту економію матеріальних ресурсів (розрахована додаткова винагорода за підсумками року у розмірі 38 660 грн);

- встановлення нормованих завдань для робітників-автослюсарів, зайнятих технічним обслуговуванням та ремонтом транспорту; досягається економія за статтями – заробітна плата та соціальні відрахування на суму 1 766,3 за місяць на ділянці ремонтних робіт, а на рік сума становитиме 21 195,6 грн;

- пропозиція щодо можливості поєднання професій водія та автослюсаря, що призведе до зниження простоїв автотранспортних засобів та покращення якості ремонту та стану автомобілів, а також зростанню обсягів реалізації автотранспортних послуг на основі зниження витрат на оплату та стимулювання праці, підвищення продуктивності праці водіїв та автослюсарів. Загальний економічний ефект цього заходу становитиме 29 880 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Брезицька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К.Ф. Брезицька // Управління розвитком. – 2011. – № 8 (105). – С. 30-31.
2. Ведерников М.Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників: підручник / М.Д. Ведерников. – Хмельницький: Евріка, 2015. – 288 с. – С. 123.
3. Гаєвая О.В. Щодо поняття функцій і структури заробітної плати / О.В. Гаєвая // Актуальні проблеми права: теорія і практика. – 2010. – № 17. – С. 99–108.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – [2-ге видання]. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 488 с. – С. 377.
5. Глухова С. В. Підходи до сутності заробітної плати / С. В. Глухова, А. А. Зотова // Молодий вчений. – 2016. – № 12.1. – С. 698-701. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_166 (дата звернення: 23.11.2021)
6. Гордеюк А.О. Особливості функціонального призначення додаткової зарплати як структурної частини заробітної плати / А. О. Гордеюк // Форум права. – 2017. – № 1. – С. 15–19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_1_5.pdf (дата звернення: 10.11.2021)
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2014. – 390 с. – С. 254.
8. Гуня В. О. Заробітна плата: українські та світові реалії / В. О. Гуня, К. В. Кислиця // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2016. – Вип. 18-19. – С. 24-31. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp_2016_18-19_6 (дата звернення: 12.11.2021)
9. Дячек В.В., Осадча А.О. Оплата праці в контексті розвитку національної економіки України / В.В. Дячек, А.О. Осадча // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаївський національний університет

імені В.О. Сухомлинського, 2016. – Вип. 14. – С.155-160. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/33.pdf> (дата звернення: 23.10.2021)

10. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 668 с.

11. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / Н.І. Єсінова. – К.: Кондор, 2013. – 432 с. – С. 211.

12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2015. – 148 с. – С. 71.

13. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 728 с. – С. 432.

14. Калина А. В. Розвиток соціально-економічної категорії "заробітна плата" та передумови для формування її гідного рівня / А. В. Калина // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 1. – С. 212-223. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_22 (дата звернення: 13.11.2021)

15. Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія. – Маріуполь, 2011. – 244 с.

16. Маркевич А.Є. Економічний зміст та підходи до поняття «заробітна плата» / А.Є. Маркевич // Ефективна економіка. – 2015. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3815> (дата звернення: 13.11.2021)

17. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник / Є.В. Мних. – К: КНТЕУ, 2011. – 514 с. – С. 395.

18. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

19. Островерха Р. Е. Теоретичні засади удосконалення організації обліку заробітної плати / Р.Е. Островерха // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 797. – С. 284-291. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_41. (дата звернення: 21.10.2021)

20. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / С.Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2014. – 528 с. – С. 263.
21. Рибаківа Т.О., Амеліна І.В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. Управління проектами та розвиток виробництва. – 2013. – №3. – С. 18–26.
22. Самофалова М. О. Оцінка системи стимулювання праці у Першій філії ПРАТ «УФГ» у м. Вінниця / М. О. Самофалова, А. М. Слободяник, А. А. Стребков // Сучасні питання економіки і права. – 2020. – №1. – С. 58-69.
23. Сергієнко О.М. Заробітна плата: еволюція поглядів та система формування / О.М. Сергієнко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4. – С. 212–219.
24. Складанна К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві / Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2016. – №2. – С. 61–67.
25. Трушкіна Н. В. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства / Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич // Проблеми економіки. – 2020. – №2. – С. 303-311.
26. Управління персоналом: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
27. Федоренко А. В. Зв'язок інноваційної поведінки персоналу і моделей робочого середовища: міжнародний аналіз / А. В. Федоренко // Економіка та держава. – 2020. – №9. – С. 105-111.
28. Федорчук Н. В. Заробітна плата: теоретичні основи, українські реалії і світові стандарти / Федорчук Н. В. // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_12_93 (дата звернення: 21.10.2021)
29. Цимбалюк С. О. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні / С. О. Цимбалюк, Д. І. Цимбалюк // Проблеми економіки. – 2020. – № 1. – С. 290-297.
30. Чепінога В. Г. Основи економічної теорії : навч. посіб. / В. Г. Чепінога. – К. : Вид-во Ліра-К, 2014. – 240 с.