

БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконавець: здобувач другого рівня вищої освіти, групи Болтінов Олександр Олександрович, група м2ФС-з
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
П.І.Б.
Керівник: к.е.н., доц. Несторенко Т.П.
Рецензент: д.е.н., проф. Мандич О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ	
1.1. Сутність, значення та завдання фонду оплати праці в системі фінансового управління підприємством	12
1.2. Структура та фактори формування фонду оплати праці підприємства	18
1.3. Нормативно-правове регулювання формування фонду оплати праці підприємства	29
Висновок до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ, ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОНТРОЛЬ РОЗРАХУНКІВ ЗА ВИПЛАТАМИ ПРАЦІВНИКАМ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Фінансово-управлінський аналіз підприємства та оцінювання ефективності використання трудового потенціалу	37
2.2. Фінансове регулювання нарахування оплати праці та механізм здійснення утримань	56
2.3. Структура фінансового обліку розрахунків за трудовими виплатами в системі фінансового управління	60
Висновок до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ТРУДОВИХ ВИПЛАТ У КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Шляхи підвищення ефективності обліку розрахунків із персоналом щодо оплати праці в контексті фінансового менеджменту	70

3.2. Розвиток аудиторських процедур контролю розрахунків за виплатами працівникам у фінансовому менеджменті	78
Висновок до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання формування та ефективного використання фонду оплати праці набуває особливої ваги у системі фінансового управління підприємством. Оплата праці є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку, який безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, продуктивність праці та фінансову стабільність суб'єкта господарювання. Раціональне управління фондом оплати праці дозволяє підприємству забезпечити оптимальне співвідношення між витратами на персонал і результатами його діяльності, що є передумовою ефективного використання фінансових ресурсів.

Крім того, сучасна практика показує, що саме система фінансового управління має визначальний вплив на здатність підприємства адаптуватися до змін ринку праці, коливань доходів і витрат, а також забезпечувати стабільність грошових потоків.

Проблемам управління фінансами підприємства, організації фонду оплати праці та підвищення ефективності його використання присвячено праці багатьох науковців: І. Бланка, О. Терещенка, В. Ковальова, Л. Лігоненко, А. Поддєрьогіна, С. Онисько, О. Крамаренка та ін. Їхні дослідження доводять, що раціональне управління фінансовими ресурсами підприємства, включно з витратами на персонал, є одним із ключових напрямів зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і практичних засад механізму формування та ефективного використання фонду оплати праці в системі фінансового управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

визначити економічну сутність фонду оплати праці та його роль у системі фінансового управління підприємством;

проаналізувати чинники, що впливають на формування фонду оплати праці;

дослідити механізм управління фінансовими ресурсами, пов'язаними з оплатою праці;

оцінити ефективність використання фонду оплати праці на прикладі конкретного підприємства;

розробити пропозиції щодо вдосконалення фінансового управління фондом оплати праці з метою підвищення фінансової стійкості та рентабельності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес фінансового управління фондом оплати праці на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування, планування й ефективного використання фонду оплати праці в системі управління фінансами підприємства.

У процесі виконання дослідження використано діалектичний метод пізнання економічних процесів, методи аналізу та синтезу, порівняльний і статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання, індукцію й дедукцію. Емпіричну базу становлять фінансова звітність підприємства, нормативно-правові акти України у сфері праці та фінансів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Наукова новизна полягає у розробці механізму управління фондом оплати праці як складової фінансової системи підприємства, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання трудових і фінансових ресурсів, оптимізувати структуру витрат та посилити вплив системи фінансового менеджменту на мотивацію працівників.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для вдосконалення системи управління витратами на персонал, підвищення економічної ефективності використання фонду оплати праці та розроблення стратегії фінансового розвитку. Розроблені пропозиції прийняті до впровадження у практичну діяльність конкретного аграрного

підприємства – ПП «СЕОЛ-АГРО» (м.Снігурівка) Миколаївської області, Баштанського району, Снігурівської громади.

Результати проведеного дослідження обговорювались на XIII Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи» (2.12.2025), Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (доповідь на тему «Система фінансового менеджменту підприємства: місце управління фондом оплати праці») та на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем» (11 грудня 2025 року), Центральноукраїнський національний технічний університет (тема доповіді «Цифровізація фінансових процесів як вектор удосконалення фінансового управління підприємством») з подальшою публікацією тез доповідей в збірниках матеріалів конференцій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ

ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ

1.1. Сутність, значення та завдання фонду оплати праці в системі фінансового управління підприємством

Фонд оплати праці (ФОП) є однією з ключових складових фінансової системи підприємства, яка відображає обсяг коштів, спрямованих на винагороду працівників за виконану ними роботу відповідно до кількості, якості та результатів праці [16]. З позиції фінансового менеджменту, ФОП становить важливий елемент управління витратами, оскільки заробітна плата є однією з найвагоміших статей поточних витрат, що визначає собівартість продукції, прибутковість і фінансову стійкість підприємства [13].

У стратегічному вимірі фонд оплати праці є не лише джерелом відтворення робочої сили, а й інструментом фінансового впливу на трудову поведінку персоналу. Саме через механізм розподілу коштів на оплату праці підприємство формує систему матеріальних стимулів, що визначає рівень ефективності трудових ресурсів [32]. Раціональне співвідношення між витратами на оплату праці та результатами господарської діяльності забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства і сприяє зростанню його фінансової результативності [46].

В умовах ринкової економіки, інфляційних коливань та зростання конкуренції роль фонду оплати праці виходить за межі суто облікової чи економічної категорії. Він стає важливим елементом фінансової стратегії, спрямованої на збалансування інтересів роботодавця та найманого працівника. Фонд оплати праці не лише відображає рівень фінансових можливостей підприємства, а й виступає індикатором соціальної стабільності колективу [6].

Крім того, ефективна політика управління ФОП має безпосередній вплив на ринок праці, купівельну спроможність населення та загальний рівень економічної активності. Таким чином, фонд оплати праці виконує і макроекономічну функцію – виступає складовою перерозподілу національного доходу та чинником забезпечення сталого економічного розвитку [4, 64].

З економічного погляду фонд оплати праці являє собою сукупність грошових ресурсів, спрямованих на компенсацію трудових витрат працівників. Його формування здійснюється відповідно до системи нормування праці, тарифних ставок, посадових окладів, колективних угод та положень про преміювання [21].

До складу ФОП входять:

- основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (тарифних ставок, окладів, відрядних розцінок);
- додаткова заробітна плата, що включає доплати, надбавки, премії, компенсаційні виплати, пов'язані з особливими умовами праці;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством або колективним договором (одноразові заохочення, соціальні пільги, виплати за рахунок прибутку тощо) [11].

У сучасних умовах до складу ФОП дедалі частіше включають елементи соціального пакета – медичне страхування, оплату мобільного зв'язку, компенсацію транспортних витрат, корпоративні бонуси тощо, що підвищує мотиваційну привабливість підприємства [51].

Соціальне значення фонду оплати праці полягає в забезпеченні матеріальної стабільності та соціального добробуту працівників, що, у свою чергу, впливає на загальний рівень продуктивності та якості праці. Оплата праці виступає важливим чинником формування трудової мотивації, адже саме вона визначає рівень задоволеності працівників, ступінь їхньої лояльності до підприємства та готовність до довготривалої співпраці [29].

З огляду на це, ефективне формування та використання ФОП є запорукою зменшення плинності кадрів, зростання ефективності праці й формування позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця [10].

З управлінської точки зору, фонд оплати праці є об'єктом постійного фінансового планування, контролю й аналізу. Його оптимізація є необхідною умовою підтримання фінансової стійкості підприємства, адже дисбаланс між витратами на оплату праці та фінансовими результатами може спричинити або перевитрати фонду, або дефіцит стимулюючих виплат [5].

Сучасна практика фінансового менеджменту передбачає використання для цього системи ключових показників ефективності (KPI), диференційованих схем преміювання, моделювання структури витрат на персонал і застосування автоматизованих систем управління ФОП. У результаті управління фондом оплати праці перетворюється на комплексний процес, що охоплює етапи планування, моніторингу, аналізу й стратегічного коригування [30, 63].

Фонд оплати праці є також об'єктом фінансового управління, оскільки його планування, використання та контроль безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства [7]. Ефективність управління ФОП визначається здатністю керівництва підприємства забезпечити оптимальне співвідношення між витратами на персонал і створеною доданою вартістю. Від правильного розподілу фонду між підрозділами, категоріями працівників і видами стимулюючих виплат залежить рівень продуктивності праці, собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства [1].

В умовах нестабільного економічного середовища управління фондом оплати праці має враховувати вплив інфляційних процесів, зміни законодавства, коливання доходів і сезонність діяльності підприємства. Це вимагає застосування гнучких підходів до фінансового планування та прогнозування фонду оплати праці [15].

В управлінському аспекті процес формування фонду оплати праці передбачає систему послідовних етапів: прогнозування потреби в трудових

ресурсах, визначення оптимальної чисельності персоналу, розрахунок витрат на оплату праці за категоріями працівників, складання фінансового плану, аналіз виконання кошторису та контроль за ефективністю використання фонду [10]. При цьому важливо забезпечити баланс між економічною доцільністю витрат і соціальною відповідальністю підприємства перед працівниками.

Раціональна організація процесу управління ФОП базується на принципах системності, економічної обґрунтованості, прозорості та стимулюючого характеру. Це означає, що розмір оплати праці має відповідати кількісним і якісним результатам роботи, а система преміювання – бути зрозумілою та доступною для всіх працівників [60].

У сучасній практиці управління фінансами підприємств фонд оплати праці відіграє подвійну роль: з одного боку, він є складовою витрат, що впливає на собівартість продукції; з іншого – виступає чинником формування доходів працівників і мотиваційним механізмом зростання продуктивності праці [36].

Підприємства, які ефективно керують структурою фонду оплати праці, досягають не лише підвищення фінансових результатів, а й зміцнення корпоративної культури, що у довгостроковій перспективі сприяє стабільному розвитку бізнесу.

Для цього на практиці використовують методи фінансового контролю, зокрема:

- аналіз динаміки та структури фонду оплати праці;
- оцінку співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці;
- виявлення непродуктивних витрат у структурі ФОП;
- розрахунок коефіцієнтів ефективності використання фонду [22].

Значну роль у системі управління фондом оплати праці відіграє аналіз ефективності його використання. Його мета – визначення впливу змін у рівні

заробітної плати на фінансові результати, прибуток і рентабельність підприємства [20].

Для цього застосовують методи факторного аналізу, які дозволяють виявити вплив різних факторів (продуктивності праці, чисельності персоналу, фонду робочого часу, середньої заробітної плати) на відхилення фактичного фонду від планового. Результати такого аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури та обсягу фонду [45].

Фонд оплати праці виконує також регулюючу функцію у системі фінансового управління підприємством. Через нього реалізується внутрішня політика щодо мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, а також підтримання фінансової дисципліни [18].

Ефективне управління ФОП передбачає впровадження комплексних механізмів стимулювання, що базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних форм мотивації. Наприклад, запровадження гнучких преміальних систем, бонусів за інноваційність, участі працівників у прибутку підприємства тощо. Така політика сприяє не лише покращенню фінансових показників, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства [8].

Основними завданнями управління фондом оплати праці є:

1. Планування фонду оплати праці з урахуванням фінансових можливостей і стратегічних цілей підприємства.
2. Раціоналізація структури ФОП – визначення оптимального співвідношення між основною та додатковою заробітною платою, преміями й компенсаційними виплатами.
3. Контроль за ефективністю використання фонду оплати праці, виявлення невиправданих витрат і втрат робочого часу.
4. Оцінка впливу оплати праці на фінансові результати та рівень рентабельності підприємства.

5. Вдосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечує зв'язок між фінансовими результатами підприємства та індивідуальними досягненнями працівників [161].

Таким чином, фонд оплати праці виступає не лише економічною категорією, що визначає обсяг трудових витрат, але й важливою складовою механізму фінансового управління. Його ефективне планування, аналіз і контроль є передумовою фінансової стабільності підприємства, зростання продуктивності праці та зміцнення мотиваційної системи. Раціональне управління ФОП дозволяє гармонізувати економічні та соціальні інтереси, що, у свою чергу, є запорукою сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку [33]. Узагальнюючи викладене, доцільно представити механізм управління фондом оплати праці підприємства, який відображає основні етапи його формування, використання та контролю (рис. 1.1).

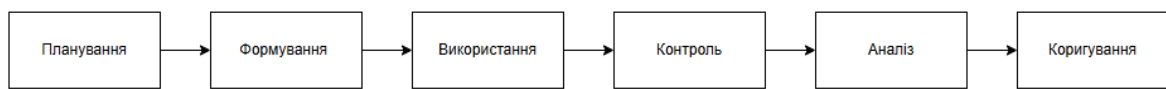


Рис. 1.1. Механізм управління фондом оплати праці підприємства

Ефективний механізм управління фондом оплати праці є циклічним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Кожен етап має чітко визначені завдання та інструменти реалізації. На етапі планування критично важливим є обґрунтування планового розміру ФОП, що вимагає використання не лише екстенсивних, а й інтенсивних методів, які враховують зростання продуктивності праці та фінансові обмеження.

Існують різні підходи до формування ФОП. Нормативний підхід, що базується на нормативах витрат на одиницю продукції, сприяє економії, проте може ускладнити встановлення обґрунтованих норм. Підхід від досягнутого є простим, оскільки ґрунтується на показниках попереднього періоду, але не стимулює до оптимізації. Цільовий підхід є гнучким і спрямованим на

досягнення стратегічних завдань, проте вимагає ретельного контролю цільового використання. Аналіз ефективності використання ФОП є ключовим для виявлення резервів підвищення продуктивності, і пріоритетним є оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці. Результати такого аналізу є основою для розробки коригуючих заходів.

Контроль ФОП зосереджується на дотриманні кошторису витрат, виявленні нецільових та непродуктивних витрат. Важливим інструментом є бюджетування та аудит дотримання норм економічності, продуктивності, оптимальної структури та трудової дисципліни. Регулювання є завершальним етапом циклу, що передбачає оперативне внесення змін у систему оплати праці на основі результатів контролю та аналізу. Ефективність регулювання безпосередньо залежить від гнучкості преміальних систем і здатності підприємства швидко адаптувати мотиваційні схеми до зміни фінансових результатів і ринкових умов.

Таким чином, механізм управління фондом оплати праці є динамічною та багатофункціональною системою, яка інтегрує фінансове планування, аналіз та мотиваційну політику, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства.

1.2. Структура та фактори формування фонду оплати праці підприємства

Фонд оплати праці являє собою складну, багатокomпонентну внутрішню структуру, яка виходить за межі простого агрегованого показника витрат на персонал. Він є дзеркальним відображенням системи фінансових взаємовідносин між суб'єктом господарювання та його трудовим колективом, відображаючи принципи та механізми розподілу новоствореної вартості або валового доходу підприємства. Такий підхід підкреслює, що ФОП не є пасивним елементом витрат, а активним регулятором економічних процесів.

Структура ФОП формується під впливом діалектичної єдності економічних і соціальних чинників. Економічні чинники вимагають мінімізації витрат та максимізації віддачі від інвестицій у робочу силу, тоді як соціальні чинники зобов'язують підприємство забезпечувати гідний рівень життя працівникам.

Тобто ФОП виконує подвійну функцію – він забезпечує не лише компенсацію за фактично витрачену працю, робочий час і кваліфікацію, але й слугує потужним стимулюючим важелем для підвищення продуктивності, якісних показників роботи та інноваційної активності персоналу. У цьому контексті структура ФОП виступає як критично важливий механізм оптимізації фінансових потоків. За допомогою цільового розподілу коштів між основними, додатковими та заохочувальними виплатами, керівництво підприємства має можливість встановлювати та підтримувати оптимальний баланс між економічною доцільністю (забезпеченням рентабельності) і соціальною справедливістю (мотивацією та утриманням кадрів).

Збалансованість структури фонду є наріжним каменем забезпечення довгострокової фінансової стабільності та стійкості підприємства. Недотримання оптимальних пропорцій між елементами ФОП генерує значні фінансові та кадрові ризики. З одного боку, надмірна частка витрат на заробітну плату у структурі собівартості продукції або валового доходу, особливо при низькій віддачі, може нищівно знижувати прибутковість підприємства та його інвестиційну привабливість, зменшуючи фінансові резерви для розвитку та модернізації. З іншого боку, недостатній рівень винагороди, особливо її стимулюючої частини, або її нераціональний розподіл, призводить до катастрофічних соціальних наслідків: відбувається втрата кваліфікованих кадрів (особливо фахівців, чий рівень продуктивності перевищує середній), зростає плинність персоналу, і, як наслідок, фіксується стійке падіння продуктивності праці та зниження якості продукції/послуг [62]. Таким чином, стратегічне управління структурою ФОП є невіддільною частиною антикризового фінансового менеджменту.

Юридичною основою для визначення складу ФОП є Закон України «Про оплату праці», який чітко диференціює фонд оплати праці на три ключові елементи, кожен з яких має своє економічне та правове значення [59]:

Основна заробітна плата – являється винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, посадові обов'язки). Вона є гарантованою частиною доходу працівника і визначається тарифними ставками, окладами або відрядною оплатою, залежно від кваліфікації, складності та умов праці.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи, особливі умови праці, а також за стаж. Вона має стимулюючий характер і включає доплати, надбавки, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань, а також оплату відпусток та вихідної допомоги.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це виплати, які не входять до складу основної та додаткової заробітної плати, але мають на меті підвищення лояльності, соціального захисту або компенсацію певних витрат. До них належать разові премії, матеріальна допомога, соціальні пільги, компенсація вартості харчування, оплата навчання тощо.

Детальне розмежування цих елементів (як показано в табл.1.1, що є невіддільною частиною аналізу) дозволяє фінансовому керівництву проводити структурний аналіз і цільове бюджетування, а також оперативно регулювати співвідношення між постійною (гарантованою) частиною та змінною (стимулюючою) частиною фонду, що є необхідним для ефективного реагування на зміну фінансових результатів підприємства.

Основна заробітна плата є фундаментальною, базовою частиною фонду оплати праці та визначається своєю найбільшою стійкістю та постійністю. Вона виконує відтворювальну функцію, забезпечуючи працівнику необхідну стабільність доходів для підтримки його життєдіяльності та кваліфікації. З фінансово-економічної точки зору, основна заробітна плата виступає основою

для коректного розрахунку усіх похідних виплат, включаючи соціальні внески, відпускні та різноманітні компенсації. Критерії її формування є суворо об'єктивними і тісно пов'язані з ринком праці та внутрішніми регуляторами: її розмір детермінується рівнем кваліфікації працівника, складністю та відповідальністю виконуваних робіт, умовами праці (наприклад, шкідливість чи інтенсивність), а також є результатом застосування внутрішньої тарифної системи підприємства (оклади, тарифні ставки, норми виробітку).

Таблиця 1.1

Структура фонду оплати праці підприємства

Елемент фонду	Складові	Економічне значення
Основна заробітна плата	Тарифні ставки, оклади, відрядна оплата	Стабільна частина доходів працівників
Додаткова заробітна плата	Надбавки, премії, доплати	Мотиваційний інструмент
Інші заохочувальні виплати	Соціальні пільги, бонуси, страхування	Формує лояльність і соціальну стабільність

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 13; 19].

У структурі ФОП саме частка основної заробітної плати є індикатором фінансової консервативності та становить, як правило, від 60 % до 80 % загальної суми ФОП. Такий діапазон вважається оптимальним з позиції фінансової стійкості підприємства, оскільки він забезпечує мінімально необхідний рівень гарантованих витрат, одночасно залишаючи простір для маневру в частині стимулюючих виплат [14, 65].

Додаткова заробітна плата є гнучким, динамічним елементом із яскраво вираженим стимулюючим та регулюючим характером. На відміну від основної, вона є умовно-змінною і прямо залежить від фактичних результатів роботи, інтенсивності праці та виконання особливих виробничих умов. До її

складу входять як компенсаційні доплати (за роботу понаднормово, у вихідні, святкові дні, за суміщення професій, керівництво бригадою), так і надбавки стимулюючого характеру (за високі результати праці, учені ступені, вислугу років або стаж, знання іноземних мов). Функція додаткової заробітної плати є вирішальною у формуванні ефективного мотиваційного середовища підприємства. Вона забезпечує принцип справедливості у розподілі доходів, оскільки безпосередньо пов'язує розмір винагороди з особистим внеском працівника, його зусиллями та якістю кінцевого продукту, що є критично важливим для підвищення маржинальної продуктивності праці.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати формують найбільш варіативну та соціально-орієнтовану частину ФОП. Вони охоплюють широкий спектр виплат, які мають переважно разовий або непрямий характер. Сюди належать: премії за підсумками роботи за рік, квартал чи реалізацію окремих проєктів; разові заохочення (до ювілеїв, свят); соціальні пільги (оплата мобільного зв'язку, проїзду); матеріальна допомога (на оздоровлення чи лікування, у складних життєвих обставинах); оплата харчування або добровільне медичне страхування. У сучасних висококонкурентних компаніях, особливо тих, що оперують на міжнародному ринку або мають іноземний капітал, частка соціальних бонусів та негрошових компенсацій набуває значного стратегічного значення. Ці виплати часто виводяться за рамки суто основної системи оплати праці, формуючи так званий «соціальний пакет». Його наявність істотно підвищує загальну привабливість роботодавця (employer value proposition, EVP), сприяє зміцненню корпоративної культури та знижує плинність висококваліфікованих кадрів [35].

Структура фонду оплати праці є ситуативною і прямо залежить від комплексного набору внутрішніх і зовнішніх факторів. Ключові детермінанти включають галузеві особливості (наприклад, у високотехнологічних галузях з високою доданою вартістю частка преміальних виплат вища), форму власності (державна, комунальна, приватна), поточні фінансові можливості

підприємства, його технологічний рівень виробництва та загальну кадрову політику.

У державному секторі структура ФОП характеризується високим рівнем регламентації та жорсткості, оскільки вона підпорядкована тарифній сітці, бюджетним обмеженням та державним нормативним актам. Це призводить до домінування постійної (основної) частини і, як наслідок, знижує можливості для індивідуального стимулювання. Натомість, у приватному секторі структура є суттєво гнучкішою та більш адаптивною. Ця гнучкість дозволяє керівництву оперативно змінювати співвідношення між базовою та стимулюючою частинами заробітної плати, прямо залежно від фінансових результатів діяльності (прибутку, рентабельності) та досягнення ключових показників ефективності (KPI). Така стратегія сприяє максимізації ефекту важеля у системі мотивації, перетворюючи ФОП на ефективний інструмент фінансового управління [57]. Оптимізація цього співвідношення (база/стимул) є однією з головних функцій фінансового директора.

Формування обсягу та внутрішньої структури Фонду оплати праці є результатом складної взаємодії факторів, які класифікуються на дві основні групи: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Дія цих факторів може бути як безпосередньою, що піддається управлінському впливу, так і опосередкованою, що вимагає адаптації та стратегічного реагування підприємства [48].

Внутрішні фактори представляють собою ті елементи господарської системи, які знаходяться під прямим контролем менеджменту підприємства. Оптимізація цих елементів дозволяє найбільш ефективно регулювати обсяг та структуру ФОП, гармонізуючи витрати та результати.

Рівень продуктивності праці (ПП) – це ключовий внутрішній індикатор, що визначає економічну обґрунтованість витрат на трудові ресурси. Продуктивність праці вимірює, наскільки ефективно використовується робоча сила для створення одиниці продукту (або доходу). Принцип

економічної доцільності вимагає, щоб темпи зростання продуктивності праці (ТПП) випереджали темпи зростання фонду оплати праці (ТФОП), тобто

$$\text{ТПП} > \text{ТФОП} \quad (1.1)$$

Якщо ця умова виконується, це є беззаперечним свідченням підвищення ефективності управління фінансами та зростання рентабельності. Недотримання цього золотого правила призводить до зростання трудомісткості та зниження конкурентоспроможності.

Обсяг і структура ФОП прямо корелюють із фінансовим результатом. Чим вищим є чистий прибуток та рівень рентабельності (наприклад, рентабельність активів або продажів), тим ширшими є фінансові можливості для розширення та якісного вдосконалення фонду оплати праці. Це дозволяє збільшувати стимулюючу частину (премії, бонуси), що є критично важливим для утримання висококваліфікованого персоналу. У періоди фінансової кризи або низької прибутковості, підприємство змушене обмежувати динаміку зростання ФОП, концентруючись на основній (гарантованій) заробітній платі.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підходи до формування оплати праці. Централізовані структури (з ієрархічною вертикаллю) часто мають жорстко фіксовану, уніфіковану систему оплати, засновану на посадових окладах і меншій частці премій. Натомість, у децентралізованих організаціях (з матричною або проектною структурою) переважають гнучкі схеми преміювання, оскільки оплата праці прив'язана до успіху конкретного проєкту чи бізнес-одиниці. Технологічний рівень виробництва також впливає: у капіталомістких галузях частка ФОП у собівартості нижча, а вимоги до кваліфікації та, відповідно, рівень заробітної плати, вищі.

Кадрова політика і корпоративна культура визначають філософію підприємства щодо винагороди. Кадрова політика встановлює принципи грейдингу, прозорості та справедливості системи оплати. Корпоративна

культура визначає ступінь відкритості підприємства до індивідуальних систем стимулювання (наприклад, участь працівників у прибутках, опціонні програми) і використання нематеріальної мотивації. Культура, що цінує результативність, сприяє домінуванню змінної частини ФОП над постійною [8].

Зовнішні фактори є некерованими для підприємства, але вони формують рамкові умови для його фінансової діяльності та вимагають постійної адаптації та моніторингу. Державне регулювання оплати праці: Цей чинник відіграє ключову роль, встановлюючи законодавчі обмеження та мінімальні стандарти. До них належать:

мінімальна заробітна плата – встановлює нижню межу основної заробітної плати, прямо впливаючи на витрати малокваліфікованого персоналу;

податкове навантаження – ставки податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та єдиний соціальний внесок (ЄСВ), які розраховуються на базі ФОП, збільшують загальні витрати підприємства на робочу силу. Зміна ставок безпосередньо змінює обсяг ФОП.

Макроекономічна ситуація та інфляція – інфляційні процеси призводять до зниження реальної купівельної спроможності заробітної плати, що вимагає періодичної індексації або підвищення номінальної заробітної плати. Несвоєчасна реакція на інфляцію викликає соціальну напругу та погіршення трудової мотивації. Рівень безробіття на ринку праці впливає на вартість робочої сили: низьке безробіття (дефіцит кадрів) підвищує конкуренцію за працівників і змушує підприємства збільшувати ФОП, тоді як високе безробіття дозволяє його стримувати.

Коллективно-договірне регулювання та ринок праці – колективні договори на галузевому та регіональному рівнях часто встановлюють мінімальні галузеві стандарти оплати праці, додаткові гарантії та соціальні пільги, що обмежує фінансову свободу підприємства у зниженні

витрат на персонал. Ринок праці формує об'єктивні орієнтири щодо рівня оплати в конкретній професійній групі чи регіоні.

Підприємства, які пропонують заробітну плату нижчу за середньоринкову, стикаються з «ефектом витіснення» - відтоком найбільш кваліфікованих і продуктивних кадрів, що, у свою чергу, знижує продуктивність і фінансову результативність [9, 52].

Таблиця 1.2

Фактори впливу на формування фонду оплати праці

Група факторів	Приклади	Характер впливу
Внутрішні	Продуктивність праці, фінансовий стан, кадрова політика	Прямий, керований
Зовнішні	Рівень інфляції, мінімальна заробітна плата, ринок праці	Непрямий, некерований

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 21; 58].

Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів формує необхідність постійного фінансового моніторингу та моделювання оптимальної структури ФОП.

Крім того, важливим чинником є ринок праці, який формує орієнтири щодо рівня оплати в конкретній професійній групі або регіоні. Підприємства, що пропонують заробітну плату нижчу за середньоринкову, стикаються з відтоком кваліфікованих кадрів, що, у свою чергу, знижує продуктивність і фінансову результативність [54].

Для оцінки ефективності структури фонду оплати праці у фінансовому менеджменті використовують низку кількісних показників, які дозволяють визначити зв'язок між трудовими витратами та фінансовими результатами діяльності підприємства, зокрема:

- коефіцієнт зростання продуктивності праці (K_{Π}) та коефіцієнт зростання середньої заробітної плати ($K_{ЗП}$). Якщо $K_{\Pi} > K_{ЗП}$, підприємство ефективно використовує фонд оплати праці;
- питома вага витрат на оплату праці у собівартості продукції ($B_{ЗП}$), яка характеризує рівень трудомісткості виробництва;
- коефіцієнт ефективності використання фонду ($K_{ЕФ}$), що визначається як співвідношення темпів приросту обсягу реалізованої продукції до темпів приросту ФОП [38].

Аналіз цих показників дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й розробити фінансову стратегію щодо оптимізації витрат на оплату праці, формування більш гнучких і мотиваційно спрямованих систем стимулювання.

У сучасних умовах ці аналітичні методи часто реалізуються в автоматизованих інформаційних системах фінансового контролю, що підвищує об'єктивність і точність управлінських рішень.

До методів управління структурою фонду оплати праці належать нормативний, планово-розрахунковий, аналітичний та економіко-математичний [20].

Нормативний метод базується на встановлених державних і внутрішніх нормах трудових витрат і тарифних ставок;

Планово-розрахунковий метод передбачає використання даних про чисельність працівників і запланований рівень заробітної плати;

Аналітичний метод застосовується для аналізу відхилень фактичного фонду від планового;

Економіко-математичний метод дозволяє моделювати оптимальну структуру ФОП з урахуванням прогнозних фінансових результатів підприємства [56].

Формування фонду оплати праці є також результатом взаємодії фінансового й кадрового менеджменту. З одного боку, фінансовий менеджер

визначає допустимий рівень витрат на персонал у межах бюджету, з іншого – служба персоналу формує систему матеріального стимулювання, що забезпечує досягнення цільових фінансових показників [46].

З одного боку, фінансовий менеджер виконує контрольню-обмежувальну функцію. Його завданням є визначення економічно обґрунтованого та допустимого рівня витрат на персонал у межах загального бюджету операційних витрат підприємства. Фінансовий менеджмент використовує інструменти бюджетування, встановлює ліміти на загальний обсяг ФОП, контролює питому вагу цих витрат у собівартості та структурі доходу, а також забезпечує дотримання умови $ТПП > ТФОП$. Таким чином, фінансист є архітектором економічної стійкості системи оплати праці.

З іншого боку, служба персоналу (HR) виконує мотиваційно-структурну функцію. HR-менеджер, спираючись на фінансові ліміти, формує систему матеріального стимулювання, що відповідає цілям підприємства, галузевій специфіці та ринковим умовам. Це включає розробку грейдових систем, KPI-орієнтованих преміальних схем та програм соціальних бонусів. Мета HR-менеджера – забезпечити таку структуру ФОП, яка гарантує досягнення цільових фінансових показників через підвищення продуктивності та утримання ключових фахівців (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Функціональна взаємодія фінансового та кадрового менеджменту
в управлінні ФОП**

Функція	Фінансовий менеджмент	Кадровий менеджмент (HR)
Планування	Визначення загального ліміту ФОП у річному бюджеті; прогноз рентабельності.	Розробка штатного розкладу; визначення тарифних ставок і окладів (база ФОП).
Контроль	Аналіз дотримання $ТПП > ТФОП$; факторний аналіз відхилень ФОП.	Оцінка ефективності мотиваційних схем; аудит справедливості преміальних виплат.
Структурування	Контроль оптимальної частки ФОП у собівартості.	Розробка змінної (преміальної) частини; формування соціального пакету.
Стратегічна мета	Фінансова стійкість та максимізація прибутку.	Підвищення продуктивності та утримання ключових талантів.

Таким чином, формування структури фонду оплати праці – це багаторівневий процес, який поєднує економічний розрахунок, фінансове планування, кадрову політику та елементи стратегічного управління. Від ефективності цього процесу залежить здатність підприємства до саморозвитку, утримання кваліфікованих кадрів, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Системний підхід до управління структурою ФОП дозволяє досягти гармонії між фінансовими інтересами власників підприємства та трудовими інтересами персоналу, забезпечуючи стале економічне зростання і підвищення вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.3. Нормативно-правове регулювання формування фонду оплати праці підприємства

Нормативно-правове регулювання фонду оплати праці (ФОП) є невід'ємним, імперативним елементом загальної системи фінансового управління підприємством. Його ключова роль полягає у встановленні чітких правових меж використання фінансових ресурсів, які спрямовуються на оплату праці персоналу, тим самим мінімізуючи правові та фінансові ризики [5]. Від належного, комплексного правового регулювання залежить не лише дотримання гарантованих соціальних прав працівників (що є соціальною функцією), а й фінансова дисципліна підприємства, прозорість його розрахунків із персоналом, а також реалістичність і достовірність формування бюджету витрат на оплату праці.

Система правових норм у сфері оплати праці має багаторівневий характер і покликана забезпечити оптимальний баланс між економічними інтересами роботодавця (прагненням до оптимізації витрат) і соціальними правами працівників (правом на гідну винагороду). Це регулювання здійснюється на трьох основних рівнях:

державний (законодавчий) рівень – встановлює загальнообов'язкові фінансові стандарти та обмеження. Сюди входять Закон України «Про оплату праці» та норми Кодексу законів про працю (КЗпП), які визначають структуру ФОП, мінімальні державні гарантії (мінімальна заробітна плата, оплата понаднормових, нічних годин), а також терміни виплати. Ці норми прямо впливають на мінімальний обсяг ФОП підприємства. Також сюди входить Податковий кодекс України, який регламентує оподаткування ФОП (ПДФО, військовий збір) та нарахування Єдиного соціального внеску (ЄСВ). Зміна цих ставок є зовнішнім, некерованим фінансовим фактором, що безпосередньо впливає на загальну вартість робочої сили для підприємства, змушуючи фінансовий менеджмент коригувати бюджети витрат;

галузевий та регіональний рівень (колективно-договірне регулювання) – рівень, на якому через генеральні та галузеві угоди встановлюються підвищені соціальні гарантії порівняно з мінімальними державними. Ці угоди часто фіксують мінімальні тарифні ставки для галузі, а також додаткові гарантії щодо індексації або компенсаційних виплат. Вони обмежують можливості підприємств щодо зниження витрат на оплату праці нижче галузевого стандарту, що необхідно враховувати при плануванні ФОП;

внутрішній рівень (локальне регулювання), який утворює колективний договір (на рівні підприємства), а також положення про оплату праці, положення про преміювання та штатний розклад. Ці документи деталізують структуру ФОП, встановлюють конкретні розміри посадових окладів, систему КРІ, умови та порядок нарахування премій. Внутрішнє регулювання перетворює загальні правові норми на дієвий інструмент фінансового управління та мотивації.

Правове регулювання ФОП є потужним інструментом для запобігання проявам фінансових ризиків, пов'язаних із трудовими витратами. Неправильне або неповне застосування норм законодавства може призвести до наступного:

штрафні санкції та адміністративні ризики – порушення термінів виплати, ненарахування чи неповне нарахування гарантованих виплат (наприклад, компенсації за невикористану відпустку, понаднормові) тягне за собою накладення значних штрафів з боку Держпраці, що є прямими непередбаченими фінансовими втратами;

трудові спори та судові витрати – неправильне нарахування заробітної плати чи премій може стати предметом індивідуальних або колективних трудових спорів. Судові рішення про стягнення недоплачених сум, а також компенсація моральної шкоди та судові витрати, дестабілізують бюджет ФОП та негативно впливають на фінансовий результат;

втрата лояльності та продуктивності – недотримання прозорості та справедливості у нарахуваннях, спричинене правовою неграмотністю, знижує довіру працівників, що призводить до падіння продуктивності праці, яка є ключовим фінансовим індикатором.

Таким чином, нормативно-правове регулювання виступає як механізм фінансової стабільності та захисту активів, оскільки воно не лише узгоджує індивідуальні економічні інтереси підприємства з державними соціально-економічними пріоритетами, але й забезпечує прогнозованість витрат на персонал. Для унаочнення, система нормативно-правового регулювання, що впливає на фінансове управління ФОП, може бути представлена наступним чином (табл.1.4).

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти регулювання оплати праці в Україні

Нормативний акт	Основні положення
Кодекс законів про працю України	Загальні принципи трудових відносин, оплата праці
Закон України «Про оплату праці»	Структура зарплати, мінімальні гарантії
Закон України «Про колективні договори і угоди»	Узгодження умов оплати праці
Директива (ЄС) 2023/970	Прозорість і рівність оплати праці

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 36; 47; 59]

Ключовим документом, який визначає засади формування фонду оплати праці, є Закон України «Про оплату праці» [17]. Цей закон охоплює підприємства всіх форм власності та видів діяльності, що робить його універсальною правовою основою для формування фонду оплати праці. Він не лише встановлює поняття заробітної плати, її структуру та принципи формування, а й регламентує механізми забезпечення соціальної справедливості в розподілі доходів. Важливо, що цей закон закріплює гарантовану мінімальну заробітну плату як інструмент державного впливу на систему трудових відносин.

Окрім того, у документі передбачено вимоги до диференціації заробітку залежно від кваліфікації, складності виконуваних робіт, умов праці та результатів господарської діяльності підприємства. На практиці це означає, що підприємство повинно формувати свій фонд оплати праці, виходячи не лише з власних фінансових можливостей, а й з обов'язкових законодавчих норм, які визначають нижню межу соціально прийняттого рівня доходів працівників. Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів з урахуванням рівня продуктивності праці, середньої заробітної плати, прожиткового мінімуму та фінансових можливостей підприємств. Таким чином, мінімальна заробітна плата виступає базовим нормативним орієнтиром у системі формування фонду оплати праці на підприємстві.

Положення Кодексу законів про працю України [19] деталізують порядок укладення трудових договорів, нарахування заробітної плати, гарантії її своєчасної виплати та захист прав працівників.

Крім базових положень Закону «Про оплату праці» та Кодексу законів про працю, формування фонду оплати праці регулюється рядом спеціальних нормативних документів, які деталізують окремі аспекти організації праці. Наприклад, Закон «Про колективні договори і угоди» визначає порядок укладання угод між роботодавцем і трудовим колективом, що дозволяє

узгодити інтереси сторін та адаптувати систему оплати до особливостей конкретного підприємства [16].

Важливе місце у правовому регулюванні ФОП посідає Закон України «Про відпустки» [14]. Він визначає види відпусток (щорічні, додаткові, соціальні, навчальні тощо), порядок їх надання та розрахунку виплат за період відпустки. Згідно зі статтями цього закону, заробітна плата за час відпустки розраховується на основі середньої заробітної плати працівника за попередні дванадцять місяців. Це означає, що підприємство має заздалегідь планувати та резервувати кошти на оплату відпусток, включаючи їх до складу фонду оплати праці. Таким чином, даний закон не лише гарантує соціальні права працівників, а й виступає важливим фінансовим орієнтиром при формуванні витрат підприємства на персонал.

Крім того, Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» [15] передбачає компенсацію знецінення заробітної плати внаслідок інфляції, що особливо актуально в умовах нестабільної макроекономічної ситуації.

Такі нормативні документи створюють єдиний регуляторний каркас, який забезпечує стабільність і прогнозованість фінансових рішень у сфері оплати праці.

Важливим компонентом правового регулювання є підзаконні акти, які деталізують практичне застосування законів і визначають методiku розрахунку заробітної плати. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України №1298 від 30 серпня 2002 року [25] затвердила Єдину тарифну сітку розрядів і коефіцієнтів оплати праці для працівників бюджетної сфери, яка залишається базовим орієнтиром і для підприємств інших форм власності.

Нормативно-правові акти у сфері оплати праці визначають не лише мінімальні ставки, а й порядок підвищення заробітної плати за певними критеріями – зокрема, за кваліфікацією, стажем або складністю роботи. Для приватних підприємств ці нормативи мають рекомендаційний характер, проте їх дотримання допомагає забезпечити конкурентоспроможність на ринку

праці та уникнути трудових спорів [13]. Це забезпечує гнучкість і можливість адаптації фінансової політики до ринкових умов.

Нормативна база передбачає також механізми державного контролю за дотриманням законодавства про оплату праці [18]. Контроль здійснюється Державною службою України з питань праці, яка має право проводити планові та позапланові перевірки підприємств. У ході таких перевірок аналізуються своєчасність виплати заробітної плати, правильність її нарахування, утримання податків та сплата соціальних внесків. Цей контроль виконує не лише каральну, а й превентивну функцію – він спрямований на попередження порушень, формування фінансової дисципліни та підвищення прозорості фонду оплати праці. Порушення встановлених норм тягне за собою адміністративну та фінансову відповідальність, що стимулює підприємства до належного формування й використання ФОП. Завдяки такому підходу держава може впливати на дотримання соціальних стандартів і водночас підтримувати стабільність фінансових потоків у підприємницькому секторі [9].

У межах євроінтеграційного курсу України нормативно-правове регулювання оплати праці зазнає поступової гармонізації з нормами Європейського Союзу [1]. Основним орієнтиром є Директива (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці та забезпечення рівної оплати за рівну працю, яка встановлює принцип обов'язкової відкритості системи оплати праці в компаніях. Зокрема, Директива вимагає від роботодавців розкриття інформації про діапазони заробітних плат, усунення дискримінаційних різниць за гендерною ознакою та забезпечення права працівників знати критерії, за якими визначається оплата праці.

Україна бере на себе зобов'язання адаптувати своє законодавство до цих стандартів у межах Угоди про асоціацію з ЄС [27]. Це означає, що підприємства мають готуватися до впровадження більш прозорих механізмів визначення заробітної плати, недискримінаційного підходу до винагороди працівників і розкриття інформації про принципи нарахування оплати.

Такі зміни сприятимуть не лише підвищенню соціальної справедливості, а й поліпшенню інвестиційного клімату та конкурентоспроможності національного ринку праці [12].

Підсумовуючи, можна зазначити, що нормативно-правове регулювання формування фонду оплати праці в Україні виконує подвійну функцію: з одного боку – забезпечує дотримання соціальних гарантій, з іншого – створює умови для раціонального використання фінансових ресурсів підприємства.

Його ефективність визначається не лише наявністю законодавчої бази, а й якістю її практичного застосування, рівнем правової культури керівників та фінансових менеджерів.

Дотримання вимог чинного законодавства сприяє прозорості фінансових операцій, підвищує довіру працівників до роботодавця, знижує ризики конфліктів і забезпечує стабільність трудових відносин.

Отже, система нормативно-правового регулювання формування фонду оплати праці є інституційним фундаментом ефективного фінансового управління підприємством, який поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю бізнесу.

Висновок до розділу 1

Фонд оплати праці (ФОП) є однією з ключових складових фінансової системи підприємства, що з позиції фінансового менеджменту становить важливий елемент управління витратами, оскільки заробітна плата є однією з найвагоміших статей поточних витрат, яка безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

У стратегічному вимірі ФОП є не лише джерелом відтворення робочої сили, а й інструментом фінансового впливу на трудову поведінку персоналу. Раціональне співвідношення між витратами на оплату праці та результатами господарської діяльності забезпечує підвищення конкурентоспроможності

підприємства і сприяє зростанню його фінансової результативності. В умовах ринкової економіки та зростання конкуренції роль фонду оплати праці виходить за межі суто облікової категорії, він стає важливим елементом фінансової стратегії, спрямованої на збалансування інтересів роботодавця та найманого працівника, а також виступає індикатором соціальної стабільності колективу.

Раціональна організація процесу управління ФОП базується на принципах системності, економічної обґрунтованості, прозорості та стимулюючого характеру. У сучасній практиці управління фінансами підприємств ФОП відіграє подвійну роль: з одного боку, він є складовою витрат, що впливає на собівартість продукції; з іншого – виступає мотиваційним механізмом зростання продуктивності праці.

Структура ФОП залежить від фінансових можливостей підприємства. У приватному секторі структура є суттєво гнучкішою, що дозволяє керівництву оперативно змінювати співвідношення між базовою та стимулюючою частинами заробітної плати залежно від фінансових результатів. Оптимізація цього співвідношення (база/стимул) є однією з головних функцій фінансового директора.

Підприємства, які ефективно керують структурою ФОП, досягають підвищення фінансових результатів. Нормативно-правове регулювання виступає як механізм фінансової стабільності та захисту активів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ, ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОНТРОЛЬ РОЗРАХУНКІВ ЗА ВИПЛАТАМИ ПРАЦІВНИКАМ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-управлінський аналіз підприємства та оцінювання ефективності використання трудового потенціалу

Приватне підприємство «СЕОЛ-АГРО» є сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні основних зернових культур, а також бобових культур і насіння олійних культур, що відповідає його основному виду діяльності (КВЕД 01.11). Діяльність фірми повністю підпорядкована сезонному циклу агровиробництва, що є ключовою детермінантою для її фінансового та кадрового менеджменту. Підприємство успішно інтегрувалося у регіональний агропромисловий комплекс, забезпечуючи виробництво високоякісної сировини для експорту та внутрішнього ринку.

Організаційна структура підприємства є функціонально-ієрархічною з помірною централізацією управлінських рішень. Керівництво здійснюється директором, підпорядкованим якому є ключові відділи: агрономічний відділ (відповідає за технологічні процеси), технічний відділ (обслуговування парку техніки) та фінансово-бухгалтерська служба. Ця структура впливає на ФОП – основна заробітна плата керівного та адміністративного персоналу фіксована (виходячи з посадових окладів), що забезпечує стабільність витрат поза сезоном. Натомість, ФОП виробничих підрозділів (механізатори, водії, сезонні робітники) є високодинамічним.

Кадрова політика ПП «СЕОЛ-АГРО» побудована на принципі стимулювання результатів. Управління ФОП відзначається високою часткою

змінної (преміальної) частини для виробничого персоналу, яка є безпосередньо прив'язаною до обсягів виробництва. Наприклад, механізатори отримують основну частину винагороди у вигляді відрядних розцінок за оброблену площу або зібраний тоннаж, що забезпечує прямий зв'язок між особистим внеском працівника та фінансовим результатом підприємства. Цей механізм є ключовим для забезпечення умови $ТПП > ТФОП$ (темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання ФОП) у пікові періоди.

Фінансова стратегія підприємства у сфері ФОП спрямована на мінімізацію непрямих (накладних) витрат у міжсезоння та максимальне використання інвестиційного потенціалу ФОП у гарячий сезон. Підприємство застосовує систему внутрішнього бюджетування, де загальний ліміт ФОП визначається щорічно, але його використання є нерівномірним відповідно до сезонних графіків. Фінансовий менеджмент здійснює постійний моніторинг і факторний аналіз відхилень фактичного ФОП від планового, щоб оперативно виявляти непродуктивні витрати або неефективне використання робочого часу.

У довгостроковій перспективі, ПП «СЕОЛ-АГРО» прагне зміцнювати свій соціальний пакет, щоб підвищити свою конкурентоспроможність на регіональному ринку праці. Це включає надання додаткових пільг та матеріальної допомоги, що є інвестицією у лояльність та утримання ключових спеціалістів, таких як висококваліфіковані агрономи та інженери. Таким чином, ФОП підприємства слугує дієвим важелем фінансового управління, адаптованим до високої сезонності та ризиків аграрного бізнесу.

Останні показники діяльності та процес відтворення підприємства ПП «СЕОЛ-АГРО» за період з 2022 по 2024 роки наведені в таблиці 2.1, що демонструє стабільний розвиток і ефективність роботи навчального закладу в різних аспектах його господарської діяльності.

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних індикаторів ПП «СЕОЛ-АГРО» протягом періоду 2022–2024 років, представлених у табл.2.1, дозволяє констатувати наявність певних позитивних векторів розвитку та підтверджує адаптивну стійкість підприємства, незважаючи на екстремальні обставини.

Таблиця 2.1

Динаміка показників розміру ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Зміни у 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Валова продукція в постійних цінах 2016 року, млн грн	33,84	22,890	34,56	1,021
2. Товарна продукція, млн грн	46,95	36,82	49,27	1,049
3. Площа с.-г. угідь – всього, га	4,27	4,27	4,27	-
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	93	94	85	0,914
5. Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	26,33	30,92	33,71	1,28
6. Середньорічна вартість оборотних активів, млн грн	21,76	27,38	29,07	1,336
7. Чисельність тварин у переводі на умовну ВРХ, гол.	332	270	268	0,807
8. Чистий прибуток, млн грн	11,90	5,250	4,26	0,358
9. Рівень рентабельності, %	88,2	35,9	9,4	-0,788
10. Норма прибутку господарства, %	24,7	9,0	6,8	-0,179

Зафіксовано зростання обсягу валової продукції, розрахованого у порівняльних цінах 2016 року, який у 2024 році досяг рівня 49,27 млн грн. Це значення на 2,1% перевищує показник 2022 року, що був референтним (останнім) мирним роком до початку повномасштабної збройної агресії. Ця позитивна відносна динаміка чітко свідчить про збереження виробничого потенціалу та демонструє здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати і частково нарощувати обсяги виробництва навіть в умовах військового стану.

Земельні ресурси продовжують виконувати функцію ключового нерухомого фактора стабільності та є основою для забезпечення стійкого розвитку будь-якого аграрного підприємства, особливо в період значних макроекономічних та логістичних порушень. Площа земельного фонду, що перебуває в експлуатації господарства та використовується для здійснення основної діяльності, залишається константною, фіксуючись на рівні 4277,0 га. Збереження сталої площі оброблюваних земель є критично важливим показником для гарантування безперервності виробничого циклу.

В умовах зовнішньої нестабільності, спричиненої збройною агресією, коли спостерігається дезінтеграція логістичних ланцюгів та обмеження доступу до традиційних ринків збуту, земельний актив набуває статусу ключового, фізично нерухомого елемента виробничої бази. Цей актив гарантує безперервність виробництва та є основою для забезпечення продовольчої безпеки. З фінансової точки зору, земельні ресурси функціонують як первинна заставна база для залучення зовнішнього фінансування та інвестицій. Крім того, вони є технологічною платформою для впровадження інноваційних агротехнологій, зокрема методів точного землеробства та автоматизації виробничих процесів. Це дозволяє підвищувати ефективність використання земельних угідь і мінімізувати залежність від обмежених трудових ресурсів у воєнний період.

Проте, слід зазначити, що військовий конфлікт спричинив суттєвий вплив на кадрову структуру підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу продемонструвала негативну динаміку, знизившись з 94 осіб у 2023 році до 85 осіб у 2024 році. Таке скорочення обумовлене не лише загальним дефіцитом кваліфікованих кадрів на регіональному ринку праці, але й процесами мобілізації, які призвели до втрати, наприклад, трьох висококваліфікованих трактористів. Незважаючи на ці виклики, важливим досягненням фінансово-кадрової політики ПП «СЕОЛ-АГРО» є збереження кількості робочих місць у перший рік повномасштабної війни, що мало

велике значення для підтримки локальної економіки та соціального добробуту працівників.

Протягом аналізованого трирічного періоду зафіксовано позитивну динаміку зростання середньорічної вартості основних засобів та оборотних активів підприємства. Цей тренд є прямим наслідком адаптаційної фінансової стратегії, прийнятої в умовах воєнного стану. Зокрема, було переглянуто політику формування виробничих запасів. Керівництво ПП «СЕОЛ-АГРО» прийняло стратегічне рішення щодо збільшення обсягів зберігання критично важливих сільськогосподарських матеріалів (насіння, добрива, пальне) для уникнення операційних простоїв, спричинених дефіцитом та проблемами з постачанням. Хоча цей крок забезпечив стабільність виробничих процесів, він водночас спричинив зростання оборотних активів у 2024 році, що є типовим для антикризового фінансового управління.

Незважаючи на збереження абсолютної прибутковості, ефективність господарської діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО» зазнала суттєвого зниження у 2024 році. Причини цього корелюють із кумулятивним впливом воєнних факторів, який у попередньому 2023 році не виявився настільки яскраво. У 2024 році це призвело до значного скорочення абсолютного прибутку та ключових показників ефективності.

Рівень рентабельності (найімовірніше, рентабельність активів або продажів) у 2024 році склав 9,4%, що становить падіння майже на 79% порівняно з довоєнним 2022 роком. Аналогічно, норма чистого прибутку продемонструвала зниження, досягнувши 6,8%, що на 17,9% менше, ніж у 2022 році.

Основні фактори, що зумовили зниження ефективності, включають:

кадровий дефіцит та зниження продуктивності – мобілізація кваліфікованих працівників стала причиною не лише зниження загальної продуктивності праці, але й спричинила зростання операційних витрат на пошук, первинне навчання та адаптацію нового персоналу;

інфляційний тиск на собівартість – різке підвищення цін на ключові виробничі ресурси – енергоносії, добрива та засоби захисту рослин – суттєво збільшило собівартість продукції, що безпосередньо позначилося на фінансовому результаті та рентабельності;

звуження ринку збуту – умовивійни призвели до суттєвого скорочення платоспроможного попиту на агропродукцію на внутрішньому ринку, що в поєднанні з логістичними проблемами ускладнило реалізацію та знизило маржинальність.

Аналіз збутової діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО», зокрема обсягу та структури товарної продукції (табл.2.2), демонструє суттєві зміни у виробничих пріоритетах підприємства за період 2022–2024 років, що відображає стратегічну адаптацію до складного економічного та логістичного середовища.

Таблиця 2.2

Обсяг і структура товарної продукції ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Продукція	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн.	структура, %	млн грн.	структура, %	млн грн.	структура, %
1. Рослинництво – всього	30,602	65,2	24,744	67,2	36,662	74,0
зернові та зернобобові – всього	16,562	35,3	13,431	36,5	29,764	60,0
з них: пшениця озима	16,246	34,6	116889	31,7	25,766	52,0
гречка	0,239	0,5	0,525	1,4	0,192	0,4
кукурудза на зерно	0,018	0,0	0,000	0,0	2,722	5,5
ячмінь ярий	-	-	-	-	0,012	0,0
просо	0,060	0,1	1,201	3,3	0,0636	1,3
зернобобові	-	-	-	-	0,436	0,9
соняшник	13,615	29,0	11,173	30,3	6,868	14,0
2. Тваринництво – всього	16,351	34,8	12,078	32,8	12,608	25,6
вирощування ВРХ	3,789,3	8,1	3,295	8,9	1,470	3,0
вирощування свиней	2,296,7	4,9	1,550	4,2	1,090	2,7
молоко	10,254,5	21,8	7,128	19,4	10,048	20,5
3. Рослинництво і тваринництво – всього	46,953	100,0	36,822	100,0	49,271	100,0

Якщо за період 2022–2023 років підприємство мало виражену зерново-соняшникову спеціалізацію, яка відповідала традиційній моделі агровиробництва у регіоні, то у 2024 році акцент змістився у бік зерново-молочного виробництва. Цей структурний зсув підтверджується суттєвим зменшенням обсягу реалізації насіння соняшнику: його частка у структурі товарної продукції скоротилася з 30% до 14,0%. На противагу цьому, частка продукції тваринництва, зокрема молока, стала основним видом реалізованої продукції. Молоко у 2024 році склало 20,5% у загальній структурі реалізованої продукції, що підкреслює критичну важливість цього напрямку для забезпечення стабільності грошових потоків.

Незважаючи на зростання частки реалізації молока у загальному обсязі збуту, сукупні обсяги виробництва тваринницької продукції скоротилися. Ця тенденція обумовлена зменшенням реалізації м'яса великої рогатої худоби та свиней. З точки зору фінансового менеджменту, стратегічна переорієнтація на молочне виробництво є обґрунтованою в умовах економічної нестабільності, оскільки продаж молока забезпечує регулярні грошові надходження. Це є критично важливою умовою для підтримання операційної ліквідності підприємства, на відміну від вирощування зернових культур, які генерують дохід лише двічі на рік (після збиральних кампаній). Зменшення збуту м'ясної продукції може бути інтерпретовано як наслідок політики оптимізації витрат або скорочення поголів'я, що викликано високими цінами на корми та ветеринарні послуги в умовах воєнного часу.

У короткостроковій перспективі основними показниками, що характеризують фінансове здоров'я суб'єкта господарювання, є його ліквідність та платоспроможність. Платоспроможність відображає здатність компанії виконувати свої довгострокові фінансові зобов'язання, тобто свідчить про спроможність підприємства своєчасно погашати борги та зобов'язання тривалого характеру. Натомість, ліквідність характеризує здатність підприємства оперативно та повною мірою покривати свої короткострокові зобов'язання. Вона корелює зі швидкістю конвертації

активів – таких як запаси, готова продукція або дебіторська заборгованість – у грошові кошти без суттєвої втрати їхньої ринкової вартості.

Для аграрного підприємства показник ліквідності має особливе значення, оскільки його діяльність регулярно супроводжується сезонними коливаннями доходів і витрат, а також необхідністю своєчасного фінансування критичних етапів польових робіт або збору врожаю. Зважаючи на високу вартість посівного матеріалу, добрив або пального, можливість швидкого генерування коштів від реалізації товарної продукції або інших активів є визначальною для забезпечення безперебійного функціонування господарства.

Оцінювання рівня ліквідності суб'єкта господарювання здійснюється за допомогою ключових кількісних індикаторів, таких як коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Ці показники наочно демонструють спроможність підприємства ефективно покривати свої короткострокові боргові зобов'язання. Систематичний аналіз цих коефіцієнтів, узагальнених у табл.2.3, надає можливість об'єктивно оцінити фінансову стійкість підприємства та його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання у короткостроковому часовому горизонті.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності

ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2021-2023 рр.

Показник	Значення, що рекомендується	Значення показника			Зміни за період 2024 р. до 2022 р.
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	19,3	4,4	9,3	-10,0
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	3,7	0,3	0,4	-3,3
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	4,2	1,2	0,6	-3,6

Аналіз індикаторів платоспроможності підприємства, представлених у табл.2.4, свідчить, що у 2022 році всі розраховані коефіцієнти відповідали

загальноприйнятими рекомендованими нормами. Це свідчило про належну здатність ПП «СЕОЛ-АГРО» своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання протягом звітної періоду, а також погашати боргові зобов'язання, термін виконання яких може бути коротшим. Важливим досягненням є той факт, що навіть у складному 2023 році підприємству вдалося зберегти досягнутий рівень ліквідності та платоспроможності. Проте, варто відзначити, що у 2024 році всі ключові фінансові показники продемонстрували негативну динаміку, що є прямим наслідком кумулятивного впливу воєнного стану в Україні. Зокрема, коефіцієнт швидкої ліквідності знизився, досягнувши показника 0,6, що є рівнем нижчим за рекомендований мінімум. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності також зазнав зменшення, проте залишився вище рекомендованого значення, зафіксувавшись на рівні 0,4.

Однією з фундаментальних характеристик фінансового становища підприємства є його фінансова стійкість, яка визначає рівень фінансової незалежності суб'єкта господарювання та його здатність ефективно протистояти ризику банкрутства.

Для аграрного підприємства фінансова стійкість має вирішальне значення, оскільки вона детермінує його здатність ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стабільного розвитку та оперативного протистояння негативним зовнішнім факторам, таким як коливання ринкових цін, несприятливі погодні умови чи геополітичні ризики. Для ПП «СЕОЛ-АГРО» фінансова стійкість безпосередньо означає можливість забезпечувати стабільне фінансування критично важливих посівних та збиральних кампаній, здійснювати модернізацію виробничих потужностей, а також гнучко реагувати на непередбачувані зміни в кон'юктурі ринку.

Аналіз, проведений на основі даних табл.2.4, демонструє зміни у фінансовому стані ПП «СЕОЛ-АГРО» протягом 2022–2024 років, засвідчуючи перехід підприємства від стану абсолютної до кризової фінансової стійкості. Ця трансформація є прямим наслідком суттєвого скорочення чистого прибутку у 2023 та 2024 роках порівняно з референтним довоєнним 2022 роком. Зниження

прибутковості безпосередньо пов'язане із впливом воєнного стану та спричинених ним економічних обмежень. Одночасно із цим, необхідно акцентувати увагу на зростанні нестачі нормальних джерел покриття запасів і витрат (тобто власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел): якщо у 2023 році цей дефіцит був відносно незначним, складаючи 0,170 млн грн, то у 2024 році він збільшився майже у сім разів, досягнувши 1,173 млн грн. Така динаміка свідчить про уповільнення темпів розвитку суб'єкта господарювання та вказує на значні складнощі на шляху до відновлення його фінансової стабільності.

Таблиця 2.4

Тип фінансової стійкості ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Зміни за період 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Власний капітал	53,199	58,453	56,715	3,516
2. Необоротні активи	30,220	32,689	34,719	4,499
3. Власні оборотні активи	22,979	25,764	21,996	-0,983
4. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів і витрат	22,979	25,764	21,996	-0,983
6. Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
7. Загальна величина нормальних джерел покриття запасів і витрат	22,979	25,764	21,996	-0,983
8. Запаси і витрати	19,063	25,934	23,169	4,106
9. Надлишок або нестача власних оборотних коштів	+3,916	-0,170	-1,173	-5,089
10. Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань	+3,916	-0,170	-1,173	-5,089
11. Надлишок або нестача нормальних джерел покриття запасів і витрат	+3,916	-0,170	-1,173	-5,089
12. Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан	знизився

Варто також зазначити, що нормальні джерела покриття, зокрема довгострокові зобов'язання та короткострокові банківські кредити, якими підприємство не скористалося, потенційно могли стати важливим фінансовим

ресурсом для підвищення ефективності використання наявних основних та оборотних активів. Цей фактор необхідно врахувати при розробці подальшої стратегії діяльності підприємства, оскільки залучення додаткових фінансових інструментів могло б сприяти поліпшенню його фінансової стійкості і забезпечити більш стабільний та прогнозований розвиток у майбутньому.

Для забезпечення повного розкриття економічної ефективності діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО» критично важливим є проведення аналізу показників рентабельності. Рентабельність виступає одним із ключових якісних індикаторів, що відображає ефективність використання ресурсів, задіяних у процесі виробництва та реалізації продукції.

Цей показник демонструє успішність підприємства у конвертації вкладених ресурсів у прибуток, тобто визначає віддачу, отриману від кожної інвестованої гривні. Для аграрного сектору рентабельність є особливо вагомим показником, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки раціонально та ефективно використовуються обмежені ресурси – земля, робоча сила і матеріальні запаси – в умовах високої сезонності та під впливом непередбачуваних зовнішніх факторів, таких як погодні умови чи коливання ринкових цін. Систематичний аналіз рентабельності дозволяє визначити ступінь фінансової стійкості суб'єкта господарювання та його потенціал до зростання і подальшого розвитку (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Рентабельність (збитковість) реалізації продукції
ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Зміни за період 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Чиста виручка від реалізації продукції, млн грн	46,953	36,822	49,271	2,318
2. Собівартість реалізованої продукції, млн грн	17,147	16,587	25,434	8,287
3. Валовий прибуток (збиток), млн грн	29,806	20,235	23,837	-5,969
4. Повна собівартість реалізованої продукції, млн грн	24,954	23,596	45,210	20,256

5. Прибуток (збиток) від реалізації продукції, млн грн	21,999	13,226	4,262	-17,737
6. Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції – рентабельність продажу, %	46,9	35,8	8,7	-38,2
7. Рентабельність (збитковість) витрат на реалізовану продукцію – рентабельність підприємства, %	88,2	35,8	9,4	-78,8
8. Чистий прибуток (збиток), млн грн	11,90	5,25	4,26	-7,64
9. Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за чистим прибутком, %	25,3	14,3	9,4	-15,9

Проведений аналіз фінансової звітності ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2022–2024 роки виявив значні негативні тенденції у сфері прибутковості та ефективності використання ресурсів підприємства. Незважаючи на номінальне зростання чистої виручки від реалізації продукції з 46,953 млн грн у 2022 році до 49,271 млн грн у 2024 році (приріст на 2,318 млн грн), фінансові результати демонструють суттєве погіршення.

Ключовим дестабілізуючим чинником стало випереджаюче зростання витрат. Повна собівартість реалізованої продукції зросла майже удвічі – з 24,954 млн грн у 2022 році до 45,210 млн грн у 2024 році. Це еквівалентно зростанню на 20,256 млн грн, що на порядок перевищує приріст чистої виручки. Прибуток від реалізації продукції знизився з 21,999 млн грн до 4,262 млн грн, що становить зменшення на 17,737 млн грн. Валовий прибуток також скоротився з 29,806 млн грн до 23,837 млн грн, а чистий прибуток зменшився на 7,64 млн грн, досягнувши у 2024 році показника 4,26 млн грн.

Ці зміни критично позначилися на відносних показниках ефективності. Рентабельність реалізованої продукції, яка відображає частку прибутку в кожній гривні виручки, зазнала колапсу, знизившись з 46,9% у 2022 році до мінімального значення 8,7% у 2024 році. Ще більш загрозливим є падіння рентабельності (збитковості) витрат на реалізовану продукцію, яка вимірює прибуток від реалізації на одиницю повної собівартості. Цей показник обвалився з 88,2% до 9,4%, що є найсуттєвішим негативним зміщенням (-78,8 відсоткових пункти) та безпосередньо вказує

на втрату контролю над витратами або значне зниження ефективності їхнього використання. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком також зменшилася з 25,3% до 9,4%.

Таким чином, ключовою проблемою фінансово-господарської діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО» у 2024 році є деформація структури витрат, яка нівелювала позитивний ефект від зростання обсягів реалізації. Для відновлення фінансової стійкості та прибутковості підприємству необхідно провести детальний аудит структури повної собівартості з метою ідентифікації та оптимізації непрямих та комерційних витрат.

Слід підкреслити, що раціональне та ефективне використання трудового потенціалу на сільськогосподарських підприємствах є вирішальним фактором, що впливає на рівень продуктивності та якісні характеристики кінцевої продукції. Забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, ефективність їх використання та загальний рівень продуктивності праці мають прямий вплив на динаміку зростання обсягів виробництва, реалізацію продукції, а також на сукупну ефективність діяльності аграрного суб'єкта господарювання. Отже, економічний аналіз показників ефективності трудових ресурсів є фундаментально необхідним для формування стратегічного курсу розвитку підприємства, оскільки дозволяє здійснювати контроль за виконанням цільових показників, оцінювати досягнуті результати та ідентифікувати потенційні резерви для подальшого нарощення економічного зростання.

Скорочення чисельності молоді в сільській місцевості, а також зменшення її питомої ваги у загальній структурі населення, значно загострює проблему забезпечення аграрних підприємств кваліфікованими фахівцями та оновленням трудового складу, особливо у контексті необхідності заміщення працівників пенсійного віку. Ця ситуація є прямим наслідком міграційних процесів (зокрема, відтоку молодого населення до великих міст або за межі країни), а також несприятливих демографічних показників (зниження рівня народжуваності та збільшення смертності).

Таким чином, формується системний ризик, який загрожує безперервності виробничого процесу і вимагає від підприємств, як-от ПП «СЕОЛ-АГРО», термінового впровадження ефективних програм для утримання та розвитку наявного персоналу.

Важливим чинником формування і використання трудових ресурсів на аграрних підприємствах є ефективна система мотивації, головним елементом якої традиційно виступає заробітна плата. Результативність, старанність і відданість працівників значною мірою залежать від рівня їхньої фінансової винагороди. В останні роки спостерігається тенденція до зростання середньомісячної зарплати на аграрних підприємствах, однак, незважаючи на позитивну динаміку, її рівень все ще залишається нижчим за середньогалузевий показник. Цей факт підкреслює необхідність для підприємств аграрного сектору, зокрема для ПП «СЕОЛ-АГРО», оптимізувати структуру ФОП та збільшувати частку стимулюючих виплат, щоб підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці та ефективно протистояти кадровому дефіциту.

Для забезпечення глибинного розуміння ефективності використання трудового потенціалу доцільно проаналізувати конкретні показники продуктивності праці та рівня винагороди на аграрному підприємстві ПП «СЕОЛ-АГРО», які зведені в табл.2.6.

Аналіз даних, представлених у табл. 2.6, дає підстави для висновку, що коефіцієнт використання трудових ресурсів та загальна активність персоналу ПП «СЕОЛ-АГРО» демонструють позитивну тенденцію до зростання. Цей факт може свідчити про підвищення інтенсивності експлуатації наявного трудового потенціалу порівняно з попередніми звітними періодами.

Однак, необхідно зазначити, що у період з 2023 по 2024 роки підприємство зіткнулося з високим рівнем плинності кадрів. Ця ситуація стала прямим наслідком відтоку працівників за кордон, спричиненого військовими діями. Незважаючи на це, продуктивність праці у 2024 році

продемонструвала суттєве зростання на 11,7% порівняно з 2023 роком. Це є значущим позитивним індикатором ефективності використання трудових ресурсів, особливо з огляду на близькість бойових дій та негативний вплив загального економічного спаду в країні. Проте, важливо підкреслити, що фактичний рівень продуктивності ПП «СЕОЛ-АГРО» все ще залишається нижчим за середні показники по аграрних підприємствах України.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання трудових ресурсів та рівня оплати праці на виробництві ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Зміни у % за період 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Фактичний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	221,13	211,68	225,44	101,90
2. Потенційний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	195,72	197,82	178,92	91,40
3. Затрати праці у місяці максимальної зайнятості робітників, тис. люд.-год.	23,1	22,37	23,52	101,82
4. Затрати праці у місяці мінімальної зайнятості робітників, тис. люд.-год.	14,7	14,7	15,02	102,11
5. Середньомісячні затрати праці робітників, тис. люд.- год.	18,48	17,64	18,79	101,71
6. Кількість робітників звільнено за рік, чол.	4	5	14	325,1
7. Валова продукція, тис. грн	35534,21	24029,25	36283,49	102,1
8. Середньорічна чисельність робітників, чол.	98	99	89	91,3
9. Коефіцієнт використання трудових ресурсів	1,19	1,12	1,32	111,4
10. Трудова активність, люд.- год.	2378,46	2292,05	2518,85	105,8
11. Коефіцієнт сезонності	1,31	1,33	1,31	100,0
12. Розмах сезонності	1,65	1,6	1,65	100,0
13. Плинність кадрів, %	4,51	5,57	16,07	355,7
14. Продуктивність праці, тис. грн/чол.	382,09	255,68	426,83	111,8
3. Середньомісячна заробітна плата, грн/чол.				
а) у сільському господарстві	10206,21	10416	12185,25	119,5
б) у рослинництві	11511,36	12455,35	14259,12	123,8
в) у тваринництві	8841,52	9414,35	10930,5	123,7

Заробітна плата є визначальним чинником мотивації персоналу. Аналіз показників середньомісячної заробітної плати співробітників, які зайняті у сільськогосподарському виробництві ПП «СЕОЛ-АГРО», свідчить про поступове нарощення рівня оплати праці. Попри цей прогрес, рівень заробітної плати на підприємстві суттєво відстає від середнього по країні. Така різниця вказує на недостатній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що може стати додатковим стимулом для плинності кадрів.

Отже, результати аналізу свідчать, що в межах досліджуваного підприємства спостерігається тенденція до підвищення ефективності використання трудового потенціалу та зростання рівня матеріального стимулювання працівників. Водночас, цей рівень залишається нижчим за середньогалузеві та загальнонаціональні економічні показники, що вказує на об'єктивну необхідність пошуку та реалізації механізмів для подальшого нарощення продуктивності наявних трудових ресурсів.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів на аграрному підприємстві в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні може бути застосований комплекс стратегічних підходів:

1. Інтенсифікація процесів цифровізації та автоматизації. В умовах дефіциту робочої сили, спричиненого мобілізацією та міграційними потоками, автоматизація виробничих операцій є ключовим важелем для значного підвищення продуктивності. Це передбачає застосування сучасних агротехнологічних рішень, таких як використання безпілотних літальних апаратів (дронів) для моніторингу полів, впровадження автоматизованих систем зрошення та інтелектуальних систем управління врожайми. Ці заходи дозволяють скоротити необхідну чисельність виробничого персоналу та підвищити загальну ефективність.

2. Оптимізація витратних статей та управління ресурсами. Необхідним кроком є проведення глибокого детального аналізу операційних витрат підприємства з метою виявлення резервів для їх мінімізації. Ця оптимізація може охоплювати витрати на енергоносії, зменшення норм використання добрив, а також вдосконалення логістичних схем. Зниження собівартості без погіршення якісних характеристик продукції є ключовою передумовою для збільшення прибутковості навіть за умов економічної невизначеності.

3. Стратегічне інвестування у розвиток та перекваліфікацію персоналу. Пріоритетним є інвестування у програми професійного навчання працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації. В умовах воєнного стану, перекваліфікація співробітників, які продовжують працювати на підприємстві, дозволяє їм освоювати суміжні функції, що істотно підвищує операційну гнучкість та ефективність діяльності підприємства.

4. Розробка гнучких та адаптивних мотиваційних систем. Оскільки матеріальна винагорода залишається визначальним фактором для утримання працівників, підприємству доцільно модернізувати моделі оплати праці. Це може включати запровадження бонусів за досягнення високої продуктивності, надання додаткових виплат за успішне проходження навчальних програм або покращення системи страхування персоналу.

5. Стимулювання міжгосподарської кооперації та партнерства. В умовах воєнного стану критично важливим є налагодження партнерських відносин з іншими агропідприємствами. Така кооперація дає можливість об'єднувати технологічні, ресурсні та експертні потужності для більш ефективного управління виробничим процесом та оптимізації логістичних операцій.

6. Впровадження диверсифікації ризиків та виробничого портфеля. В умовах високої ринкової нестабільності підприємству доцільно розглянути можливості диверсифікації асортименту продукції або географії ринків збуту. Це дозволить знизити загальні фінансові ризики, пов'язані з потенційною нестабільністю окремих сегментів ринку чи регіонів.

7. Активізація пошуку інвестицій та залучення грантової підтримки. Підприємства, які демонструють прихильність до інноваційних та стійких методів роботи, мають підстави розраховувати на залучення додаткових фінансових ресурсів через прямі інвестиції або участь у грантових програмах, особливо в контексті відновлення аграрного сектору України.

Запропоновані стратегічні дії здатні істотно підвищити результативність використання трудових ресурсів в умовах військового стану. Вони допоможуть аграрним підприємствам не лише зберегти операційну стійкість, але й підтримати конкурентоспроможність на ринку.

На ПП «СЕОЛ-АГРО» централізований бухгалтерський облік ведеться спеціалізованою службою, до складу якої входять п'ять співробітників. Службові обов'язки персоналу бухгалтерії детально регламентовані відповідними посадовими інструкціями. Варто відзначити відсутність затвердженого окремого Наказу про облікову політику для ПП «СЕОЛ-АГРО».

Документообіг підприємства регламентується Графіком руху первинних та зведених документів. Однак, виявлено, що перелік первинних документів, включених до цього графіку, не є вичерпним, що негативно позначається на загальній організації бухгалтерського обліку діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО».

З початку 2016 року підприємство перейшло на автоматизовану форму ведення обліку. Робочий план рахунків був сформований безпосередньо у цій системі, де бухгалтерські рахунки (синтетичні, субрахунки та аналітичні) кодуються за допомогою функціоналу програми.

Програмне забезпечення сприяє спрощенню ведення обліку та підготовки фінансової звітності для суб'єктів господарювання різного масштабу та галузевої приналежності. Ключовою особливістю системи є автоматизація бухгалтерських операцій: програма здатна здійснювати автоматичну обробку транзакцій, вести облік основних засобів, запасів, розрахунків із заробітної плати, взаєморозрахунків із контрагентами та

податкових зобов'язань. Це значно мінімізує ризик виникнення помилок та підвищує ефективність праці бухгалтерського персоналу.

Програмне забезпечення забезпечує підтримку різних видів обліку, включаючи бухгалтерський і податковий облік, відповідно до чинних законодавчих вимог.

На рис.2.1 наведена схема записів, що проводяться бухгалтерією ПП «СЕОЛ-АГРО» рис.1.



Рис. 2.1. Схема автоматизованої форми бухгалтерського обліку ПП «СЕОЛ-АГРО»

Програмне забезпечення вирізняється високою гнучкістю налаштувань, що дає змогу адаптувати його відповідно до специфічних операційних потреб господарюючого суб'єкта. Ця адаптація включає можливість індивідуального конфігурування планів рахунків, а також налаштування розподілу аналітичного обліку за окремими проектами, напрямками діяльності та центрами витрат. Завдяки цьому функціоналу, підприємства отримують можливість повноцінно інтегрувати систему обліку зі своїми унікальними бізнес-процесами.

Крім того, програма забезпечує автоматичне генерування фінансової звітності згідно з вимогами чинного законодавства, включаючи складання балансу, звітів про фінансові результати та податкових декларацій. Суттєвою перевагою є також підтримка багатовалютного обліку, що дозволяє здійснювати реєстрацію операцій у різних іноземних валютах з автоматичною конвертацією в національну валюту.

Додатковою корисною функцією є автоматизація всіх розрахунків, пов'язаних із заробітною платою. Програмний комплекс підтримує ведення обліку зарплати, здійснює автоматичне обчислення податків, внесків до соціальних фондів та нарахування відпускних. Це значно спрощує завдання відділу кадрів та бухгалтерії в частині управління персоналом. Нарешті, програма оснащена інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що дозволяє користувачам навіть без значного досвіду швидко оволодіти її функціоналом.

2.2. Фінансове регулювання нарахування оплати праці та механізм здійснення утримань

Винагорода, яку отримує співробітник за виконані ним трудові обов'язки, визначається цілим комплексом чинників. До них належать складність і специфіка умов виконання завдань, професійні та ділові

характеристики самого працівника, фактичні результати його діяльності, а також фінансові показники господарської діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО». При цьому, граничний розмір заробітку не встановлюється. Важливою умовою є те, що сукупна заробітна плата працівників ПП «СЕОЛ-АГРО» за повністю виконану місячну норму праці – включно з усіма доплатами, надбавками, преміями та іншими компенсаційними виплатами – не може опускатися нижче рівня мінімально встановленої державою заробітної плати.

Розрахунок основної заробітної плати базується на комплексному врахуванні тарифних розрядів працівників, застосуванні погодинних тарифних ставок для персоналу, що працює за відрядною або погодинною системами, а також на встановлених нормах виробітку, нормах часу та посадових окладах.

У ПП «СЕОЛ-АГРО» використовуються дві ключові форми оплати праці: погодинна та відрядна.

У випадку відрядної оплати праці, заробітна плата розраховується шляхом визначення розцінки за одиницю роботи на основі тарифної ставки. Кінцева сума заробітку обчислюється, виходячи з фактичної кількості виготовленої продукції чи виконаного обсягу робіт.

Якщо заробітна плата нараховується на основі посадового окладу, то за повний відпрацьований місяць виплачується повний встановлений оклад. За неповний місяць праці розрахунок здійснюється шляхом множення середньоденного заробітку на кількість фактично відпрацьованих днів.

Оплата праці персоналу, зайнятого у тваринництві, здійснюється на основі фактично виробленої продукції (наприклад, обсягу молока чи приросту ваги) у їхній закріпленій групі тварин за місяць, що множиться на відповідну розцінку. Додатково, за досягнення високих виробничих показників працівники тваринництва отримують надбавки: майстри тваринництва I класу отримують 20%, а II класу - 10% до основної винагороди.

Трактористи-машиністи отримують оплату праці за обсяг виконаних робіт (наприклад, оранка, посів), що підтверджується подорожнім листом та іншими обліковими документами. Розцінки визначаються на основі еталонних гектарів.

Водії вантажних автомобілів винагороджуються за відрядною системою, яка базується на обсязі виконаних перевезень, причому оплата корелюється з вантажопідйомністю автомобіля та категорією вантажу. Водії автобусів і легкових автомобілів отримують заробітну плату за погодинною системою.

Робота, виконана у вихідні та святкові дні, оплачується у подвійному розмірі. Праця, що припадає на нічний час (з 22:00 до 6:00), підлягає додатковій оплаті у розмірі 40% від тарифної ставки.

Працівники, які виконують роботу в умовах, що характеризуються шкідливим впливом (наприклад, при проведенні робіт із захисту рослин від шкідників і бур'янів), отримують підвищену оплату праці. Зокрема, їхні тарифні ставки й оклади збільшуються на 10% за фактично відпрацьований час у таких умовах.

Крім того, для підвищення кваліфікації та стимулювання, трактористам-машиністам та водіям підприємства нараховується додаткова оплата за класність:

трактористи-машиністи I класу отримують додатково 20%, а II класу – 10%;

водії автомобілів і автобусів I класу отримують 25%, а II класу – 10% до їхньої основної заробітної плати.

Надбавки за безперервний стаж роботи за спеціальністю нараховуються згідно з колективним договором відповідно до тривалості стажу:

від 3 до 5 років - 8%;

від 5 до 10 років - 10%;

від 10 до 15 років - 13%;

понад 15 років - 16%.

Комісія, до складу якої входять керівник, інспектор з кадрів, головний бухгалтер та голова профспілкового комітету, відповідає за визначення безперервного стажу роботи на основі записів у трудовій книжці.

Нарахування заробітної плати працівникам підлягає обов'язковому утриманню податків:

податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) стягується у розмірі 18%;

військовий збір утримувався до 2025 р. у розмірі 1,5%.

Крім того, із заробітної плати також можуть утримуватися профспілкові внески (1%), авансові платежі та інші нарахування, такі як попередньо сплачені кошти, оплата комунальних послуг або суми, що стягуються за виконавчими листами. Загальна сума усіх утримань із нарахованого заробітку не може перевищувати 50% від загальної нарахованої суми.

У жовтні 2024 року Верховна Рада ухвалила законодавчі зміни, що передбачають збільшення ставки військового збору в Україні з 1,5% до 5%. Це підвищення є частиною широкої податкової реформи, спрямованої на збільшення надходжень до державного бюджету, які є критично необхідними для фінансування оборонних витрат країни в умовах триваючої війни. Нові правила стосуватимуться всіх громадян, включаючи найманих працівників, і набудуть чинності після офіційної публікації відповідного закону.

Збільшення ставки військового збору, хоча й спричинить зниження чистого доходу громадян, має на меті забезпечити стабільне фінансування української армії, враховуючи, що міжнародні партнери не фінансують військові витрати напряму. Очікується, що цей крок допоможе залучити значні додаткові кошти для потреб оборони, що є надзвичайно важливим на тлі тривалих військових дій та економічних труднощів. З точки зору фінансового менеджменту ПП «СЕОЛ-АГРО», це збільшення означає зростання фіскального навантаження на фонд оплати праці та вимагає коригування системи нарахувань для збереження мотиваційної функції чистої заробітної плати.

Серед виплат, що нараховуються на підприємстві, виділяються допомога у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю (лікарняні) та компенсація за період щорічної відпустки (відпускні).

База для розрахунку страхових виплат – середня заробітна плата, що є основою для нарахування страхових виплат, визначається на підставі сукупного заробітку працівника за попередні 12 календарних місяців.

Нарахування лікарняних та відпускних – прибезпосередньому нарахуванні допомоги по тимчасовій непрацездатності або відпускних, застосовується середньоденний заробіток, який обчислюється, виходячи з фактично відпрацьованого часу.

Джерело фінансування лікарняних – оплата перших п'яти днів непрацездатності здійснюється за рахунок коштів підприємства, тоді як подальше покриття витрат бере на себе Фонд соціального страхування.

Виплата заробітної плати персоналу ПП «СЕОЛ-АГРО» здійснюється двічі на місяць у суворій відповідності до положень колективного договору: перша частина (аванс) виплачується до 15-го числа поточного місяця; остаточний розрахунок (друга частина) проводиться до 31-го числа того ж місяця.

Працівникам, які працюють за сумісництвом, виплата нараховується відповідно до фактично виконаного обсягу робіт.

2.3. Структура фінансового обліку розрахунків за трудовими виплатами в системі фінансового управління

Первинні документи на аграрних підприємствах, включаючи ПП «СЕОЛ-АГРО», відіграють визначальну роль у забезпеченні достовірного бухгалтерського обліку. Вони є основним доказовим підґрунтям, що фіксує факт здійснення господарських операцій і підтверджує їхню законність та правомірність. Коректне оформлення первинної документації є критично необхідним для точного відображення виробничих процесів, здійснення

розрахунків із персоналом та контрагентами, а також для формування звітності для державних органів. Без належно оформлених первинних документів ведення бухгалтерського обліку втрачає юридичну силу і стає неможливим, оскільки саме ці документи надають правочинності відображеним у звітності даним.

До обов'язкових реквізитів первинного документа належать: найменування документа, дата і місце його складання, назва суб'єкта господарювання, зміст і кількісний обсяг господарської операції, а також посади й особисті підписи осіб, відповідальних за її здійснення. Бухгалтерська служба аграрного підприємства несе відповідальність за своєчасне оформлення та ретельну перевірку всіх первинних документів, що стосуються операцій, пов'язаних із використанням трудових ресурсів, оплатою праці та виконанням сільськогосподарських робіт. Усі розрахунки з працівниками повинні обліковуватися відповідно до положень чинного законодавства, яке регулює документальне забезпечення бухгалтерських записів.

Документальне оформлення розрахунків із працівниками ПП «СЕОЛ-АГРО» регламентується згідно з положенням «Про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» № 88 від 24 травня 1995 року (з подальшими змінами та доповненнями). Відповідно до цього нормативного акта, всі первинні документи класифікуються на два види: документи довільної та типової форми. Документи довільної форми дозволено розробляти підприємству самостійно, за умови обов'язкового включення до них усіх необхідних реквізитів, що забезпечують їхню юридичну силу. Для забезпечення відповідності законодавчим вимогам та підвищення ефективності обліку праці, підприємство повинно використовувати актуальні та належні форми документів.

Для забезпечення контролю та обліку робочого часу персоналу застосовується Табель обліку робочого часу, який використовується для

фіксації як присутності на робочих місцях, так і кількості відпрацьованих годин усіма категоріями співробітників установи. Цей документ складається щомісячно в одному екземплярі, окремо для різних виробничих підрозділів і категорій персоналу організації. У таблиці обов'язково зазначаються посада працівника, його тарифна ставка або оклад, тип оплати праці, загальна сума нарахованого заробітку, а також табельний номер, який використовується для синтетичного й аналітичного обліку. Після закінчення місячного звітнього періоду таблиць передається до бухгалтерської служби, де він слугує підставою для нарахування заробітної плати.

Обліковий лист тракториста-машиніста виступає як ключовий первинний документ, призначений для детальної фіксації польових, стаціонарних та інших видів робіт, що виконуються із залученням тракторів, комбайнів та самохідних машин. При цьому даний документ не застосовується для обліку транспортних робіт тракторів. Транспортні роботи, здійснювані тракторами, оформлюються за допомогою окремого первинного документа – Подорожнього листа трактора.

Для нарахування заробітної плати працівникам, зайнятим у сфері тваринництва, використовується спеціалізований первинний документ – Розрахунок нарахування оплати праці для працівників тваринництва.

Облік виконаних робіт та нарахування заробітної плати за транспортні операції, здійснені вантажними автомобілями, проводиться на підставі Подорожнього листа вантажного автомобіля. У свою чергу, Подорожній лист легкового автомобіля є підставою для нарахування заробітної плати водіям легкових автомобілів.

Слід зазначити, що у таких галузях, як будівництво, промисловість та інших сферах, для обліку виконаних робіт, відпрацьованого часу та заробітної плати, що розраховується за результатами, застосовується документ Наряд на відрядну роботу.

Підставою для надання відпустки є типовий Наказ керівника, якому передуює подання співробітником відповідної заяви на відпустку. Нарахування відпускних коштів у ПП «СЕОЛ-АГРО» фіксується за допомогою бухгалтерської довідки. Кожен працівник організації має законодавче право на отримання допомоги за період тимчасової непрацездатності. Основою для нарахування цієї допомоги слугує листок непрацездатності (лікарняний листок). Для отримання відшкодування коштів на оплату лікарняних від Фонду соціального страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, до відповідного органу подається Заява-розрахунок встановленого зразка.

У ПП «СЕОЛ-АГРО» облік первинних документів ведеться своєчасно, відповідно до затвердженого плану-графіка документообігу. Бухгалтерська служба здійснює ретельну перевірку цих документів на предмет повноти та правильності заповнення всіх необхідних реквізитів, а також проводить контроль коректності арифметичних розрахунків.

Усі первинні документи, що стосуються обліку робочого часу та заробітної плати працівників, після підписання керівниками структурних підрозділів, передаються до бухгалтерії у строки, визначені планом документообігу. Бухгалтерія проводить їхню верифікацію на відповідність показників щодо кількості та якості продукції або обсягу виконаних робіт, а також на відповідність затвердженим розцінкам. Для цього здійснюється порівняння інформації з первинних документів із даними обліку праці та виробничими показниками працівників. Додатково, бухгалтерія перевіряє повноту та коректність заповнення реквізитів і арифметичних розрахунків. Після завершення перевірки документи підписуються відповідальними особами, які її провели, та передаються керівнику або його заступнику для остаточного затвердження.

У ПП «СЕОЛ-АГРО» також реалізована систематизація інформації, зокрема щодо оплати праці та експлуатаційних показників роботи машинно-тракторного парку для кожного тракториста-машиніста. Цей процес автоматизований на основі даних, отриманих з облікових листів тракториста-

машиніста та подорожніх листів трактора. Інформація з цих документів переноситься для формування Відомості експлуатаційних показників роботи трактора. У цій відомості відображаються ключові індикатори, що стосуються відпрацьованого часу, обсягу виконаних робіт, витрат пального та нарахування заробітної плати кожного тракториста-машиніста. Накопичувальна відомість обліку роботи вантажного автотранспорту створюється за аналогічним принципом, як і відомість експлуатаційних показників роботи трактора.

Основним документом, що містить розрахунки з кожним працівником щодо заробітної плати, є розрахункова-платіжна відомість.

Акумуляція інформації про розрахунки з персоналом підприємства, як обліковим, так і необліковим, щодо оплати праці (усі види заробітної плати, премій, допомог тощо), а також нарахування заборгованостей за невикрачену заробітну плату (розрахунки з депонентами), здійснюється на рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам».

Рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» є пасивним (активно-пасивним), балансовим та призначений для обліку розрахунків за всіма видами оплати праці: основною та додатковою заробітною платою, преміями, виконанням громадських обов'язків тощо [36].

За кредитом рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» відображаються нараховані працівникам заробітна плата, премії, допомога по тимчасовій непрацездатності та інші виплати, які належать до нарахування, а за дебетом – виплата заробітної плати, премій, допомоги по тимчасовій непрацездатності та інших належних виплат. Також враховується вартість одержаних матеріалів, продукції та товарів в рахунок погашення заборгованості перед працівниками за іншими виплатами. Всі утримання з виплат працівників, включаючи податки, єдиний соціальний внесок, платежі за виконавчими документами, також відображаються за цим рахунком [36].

Згідно з інструкцією про застосування плану рахунків, рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» має субрахунки: 661 «Розрахунки за

заробітною платою»; 662 «Розрахунки за депонентами» та 663 «Розрахунки за іншими виплатами» [36].

Якщо підприємство отримало готівку для виплати заробітної плати, але працівники не отримали її в установлений строк, така заборгованість відображається за дебетом субрахунків 661 «Розрахунки за заробітною платою» і 663 «Розрахунки за іншими виплатами», а також кредитом субрахунку 662 «Розрахунки з депонентами».

На субрахунку 663 «Розрахунки за іншими виплатами» ведеться облік виплат, що не належать до фонду оплати праці, таких як допомога по частковому безробіттю та допомога по тимчасовій непрацездатності.

У ПП «СЕОЛ-АГРО» використовуються субрахунки 661, 662 та 663. Для управління підприємством, а також з метою оптимізації організації праці та оплати, аналізу резервів скорочення витрат на заробітну плату, підвищення продуктивності та розрахунків з працівниками важливу роль відіграє аналітичний облік праці та заробітної плати.

Аналітичний облік, що ведеться за кожним працівником окремо, являє собою детальну фіксацію всіх розрахунків з конкретними співробітниками підприємства, включаючи заробітну плату, премії, компенсації та інші виплати, а також утримання, що стосуються цих виплат. Такий облік дозволяє забезпечити прозорість та точність нарахувань, а також своєчасність виплат.

Формування аналітичного обліку дозволяє керівництву підприємства та бухгалтерії не лише своєчасно та точно розраховувати виплати, але й ефективно управляти витратами на оплату праці. Оскільки аналітичний облік ведеться за кожним працівником, він забезпечує точність у визначенні суми нарахувань і відрахувань. Це є важливим аспектом для зниження можливих фінансових втрат, пов'язаних з помилками в розрахунках або несвоєчасними виплатами.

Аналітичний облік також має важливе значення для організації роботи з точки зору управлінських рішень. Дані, що збираються в рамках цього обліку, використовуються для формування звітності, як внутрішньої, так і зовнішньої. Він надає інформацію про продуктивність працівників, обсяг виконаних робіт та

інші важливі показники, що дозволяє керівникам ефективно планувати витрати на оплату праці та оцінювати продуктивність.

У процесі аудиту, як внутрішнього, так і зовнішнього, аналітичний облік виступає в ролі ключового джерела даних. Він дає змогу підтвердити правильність проведених фінансових операцій, нарахувань заробітної плати, премій, компенсацій і допомог, а також коректність здійснених утримань. Таким чином, аналітичний облік забезпечує фінансову дисципліну і сприяє збереженню ефективності у веденні господарської діяльності, дозволяючи не лише своєчасно здійснювати виплати працівникам, але й ретельно контролювати всі витрати підприємства.

Розрахунково-платіжні відомості виконують дві основні функції: по-перше, за їхньою допомогою здійснюються розрахунки з працівниками, а по-друге, вони є формою аналітичного обліку рахунка 66. Розрахункові або розрахунково-платіжні відомості складаються окремо для кожного структурного підрозділу в розрізі категорій персоналу та табельних номерів працівників.

Типові операції за рахунком 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Типові операції по рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам»

<i>Д-т</i>	<i>Рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам»</i>	<i>К-т</i>
------------	---	------------

<i>з кредитом рахунків</i>	<p>662 Депоновано зарплату</p> <p>651 Утримано ЄВСС із загальної суми лікарняних та зарплати</p> <p>641 Утримано ПДФО із загальної суми лікарняних та зарплати</p> <p>301 Виплачено з каси зарплату, премії, лікарняні, інші соцвиплати</p> <p>24 Утримано із зарплати працівників суму втрат виробничого браку</p> <p>311 Перераховано з поточного рахунку підприємства на рахунки працівників у банках суму зарплати</p> <p>301 Виплачено депоновану зарплату</p> <p>654 Утримано із зарплати страхові внески з індивідуального страхування</p> <p>377, 685 Утримано із зарплати квартирну плату, плату за відвідування дитьми дитячих дошкільних закладів, профспілкові внески, суми за виконавчими листами</p> <p>372 Утримано із зарплати підзвітні суми</p> <p>375 Утримано суми завданого матеріального збитку</p> <p>377 Утримано позики, видані працівникам</p> <p>701, 712 Утримано із зарплати вартість реалізованої готової продукції та ТМЦ</p> <p>717 Списано на доходи депонована зарплата, по якій минув строк позовної давності</p>	<p>20, 21, 22, 26, 27, 28 Нараховано зарплату за роботи з навантаження, розвантаження придбаних ТМЦ</p> <p>949 Нараховано допомогу з тимчасової непрацездатності</p> <p>661 Депоновано зарплату</p> <p>15 Нараховано зарплату працівникам, які зайняті на будівництві, придбанні необоротних активів</p> <p>23, 24 Нараховано зарплату виробничому персоналу і працівникам за виправлення браку</p> <p>471 Нараховано відпускні працівникам за рахунок створеного резерву відпусток</p> <p>39, 91, 92, 93, 94, 97, Нараховано зарплату іншим працівникам</p> <p>378 Нараховано допомогу по тимчасовій непрацездатності за рахунок ФСС ТВП</p> <p>949 Нараховано цільову матеріальну допомогу систематичного та разового характеру</p>	<i>з дебетом рахунків</i>
----------------------------	--	--	---------------------------

Висновок до розділу 2

Проведений фінансово-управлінський аналіз діяльності Приватного підприємства «СЕОЛ-АГРО» за період 2022–2024 років, а також дослідження системи організації, облікового забезпечення та контролю розрахунків за виплатами працівникам, дозволяють сформулювати низку критичних висновків щодо фінансової стійкості, ефективності використання трудового потенціалу та якості облікового процесу в умовах високої сезонності агробізнесу та кумулятивного впливу воєнного стану.

Незважаючи на збереження виробничого потенціалу та зростання чистої виручки від реалізації з 46,953 млн грн у 2022 році до 49,271 млн грн у 2024 році, фінансова ефективність підприємства зазнала значного погіршення. Ключовою детермінантою цього стало випереджаюче і стрімке зростання повної

собівартості реалізованої продукції, яка зросла з 24,954 млн грн до 45,210 млн грн, що значно нівелювало позитивний ефект від збільшення обсягів продажів.

Це призвело до різкого падіння абсолютного прибутку від реалізації на 17,737 млн грн (з 21,999 млн грн до 4,262 млн грн) та зниження чистого прибутку. Критичні зміни зафіксовано у відносних показниках: рентабельність продажу обвалилася з 46,9% до 8,7%, а рентабельність витрат (рентабельність підприємства) впала з 88,2% до 9,4%. Таке обвальне зниження рентабельності, особливо витратної, на 78,8 відсоткових пункти прямо вказує на деформацію структури витрат та втрату контролю над ними, що є наслідком інфляційного тиску на собівартість (енергоносії, добрива) та звуження ринків збуту.

Показники ліквідності та платоспроможності продемонстрували стійкість у 2023 році, проте у 2024 році зафіксовано негативну динаміку. Зокрема, коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,6, що є нижчим за рекомендований діапазон (0,7–0,8).

Найбільш загрозливим є перехід підприємства від стану абсолютної фінансової стійкості у 2022 році до кризового фінансового стану у 2023 та 2024 роках. Ця трансформація обумовлена зростанням нестачі нормальних джерел покриття запасів і витрат (власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел): дефіцит збільшився майже у сім разів, досягнувши 1,173 млн грн у 2024 році. Це свідчить про уповільнення темпів розвитку та значні складнощі на шляху до фінансової стабілізації.

Кадрова політика підприємства адаптована до сезонного циклу, використовуючи високу частку змінної (преміальної/відрядної) частини оплати праці для виробничого персоналу, що має забезпечувати умову $ТПП > ТФОП$ (темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання фонду оплати праці).

Проте, війна спричинила негативну динаміку середньооблікової чисельності персоналу та високий рівень плинності кадрів (з 4,51% до 16,07% за період 2022–2024 рр.), спричинений мобілізацією (втрата кваліфікованих трактористів) та міграційними процесами.

Незважаючи на це, продуктивність праці у 2024 році зросла на 11,8% порівняно з 2022 роком, досягнувши 426,83 тис. грн/чол.. Це позитивний індикатор, який свідчить про підвищення інтенсивності експлуатації наявного трудового потенціалу, проте фактичний рівень продуктивності все ще залишається нижчим за середні показники по Україні.

Аналіз середньомісячної заробітної плати свідчить про поступове зростання рівня оплати праці, проте він суттєво відстає від середнього по країні, що є додатковим чинником, який стимулює плинність кадрів та знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Бухгалтерський облік ПП «СЕОЛ-АГРО» ведеться автоматизовано з 2016 року, що мінімізує помилки та підвищує ефективність праці. Однак, виявлено, що відсутній затверджений Наказ про облікову політику, а перелік первинних документів у графіку документообігу не є вичерпним.

Для обліку розрахунків за виплатами працівникам використовується пасивний рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» та його субрахунки (661, 662, 663). Нарахування відображаються за кредитом рахунку 66, а виплати та утримання – за дебетом. Важлива роль у контролі та управлінні витратами на оплату праці відводиться аналітичному обліку, що ведеться за кожним працівником окремо.

У системі оплати праці використовується погодинна та відрядна форми. Заробітна плата нараховується двічі на місяць. Законодавчі зміни 2024 року передбачають збільшення військового збору з 1,5% до 5%, що вимагає коригування системи нарахувань для збереження мотиваційної функції чистої заробітної плати.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ТРУДОВИХ ВИПЛАТ У КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення ефективності обліку розрахунків із персоналом щодо оплати праці в контексті фінансового менеджменту

В умовах воєнного стану в Україні, що характеризується значними економічними викликами та підвищеною ризикованістю, вдосконалення системи обліку розрахунків за виплатами працівникам набуває критичної значущості для фінансового менеджменту. Сучасна економічна реальність вимагає підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, особливо в частині оптимізації фонду оплати праці та належного виконання соціальних зобов'язань.

Крім того, курс на інтеграцію України до європейського економічного простору зумовлює стратегічну необхідність адаптації національних стандартів бухгалтерського обліку до міжнародних норм (наприклад, МСФЗ). Впровадження прозорої, гармонізованої та достовірної системи обліку виплат персоналу безпосередньо сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємств, підвищуючи їхню інвестиційну привабливість, та створить необхідні умови для ефективної адаптації до вимог європейських ринків.

Особливу увагу слід сфокусувати на модернізації методів обліку в контексті обмеженості фінансових ресурсів і підвищених ризиків, асоційованих із нестабільністю ринку праці під час військових дій. Модернізація процесів бухгалтерського обліку та їхня гармонізація з міжнародними стандартами дозволить українським підприємствам краще відповідати вимогам європейських партнерів та інвесторів. Удосконалення обліку розрахунків за виплатами працівникам, включаючи впровадження

адаптованих до воєнних умов облікових рішень, забезпечить не лише дотримання національного законодавства, але й підвищить оперативну ефективність управління підприємствами, що є ключовим для їхньої фінансової життєздатності.

На підставі аналізу поточного досвіду ведення обліку розрахунків за виплатами працівникам, пропонується низка перспективних напрямів для його модернізації в рамках чинної системи бухгалтерського обліку, з метою посилення фінансового контролю та прозорості:

- оптимізація первинного обліку та його документального забезпечення;
- модернізація наявної моделі аналітичного обліку розрахунків за виплатами персоналу;

- гармонізація положень Національного стандарту бухгалтерського обліку П(С)БО 26 «Виплати працівникам» з вимогами Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку МСБО 19 «Виплати працівникам»;

- покращення існуючої системи оплати праці.

Перший стратегічний напрям передбачає вдосконалення первинного обліку виплат, що нараховуються працівникам. Пропозиції сконцентровані на максимальній адаптації форм первинної документації, особливо для підприємств аграрного сектору, до актуальної структури виплат, регламентованої стандартами обліку та податковими вимогами. Це, зокрема, стосується коректного відображення різних видів преміальних виплат, матеріальної допомоги, а також інших стимулюючих і компенсаційних нарахувань.

З метою посилення операційного контролю та точності списання витрат, у документах, таких як наряди на відрядну роботу, доцільно запровадити додаткові поля для фіксації наступних реквізитів: «початок робіт» і «завершення робіт» - для моніторингу термінів виконання завдань; а також «замовник», «об'єкт обліку», «інвентарний номер» та «обсяг робіт» - що є критично важливим для визначення напрямків списання виробничих витрат.

Крім того, необхідно запровадити окремий реєстраційний журнал або інший документ для обліку виданих нарядів, що дозволить посилити контроль за їхнім використанням. Впровадження цих змін у первинну документацію не лише зменшить час на їх заповнення та підвищить їхню зрозумілість, але й сприятиме отриманню реальної картини щодо якості виконаних робіт, що, у свою чергу, підвищить ефективність управління виробничими процесами та дозволить об'єктивно оцінити якість праці робітників.

Одним із ключових аспектів реформування поточної системи бухгалтерського обліку є вдосконалення діючої моделі аналітичного обліку розрахунків, пов'язаних із виплатами персоналу. У науковій літературі провідними вченими розроблено та запропоновано низку альтернативних варіантів моделей аналітичного обліку розрахунків за виплатами працівникам. Ці моделі спрямовані на підвищення деталізації, прозорості та ефективності фінансового контролю над Фондом оплати праці. З метою підвищення ефективності та деталізації, провідні науковці розробили низку альтернативних варіантів моделі аналітичного обліку розрахунків за виплатами працівникам, які систематизовано представлено у табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Варіанти моделі аналітичного обліку щодо розрахунків за виплатами працівникам, запропоновані науковцями

Джерело	Субрахунок	Назва
Покасаєва О.В., Кошулинська Г.О. [39]	№661	«Розрахунки за заробітною платою»
	№6611	«Розрахунки за нарахованими виплатами»
	№66111	«Поточні виплати»
	№66112	«Заробітна плата за окладами і тарифами»
	№66113	«Інші нарахування з оплати праці»
	№66114	«Виплати за невідпрацьований час»
	№66115	«Премії та інші заохочувальні виплати»
	№66116	«Комісійні винагороди»
	№6612	«Виплати при звільненні»
	№6613	«Виплати після закінчення трудової діяльності»
	№6614	«Розрахунки за виплатою відпускних»
Корягін М.В., Попкова О.О. [31]	№661	«Розрахунки з оплати праці»
	№6611	«Основна заробітна плата»

	№6612	«Додаткова заробітна плата»
	№6613	«Премії та інші заохочувальні виплати»
	№6614	«Компенсаційні виплати»
	№662	«Розрахунки з депонентами»
	№663	«Розрахунки за іншими виплатами»
Мельянкova Л.В. [59]	№661	«Розрахунки за заробітною платою»
	№662	«Розрахунки з депонентами»
	№663	«Розрахунки за іншими виплатами»
	№664	«Розрахунки за виплатами заробітної плати в формі натуроплати»
	№665	«Розрахунки з депонентами при натуральній формі оплати праці»

Аналіз наукових праць провідних дослідників дає підстави стверджувати, що всі запропоновані ними моделі аналітичного обліку розрахунків за виплатами працівникам є релевантними та заслуговують на практичне застосування. Проте, необхідно відзначити, що жоден із наведених варіантів не забезпечує повного охоплення всіх типів виплат персоналу, які здійснюються відповідно до чинного законодавства України.

З метою модернізації моделі аналітичного обліку розрахунків за виплатами працівникам у ПП «СЕОЛ-АГРО», пропонується запровадити додаткові рахунки другого порядку для субрахунку № 661 «Розрахунки за заробітною платою». Ці запропоновані зміни, які деталізовано представлені у табл.3.2, спрямовані на підвищення деталізації та прозорості обліку з позиції фінансового менеджменту.

Таблиця 3.2

Пропонована структура рахунку

№ 66 «Розрахунки за виплатами працівникам»

Субрахунок	Назва
№ 661	Розрахунки за заробітною платою
№ 6611	Поточні виплати
№ 6612	Виплати при звільненні
№ 6613	Виплати після закінчення трудової діяльності
№ 6614	Виплати інструментами власного капіталу

Для забезпечення детального обліку та фінансового контролю над Фондом оплати праці (ФОП), пропонується така класифікація аналітичних рахунків (першого та другого рівня) за їхнім складом і економічною сутністю:

поточні виплати – це всі зобов'язання підприємства перед працівником (за винятком виплат, пов'язаних зі звільненням, та тих, що надаються інструментами власного капіталу), які мають бути повністю виконані протягом дванадцяти місяців після завершення місяця, в якому співробітник фактично виконав відповідну роботу;

виплати при звільненні – це компенсації та інші нарахування, що здійснюються працівнику за рішенням адміністрації підприємства або за його власним бажанням у разі припинення трудових відносин, зазвичай до досягнення пенсійного віку. До цієї категорії входять: вихідна допомога, грошова компенсація за невикористані дні щорічної відпустки, а також збереження середньої заробітної плати на час пошуку нового місця працевлаштування;

виплати після завершення трудової діяльності – це всі види виплат, які працівник починає отримувати після офіційного припинення трудових відносин із підприємством. До них відносяться: пенсійні виплати (пенсії за вислугою років або віком), інші форми виплат після закінчення трудової діяльності, такі як страхування життя після виходу на пенсію та медичне обслуговування після завершення роботи на підприємстві;

виплати інструментами власного капіталу – це специфічні форми винагороди, за якими працівник набуває право на отримання фінансових інструментів власного капіталу (акцій, опціонів), емітованих підприємством (або його материнською компанією), або ж зобов'язання підприємства перед працівником залежить від майбутньої ринкової ціни цих фінансових інструментів.

Впровадження запропонованої моделі аналітичного обліку розрахунків із персоналом у практичну діяльність підприємства дозволить суттєво вдосконалити методику обліку цих розрахунків.

Це, своєю чергою, забезпечить посилення інформаційної, контрольної та управлінської функцій суб'єкта господарювання. Модель дасть змогу систематизувати процеси нарахування, обліку та виплати заробітної плати й інших компенсацій, а також розширить можливості використання бухгалтерських даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Запропонований підхід сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між різними користувачами облікової інформації та поліпшить аналітичну роботу завдяки отриманню більш структурованих і детальних даних.

Дослідження показують, що поточна аналітична складова в обліку розрахунків за виплатами працівникам є недостатньо ефективною, оскільки її функціонал часто обмежується нормативними інструкціями та рекомендаціями. Запропонована модель має потенціал для підвищення достовірності відображення інформації у фінансовій звітності підприємства та покращення взаємодії між різними користувачами облікових даних, що є критично важливим для прозорого фінансового менеджменту.

Третій напрямок вдосконалення полягає у гармонізації положень Національного стандарту бухгалтерського обліку П(С)БО 26 «Виплати працівникам» з вимогами Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку МСБО 19 «Виплати працівникам». Ключові розбіжності між цими стандартами стосуються, зокрема, існування у міжнародній практиці окремої категорії короткострокових виплат, таких як внески на соціальне забезпечення, виплати, пов'язані з участю працівників у прибутках підприємства, а також негрошові винагороди (наприклад, медичне обслуговування, надання житла чи автомобілів, субсидовані товари та послуги). Крім того, у П(С)БО 26 недостатньо деталізовані інші довгострокові виплати порівняно з МСБО 19. Хоча П(С)БО 26 містить положення щодо виплат інструментами власного капіталу, на міжнародному рівні такі виплати регулюються МСФЗ 2 «Платіж на основі акцій» (в Україні – П(С)БО 13 «Фінансові інструменти»).

Основними проблемами в обліку розрахунків за виплатами працівникам на підприємстві є:

слабка мотиваційна функція премій і надбавок, що спричинена їхньою нестабільністю та нерегулярністю;

порушення фінансової дисципліни, що проявляється у затримках виплати заробітної плати та відпускних;

незначні відмінності в окладах працівників різних розрядів.

З метою покращення обліку в межах існуючої бухгалтерської системи, необхідно детально вивчити досвід використання різних систем оплати праці. Важливою рекомендацією є розробка індивідуальної системи заробітної плати, яка базується на оцінці конкретних досягнень працівника. Для виробничого персоналу доцільно впровадити відрядну форму оплати; також варто запровадити «гнучкий тариф», що слугуватиме додатковим стимулом для підвищення продуктивності праці.

Для підприємств, де рентабельність безпосередньо залежить від ефективності праці найманих працівників, критично важливо встановити таку систему оплати, яка б складалася з:

базової (фіксованої) заробітної плати, що покриває основні життєві потреби;

бонусної (змінної) частини, яка прямо залежить від індивідуальних або колективних результатів роботи працівника.

Такий збалансований підхід забезпечить належне виконання заробітною платою її основних функцій (відтворювальної та стимулюючої).

Запровадження структурованої системи посадових окладів-грейдів на аграрних підприємствах може слугувати ефективним фінансовим інструментом для посилення мотивації персоналу та зростання загальної продуктивності. З огляду на специфіку аграрного сектору, включаючи сезонність робіт, залежність результатів від погодних умов та використання різноманітних технологій, критично важливо адаптувати цю систему до особливостей сільськогосподарського виробництва.

Така система може бути реалізована через такі ключові підходи:

1) відображення складності та важливості функцій. Система окладів-грейдів повинна об'єктивно відображати складність та стратегічну важливість виконуваних трудових функцій. Наприклад, рівень відповідальності та необхідний обсяг знань для тракториста, агронома, інженера-механіка чи водія є різним. Чітке встановлення градації за професіями та посадовими обов'язками дозволить підприємству справедливо оцінювати економічний внесок кожного працівника.

2) інтеграція результативності у визначення грейда. Грейди мають враховувати не лише кваліфікаційний рівень персоналу, але й конкретні виробничі результати їхньої діяльності. В умовах аграрного виробництва це можуть бути такі показники, як врожайність полів, дотримання встановлених технологічних норм або ефективність управління ресурсами. Вищий рівень відповідальності та досягнення кращих результатів має бути фінансово відображено у вищому грейді, що безпосередньо стимулюватиме працівників до підвищення кваліфікації та зростання продуктивності.

3) коригування діапазонів відповідно до ринкових умов. Діапазони окладів у межах грейдової системи повинні регулярно коригуватися з урахуванням ринкової вартості праці в аграрному секторі та поточної ситуації на регіональному ринку праці. Такий підхід забезпечить підприємству конкурентоздатність та гарантує стабільну оплату праці, навіть за умов економічних коливань або нестабільності, характерної для сільського господарства.

Таким чином, впровадження системи окладів-грейдів на аграрних підприємствах забезпечить справедливий механізм винагороди для працівників, мотивуючи їх до продуктивної діяльності, і дозволить керівництву більш ефективно управляти трудовими ресурсами з фінансової точки зору.

3.2. Розвиток аудиторських процедур контролю розрахунків за виплатами працівникам у фінансовому менеджменті

Проблема контролю за витратами на оплату праці є однією з найважливіших функцій у системі фінансового управління підприємством. Це обумовлено її прямим впливом на мотивацію персоналу, операційну продуктивність та загальну фінансову стабільність суб'єкта господарювання. Недостатній рівень фінансового контролю за процесами нарахування заробітної плати може спричинити зниження економічної ефективності використання трудових ресурсів, виникнення помилок у розрахунках виплат, порушення термінів виконання фінансових зобов'язань перед працівниками та органами соціального страхування, а також призвести до нерационального використання фонду оплати праці. В сучасних умовах високої конкурентності ринку праці та жорстких законодавчих вимог, впровадження ефективних систем фінансового контролю за цими процесами є критично важливим для збереження стійкості.

Основними завданнями системи фінансового контролю є не тільки гарантування своєчасної та коректної виплати заробітної плати, але й забезпечення того, щоб усі фінансові операції, пов'язані з оплатою праці, виконувались у повній відповідності до чинного законодавства та внутрішніх стандартів підприємства.

Контроль за ФОП повинен охоплювати такі ключові елементи:

моніторинг раціонального використання робочого часу та забезпечення зростання продуктивності праці;

нагляд за своєчасним і коректним визначенням сум нарахованої заробітної плати, відрахувань на користь соціального страхування та їх правильним включенням до собівартості продукції (робіт, послуг);

перевірка дотримання встановлених термінів виконання розрахунків з персоналом щодо заробітної плати та інших виплат;

нагляд за ефективним використанням ФОП та інших фінансових ресурсів, призначених для винагороди працівників;

верифікація коректності нарахування компенсацій за надурочні роботи, святкові дні, нічний час тощо;

контроль за правильністю, своєчасністю та повнотою виконаних операцій бухгалтерською службою.

Відтак, для забезпечення стійкого розвитку підприємства та високого рівня задоволеності персоналу необхідна розробка та впровадження чітких фінансових механізмів, які дозволять значно підвищити рівень контролю за всіма аспектами, пов'язаними з фондом оплати праці [51].

Виявлені недоліки вказують на критичну необхідність посилення внутрішнього контролю за обліком і виплатою заробітної плати, що є ключовою умовою для забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами підприємства.

Для підвищення ефективності облікових процесів та загальної діяльності підприємства доцільно запропонувати створення відділу внутрішнього аудиту. Цей підрозділ виконуватиме функцію незалежного контролю за дотриманням фінансових стандартів і процедур, а також за відповідністю внутрішньої діяльності підприємства вимогам законодавства та внутрішнім політикам.

Однією з головних переваг внутрішнього аудиту є його здатність забезпечувати регулярний і об'єктивний моніторинг фінансових та операційних процесів. Це дозволить ідентифікувати слабкі місця та потенційні ризики в управлінні ресурсами. Щоб гарантувати неупередженість та точність оцінки, цей відділ повинен бути організаційно і функціонально незалежним, що дозволить надавати об'єктивну і достовірну інформацію керівництву для прийняття стратегічних рішень.

Структура відділу внутрішнього аудиту повинна формуватися відповідно до розміру, специфіки діяльності та потреб підприємства. На великих підприємствах цей відділ може складатися з декількох аудиторів,

спеціалізованих на різних аспектах діяльності (наприклад, фінансовий аудит, аудит закупівель, аудит виробничих процесів), тоді як на менших підприємствах достатньо мати невеликий, але компетентний колектив фахівців.

Для впровадження внутрішнього аудиту як системи контролю необхідно розробити внутрішню нормативно-правову базу, що регулюватиме його діяльність. Оскільки в Україні внутрішній аудит не є законодавчо обов'язковим для всіх підприємств і, відповідно, не підлягає прямій державній регламентації, підприємству необхідно самостійно створити внутрішні нормативні документи. Ці документи повинні чітко визначати мету, завдання та методи проведення внутрішніх аудитів, а також права і обов'язки аудиторів.

Крім формування нормативної бази, критично важливим є забезпечення професійної підготовки персоналу, який здійснюватиме внутрішній аудит. Це включає не лише базове навчання з основ аудиту, але й регулярне підвищення кваліфікації та ознайомлення з найновішими практиками внутрішнього контролю, що успішно застосовуються на міжнародному рівні. Навчальна програма повинна охоплювати такі ключові аспекти, як аналіз ризиків, методи проведення аудиту, управління даними та оцінка ефективності управлінських рішень. Таким чином, створення відділу внутрішнього аудиту та впровадження належної підготовки персоналу дозволять підприємству підвищити прозорість і ефективність роботи, мінімізувати ризики та оптимізувати процес прийняття управлінських рішень.

На багатьох аграрних підприємствах, навіть там, де існує потенціал для запровадження системи внутрішнього аудиту, така форма контролю часто не функціонує або не передбачена внутрішніми регламентами та положеннями. Відсутність внутрішнього аудиту може призводити до недостатнього рівня контролю за виконанням господарських операцій та створювати суттєві ризики для майнових інтересів власників підприємства.

Впровадження внутрішнього аудиту кардинально змінює підхід керівників структурних підрозділів і спеціалістів до управління ресурсами та майном підприємства. Внутрішній аудит вимагає перегляду посадових інструкцій для всіх управлінських підрозділів, які відповідають за оформлення господарських операцій, складання первинних документів та ведення аналітичних реєстрів. Крім того, він сприяє вдосконаленню контролю за виконанням технологічних процесів, їх обліком та забезпеченню об'єктивної, неупередженої інформації про фінансово-господарську діяльність.

Ефективність функціонування служби внутрішнього аудиту значною мірою залежить від того, наскільки продумано, детально та обґрунтовано створені її внутрішні положення. Ці нормативні акти повинні враховувати стратегію підприємства і бути заснованими на чітких правилах, що регламентують права та обов'язки як самої служби аудиту, так і керівництва або власників підприємства.

У розробленому Положенні про внутрішній аудит необхідно чітко зазначити цілі аудиту, обсяг його повноважень і зони відповідальності за стан внутрішнього контролю, а також механізми виявлення зловживань та недоліків. Розробка такого внутрішнього нормативного акта повинна здійснюватися за участі всіх зацікавлених сторін підприємства, включаючи власника, виконавчого директора, головного бухгалтера і ключових фахівців виробничо-технологічних відділів.

На нашу думку, внутрішній аудит на аграрних підприємствах, за винятком тих, де законодавство рекомендує наглядові ради або ревізійні комісії як інструмент контролю, повинен виконувати такі основні завдання:

- верифікація відповідності організаційних регламентів діяльності підприємства чинним нормативним актам і установчим документам;

- оцінка системи економічних регламентів та регуляторів щодо їхньої відповідності нормативно-правовим вимогам і статуту підприємства;

- аудит коректності складання і виконання господарських договорів;

перевірка наявності, складу, стану та оцінки майна, а також ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

контроль за дотриманням правил ціноутворення, тарифів, розрахунково-платіжної дисципліни, а також за своєчасністю податкових і бюджетних платежів;

підготовка пропозицій щодо покращення організації контролю, бухгалтерського обліку та розрахункової дисципліни, а також виконання інших організаційно-управлінських завдань.

Слід зауважити, що просте створення служби внутрішнього аудиту не зможе вирішити всі проблеми внутрішнього контролю, якщо її сформувати без урахування основних компонентів цілісної управлінської системи. У зв'язку з цим, ми пропонуємо побудувати організацію системи внутрішнього аудиту як невід'ємної частини загального механізму управління, який повинен включати такі елементи, як організаційна структура, процеси, механізми оцінки ефективності та методи контролю (деталізовано в табл.3.3).

Таблиця 3.3

Система внутрішнього аудиту аграрного підприємства

Організаційний механізм аудиту	Структура аудиторської служби і аудиту	Процес аудиту	Оцінка ефективності аудиту
Принципи	Організаційна структура і її частини	Організаційні процеси	Якісна оцінка
Цілі	Кадри	Процедури роботи	Кількісна оцінка
Функції	Технічні засоби	Організація праці	Комплексна оцінка
Методи	Методи	Методи	Методи

Важливою передумовою ефективності внутрішнього аудиту є дотримання його основоположних принципів. Найважливіші з них можна систематизувати таким чином:

принцип незалежності – оцінка об'єкта аудиту має бути неупередженою та ідентифікованою без зовнішнього впливу з боку управлінського персоналу, що забезпечує об'єктивність кінцевих результатів;

принцип повноти – аудиторська перевірка повинна охоплювати всі елементи контролю без необґрунтованого виключення жодного з них. Такий комплексний підхід гарантує виявлення всіх можливих відхилень та сприяє їх усуненню;

принцип єдності – уся аудиторська діяльність має бути підпорядкована єдиним методологічним підходам. Застосування однакових методів до схожих об'єктів аудиту дозволяє отримувати порівнянні дані для формування обґрунтованих управлінських рішень;

принцип визначеності – кожен аудит повинен бути спрямований на вирішення конкретних завдань і підготовку інформації для чітко визначених користувачів. Це забезпечує фокусування аудиту на пріоритетних цілях;

принцип економічності – отримання необхідної інформації у процесі аудиторської діяльності повинно досягатися з мінімальними витратами ресурсів, що підвищує загальну рентабельність аудиторської функції;

принцип узгодженості – діяльність внутрішнього аудиту має бути інтегрована з іншими управлінськими функціями, що дозволяє досягти гармонійної взаємодії різних управлінських процесів;

принцип матеріальної зацікавленості – залученість аудиторських кадрів повинна мотивуватися на точність, оперативність і відповідність отриманих даних реальній ситуації;

принцип циклічності – внутрішній аудит повинен охоплювати всі форми контролю – включаючи попередній, поточний і подальший аудит, що забезпечує повний цикл контролю на підприємстві.

Важливою складовою механізму внутрішнього аудиту є методи, що використовуються для досягнення поставлених цілей. Вибір методів залежить від обсягу перевірки та потреби в різноманітній доказовій інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємства.

Серед ключових методів можна виділити: інвентаризацію, лабораторні аналізи, експертні оцінки, контрольні перевірки, усні опитування, обстеження, контрольний збір урожаю (для аграрного сектору), економічний

аналіз та перевірку документації. Через обмежений обсяг цього викладу неможливо детально розглянути функціонал кожного з цих методів та їхню роль у внутрішньому аудиті.

Ефективність функціонування внутрішнього аудиту підлягає оцінці за низкою ключових критеріїв. Найважливіші з них такі:

об'єктивність, де діяльність внутрішнього аудиту має бути неупередженою та базуватися на фактах;

доказовість, де всі рекомендації повинні бути аргументованими та переконливими;

якість, де виконання аудиторських завдань забезпечується висококваліфікованими спеціалістами;

своєчасність, де всі функції внутрішнього аудиту мають бути виконані у чітко визначені терміни;

попередження (превентивність), де діяльність внутрішнього аудиту повинна бути спрямована на запобігання відхиленням від заданих цільових показників;

дисциплінованість, де вплив системи внутрішнього аудиту на всі елементи управлінської та виробничої системи підприємства повинен стимулювати організованість та запобігати недбалості у роботі.

Значення двох останніх критеріїв (попередження та дисциплінованість) постійно зростає, оскільки кінцева ефективність аудиту значною мірою залежить від його здатності впливати на управління об'єктом, прогнозувати та запобігати потенційним відхиленням.

Ефективність внутрішнього аудиту визначається двома основними параметрами:

досягненням поставлених цілей (оцінка того, наскільки повно та точно були реалізовані заплановані аудиторські завдання);

впливом на діяльність (оцінка позитивного ефекту, який аудит мав на фінансово-господарську діяльність підприємства).

Висновок до розділу 3

В умовах економічних викликів та підвищеної ризикованості воєнного стану, вдосконалення системи обліку розрахунків за виплатами працівникам набуває критичної значущості для фінансового менеджменту ПП «СЕОЛ-АГРО». Запропонована модернізація охоплює низку стратегічних напрямів, спрямованих на посилення фінансового контролю та прозорості.

По-перше, необхідно оптимізувати первинний облік та його документальне забезпечення. Це передбачає максимальну адаптацію форм первинної документації, зокрема нарядів на відрядну роботу, шляхом запровадження додаткових реквізитів, таких як «початок робіт», «завершення робіт», «замовник», «об'єкт обліку» та «обсяг робіт». Ці зміни не лише підвищать зрозумілість документів, але й сприятимуть отриманню реальної картини щодо якості виконаних робіт та посиленню операційного контролю. Крім того, слід запровадити окремий реєстраційний журнал для обліку виданих нарядів.

По-друге, пропонується модернізувати наявну модель аналітичного обліку розрахунків за виплатами персоналу. Для підвищення деталізації та прозорості обліку на рахунку № 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», доцільно запровадити додаткові субрахунки другого порядку до № 661 «Розрахунки за заробітною платою». Пропонована структура включає субрахунки № 6611 «Поточні виплати», №6612 «Виплати при звільненні», № 6613 «Виплати після закінчення трудової діяльності» та № 6614 «Виплати інструментами власного капіталу». Це забезпечить посилення інформаційної, контрольної та управлінської функцій підприємства. По-третє, важливим напрямком є покращення існуючої системи оплати праці. З огляду на слабку мотиваційну функцію премій та незначні відмінності в окладах, критично важливо встановити таку систему, що складається з базової (фіксованої) заробітної плати та бонусної (змінної) частини, прямо залежної від

індивідуальних або колективних результатів. Зокрема, для аграрного підприємства ефективним фінансовим інструментом є запровадження структурованої системи посадових окладів-грейдів, яка враховує складність функцій (наприклад, тракторист vs. агроном) та інтегрує виробничу результативність, стимулюючи працівників до підвищення кваліфікації.

По-четверте, необхідний розвиток аудиторських процедур контролю розрахунків за виплатами працівникам. Недостатній рівень фінансового контролю може призводити до помилок у розрахунках та нераціонального використання фонду оплати праці. Для підвищення ефективності облікових процесів та мінімізації ризиків, пропонується створення відділу внутрішнього аудиту. Цей підрозділ повинен бути організаційно і функціонально незалежним та виконувати ключові завдання, такі як моніторинг раціонального використання робочого часу, нагляд за коректністю визначення сум нарахованої заробітної плати та перевірка дотримання термінів розрахунків. Ефективність внутрішнього аудиту залежить від його побудови як невід'ємної частини загального механізму управління та дотримання принципів незалежності, повноти та циклічності.

Нарешті, в контексті євроінтеграції, слід прагнути до гармонізації положень Національного стандарту бухгалтерського обліку П(С)БО 26 «Виплати працівникам» з вимогами Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку МСБО 19 «Виплати працівникам», що підвищить інвестиційну привабливість підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконане кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню механізму формування та ефективного використання фонду оплати праці (ФОП) в системі фінансового управління ПП «СЕОЛ-АГРО». Комплексне дослідження засвідчило, що в умовах високої сезонності аграрного виробництва, воєнних викликів та інфляційного тиску, управління ФОП має критичне значення для збереження фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У теоретичному розділі було узагальнено, що ФОП є не просто витратною статтею, а ключовим інвестиційним ресурсом, що формує людський капітал і безпосередньо впливає на продуктивність та фінансовий результат підприємства. Уточнено, що ефективний механізм управління ФОП повинен бути інтегрований у загальну систему фінансового менеджменту та базуватися на принципах стратегічної відповідності, мотиваційної збалансованості та фінансової обґрунтованості. На ПП «СЕОЛ-АГРО» ця інтеграція частково реалізована через встановлення високої частки змінної частини для виробничого персоналу, яка прив'язана до обсягів виробництва. Це забезпечує прямий зв'язок між особистим внеском працівника та фінансовим результатом, що має підтримувати умову, коли темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання ФОП.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «СЕОЛ-АГРО» за 2022–2024 роки виявив значні негативні тенденції та дисбаланси, які нівелювали позитивний ефект від зростання обсягів реалізації. Критичне погіршення рентабельності: Незважаючи на номінальне зростання чистої виручки до 49,271 млн грн у 2024 році, відбулося катастрофічне зростання повної собівартості реалізованої продукції з 24,954 млн грн до 45,210 млн грн (збільшення на 20,256 млн грн). Це призвело до різкого падіння прибутку від реалізації на 17,737 млн грн і обвального зниження ключових показників

ефективності: рентабельність продажу (реалізованої продукції) знизилася з 46,9% до 8,7% (-38,2 відсоткових пункти); рентабельність витрат (підприємства) впала з 88,2% до 9,4%. Це свідчить про деформацію структури витрат та втрату контролю над ними, спричинену інфляційним тиском на ресурси

Підприємство перейшло зі стану абсолютної фінансової стійкості (2022 рік) до кризового фінансового стану (2023–2024 роки). Це підтверджується зростанням нестачі власних оборотних коштів та загальної величини нормальних джерел покриття запасів і витрат з 0,170 млн грн (2023) до 1,173 млн грн (2024). Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,6, що є рівнем, нижчим за рекомендований мінімум (0,7–0,8).

Війна спричинила суттєве скорочення середньооблікової чисельності працівників (з 94 до 85 осіб) та різке зростання плинності кадрів (з 4,51% до 16,07%). Хоча продуктивність праці зросла на 11,8% (з 382,09 до 426,83 тис. грн/чол.), цей позитивний ефект досягнутий переважно за рахунок підвищення інтенсивності використання наявного персоналу (зростання трудової активності та коефіцієнту використання трудових ресурсів). Водночас, середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві (12185,25 грн у 2024 р.) залишається нижчою за середньогалузевий показник 2020 року, що знижує конкурентоспроможність підприємства та стимулює плинність кадрів.

Дослідження облікового процесу показало, що облік ведеться автоматизованою формою з 2016 року, що підвищує ефективність роботи бухгалтерського персоналу. Облік розрахунків із персоналом акумулюється на пасивному (активно-пасивному) рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» (субрахунки 661, 662, 663), де нарахування відображаються за кредитом, а виплати та утримання – за дебетом. Проте, виявлено суттєві недоліки в нормативній регламентації, зокрема, відсутність затвердженого Наказу про облікову політику для ПП «СЕОЛ-АГРО», невичерпний перелік первинних документів у графіку руху.

Система оплати праці використовує погодинну та відрядну форми²⁶. Встановлено складну систему надбавок (за класність, стаж, роботу у шкідливих умовах). Нарахування підлягають обов'язковим утриманням: ПДФО (18%), військовий збір (1,5% до законодавчих змін 2024 р.). Враховуючи законодавчі ініціативи щодо збільшення ставки військового збору до 5%²⁹, це вимагає коригування системи нарахувань для збереження мотиваційної функції чистої заробітної плати.

Для подолання виявлених проблем та відновлення фінансової стійкості, запропоновано комплекс стратегічних заходів: фінансова та облікова регламентація; затвердження наказу про облікову політику та повного графіка документообігу для усунення нормативних прогалин та посилення внутрішнього контролю; проведення глибокого аудиту структури повної собівартості для мінімізації непрямих та комерційних витрат, що є критичною передумовою для зростання прибутковості.

Також для покращення фінансового становища підприємства необхідно застосувати наступні заходи:

використання довгострокових зобов'язань та банківських кредитів, якими підприємство не скористалося, для покриття дефіциту власних оборотних коштів та забезпечення фінансової стійкості;

збільшення частки стимулюючих виплат, а також інвестування у соціальний пакет для підвищення лояльності та утримання ключових спеціалістів;

пріоритетне інвестування у перекваліфікацію персоналу та інтенсифікацію цифровізації та автоматизації (використання дронів, інтелектуальних систем) для компенсації кадрового дефіциту, підвищення продуктивності та операційної гнучкості;

коригування преміальної системи виробничого персоналу, включивши в неї показники не тільки обсягу, але й рентабельності реалізації, щоб стимулювати працівників до економічно обґрунтованого виробництва.

Таким чином, ПП «СЕОЛ-АГРО» продемонструвало здатність до адаптації та збереження виробничого потенціалу в умовах військового стану, що є значним досягненням. Однак, неконтрольоване зростання витрат та кризовий фінансовий стан вимагають негайного впровадження запропонованих заходів. Наукова цінність роботи полягає в обґрунтуванні необхідності інтегрованого підходу до управління ФОП та фінансовою стійкістю, а практична значимість – у розробці конкретних інструментів для оптимізації витрат, підвищення конкурентоспроможності заробітної плати та усунення недоліків в обліковому забезпеченні. Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству відновити свою фінансову стійкість, забезпечити стабільний розвиток та ефективно протистояти викликам зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Л. М., Ніпіаліді О. Ю., Даниленко Т. П. та ін. Фінанси підприємств. Тернопіль : Економічна думка, 2003.
2. Аналіз теоретичних підходів до визначення дефініції “капітал підприємства” / Ізюмська В. // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-35>
3. Асоціація між Україною та ЄС: Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014 р.
4. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2009.
5. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ніка-Центр, 2021.
6. Бугай В. В. Управління трудовими ресурсами підприємства. Київ : Кондор, 2022.
7. БізнесІнформ / Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. Фінансова стійкість суб’єктів сектора малого підприємництва... // БізнесІнформ. 2023. № 12. С. 317–323.
8. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент: магістерський курс : навчальний посібник. 3-тє вид., змін. і доповн. Луцьк : Надстир’я, 2023. 640 с.
9. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
10. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів. Київ : Наш Формат, 2023. 432 с.
11. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств // Агросвіт. 2020. № 6. С. 14–21.
12. Генеральна угода... на 2008–2009 роки : Затв. постановою КМУ №504 від 15.04.2008.

13. Герасимчук О.
Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємств
а // Економічний простір. 2020. № 153. С. 40–45.
14. Гринько Т. В., Кугіт Д. В. Грошові потоки підприємства та
інформаційна складова їх управління. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2022.
15. Гудзь О. Є., Стецюк П. А.
Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами
підприємств // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021.
№1(32). С. 330–340.
16. Гуріна Н., Бестюк А. Організація обліку оплати праці на
підприємствах // Економіка та суспільство. 2021. № 23.
17. Державна служба статистики України. Праця України у 2019 році :
статистичний збірник. Київ : Держстат, 2020.
18. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. та ін. Фінансовий
менеджмент : підручник. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
19. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси розвитку національної економіки
України : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 426 с.
20. Економіка підприємства: теорія і практика : матеріали VI
Міжнародної конференції. Київ : КНЕУ, 2016.
21. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент :
навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
22. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів
підприємства... *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.
23. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 №504/96-ВР.
Відомості Верховної Ради України.
24. Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» від
03.07.1991 №1282-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*.
25. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993
№3356-ХІІ // *Відомості Верховної Ради України*.

26. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 №108/95-ВР // Відомості Верховної Ради України.
27. Закон України «Про основні засади державного нагляду...» від 05.04.2007 №877-V // Відомості Верховної Ради України.
28. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII (зі змінами). Київ : Верховна Рада України, 2024.
29. Ковальчук Н. О., Гаватюк Л. С., Єрміїчук Н. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ, 2019. 336 с.
30. Конюхова Т.Г., Несторенко Т.П. Підтримка підприємницької діяльності фінансовими установами в Україні (досвід «Райффайзен Банк Аваль»). *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 травня 2020 р. / За заг. редакцією проф. Ткаченко А. М. [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана. С.251-252.*
31. Корягін М., Попкова О. Аспекти ведення бухгалтерського обліку інших заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21. С. 211-215.
32. Костін Д. Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності... // Економіка: реалії часу. № 2(7). Харків : ХНУРЕ, 2013.
33. Крупка М. І. (ред.) Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
34. Крутько М. А. та ін. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : Міськдрук, 2016. 309 с.
35. Курило О. Б. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Кондор, 2020. 340 с.
36. Мулик Т. О. Аналітичне забезпечення управління капіталом... // Економічний простір. 2023. №183. С. 95–103.

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>(дата звернення: 16.07.2024).
38. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.
39. Погрішук Г. Б., Волощук Р. Є. Власний капітал підприємства... // Економіка та держава. 2020. № 7. С. 16–23.
40. Постанова КМУ №1298 від 30.08.2002 «Про оплату праці працівників...».
41. Приймак С. В. Фінансовий аналіз. Практикум : навчальний посібник. Львів, 2021. 264 с.
42. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
43. Ситник Н. С. (ред.) та ін. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 845 с.
44. Ситник Н. С. (ред.) Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 402 с.
45. Сороківська М. В., Юсипович О. І. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій). Львів : Новий Світ-2000, 2021. 282 с.
46. Терьохін С.В., Шеховцова І.А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 13. С. 269-273.
47. Томашевська А. В., Жук О. І. Управління фінансовими ресурсами... // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 60–67.
48. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Біломістний О. М., Орехова К. В. Фінансовий менеджмент у запитаннях та відповідях : навч. посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 382 с.
49. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. КНЕУ.

50. Фаріон І.Д., Перевоза І.В. Організація обліку, контролю й аналізу: навчальний посібник; за редакцією доктора економічних наук, професора І.Д. Фаріона. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 487 с.
51. Фінансовий менеджмент / Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліди О. Ю. ; за ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 477 с.
52. Фінансовий менеджмент / Поддєрьогін А. М. та ін. 2-ге вид., переробл. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
53. Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс] / Олійник О. В., Морозова Г. С. Харків : ХНАУ, 2020. 248 с.
54. Фінансовий менеджмент [Текст] / Бігдан І. А., Лачкова Л. І., Лачкова В. М., Жилиякова О. В. Харків : ХДУХТ, 2017. 197 с.
55. Ходаківська Л.О. Внутрішньогосподарський контроль розрахунків з оплати праці. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 668-673.
56. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008.
57. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : ЛДУВС, 2022. 224 с.
58. Шушкова Ю. В., Парфенюк Є. І. Стратегічні орієнтири... // Академічні візії. 2023. № 24. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/623>
59. Шушкова Ю. В., Чепіль Ю. Б., Дунець І. А. Оцінка фінансової безпеки бізнесу... // Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2867/2903>
60. Ясіновська І., Фелісеєв В. Ділова активність промислових підприємств... // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1784/1720>
61. Directive (EU) 2023/970 on pay transparency and equal pay for equal work. Brussels, 2023.
62. Kuzior, A., Krawczyk, D., Kubicka, J., Zozulankova, V., Jedralska, K., & Nestorenko, T. (2024). Public Perception of the Management of the

Implementation of Solutions from the Smart City. *European Research Studies Journal*, XXVII (3), 1180-1195. <https://doi.org/10.35808/ersj/3789>

63. Nestorenko, T., Koinash, M., Nestorenko, O., & Symonenko, D. (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. *Development Service Industry Management*, (4), 351–357. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54))

64. Olvinska, Y., Nestorenko, O., Nestorenko, T. (2025). Features of statistical assessment of regional development. *Актуальні аспекти сучасної статистичної науки і практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті проф. А.З. Підгорного (Одеса, 6 червня 2025 р.)*. Одеський національний економічний університет, 133-135.

65. Zakharchenko, P., Nestorenko, T., & Koinash, M. (2024). Innovative and Investment Development of Resort Cities and Destinations: Sustainable Development Modelling. *Modeling the Development of the Economic Systems*. (4), 400–404. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-52>