

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес освіти
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність підприємництво та торгівля
Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

(зазначається назва роботи у відповідності з навчальним планом)

Новохатько Дмитра Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в
(повна назва теми)

підприємницьких структурах» (за матеріалами Товариство з обмеженою
відповідальністю «Рудомайн»)

(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник д. т. н., професор
(наук. ступінь, вчене звання)

Темченко О. А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри _____ № ____ від _____ 20__р.)

Зав. кафедри _____
(підпис)

Радько В. М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг
2026

ЗАЯВА

Я, Новохатько Дмитро Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах» (за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Рудомайн») написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

29.05.2026

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та
спорту України
29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Новохатько Дмитра Олександровича

1. Тема роботи Оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах

науковий керівник роботи Темченко Олександр Анатолійович, доктор технічних наук, професор,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст (д/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико-методичні основи формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах

Розділ 2 Аналіз ефективності формування та використання фонду оплати праці в умовах діяльності ТОВ «Рудомайн»

Розділ 3 Напрями підвищення ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн»

Об'єкт дослідження – процес формування та використання фонду оплати праці в умовах діяльності підприємства.

Предмет дослідження – оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання на підприємстві.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	01.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	08.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	12.06.2026р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник



Темченко О. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Новохатько Д. О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ	6
1.1. Економічна сутність фонду оплати праці та його роль у системі управління підприємством	6
1.2. Методи та підходи до оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці	12
1.3. Проблеми формування та використання фонду оплати праці та напрями підвищення його ефективності	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУДОМАЙН»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рудомайн» та особливості системи оплати праці	29
2.2. Динамічний та факторний аналіз фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» та оцінка його ефективності	44
2.3. Оцінка взаємозв'язку між фондом оплати праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами підприємства	54
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОВ «РУДОМАЙН»	65
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації формування та стимулювання використання фонду оплати праці	65
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації фонду оплати праці	71
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

В умовах сучасних трансформацій економічного середовища, посилення конкуренції на ринку праці, інфляційних процесів, цифровізації управлінської діяльності та нестабільності функціонування підприємств особливого значення набуває ефективне формування та використання фонду оплати праці. Саме фонд оплати праці є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки поєднує у собі економічні, соціальні та мотиваційні аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Від рівня ефективності формування та використання фонду оплати праці залежить продуктивність праці персоналу, кадрова стабільність, рівень матеріальної мотивації працівників, собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені функціонувати в умовах високого рівня економічної невизначеності, дефіциту трудових ресурсів, посилення міграційних процесів та нестабільності зовнішніх ринків. За таких умов система оплати праці повинна забезпечувати не лише своєчасну виплату заробітної плати, а й виступати ефективним інструментом стимулювання персоналу, підвищення продуктивності праці та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Водночас нераціональне використання фонду оплати праці може призводити до зростання витрат підприємства, зниження рентабельності діяльності та погіршення фінансового стану.

Проблематика формування та використання фонду оплати праці є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Складарук І., Поліщук М., Бондаренко О., Тітаренко А., Чернобаев А., Ведерников М., Нестерова С. В., Погорелов С. М. та інші. У працях зазначених авторів досліджуються економічна сутність фонду оплати праці, методи оцінки ефективності його використання, механізми матеріального стимулювання персоналу та напрями удосконалення системи оплати праці. Водночас сучасні економічні виклики, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та трансформацією ринку

праці, потребують подальшого дослідження питань підвищення ефективності використання фонду оплати праці на підприємствах.

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю забезпечення ефективного управління фондом оплати праці як важливого чинника підвищення результативності діяльності підприємства, забезпечення кадрової стабільності та зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Метою роботи є оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність фонду оплати праці та його роль у системі управління підприємством;
- проаналізувати методи та підходи до оцінки ефективності формування і використання фонду оплати праці;
- визначити основні проблеми формування та використання фонду оплати праці в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Рудомайн»;
- провести динамічний та факторний аналіз фонду оплати праці підприємства;
- оцінити взаємозв'язок між фондом оплати праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами діяльності підприємства;
- розробити напрями підвищення ефективності використання фонду оплати праці та оцінити їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання фонду оплати праці в умовах діяльності підприємства.

Предметом дослідження є оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах.

У процесі дослідження використано такі методи: метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, економічного та факторного аналізу, порівняння,

графічний метод, коефіцієнтний метод, методи статистичного аналізу та системного підходу.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова та статистична звітність ТОВ «Рудомайн», а також аналітичні матеріали та результати власних досліджень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи формування та використання фонду оплати праці, підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 89 сторінок, у тому числі 23 таблиці, 3 рисунка та 2 додатків. Список використаних джерел містить 52 найменувань, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

1.1. Економічна сутність фонду оплати праці та його роль у системі управління підприємством

В умовах сучасного розвитку економіки, трансформації соціально-трудових відносин, нестабільності ринку праці та посилення конкуренції між суб'єктами господарювання особливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами підприємства. Одним із ключових елементів такої системи виступає фонд оплати праці, оскільки саме через нього реалізується взаємозв'язок між результатами діяльності працівників, продуктивністю праці, фінансовими результатами підприємства та рівнем матеріального забезпечення персоналу. У сучасних умовах господарювання фонд оплати праці поступово трансформується із виключно витратної категорії у складний інструмент управління персоналом, який впливає на трудову мотивацію, кадрову стабільність, результативність виробничої діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Правові засади організації оплати праці в Україні визначені Законом України «Про оплату праці». Відповідно до ст. 1 цього Закону, «заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [37]. Наведене визначення дозволяє розглядати заробітну плату як базову економічну категорію, через яку реалізується система матеріального стимулювання працівників. Саме сукупність таких виплат формує фонд оплати праці підприємства, що є одним із найважливіших елементів системи фінансового та кадрового управління.

Більш деталізований підхід до структури фонду оплати праці наведений в Інструкції зі статистики заробітної плати. У документі зазначено, що «фонд оплати

праці складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат» [36]. Крім того, Інструкцією визначено, що до фонду оплати праці включаються «нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі за відпрацьований та невідпрацьований час» [36]. Таким чином, нормативний підхід до трактування фонду оплати праці акцентує увагу на комплексності цієї категорії та охопленні нею усіх видів матеріального забезпечення працівників.

Сучасні наукові дослідження демонструють, що фонд оплати праці необхідно розглядати не лише як сукупність виплат персоналу, а як важливий інструмент управління діяльністю підприємства. У статті А. О. Мельник та Т. М. Соловйової зазначено, що «фонд оплати праці є невід'ємною статтею витрат підприємства, тому його формування є особливо актуальним та викликає значні протиріччя» [26]. Автори підкреслюють, що роботодавець, з одного боку, прагне мінімізувати витрати на оплату праці, а з іншого – зацікавлений у стимулюванні працівників до підвищення продуктивності праці та результативності діяльності підприємства. Саме тому процес формування фонду оплати праці потребує комплексного аналізу та ефективного управління. Особливого значення у сучасних умовах набуває взаємозв'язок фонду оплати праці із системою мотивації персоналу. У статті Н. М. Бондаренко та О. І. Бобирь наголошується, що «щоб залучити найманих робітників з високим рівнем кваліфікації та досвідом роботи, необхідно створити відповідні умови, перша з яких полягає у забезпеченні належного рівня зарплати» [2]. Автори також зазначають, що «загальна ефективність діяльності підприємства перебуває у прямій залежності від ефективності використання окремих видів ресурсів, серед яких одне з провідних місць належить трудовим» [2]. Наведені положення свідчать про те, що фонд оплати праці виступає важливим інструментом забезпечення кадрової стабільності, продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється питанням управління фондом оплати праці. Л. В. Васюренко зазначає, що «кардинальна зміна зовнішніх умов ведення господарських процесів в Україні вимагає перегляду

економічного змісту категорії «фонд оплати праці», зокрема її розуміння не лише як джерела фінансового забезпечення, а й як інструменту регулювання результатів діяльності суб'єктів господарювання» [5]. Авторка також наголошує, що «ефективне управління фондом оплати праці дасть змогу оптимізувати витрати на оплату праці і заробітну плату найманих працівників» [5]. Зазначене дозволяє стверджувати, що фонд оплати праці у сучасних умовах господарювання виконує не лише компенсаційну, а й управлінську функцію.

Проблематика формування та аналізу фонду оплати праці безпосередньо пов'язана із необхідністю забезпечення ефективності використання трудових ресурсів. У статті О. В. Коби та А. В. Ярової зазначено, що «фонд оплати праці виступає важливим інструментом управління персоналом, визначає характер та принципи організації його роботи, поточний стан і перспективи розвитку» [16]. Автори також наголошують, що «проведення аналізу оплати праці сприяє забезпеченню оперативного контролю над понесеною кількістю робочого часу й отриманою якістю праці» [16]. Таким чином, аналіз фонду оплати праці виступає важливою складовою системи управління підприємством та дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Наведені у табл. 1.1 підходи свідчать про багатогранність економічної сутності фонду оплати праці.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування економічної сутності фонду оплати праці

Джерело	Дослівне цитування	Характеристика підходу
Закон України «Про оплату праці» [37]	«заробітна плата – це винагорода...»	Нормативно-правове трактування заробітної плати
Інструкція зі статистики заробітної плати [36]	«фонд оплати праці складається з фонду основної заробітної плати...»	Структурний підхід до ФОП
А. О. Мельник, Т. М. Соловійова [26]	«фонд оплати праці є невід'ємною статтею витрат підприємства»	ФОП як складова системи витрат підприємства
Л. В. Васюренко [5]	«розуміння не лише як джерела фінансового забезпечення, а й як інструменту регулювання результатів діяльності»	Управлінський підхід до ФОП
О. В. Коба, А. В. Ярова [16]	«фонд оплати праці виступає важливим інструментом управління персоналом»	ФОП як інструмент управління трудовими ресурсами
Н. М. Бондаренко, О. І. Бобирь [2]	«необхідно створити відповідні умови, перша з яких полягає у забезпеченні належного рівня зарплати»	Мотиваційний аспект ФОП

Джерело: сформовано автором роботи на основі [2], [5], [16], [26], [36-37].

У сучасних умовах господарювання фонд оплати праці не можна розглядати виключно як сукупність витрат підприємства на персонал, оскільки через систему оплати праці реалізуються функції мотивації, регулювання соціально-трудових відносин, забезпечення кадрової стабільності та підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств фонд оплати праці виконує низку важливих функцій, що визначають його роль у системі управління підприємством (див. рис. 1.1) [26].



Рис. 1.1 – Основні функції фонду оплати праці у системі управління підприємством

Джерело: власний доробок автора.

Передусім фонд оплати праці виконує мотиваційну функцію, оскільки рівень матеріального забезпечення працівників безпосередньо впливає на їхню трудову активність, зацікавленість у результатах праці та ефективність виконання посадових обов'язків. Через систему преміювання, надбавок, бонусів та інших стимулюючих виплат підприємство може формувати бажану модель трудової поведінки персоналу.

Не менш важливою є соціальна функція фонду оплати праці, яка полягає у забезпеченні соціальної стабільності трудового колективу, підтриманні належного

рівня життя працівників та реалізації принципів соціальної справедливості. В умовах економічної нестабільності саме рівень оплати праці визначає ступінь соціальної захищеності працівників та рівень їхньої довіри до роботодавця.

Крім того, фонд оплати праці виконує відтворювальну функцію, оскільки забезпечує відновлення фізичних, інтелектуальних та професійних здібностей працівників. Недостатній рівень оплати праці негативно впливає на якість трудового потенціалу, професійний розвиток персоналу та продуктивність праці.

У системі управління підприємством фонд оплати праці також виконує стратегічну функцію. Через формування ефективної системи матеріального стимулювання підприємство може забезпечити залучення висококваліфікованих працівників, знизити рівень плинності кадрів, підвищити лояльність персоналу та сформувати позитивний імідж роботодавця на ринку праці.

Особливо актуальним питання ефективного управління фондом оплати праці є в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованих кадрів в Україні. За таких умов підприємства змушені шукати баланс між необхідністю оптимізації витрат та забезпеченням належного рівня матеріальної мотивації працівників. Саме тому управління фондом оплати праці потребує комплексного підходу, що поєднує економічний аналіз, стратегічне планування, мотиваційні механізми та сучасні HR-технології.

Важливим аспектом дослідження фонду оплати праці є його структура (див. табл. 1.2). У сучасних дослідженнях наголошується, що «структура фонду заробітної плати складається з трьох основних елементів, а саме: основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; інших заохочувальних і компенсаційних виплат» [26]. Такий підхід свідчить про багатокomпонентний характер фонду оплати праці та поєднання у його складі постійних і стимулюючих елементів матеріального забезпечення працівників.

Побудова ефективної системи формування фонду оплати праці є важливим завданням системи управління підприємством, оскільки саме через механізм матеріального стимулювання забезпечується вплив на продуктивність праці,

кадрову стабільність, якість виконання робіт та результативність діяльності працівників.

Таблиця 1.2

Структура фонду оплати праці підприємства

Складові фонду оплати праці	Характеристика	Основне призначення
Фонд основної заробітної плати	Виплати за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці	Забезпечення гарантованого доходу працівників
Фонд додаткової заробітної плати	Доплати, надбавки, компенсаційні виплати	Стимулювання трудової активності
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	Премії, винагороди, матеріальна допомога	Формування мотиваційного механізму

Джерело: сформовано автором роботи на основі [26].

Роль фонду оплати праці у системі управління підприємством представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Роль фонду оплати праці у системі управління підприємством

Джерело: власний доробок автора.

У статті А. Московчук зазначено, що «доцільність перспективного аналізу ФОП... дозволяє розробляти плани щодо управління витратами на персонал, оптимізувати структуру ФОП, управляти ризиками, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та приймати обґрунтовані управлінські

рішення» [27]. Наведене положення підтверджує стратегічне значення фонду оплати праці у системі управління підприємством та його безпосередній вплив на ефективність господарської діяльності.

Таким чином, фонд оплати праці є складною економічною категорією, яка поєднує економічні, соціальні, мотиваційні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про те, що у сучасних умовах господарювання фонд оплати праці виступає не лише сукупністю виплат працівникам, а й важливим інструментом управління персоналом, забезпечення продуктивності праці, підтримання кадрової стабільності та підвищення ефективності функціонування підприємства.

1.2. Методи та підходи до оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність використання фонду оплати праці є одним із ключових критеріїв оцінки результативності діяльності підприємства. Саме фонд оплати праці поєднує у собі економічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування підприємства, оскільки одночасно виступає елементом витрат, інструментом матеріального стимулювання персоналу та механізмом забезпечення кадрової стабільності. У зв'язку з цим питання оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці займає важливе місце у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених.

Оцінка ефективності використання фонду оплати праці здійснюється за допомогою системи абсолютних, відносних та аналітичних показників. Використання системи формул дозволяє визначити результативність використання трудових ресурсів, рівень економічної ефективності витрат на оплату праці та ступінь збалансованості кадрової політики підприємства (див. табл. 1.3) [2].

Таблиця 1.3

Основні формули оцінки ефективності використання фонду оплати праці

Показник	Формула	Економічний зміст
Трудовіддача	$Q/\text{ФОП}$	Визначає результативність витрат на оплату праці
Зарплатомісткість	$\text{ФОП}/Q$	Характеризує частку витрат на оплату праці
Рентабельність персоналу	$\text{П}/\text{ФОП}$	Визначає прибуток на 1 грн ФОП
Продуктивність праці	$Q/\text{Ч}$	Оцінює ефективність використання персоналу
Середня заробітна плата	$\text{ФОП}/\text{Ч}$	Визначає середній рівень оплати праці
Коефіцієнт випередження	$T_{\text{пп}}/T_{\text{зп}}$	Аналізує співвідношення продуктивності та зарплати
Частка основної зарплати	$\text{ФОП}_{\text{осн}}/\text{ФОП}_{\text{заг}}$	Аналізує структуру ФОП
Коефіцієнт преміювання	$\text{П}_{\text{рем}}/\text{ФОП}$	Визначає частку премій
Коефіцієнт використання робочого часу	$\Phi_{\text{ф}}/\Phi_{\text{п}}$	Оцінює ефективність використання часу
Індекс заробітної плати	Z_1/Z_0	Характеризує динаміку зарплати
Індекс продуктивності праці	$\text{П}_{\text{п1}}/\text{П}_{\text{п0}}$	Оцінює динаміку продуктивності
Абсолютне відхилення ФОП	$\text{ФОП}_{\text{ф}} - \text{ФОП}_{\text{пл}}$	Визначає економію або перевитрати ФОП

де: Q – обсяг виробленої продукції або дохід підприємства; ФОП – фонд оплати праці; П – прибуток підприємства; Ч – середньооблікова чисельність працівників; $T_{\text{пп}}$ – темп зростання продуктивності праці; $T_{\text{зп}}$ – темп зростання заробітної плати; $\text{ФОП}_{\text{осн}}$ – фонд основної заробітної плати; $\text{ФОП}_{\text{заг}}$ – загальний фонд оплати праці; $\text{П}_{\text{рем}}$ – сума преміальних виплат; $\Phi_{\text{ф}}$ – фактично відпрацьований фонд робочого часу; $\Phi_{\text{п}}$ – плановий фонд робочого часу; Z_1 – середня заробітна плата у звітному періоді; Z_0 – середня заробітна плата у базовому періоді; $\text{П}_{\text{п1}}$ – продуктивність праці у звітному періоді; $\text{П}_{\text{п0}}$ – продуктивність праці у базовому періоді; $\text{ФОП}_{\text{ф}}$ – фактичний фонд оплати праці; $\text{ФОП}_{\text{пл}}$ – плановий фонд оплати праці.

Джерело: сформовано автором роботи на основі [2].

Проведений аналіз основних формул оцінки ефективності використання фонду оплати праці свідчить про те, що сучасна система економічного аналізу базується на комплексному підході до дослідження результативності використання трудових ресурсів підприємства.

Кожен із зазначених показників відображає окремі напрями оцінювання процесів формування та використання фонду оплати праці, тоді як їх комплексне використання дає змогу здійснити всебічний аналіз ефективності кадрової та фінансової політики підприємства. Особливе значення у системі оцінювання мають показники трудовіддачі, продуктивності праці та рентабельності персоналу, оскільки саме вони характеризують економічну ефективність використання коштів, спрямованих на оплату праці. Застосування цих показників дозволяє визначити рівень результативності використання трудових ресурсів, оцінити взаємозв'язок

між витратами на персонал і фінансовими результатами діяльності підприємства, а також виявити резерви підвищення ефективності управління персоналом [12].

Водночас показники зарплатомісткості продукції та коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати дозволяють оцінити рівень економічної збалансованості системи оплати праці та її вплив на собівартість продукції.

Особливе значення у сучасних умовах господарювання мають показники, що характеризують структуру фонду оплати праці, зокрема коефіцієнт частки основної заробітної плати та коефіцієнт преміювання. Аналіз структури фонду оплати праці дозволяє оцінити рівень гнучкості системи матеріального стимулювання, визначити співвідношення між гарантованою та змінною частинами заробітної плати, а також встановити ступінь орієнтації підприємства на стимулювання результативності праці персоналу.

Не менш важливу роль відіграють показники, пов'язані з оцінкою ефективності використання робочого часу. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та дефіциту трудових ресурсів саме ефективне використання фонду робочого часу стає одним із ключових резервів підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал [12]. Саме тому коефіцієнт використання робочого часу дозволяє оцінити рівень організації праці та результативність управлінських рішень щодо використання трудового потенціалу підприємства.

Водночас індексні показники, зокрема індекс заробітної плати та індекс продуктивності праці, забезпечують можливість аналізу динаміки розвитку системи оплати праці у часі. Їх застосування дозволяє оцінити тенденції зміни ефективності використання фонду оплати праці, визначити рівень впливу інфляційних процесів та проаналізувати співвідношення між зміною продуктивності праці й темпами зростання витрат на персонал [11].

У сучасній практиці економічного аналізу важливого значення набуває також оцінка абсолютного відхилення фонду оплати праці. Даний показник дозволяє визначити наявність економії або перевитрат фонду оплати праці порівняно із

плановими показниками, а також оцінити рівень обґрунтованості управлінських рішень щодо формування системи матеріального стимулювання персоналу [21].

Система показників оцінки ефективності використання фонду оплати праці має комплексний характер та поєднує економічні, аналітичні, управлінські й соціальні аспекти аналізу діяльності підприємства [12]. Саме комплексне використання наведених формул створює передумови для об'єктивної оцінки результативності використання трудових ресурсів, визначення резервів підвищення ефективності системи оплати праці та формування збалансованої кадрової політики підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває аналіз впливу зміни чисельності персоналу на величину фонду оплати праці (див. табл. 1.4). В умовах дефіциту трудових ресурсів, міграційних процесів та кадрової нестабільності підприємства часто змушені або скорочувати персонал, або збільшувати витрати на оплату праці для утримання кваліфікованих працівників [11]. Саме тому оцінка впливу кадрових факторів на величину фонду оплати праці є важливим елементом системи антикризового управління підприємством.

Таблиця 1.4

Основні фактори впливу на формування та використання фонду оплати праці

Фактор	Характер впливу	Економічні наслідки	Вплив на ефективність використання ФОП
1	2	3	4
Чисельність персоналу	Збільшення або скорочення працівників	Зміна загального обсягу ФОП	Визначає рівень кадрового забезпечення
Середня заробітна плата	Формує витрати на одного працівника	Впливає на собівартість продукції	Визначає мотивацію персоналу
Продуктивність праці	Відображає результативність використання трудових ресурсів	Формує рівень доходу підприємства	Визначає ефективність витрат на оплату праці
Система преміювання	Впливає на змінну частину заробітної плати	Стимулює або послаблює трудову активність	Визначає мотиваційний потенціал ФОП

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Режим роботи підприємства	Формує фонд робочого часу	Впливає на величину нарахувань	Визначає ефективність організації праці
Рівень автоматизації	Скорочує або збільшує потребу у персоналі	Впливає на структуру ФОП	Формує продуктивність праці

Джерело: сформовано автором роботи на основі [11-12], [21].

Водночас не менш важливим є аналіз впливу зміни середньої заробітної плати. Зростання середньої заробітної плати може бути наслідком як позитивних процесів – підвищення продуктивності праці, розвитку системи мотивації чи покращення фінансових результатів діяльності підприємства, так і негативних факторів – інфляційного тиску, кадрового дефіциту або нестабільності ринку праці.

Формування та використання фонду оплати праці залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове місце займають чисельність персоналу, рівень середньої заробітної плати, продуктивність праці, система преміювання, режим роботи підприємства та рівень автоматизації виробничих процесів. Саме комплексний вплив зазначених факторів визначає ефективність використання трудових ресурсів, рівень витрат на оплату праці та результативність діяльності підприємства загалом.

Для оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці у сучасній системі економічного аналізу застосовується сукупність різних методів дослідження (див. табл. 1.5). Кожен із них дозволяє оцінити окремі аспекти використання трудових ресурсів, визначити результативність витрат на оплату праці та виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства [2]. Найбільш поширеними є коефіцієнтний, факторний, індексний, порівняльний методи, а також сучасні підходи HR-аналітики та KPI-аналізу.

Таблиця 1.5

Характеристика основних методів оцінки ефективності використання фонду оплати праці

Метод оцінки	Сутність методу	Основні переваги	Основні недоліки	Практичне значення
1	2	3	4	5

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнтний	Аналіз системи відносних показників	Простота розрахунку та порівняння	Не враховує якісні фактори	Поточний економічний аналіз
Факторний	Визначення впливу окремих факторів	Дозволяє виявити резерви	Складність розрахунків	Управлінський аналіз
Індексний	Аналіз динаміки показників	Оцінка тенденцій розвитку	Залежність від бази порівняння	Динамічний аналіз
Порівняльний	Зіставлення показників із нормативами	Виявлення відхилень	Обмеженість інформаційної бази	Контроль ефективності
HR-аналітика	Комплексний аналіз кадрових показників	Урахування соціальних факторів	Висока аналітична складність	Стратегічне управління персоналом
KPI-аналіз	Оцінка результативності працівників	Орієнтація на результат	Потребує індивідуалізації показників	Система мотивації персоналу

Джерело: власний доробок автора.

Таким чином, застосування різних методів оцінки ефективності використання фонду оплати праці забезпечує комплексний аналіз результативності використання трудових ресурсів підприємства. Поєднання традиційних економічних методів із сучасними HR-підходами дозволяє не лише оцінити рівень витрат на оплату праці, а й визначити ефективність системи мотивації персоналу, кадрової політики та загального управління людським капіталом підприємства.

У сучасних умовах господарювання традиційні методи оцінки ефективності використання фонду оплати праці поступово доповнюються стратегічними підходами та HR-аналітикою. Дане пояснюється тим, що сучасна система оплати праці дедалі більше орієнтується не лише на контроль витрат, а й на забезпечення кадрової стійкості, розвиток людського капіталу та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до оцінки ефективності фонду оплати праці представлена у табл. 1.6.

Саме тому сучасні підприємства дедалі активніше використовують систему KPI (Key Performance Indicators), яка дозволяє оцінити результативність праці

персоналу та забезпечити взаємозв'язок між рівнем матеріального стимулювання і результатами діяльності працівників [41].

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до оцінки ефективності фонду оплати праці

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Сучасний стратегічний підхід
Основна мета аналізу	Контроль витрат на оплату праці	Управління ефективністю людського капіталу
Основний об'єкт оцінки	Фонд оплати праці	Результативність персоналу
Базові показники	Абсолютний розмір ФОП	KPI, трудовіддача, продуктивність праці
Горизонт аналізу	Короткостроковий	Довгостроковий
Урахування мотивації персоналу	Мінімальне	Комплексне
Соціальна складова	Практично не враховується	Є складовою системи аналізу
Реакція на кризові фактори	Повільна	Гнучка та адаптивна
Використання цифрових технологій	Обмежене	Інтеграція HR-аналітики та цифрових систем

Джерело: сформовано автором роботи.

Отже, сучасна система оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці має комплексний характер та поєднує економічні, аналітичні, соціальні й стратегічні підходи. Використання коефіцієнтного, факторного, індексного та стратегічного методів аналізу дозволяє підприємству оцінити рівень ефективності використання трудових ресурсів, визначити резерви оптимізації витрат на персонал та сформувати ефективну систему матеріального стимулювання.

Таким чином, ефективність використання фонду оплати праці повинна оцінюватися не лише через систему фінансових показників, а й з урахуванням рівня продуктивності праці, кадрової стабільності, мотивації персоналу та стратегічного розвитку підприємства. Саме комплексний підхід до оцінки ефективності використання фонду оплати праці створює передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування ефективної системи управління людським капіталом.

1.3. Проблеми формування та використання фонду оплати праці та напрями підвищення його ефективності

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем турбулентності економічного середовища, що зумовлено тривалим впливом воєнного стану, структурними змінами ринку праці, дестабілізацією виробничо-логістичних процесів, інфляційними коливаннями та невизначеністю щодо майбутньої кон'юнктури світових товарних ринків. За таких умов система формування та використання фонду оплати праці стає одним із найбільш уразливих елементів фінансово-господарської діяльності підприємства. Саме фонд оплати праці сьогодні перебуває під постійним впливом суперечливих економічних процесів: з одного боку, підприємства змушені стримувати витрати через нестачу фінансових ресурсів, а з іншого – повинні забезпечувати достатній рівень матеріального стимулювання персоналу для збереження трудового потенціалу та підтримання ефективності діяльності.

У сучасній науковій літературі проблеми формування та використання фонду оплати праці дедалі частіше розглядаються не лише в економічному, а й у стратегічному, соціальному та безпековому контекстах. Фонд оплати праці в умовах кризових явищ виконує функцію не тільки фінансового забезпечення персоналу, а й механізму стабілізації діяльності підприємства та підтримання його кадрової стійкості. Саме через систему оплати праці підприємство формує рівень мотивації працівників, забезпечує збереження професійного потенціалу та підтримує здатність адаптуватися до нестабільних умов господарювання.

Особливого значення проблема ефективного формування фонду оплати праці набуває в умовах воєнного стану, коли значна кількість підприємств функціонує в умовах часткового скорочення виробництва, нестабільності поставок, порушення логістичних маршрутів та високого рівня фінансових ризиків. У таких умовах традиційні підходи до організації оплати праці часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не враховують необхідність швидкої адаптації до змін

економічної ситуації та потребу забезпечення кадрової стабільності в кризових умовах.

Суттєвою проблемою сучасного етапу розвитку економіки є високий рівень інфляційного тиску та нестабільність валютного ринку. Зростання споживчих цін, підвищення вартості енергоносіїв, логістичних послуг та виробничих ресурсів призводить до стрімкого знецінення реальної заробітної плати. За таких умов підприємства змушені постійно переглядати систему оплати праці, що створює додаткове навантаження на фінансові ресурси та ускладнює процес планування фонду оплати праці. Особливо складною є ситуація для підприємств, діяльність яких залежить від зовнішніх ринків збуту продукції.

Невизначеність щодо цінових характеристик світових товарних ринків у найближчій перспективі суттєво обмежує можливості довгострокового прогнозування доходів підприємства, а отже – і планування витрат на оплату праці. Для підприємств аграрного сектору, металургії, хімічної промисловості та логістичної сфери коливання світових цін безпосередньо впливають на рівень прибутковості діяльності та здатність забезпечувати стабільне фінансування фонду оплати праці.

Однією з найбільш критичних проблем сучасної системи формування фонду оплати праці є дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів. В умовах тривалої дії воєнного стану ринок праці України зазнав суттєвих структурних змін. Значна кількість працівників була змушена змінити місце проживання, частина економічно активного населення перебуває за кордоном, а окремі категорії працівників залучені до виконання військового обов'язку. Зазначене призводить до посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих працівників та стимулює зростання витрат на оплату праці. Водночас проблема кадрового дефіциту супроводжується погіршенням психологічного стану працівників, зростанням рівня професійного вигорання та підвищенням соціальної напруги в трудових колективах. Комплексна характеристика проблем формування та використання фонду оплати праці в умовах воєнного стану та економічної нестабільності у табл. 1.7.

**Комплексна характеристика проблем формування та використання фонду оплати праці в умовах воєнного стану
та економічної нестабільності**

Сфера виникнення проблеми	Сутність проблеми	Економічний прояв	Вплив на систему оплати праці	Потенційні ризики для підприємства
Макроекономічна нестабільність	Інфляція та коливання валютного курсу	Зростання витрат виробництва та знецінення доходів населення	Необхідність постійного перегляду рівня заробітної плати	Погіршення фінансової стійкості
Воєнний стан	Порушення виробничих і логістичних процесів	Скорочення обсягів діяльності та нестабільність доходів	Скорочення можливостей фінансування ФОП	Затримки виплат та кадрова нестабільність
Демографічна криза та міграція	Скорочення чисельності працездатного населення	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Зростання витрат на персонал	Погіршення кадрового забезпечення
Нестабільність зовнішніх ринків	Колівання світових цін на продукцію	Непередбачуваність фінансових результатів	Ускладнення прогнозування фонду оплати праці	Зростання ризику збитковості
Податкове навантаження	Значні нарахування на оплату праці	Збільшення витрат підприємства	Пошук альтернативних схем виплат	Тінізація трудових відносин
Недосконалість систем мотивації	Формальний характер преміювання	Низька зацікавленість у результатах праці	Послаблення стимулюючої функції ФОП	Зниження продуктивності праці
Низький рівень автоматизації HR-процесів	Недостатність аналітичного забезпечення	Повільність управлінських рішень	Неоперативне коригування ФОП	Зниження ефективності управління

Джерело: власний доробок автора.

У таких умовах фонд оплати праці виконує не лише економічну, а й важливу соціально-стабілізаційну функцію, оскільки рівень матеріального забезпечення персоналу безпосередньо впливає на кадрову стабільність підприємства.

Науковці наголошують, що сучасні проблеми використання фонду оплати праці значною мірою пов'язані із недостатньою ефективністю систем матеріального стимулювання. На багатьох підприємствах система преміювання має формальний характер та не забезпечує прямого взаємозв'язку між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди. Зазначене призводить до зниження трудової активності працівників, послаблення мотивації та зниження ефективності використання трудових ресурсів. Взаємозв'язок сучасних кризових факторів та їх впливу на ефективність використання фонду оплати праці представлений у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Взаємозв'язок сучасних кризових факторів та їх впливу на ефективність використання фонду оплати праці

Кризовий фактор	Характер впливу на підприємство	Наслідки для персоналу	Вплив на ефективність використання ФОП	Управлінські наслідки
Інфляційне зростання цін	Підвищення собівартості продукції	Зниження купівельної спроможності зарплати	Потреба індексації виплат	Перегляд системи мотивації
Валютна нестабільність	Коливання вартості імпортованих ресурсів	Невизначеність рівня доходів	Ускладнення планування ФОП	Підвищення фінансових ризиків
Падіння попиту на продукцію	Скорочення доходів підприємства	Ризик скорочення персоналу	Зниження фонду оплати праці	Необхідність антикризових заходів
Міграція робочої сили	Втрата кваліфікованих працівників	Зростання навантаження на персонал	Підвищення вартості утримання кадрів	Перегляд кадрової політики
Порушення логістики	Затримка виробничих процесів	Нестабільність зайнятості	Нерівномірність фінансування ФОП	Оптимізація витрат
Воєнні ризики	Нестабільність функціонування підприємства	Психологічне навантаження	Посилення соціальної функції ФОП	Розвиток програм підтримки персоналу

Джерело: власний доробок автора.

У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною стабільністю системи оплати праці [35]. Надмірне скорочення витрат на персонал може забезпечити короткострокове зменшення фінансового навантаження, однак у довгостроковій перспективі призводить до втрати кваліфікованих кадрів, погіршення якості трудового потенціалу та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Водночас не менш небезпечним є безконтрольне зростання фонду оплати праці без відповідного підвищення продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства. У таких умовах підприємство стикається із ризиком погіршення рентабельності діяльності, зростанням собівартості продукції та фінансовою дестабілізацією.

Саме тому сучасна система формування та використання фонду оплати праці повинна базуватися на принципах економічної доцільності, адаптивності, стратегічної орієнтації та соціальної відповідальності. Ефективне управління фондом оплати праці в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішніх ринків потребує комплексного підходу, який поєднує фінансовий аналіз, стратегічне планування, кадрове управління та сучасні мотиваційні механізми.

В умовах сучасних кризових трансформацій економічного середовища питання підвищення ефективності формування та використання фонду оплати праці набуває не лише економічного, а й стратегічного значення. Тривала дія воєнного стану, нестабільність світових товарних ринків, інфляційні коливання, дефіцит трудових ресурсів та зростання загального рівня економічної невизначеності формують нові вимоги до системи управління оплатою праці. За таких умов підприємства змушені адаптувати власну кадрову та фінансову політику до постійних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи одночасно фінансову стійкість та кадрову стабільність.

Ефективність використання фонду оплати праці у сучасних умовах визначається не лише здатністю підприємства забезпечувати своєчасну виплату заробітної плати, а й можливістю підтримувати конкурентний рівень матеріального

стимулювання персоналу в умовах інфляційного тиску та зростання вартості життя. Саме тому сучасна система управління фондом оплати праці повинна мати адаптивний характер та забезпечувати гнучке реагування на зміни економічної ситуації. Напрями підвищення ефективності формування та використання фонду оплати праці в сучасних кризових умовах представлена у табл. 1.9.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання фонду оплати праці є вдосконалення системи планування витрат на персонал. У сучасних умовах підприємства не можуть обмежуватися виключно традиційними методами планування, які базуються на показниках попередніх періодів. Високий рівень економічної невизначеності потребує використання сценарного прогнозування, ризик-орієнтованого підходу та постійного коригування планових показників залежно від зміни фінансової ситуації.

Система планування фонду оплати праці повинна бути інтегрованою із загальною системою стратегічного управління підприємством та враховувати прогнозні зміни ринку праці, інфляційні ризики, валютні коливання та можливі зміни кон'юнктури зовнішніх ринків. Саме такий підхід дозволяє забезпечити фінансову збалансованість діяльності підприємства та знизити ризики кадрової нестабільності.

Водночас значну роль у підвищенні ефективності використання фонду оплати праці відіграє оптимізація структури заробітної плати. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають гнучкі моделі оплати праці, які передбачають поєднання гарантованої частини заробітної плати із змінною складовою, що залежить від результативності діяльності працівника, підрозділу або підприємства загалом.

Такі підходи дозволяють підвищити мотиваційний потенціал системи оплати праці, забезпечити взаємозв'язок між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання, а також підвищити адаптивність підприємства до змін економічного середовища. Особливо важливого значення це набуває в умовах нестабільності зовнішніх ринків, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зміни попиту, цінових характеристик продукції та фінансових результатів діяльності.

Напрями підвищення ефективності формування та використання фонду оплати праці в сучасних кризових умовах

Напрямок удосконалення	Основний зміст заходів	Очікуваний економічний ефект	Соціальний ефект	Стратегічне значення для підприємства
Адаптивне планування ФОП	Використання сценарного прогнозування та регулярного коригування планів	Зниження фінансових ризиків	Стабільність виплат працівникам	Підвищення стійкості підприємства
Гнучкі системи оплати праці	Поєднання постійної та змінної частин заробітної плати	Оптимізація витрат на персонал	Підвищення мотивації працівників	Посилення конкурентоспроможності
Впровадження KPI	Прив'язка преміювання до результативності праці	Зростання продуктивності праці	Справедливість оцінювання	Формування результатноорієнтованої системи управління
Цифровізація HR-процесів	Автоматизація обліку та аналітики ФОП	Скорочення адміністративних витрат	Підвищення прозорості системи оплати праці	Підвищення ефективності управлінських рішень
Розвиток соціальної підтримки персоналу	Медичні, психологічні та соціальні програми	Зменшення втрат від плинності кадрів	Підтримка трудового потенціалу	Посилення кадрової стабільності
Професійне навчання працівників	Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення ефективності виробництва	Розвиток професійного потенціалу	Формування людського капіталу

Джерело: власний доробок автора.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання фонду оплати праці є розвиток системи соціальної підтримки працівників. В умовах воєнного стану особливого значення набувають програми психологічної підтримки персоналу, медичного страхування, допомоги працівникам у кризових ситуаціях та забезпечення безпечних умов праці.

Особливого значення в умовах сучасної економічної нестабільності набуває проблема забезпечення кадрової стійкості підприємства. Значна частина підприємств функціонує в умовах дефіциту трудових ресурсів, що зумовлено міграційними процесами, мобілізацією та скороченням чисельності економічно активного населення. У таких умовах ефективна система оплати праці виступає одним із ключових інструментів утримання кваліфікованого персоналу.

Сучасна система управління фондом оплати праці повинна бути спрямована не лише на мінімізацію витрат, а й на забезпечення довгострокової кадрової стабільності та формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому витрати на оплату праці доцільно розглядати як інвестиції у розвиток людського капіталу, а не виключно як витратний елемент собівартості продукції.

Важливим напрямом підвищення ефективності використання фонду оплати праці є також удосконалення системи економічного аналізу та контролю. Своєчасний аналіз структури фонду оплати праці, оцінка динаміки продуктивності праці, визначення рівня трудовіддачі та моніторинг ефективності мотиваційних механізмів дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни економічної ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Очікувані результати підвищення ефективності використання фонду оплати праці представлені у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Очікувані результати підвищення ефективності використання фонду
оплати праці**

Напрямок впливу	Очікувані результати для персоналу	Очікувані результати для підприємства
1	2	3
Удосконалення мотиваційної системи	Зростання зацікавленості у результатах праці	Підвищення продуктивності праці

Продовження табл. 1.10

1	2	3
Розвиток соціальної підтримки	Підвищення кадрової стабільності	Скорочення плинності кадрів
Підвищення прозорості системи оплати праці	Посилення довіри до роботодавця	Зниження соціальної напруги
Автоматизація HR-процесів	Спрощення взаємодії з роботодавцем	Оптимізація управлінських витрат
Інвестиції у професійний розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Формування інноваційного потенціалу
Адаптивне планування ФОП	Стабільність матеріального забезпечення	Посилення фінансової стійкості

Джерело: власний доробок автора.

Таким чином, сучасна система формування та використання фонду оплати праці функціонує в умовах значних економічних, соціальних та безпекових викликів. Воєнний стан, нестабільність зовнішніх ринків, інфляційні процеси та кадровий дефіцит формують нові вимоги до системи управління оплатою праці та потребують переходу до адаптивних, стратегічно орієнтованих моделей управління фондом оплати праці.

Отже, підвищення ефективності використання фонду оплати праці в сучасних умовах повинно базуватися на комплексному поєднанні економічних, соціальних та стратегічних підходів. Саме інтеграція гнучких систем оплати праці, сучасних мотиваційних механізмів, цифрових HR-технологій, адаптивного планування та соціально відповідальної кадрової політики створює передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та збереження людського капіталу в умовах довготривалої економічної нестабільності.

Висновки до розділу 1

Фонд оплати праці є однією з ключових економічних категорій сучасного підприємства, яка одночасно виконує витратну, мотиваційну, соціальну та стратегічну функції. Його економічна сутність полягає у відображенні системи

соціально-економічних відносин щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, спрямованих на оплату праці персоналу, а також у забезпеченні відтворення та розвитку людського капіталу.

У сучасних умовах господарювання фонд оплати праці розглядається не лише як елемент витрат, а як інструмент управління персоналом і важливий чинник підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Його ефективне формування та використання безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, рівень мотивації працівників і стабільність кадрового потенціалу.

Водночас аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдності у трактуванні даної категорії, що зумовлено її багатофункціональністю та міждисциплінарним характером. Узагальнення сучасних підходів дозволило визначити фонд оплати праці як комплексну економічну категорію, що поєднує фінансові, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, ефективне управління фондом оплати праці є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення результативності використання трудових ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг у сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУДОМАЙН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рудомайн» та особливості системи оплати праці

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рудомайн» – одне з провідних українських підприємств гірничодобувної промисловості, яке спеціалізується на видобутку та збагаченні марганцевої руди. Свою господарську діяльність воно здійснює відповідно до чинного законодавства України, керуючись нормами Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», податкового, екологічного та трудового законодавства, а також внутрішніми нормативними документами, що регламентують виробничу, фінансову та управлінську діяльність підприємства.

Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг Дніпропетровської області – одному з ключових центрів гірничо-металургійного комплексу країни. Зазначене географічне розміщення зумовлює як стратегічне значення ТОВ «Рудомайн» у загальнодержавному виробничому ланцюгу, так і високий рівень логістичних переваг, оскільки підприємство має зручний вихід до залізничних та автомобільних шляхів, а також портових терміналів Чорного моря.

За організаційно-правовою формою ТОВ «Рудомайн» є товариством з обмеженою відповідальністю, що надає підприємству гнучкість у прийнятті управлінських рішень, водночас покладаючи відповідальність у межах частки засновників. Господарсько-організаційна модель функціонування компанії є вертикально інтегрованою, що дозволяє ефективно координувати процеси від видобутку сировини до її первинної обробки та поставки споживачам.

Упродовж останніх років підприємство демонструє стабільні показники виробництва та займає вагоме місце на ринку залізорудної сировини. Цьому

сприяє впровадження сучасного видобувного устаткування, оптимізація технологічних процесів, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, а також дотримання стандартів охорони праці та екологічної безпеки.

У таблиці 2.1 наведено основні реєстраційно-правові відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні дані ТОВ «Рудомайн»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рудомайн»
Код ЄДРПОУ	36660781
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область
Основний вид діяльності	Видобуток інших руд кольорових металів (КВЕД 07.29)
Рік заснування	2010

Джерело: сформовано автором роботи на основі [43].

У структурі підприємства виокремлюються основні функціональні підрозділи: адміністративно-управлінський апарат, геологорозвідувальна служба, виробничо-технічний відділ, служба охорони праці та екології, фінансово-економічний сектор, а також відділ матеріально-технічного постачання. Всі вони взаємодіють у межах єдиного операційного середовища з орієнтацією на результативне використання ресурсів та максимізацію виробничої ефективності.

Пріоритетними напрямками корпоративної стратегії залишаються модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій управління виробничими циклами та підвищення стандартів безпеки. Не менш важливим є екологічний аспект – підприємство здійснює регулярний моніторинг впливу на навколишнє середовище, співпрацює з екологічними органами та впроваджує технології рекультивації земель після завершення видобутку.

У таблиці 2.2 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за період 2023–2025 років. Аналіз цих показників дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, його фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів, а також зміну структури капіталу і витратної частини.

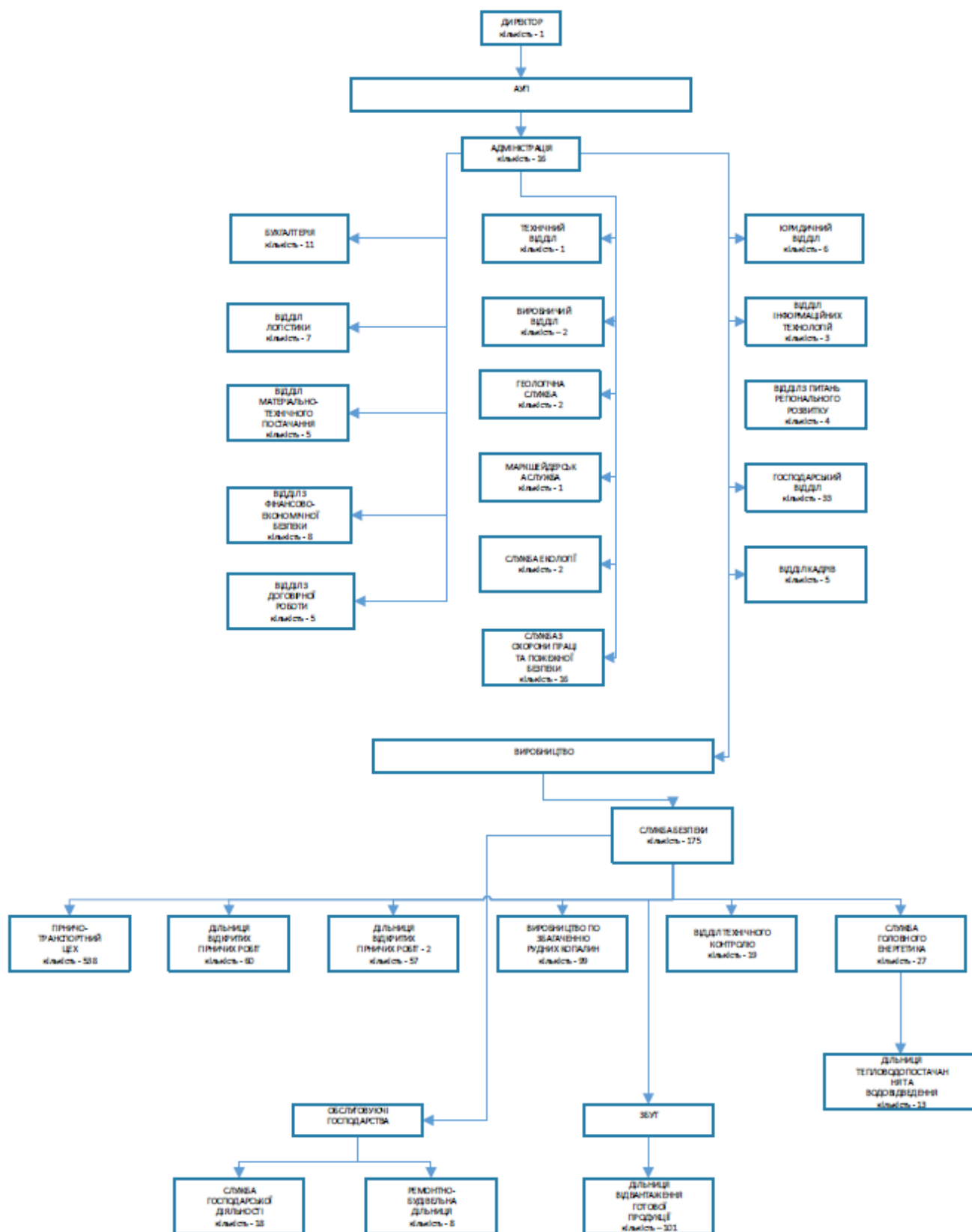


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Рудомайн»

Джерело: [40]

Техніко-економічні показники ТОВ «Рудомайн» за 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2023/2022	2025/2024	2025/2023
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1265654	1679534	1550356	413880	-129178	284702	32,70	-7,69	22,49
Чистий дохід від реалізації продукції	2292809	2702811	2991811	410002	289000	699002	17,88	10,69	30,49
Валовий прибуток, тис. грн	1027155	1028452	1441455	1297	413003	414300	0,13	40,16	40,33
Адміністративні витрати, тис. грн	154406	105219	131729	-49187	26510	-22677	-31,86	25,20	-14,69
Витрати на збут, тис. грн	747859	959013	1078067	211154	119054	330208	28,24	12,41	44,15
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-92542	-223561	41602	-131019	265163	134144	-141,58	118,61	144,96
Основні засоби, тис. грн	710295	452142	404668	-258153	-47474	-305627	-36,34	-10,50	-43,03
Запаси, тис. грн	445477	451434	349771	5957	-101663	-95706	1,34	-22,52	-21,48
Дебіторська заборгованість, тис. грн	72958	762400	1092654	689442	330254	1019696	944,97	43,32	1397,69
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	64833	34502	234	-30331	-34268	-64599	-46,78	-99,32	-99,64
Власний капітал, тис. грн	133401	1819684	1870214	1686283	50530	1736813	1264,07	2,78	1301,95
Поточні зобов'язання, тис. грн	574858	304489	487340	-270369	182851	-87518	-47,03	60,05	-15,22
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	166987	228053	225008	61066	-3045	58021	36,57	-1,34	34,75
Усього зобов'язань, тис. грн	741845	532542	712348	-209303	179806	-29497	-28,22	33,76	-3,98
Чисельність персоналу, осіб	1243	1134	1222	-109	88	-21	-8,77	7,76	-1,69
Фонд оплати праці, тис. грн	271725	302120	329812	30395	27692	58087	11,19	9,17	21,38
Продуктивність праці, тис грн / особа	1844,98	2383,87	2447,8	538,89	63,93	602,82	29,21	2,68	32,68

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Рудомайн» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, ефективність використання ресурсного потенціалу, а також загальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання. Проведені розрахунки свідчать про наявність як позитивних змін у діяльності підприємства, так і окремих проблемних аспектів, що потребують подальшого управлінського вдосконалення.

Упродовж досліджуваного періоду ТОВ «Рудомайн» демонструвало зростання обсягів реалізації продукції. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 2292809 тис. грн у 2023 році до 2991811 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становило 699002 тис. грн, або 30,49 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, зростання попиту на продукцію та поступове зміцнення ринкових позицій товариства. Особливо позитивним є те, що приріст доходу відбувався навіть в умовах складної економічної ситуації, інфляційних процесів та нестабільності функціонування промислового сектору України.

Водночас зростання доходів супроводжувалося суттєвим підвищенням собівартості реалізованої продукції. У 2024 році собівартість зросла на 413880 тис. грн або на 32,7 % порівняно з 2023 роком. У 2025 році показник дещо скоротився – на 129178 тис. грн, однак загалом за аналізований період собівартість зросла на 284702 тис. грн або на 22,49 %. Подібна динаміка може бути пов'язана зі зростанням вартості енергоносіїв, сировини, логістичних витрат, а також із загальним підвищенням виробничих витрат у гірничодобувній галузі. Для підприємства це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та впровадження заходів щодо оптимізації виробничих процесів.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку підприємства. Якщо у 2023 році його обсяг становив 1027155 тис. грн, то у 2025 році – вже 1441455 тис. грн. Загальний приріст склав 414300 тис. грн або понад 40 %. Зазначене свідчить про те, що темпи зростання доходів у підсумку перевищували темпи зростання виробничих витрат, що позитивно характеризує операційну діяльність підприємства.

Аналіз адміністративних витрат показує їх нестабільну динаміку. У 2024 році вони скоротилися на 31,86 %, що може свідчити про оптимізацію управлінських витрат та підвищення ефективності адміністративної діяльності. Проте у 2025 році адміністративні витрати знову зросли на 25,2 %, хоча їх рівень все одно залишився нижчим, ніж у 2023 році. Зазначене може бути наслідком часткового відновлення управлінських процесів, збільшення витрат на організаційне забезпечення діяльності та підвищення витрат на оплату управлінського персоналу.

Витрати на збут протягом досліджуваного періоду демонстрували стабільне зростання. У 2025 році вони досягли 1078067 тис. грн, що на 44,15 % більше порівняно з 2023 роком. Така тенденція може пояснюватися розширенням ринків збуту, зростанням транспортно-логістичних витрат, витратами на маркетингову діяльність та забезпечення реалізації продукції. Для підприємства це є свідченням активізації комерційної діяльності, хоча надмірне зростання витрат на збут може негативно впливати на кінцеві фінансові результати.

Особливу увагу слід приділити динаміці чистого прибутку підприємства. У 2023 та 2024 роках ТОВ «Рудомайн» працювало збитково, а розмір збитку у 2024 році навіть зріс до 223561 тис. грн. Проте вже у 2025 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 41602 тис. грн. Зазначене свідчить про поступове покращення фінансових результатів діяльності, стабілізацію операційної діяльності та підвищення ефективності управління витратами. Перехід від збиткової діяльності до прибуткової є позитивним сигналом для підприємства та свідчить про адаптацію до складних економічних умов.

Вартість основних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду скорочувалася. Якщо у 2023 році їх обсяг становив 710295 тис. грн, то у 2025 році – 404668 тис. грн. Скорочення склало понад 43 %. Зазначене може бути пов'язано як із фізичним та моральним зношенням основних фондів, так і з недостатнім рівнем інвестицій у модернізацію виробництва. Подібна тенденція може негативно впливати на виробничий потенціал підприємства у довгостроковій перспективі.

Значне зростання спостерігається за показником дебіторської заборгованості. У 2025 році її обсяг перевищив 1 млрд грн, що майже у 14 разів більше, ніж у 2023

році. Така ситуація свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу. Надмірне зростання дебіторської заборгованості створює ризики втрати ліквідності та потребує посилення контролю за розрахунками з покупцями.

Негативною тенденцією є різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів. Якщо у 2023 році підприємство мало 64833 тис. грн грошових коштів, то у 2025 році – лише 234 тис. грн. Зазначене свідчить про погіршення поточної ліквідності підприємства та можливі труднощі із забезпеченням поточних розрахунків.

Водночас суттєво зріс власний капітал підприємства – з 133401 тис. грн у 2023 році до 1870214 тис. грн у 2025 році. Подібна динаміка свідчить про зміцнення фінансової стійкості товариства, покращення структури джерел фінансування та зростання вартості власних ресурсів підприємства.

Чисельність персоналу підприємства у досліджуваному періоді демонструє нестабільну динаміку. У 2023 році на підприємстві працювало 1243 особи, у 2024 році відбулося скорочення до 1134 осіб, що становить зменшення на 109 осіб або - 8,77%. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією окремих операцій або реструктуризацією персоналу з метою підвищення ефективності діяльності. У 2025 році чисельність працівників знову зросла до 1222 осіб, збільшившись на 88 осіб (+7,76%) порівняно з попереднім роком. Однак у загальному розрізі за 2023–2025 рр. спостерігається незначне зниження чисельності на 21 особу (-1,69%), що свідчить про відносну стабільність кадрового потенціалу підприємства з незначними коливаннями.

Фонд оплати праці має чітку тенденцію до зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2023 році його обсяг становив 271 725 тис. грн, у 2024 році він збільшився до 302 120 тис. грн (+11,19%), а у 2025 році досяг 329 812 тис. грн (+9,17%). У підсумку за три роки зростання становило 58 087 тис. грн (+21,38%). Така динаміка свідчить про поступове збільшення витрат підприємства на оплату праці, що може бути зумовлено як підвищенням рівня заробітних плат, так і прагненням утримати кваліфікований персонал в умовах конкурентного ринку

праці. Крім того, зростання фонду оплати праці випереджає зміну чисельності персоналу, що є позитивною ознакою посилення мотиваційної складової кадрової політики.

Продуктивність праці підприємства характеризується стійкою позитивною динамікою. У 2023 році вона становила 1844,98 тис. грн на одного працівника, у 2024 році зросла до 2383,87 тис. грн (+29,21%), а у 2025 році досягла 2447,80 тис. грн (+2,68%). Загальне зростання за період становило 602,82 тис. грн (+32,68%). Зазначене свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання обсягів реалізації продукції та/або оптимізацію чисельності персоналу. Особливо суттєвий приріст продуктивності у 2024 році може бути результатом скорочення персоналу при одночасному зростанні доходів, тоді як у 2025 році зростання відбувається більш помірними темпами, що свідчить про стабілізацію виробничих процесів.

У взаємозв'язку наведені показники демонструють, що ТОВ «Рудомайн» поступово переходить до більш ефективної моделі використання трудових ресурсів, за якої зростання продуктивності праці випереджає або супроводжується помірним зростанням чисельності персоналу та стабільним підвищенням рівня заробітної плати. Зазначене свідчить про посилення ролі інтенсивних факторів розвитку підприємства, зокрема технологічного оновлення, підвищення кваліфікації працівників та оптимізації організаційної структури.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Рудомайн» упродовж 2023-2025 рр. поступово покращувало результати фінансово-господарської діяльності. Підприємству вдалося забезпечити зростання доходів, валового прибутку, продуктивності праці та вийти на прибуткову діяльність у 2025 році. Разом із тим зберігаються окремі проблемні аспекти, серед яких – скорочення грошових коштів, значне зростання дебіторської заборгованості та зменшення вартості основних засобів. Дане обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи фінансового управління, оптимізації структури витрат і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

З метою комплексної оцінки особливостей формування операційних витрат ТОВ «Рудомайн» доцільно дослідити не лише їх загальну динаміку, але й внутрішню структуру за основними елементами. Аналіз абсолютних та відносних змін витрат дозволяє визначити тенденції зміни ресурсного забезпечення діяльності підприємства, встановити найбільш витратомісткі напрями виробничого процесу та оцінити вплив окремих елементів витрат на формування загального обсягу операційних витрат. Водночас структурний аналіз дає можливість визначити питому вагу кожного елемента витрат у сукупному обсязі витрат підприємства, що є важливим для оцінки рівня матеріаломісткості, трудомісткості та ефективності використання фінансових ресурсів. Результати аналізу елементів операційних витрат та їх структури за 2023–2025 рр. наведено у таблицях 2.3–2.4.

Аналіз даних таблиць 2.3–2.4 свідчить про суттєві зміни у складі та структурі операційних витрат ТОВ «Рудомайн» упродовж 2023–2025 рр. Загальний обсяг операційних витрат підприємства у 2024 р. порівняно з 2023 р. зріс на 561102 тис. грн, або на 23,23 %, що було зумовлено насамперед різким збільшенням матеріальних затрат на 746841 тис. грн, або на 99,48 %. У 2025 р. порівняно з 2024 р. спостерігалось скорочення загальної суми операційних витрат на 131942 тис. грн, або на 4,43 %, однак у порівнянні з 2023 р. їх обсяг залишився вищим на 429160 тис. грн, або на 17,77 %, що свідчить про збереження значного масштабу виробничої діяльності підприємства.

Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат у 2023 р. займали інші операційні витрати – 48,48 %, тоді як частка матеріальних затрат становила 31,08 %. Проте вже у 2024 р. структура витрат зазнала суттєвих змін: частка матеріальних затрат зросла до 50,31 %, тобто на 19,23 в.п., що свідчить про значне підвищення матеріаломісткості виробництва. Водночас частка інших операційних витрат скоротилася до 31,69 %. У 2025 р. структура витрат дещо стабілізувалася: частка матеріальних затрат знизилася до 39,49 %, однак залишилася однією з домінуючих складових витрат підприємства, тоді як частка інших операційних витрат знову зросла до 40,38 %.

Елементи операційних витрат ТОВ «Рудомайн» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2023/2022	2025/2024	2025/2023
Матеріальні затрати	750740	1497581	1123398	746841	-374183	372658	99,48	-24,99	49,64
Витрати на оплату праці	279392	313688	341606	34296	27918	62214	12,28	8,90	22,27
Відрахування на соціальні заходи	61177	69064	75711	7887	6647	14534	12,89	9,63	23,76
Амортизація	153152	153063	155371	-89	2308	2219	-0,06	1,51	1,45
Інші операційні витрати	1171034	943201	1148569	-227833	205368	-22465	-19,46	21,77	-1,92
Разом	2415495	2976597	2844655	561102	-131942	429160	23,23	-4,43	17,77

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.4

Структура елементів операційних витрат ТОВ «Рудомайн» за 2023-2025 рр., %

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Матеріальні затрати	31,08	50,31	39,49	19,23	-10,82	8,41
Витрати на оплату праці	11,57	10,54	12,01	-1,03	1,47	0,44
Відрахування на соціальні заходи	2,53	2,32	2,66	-0,21	0,34	0,13
Амортизація	6,34	5,14	5,46	-1,20	0,32	-0,88
Інші операційні витрати	48,48	31,69	40,38	-16,79	8,69	-8,10
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Особливу увагу в межах проведеного аналізу доцільно приділити витратам на оплату праці та відрахуванням на соціальні заходи, оскільки саме вони характеризують рівень фінансового забезпечення персоналу підприємства та відображають соціальну складову його діяльності. Протягом досліджуваного періоду витрати на оплату праці мали стійку тенденцію до зростання. Так, у 2024 р. порівняно з 2023 р. вони збільшилися на 34296 тис. грн, або на 12,28 %, а у 2025 р. порівняно з 2024 р. – ще на 27918 тис. грн, або на 8,90 %. Загалом за 2023–2025 рр. приріст витрат на оплату праці становив 62214 тис. грн, або 22,27 %, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці на підприємстві.

Аналогічна тенденція простежується і щодо відрахувань на соціальні заходи, які безпосередньо пов'язані зі зростанням фонду оплати праці. У 2024 р. їх обсяг збільшився на 7887 тис. грн, або на 12,89 %, а у 2025 р. – ще на 6647 тис. грн, або на 9,63 %. У цілому за аналізований період приріст соціальних відрахувань становив 14534 тис. грн, або 23,76 %.

Водночас структурний аналіз показує, що частка витрат на оплату праці у загальному обсязі операційних витрат залишалася відносно стабільною. У 2023 р. вона становила 11,57 %, у 2024 р. – 10,54 %, а у 2025 р. – 12,01 %. Незважаючи на абсолютне зростання фонду оплати праці, його питома вага у структурі витрат змінювалася незначно, що пояснюється одночасним суттєвим збільшенням матеріальних затрат та інших операційних витрат. Частка відрахувань на соціальні заходи також залишалася відносно сталою та коливалася у межах 2,32–2,66 %.

Сукупно витрати на оплату праці та соціальні відрахування у 2023 р. становили 14,10 % усіх операційних витрат підприємства, у 2024 р. – 12,86 %, а у 2025 р. – 14,67 %. Зазначене свідчить про те, що, незважаючи на домінування матеріальних та інших операційних витрат, підприємство продовжує підтримувати вагому частку витрат, пов'язаних із забезпеченням трудових ресурсів. Така тенденція є позитивною, оскільки зростання фонду оплати праці та відповідних соціальних відрахувань може свідчити про збереження кадрового потенціалу підприємства, підвищення рівня матеріального стимулювання працівників та

підтримання соціальної стабільності в умовах змін зовнішнього економічного середовища.

Крім того, стабільність частки витрат на персонал у структурі операційних витрат свідчить про відносно збалансовану політику управління трудовими ресурсами. Підприємство не допускає різкого скорочення витрат на оплату праці навіть в умовах коливання загального обсягу операційних витрат, що може розглядатися як фактор підтримання продуктивності праці, кадрової стійкості та ефективності виробничої діяльності в довгостроковій перспективі.

Для більш комплексної оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Рудомайн» доцільним є проведення аналізу системи фінансових коефіцієнтів, які характеризують рівень фінансової незалежності, ліквідності та стійкості підприємства. Саме ці показники дозволяють визначити здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої зобов'язання, підтримувати стабільність фінансової діяльності та ефективно формувати структуру капіталу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Аналіз динаміки коефіцієнтів упродовж 2023–2025 рр. дає можливість оцінити тенденції зміни платоспроможності підприємства, рівень його фінансової безпеки та виявити потенційні ризики подальшого функціонування. Дані табл. 2.5 свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Рудомайн» упродовж 2023–2025 рр., хоча окремі показники у 2025 р. демонструють певне зниження порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.5

Фінансові показники ТОВ «Рудомайн» за 2023–2025 рр

Коефіцієнт	Рік			Відхилення, +/-		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Коефіцієнт автономії	0,73	0,77	0,72	+0,04	-0,05	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,79	0,87	0,81	+0,08	-0,06	+0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,85	5,21	3,9	+2,36	-1,31	+1,05
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,89	3,72	3,19	+1,83	-0,53	+1,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,11	0,00	+0,02	-0,11	-0,09

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Загалом підприємство характеризується переважанням власного капіталу у структурі джерел фінансування, що є позитивною ознакою для суб'єкта гірничодобувної галузі, діяльність якого потребує значних обсягів капіталовкладень та стабільного фінансового забезпечення.

Коефіцієнт автономії у 2023 р. становив 0,73, у 2024 р. зріс до 0,77, а у 2025 р. дещо знизився до 0,72. Відхилення у 2024 р. порівняно з 2023 р. склало +0,04, тоді як у 2025 р. порівняно з 2024 р. показник зменшився на 0,05. Загальне відхилення за аналізований період становило -0,01. Отримані значення перевищують нормативний рівень, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незначне зниження у 2025 р. може бути пов'язане зі збільшенням поточних зобов'язань або залученням додаткових позикових ресурсів для фінансування виробничої діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 р. становив 0,79, у 2024 р. зріс до 0,87, а у 2025 р. знизився до 0,81. Відповідно відхилення склали +0,08 та -0,06, а загальне зростання за 2023–2025 рр. становило +0,02. Зазначене свідчить про те, що підприємство впродовж досліджуваного періоду підтримувало достатній рівень стабільності фінансових ресурсів та здатність забезпечувати господарську діяльність за рахунок стійких джерел фінансування. Позитивна динаміка показника підтверджує ефективну політику управління капіталом та раціональне співвідношення власних і залучених коштів.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. дорівнював 2,85, у 2024 р. зріс до 5,21, а у 2025 р. становив 3,90. Відхилення відповідно склали +2,36 та -1,31, а загальне збільшення за три роки – +1,05. Значення показника перевищують нормативний рівень, що свідчить про здатність ТОВ «Рудомайн» своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Суттєве зростання у 2024 р. може бути наслідком накопичення запасів, збільшення дебіторської заборгованості або залишків грошових коштів. Водночас певне зниження у 2025 р. не є критичним, оскільки показник залишається на достатньо високому рівні.

Коефіцієнт термінової ліквідності також характеризується позитивною динамікою. У 2023 р. його значення становило 1,89, у 2024 р. – 3,72, а у 2025 р. – 3,19. Відхилення склали +1,83 та -0,53 відповідно, а загальне зростання за аналізований період – +1,30. Значення показника перевищують нормативне значення, що свідчить про достатній рівень найбільш ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань навіть без реалізації виробничих запасів. Зазначене підтверджує належний рівень платоспроможності та фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. становив 0,09, у 2024 р. – 0,11, а у 2025 р. знизився до 0,00. Відхилення відповідно склали +0,02 та -0,11, а загальне зниження за три роки – -0,09. Такі результати свідчать про недостатній обсяг абсолютно ліквідних активів, насамперед грошових коштів та їх еквівалентів, для негайного погашення поточних зобов'язань. Особливо негативним є значення показника у 2025 р., що може свідчити про дефіцит вільних грошових ресурсів або їх активне використання у виробничо-інвестиційній діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу фінансових показників ТОВ «Рудомайн» свідчать про загалом стабільний фінансовий стан підприємства, високий рівень фінансової незалежності та достатню ліквідність. Водночас зниження окремих коефіцієнтів у 2025 р., зокрема показника абсолютної ліквідності, вказує на необхідність посилення контролю за управлінням грошовими потоками та підтриманням оптимального рівня високоліквідних активів.

Система оплати праці на ТОВ «Рудомайн» формується з урахуванням специфіки діяльності гірничодобувного підприємства, умов праці працівників, рівня виробничого навантаження та необхідності забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів. Особливістю підприємства є поєднання різних категорій персоналу – адміністративного, інженерно-технічного, виробничого та допоміжного, що зумовлює застосування диференційованих підходів до нарахування заробітної плати.

На підприємстві використовується тарифна система оплати праці, яка передбачає встановлення посадових окладів, тарифних ставок та системи доплат і

надбавок залежно від складності виконуваних робіт, кваліфікації працівників, умов праці та виробничих результатів. Для працівників основного виробництва переважно застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці, що дозволяє забезпечити зв'язок між фактично відпрацьованим часом, продуктивністю праці та рівнем матеріального стимулювання.

Важливою особливістю системи оплати праці на ТОВ «Рудомайн» є наявність значної частки стимулюючих виплат. До структури заробітної плати входять премії за виконання та перевиконання виробничих показників, доплати за роботу у шкідливих і важких умовах праці, надбавки за професійну майстерність, стаж роботи, роботу у нічний час та понаднормові години. Такий підхід спрямований на підвищення мотивації працівників та забезпечення стабільності кадрового складу підприємства.

Оскільки діяльність підприємства пов'язана з підвищеним рівнем виробничих ризиків, система оплати праці також виконує компенсаційну функцію. Працівникам, які здійснюють роботи у складних виробничих умовах, надаються додаткові виплати та компенсації відповідно до норм трудового законодавства, колективного договору та внутрішніх положень підприємства. Зазначене дозволяє частково компенсувати вплив шкідливих факторів виробництва та підтримувати належний рівень соціального захисту персоналу.

Система преміювання на ТОВ «Рудомайн» має комплексний характер і базується на оцінці індивідуальних та колективних результатів праці. Основними критеріями преміювання виступають виконання виробничих планів, дотримання технологічної дисципліни, забезпечення безпеки праці, економне використання матеріальних ресурсів та відсутність порушень виробничого процесу. Такий механізм стимулювання сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та формуванню відповідального ставлення працівників до виконання посадових обов'язків.

Особливістю організації оплати праці на ТОВ «Рудомайн» є також використання елементів матеріального та соціального стимулювання персоналу. Працівникам можуть надаватися одноразові заохочення, матеріальна допомога,

соціальні виплати та інші види підтримки, передбачені колективним договором. У сучасних умовах це має важливе значення для забезпечення кадрової стабільності, зниження плинності кадрів та підтримання належного рівня мотивації працівників.

Таким чином, система оплати праці на ТОВ «Рудомайн» характеризується комплексністю, диференційованістю та орієнтацією на стимулювання результативної праці. Її особливості визначаються специфікою гірничодобувної діяльності, необхідністю врахування умов праці, забезпеченням виробничої безпеки та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

2.2. Динамічний та факторний аналіз фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» та оцінка його ефективності

Основною формою матеріального стимулювання персоналу та ключовим інструментом відтворення робочої сили на підприємстві виступає заробітна плата.

До складу заробітної плати ТОВ «Рудомайн» належать такі елементи:

- основна заробітна плата, що включає оплату праці за виконану роботу та фактично відпрацьований час відповідно до встановлених тарифних ставок;
- додаткова заробітна плата, яка охоплює оплату праці за роботу в нічний час, надурочні години, а також доплати за внутрішнє суміщення посад;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать винагороди за підсумками річної діяльності, премії за спеціальними положеннями та системами преміювання, а також інші грошові й матеріальні виплати компенсаційного характеру, що можуть встановлюватися понад норми, передбачені чинним законодавством.

Протягом 2023–2025 років структура фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» зазнавала змін, що були зумовлені трансформаціями організаційної структури підприємства, пов'язаними зі зростанням масштабів виробництва та збільшенням чисельності працівників.

Розмір та умови оплати праці визначаються індивідуальними трудовими договорами між роботодавцем і працівниками, а також закріплюються у штатному розписі підприємства.

Для оцінки особливостей формування витрат на персонал ТОВ «Рудомайн» доцільним є проведення аналізу структури та динаміки фонду оплати праці підприємства. Дослідження складових фонду оплати праці дозволяє визначити співвідношення між основною та додатковою заробітною платою, оцінити рівень матеріального стимулювання працівників, а також виявити тенденції зміни окремих видів виплат упродовж досліджуваного періоду. Аналіз структури фонду оплати праці є важливим елементом оцінки ефективності кадрової політики підприємства, оскільки дає можливість визначити пріоритетні напрями використання коштів на оплату праці та особливості мотиваційного механізму підприємства в умовах нестабільного економічного середовища (див. табл. 2.6).

Проведений аналіз свідчить, що загальний фонд оплати праці ТОВ «Рудомайн» упродовж досліджуваного періоду характеризувався стійкою тенденцією до зростання. Якщо у 2023 році його обсяг становив 271725 тис. грн, то у 2024 році – вже 302120 тис. грн, а у 2025 році – 329812 тис. грн. Абсолютне зростання фонду оплати праці у 2024 році порівняно з 2023 роком становило 30395 тис. грн або 11 %, тоді як у 2025 році порівняно з 2024 роком – ще 27692 тис. грн або 9 %. Загалом за три роки фонд оплати праці збільшився на 58087 тис. грн, що відповідає приросту на 21 %. Подібна динаміка свідчить про поступове підвищення витрат підприємства на персонал, що може бути пов'язано зі зростанням рівня заробітної плати, індексацією доходів працівників, необхідністю утримання кваліфікованих кадрів та адаптацією системи оплати праці до умов ринку праці.

Найбільшу частку у структурі фонду оплати праці традиційно займає основна заробітна плата. У 2023 році її обсяг становив 156091 тис. грн, у 2024 році – 174034 тис. грн, а у 2025 році – 177587 тис. грн. За аналізований період основна заробітна плата зросла на 21496 тис. грн або 14 %.

Структура фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
	2025	2024	2023	2025/2024	2024/2023	2025/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2023
Основна з/п	177 587	174 034	156 091	3 553	17 943	21 496	2	11	14
Додаткова з/п	151 318	127 899	106 325	23 419	21 574	44 993	18	20	42
– надбавки	14 722	14 243	15 356	479	-1 113	-634	3	-8	-4
– премії	104 548	77 262	58 128	27 286	19 134	46 420	35	25	80
– відпускні	32 039	33 318	25 969	-1 279	7 349	6 070	-4	22	23
– оплата мобілізованим	–	–	–	–	–	–	–	–	–
– простої не з вини працівника	9	3 076	6 872	-3 067	-3 796	-6 863	-99,7	-56	-99,9
Інші виплати	907	187	9 309	720	-9 122	-8 402	385	-99	-90
– матеріальна допомога	5	54	106	-49	-52	-101	-91	-49	-95
– премія до ювілейних дат та свят	103	133	9 203	-30	-9 070	-9 100	-29	-99	-99
– оплата за особисту охорону	799	–	–	799	–	–	–	–	–
Фонд оплати праці	329 812	302 120	271 725	27 692	30 395	58 087	9	11	21

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Зростання основної заробітної плати свідчить про підвищення гарантованих виплат працівникам, що позитивно характеризує соціальну політику підприємства та рівень забезпечення трудових гарантій. Водночас темпи зростання основної заробітної плати були нижчими порівняно із темпами зростання додаткової заробітної плати, що свідчить про посилення ролі стимулюючих та компенсаційних виплат у системі мотивації персоналу.

Суттєве зростання спостерігається за показником додаткової заробітної плати. Якщо у 2023 році її обсяг становив 106325 тис. грн, то у 2025 році – вже 151318 тис. грн. Абсолютний приріст за три роки склав 44993 тис. грн або 42 %. Зазначене свідчить про активне використання підприємством механізмів матеріального стимулювання працівників, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства та компенсацію додаткових трудових навантажень. Подібна тенденція також може бути пов'язана зі специфікою функціонування підприємства у складних виробничих та безпекових умовах.

Особливо помітним є зростання преміальних виплат. У 2023 році премії становили 58128 тис. грн, у 2024 році – 77262 тис. грн, а у 2025 році – вже 104548 тис. грн. Загальний приріст за аналізований період склав 46420 тис. грн або 80 %. Подібна динаміка свідчить про посилення стимулюючої функції оплати праці та орієнтацію підприємства на використання преміювання як основного інструменту мотивації працівників. Значне збільшення преміальних виплат може пояснюватися прагненням підприємства підтримувати продуктивність праці в умовах скорочення чисельності персоналу, стимулювати працівників до досягнення виробничих результатів та компенсувати складні умови праці.

Водночас показник надбавок демонструє нестабільну динаміку. У 2023 році їх обсяг становив 15356 тис. грн, у 2024 році – 14243 тис. грн, а у 2025 році – 14722 тис. грн. Загалом за три роки показник скоротився на 634 тис. грн або 4 %. Подібна ситуація може свідчити про перегляд підприємством системи доплат і надбавок, оптимізацію окремих компенсаційних виплат або зміну підходів до стимулювання працівників.

Виплати відпускних також характеризуються відносно стабільною динамікою. У 2025 році їх обсяг становив 32039 тис. грн, що на 6070 тис. грн або 23 % більше порівняно з 2023 роком. Зростання відпускних свідчить про збереження соціальних гарантій для працівників та забезпечення виконання підприємством вимог трудового законодавства щодо оплати часу щорічних відпусток.

Окремої уваги заслуговує стаття витрат, пов'язана з оплатою простоїв не з вини працівника. У 2023 році обсяг таких виплат становив 6872 тис. грн, у 2024 році – 3076 тис. грн, а у 2025 році – лише 9 тис. грн. Загальне скорочення за аналізований період склало 6863 тис. грн або майже 100 %. Подібна тенденція є позитивною для підприємства, оскільки свідчить про зменшення обсягів виробничих простоїв, стабілізацію виробничого процесу та більш ефективну організацію роботи підприємства. В умовах воєнного стану та нестабільності енергозабезпечення скорочення простоїв є важливим показником підвищення стійкості виробничої діяльності.

Інші виплати у 2023 році становили 9309 тис. грн, тоді як у 2025 році – лише 907 тис. грн. Загальне скорочення склало 8402 тис. грн або 90 %. Найбільше зменшення відбулося за статтею премій до ювілейних дат та свят. Якщо у 2023 році обсяг таких виплат становив 9203 тис. грн, то у 2025 році – лише 103 тис. грн. Зазначене свідчить про перегляд підприємством структури соціальних витрат та концентрацію ресурсів на більш важливих виробничих і стимулюючих виплатах. Подібна тенденція є характерною для підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності та змушені оптимізувати непродуктивні витрати.

Матеріальна допомога працівникам також скоротилася – зі 106 тис. грн у 2023 році до 5 тис. грн у 2025 році. Скорочення становило 95 %, що може бути наслідком обмеження соціальних витрат підприємства або зменшення обсягів одноразових компенсаційних виплат.

Водночас у 2025 році з'явилася нова стаття витрат – оплата за особисту охорону у розмірі 799 тис. грн. Поява даного виду виплат може бути пов'язана зі специфікою функціонування підприємства в умовах воєнного стану, необхідністю

забезпечення безпеки окремих працівників або керівного складу, а також підвищенням ризиків виробничої діяльності.

Динамічний аналіз фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» свідчить про стійку тенденцію до зростання загального обсягу витрат на оплату праці. Упродовж 2023–2025 рр. Фонд оплати праці збільшився на 58087 тис. грн або 21 %, що свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Найбільші темпи приросту спостерігались за преміальними виплатами, які зросли на 80 %, тоді як виплати за простої не з вини працівників скоротилися майже повністю, що свідчить про стабілізацію виробничої діяльності підприємства.

Для поглиблення оцінки динаміки фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» доцільно провести факторний аналіз, який дозволяє визначити, за рахунок яких саме чинників відбулася зміна загального обсягу витрат на оплату праці. Основними факторами, що безпосередньо впливають на розмір фонду оплати праці, є чисельність персоналу та середній рівень заробітної плати одного працівника. Такий підхід дає змогу оцінити, чи зростання фонду оплати праці було зумовлене розширенням кадрового складу підприємства, чи підвищенням рівня матеріального стимулювання працівників.

Вихідні дані для факторного аналізу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для факторного аналізу фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Фонд оплати праці, тис. грн	271725	302120	329812
Чисельність персоналу, осіб	1243	1134	1222
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	281,6	266,42	269,9

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Наведені в таблиці показники характеризують динаміку формування фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн», чисельність персоналу та рівень середньорічної заробітної плати одного працівника у 2023–2025 рр., що дозволяє оцінити тенденції

у сфері матеріального стимулювання персоналу та ефективність кадрової політики підприємства.

Упродовж аналізованого періоду фонд оплати праці має чітку тенденцію до зростання. У 2023 році його обсяг становив 271 725 тис. грн, у 2024 році збільшився до 302 120 тис. грн, а у 2025 році досяг 329 812 тис. грн. Загальне зростання за три роки становить 58 087 тис. грн, що свідчить про розширення витрат підприємства на персонал та підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Динаміка фонду оплати праці може бути зумовлена як підвищенням рівня заробітних плат, так і змінами в структурі персоналу, а також впливом інфляційних процесів і зростанням вартості робочої сили в гірничодобувній галузі.

Чисельність персоналу демонструє неоднорідну динаміку. У 2023 році на підприємстві працювало 1243 особи, у 2024 році відбулося скорочення до 1134 осіб, що може свідчити про оптимізацію кадрового складу, автоматизацію виробничих процесів або скорочення окремих підрозділів. У 2025 році чисельність знову зросла до 1222 осіб, що майже повернуло показник до рівня 2023 року. Така динаміка може бути пов'язана з відновленням виробничих потужностей, розширенням діяльності або потребою у додатковому персоналі для забезпечення зростаючих обсягів видобутку та переробки сировини. Загалом зміни чисельності персоналу свідчать про адаптивний характер кадрової політики підприємства.

Середньорічна заробітна плата одного працівника, розрахована як співвідношення фонду оплати праці до середньооблікової чисельності персоналу, також демонструє зростаючу тенденцію. У 2023 році вона становила 218,60 тис. грн, у 2024 році зросла до 266,42 тис. грн, а у 2025 році – до 269,90 тис. грн. Загальне збільшення за період становить 51,30 тис. грн на одного працівника. Найбільш суттєвий приріст спостерігається у 2024 році, що пояснюється одночасним зростанням фонду оплати праці та скороченням чисельності персоналу. У 2025 році темпи зростання заробітної плати дещо сповільнилися, однак показник продовжує зростати, що свідчить про поступове підвищення рівня доходів працівників підприємства.

У взаємозв'язку розглянуті показники дозволяють зробити висновок, що зростання фонду оплати праці на підприємстві відбувається швидшими темпами, ніж зміни чисельності персоналу, що забезпечує позитивну динаміку середньої заробітної плати. Дане є важливим індикатором соціальної стабільності підприємства, підвищення мотивації працівників та зниження ризику плинності кадрів.

Водночас коливання чисельності персоналу у 2024–2025 роках свідчать про наявність процесів внутрішньої реструктуризації, які можуть бути пов'язані з модернізацією виробництва, впровадженням більш продуктивних технологій або оптимізацією витрат на персонал. У таких умовах зростання заробітної плати може виконувати компенсаторну функцію, забезпечуючи утримання кваліфікованих працівників та підвищення загальної продуктивності праці.

Отже, аналіз показників оплати праці ТОВ «Рудомайн» за 2023–2025 роки свідчить про загальом позитивні тенденції: зростання витрат на персонал, підвищення рівня середньої заробітної плати та відносну стабілізацію чисельності працівників у середньостроковій перспективі. Зазначене характеризує підприємство як соціально орієнтоване та здатне забезпечувати належний рівень матеріального стимулювання персоналу в умовах динамічного розвитку виробничої діяльності.

Розрахунок впливу факторів здійснюється методом ланцюгових підстановок. Спочатку визначається вплив зміни чисельності персоналу, а потім – вплив зміни середньорічної заробітної плати (див. рис. 2.8).

Таблиця 2.8

Факторний аналіз зміни фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» за 2023–2025 рр.

Період порівняння	Загальна зміна ФОП, тис. грн	Вплив зміни чисельності персоналу, тис. грн	Вплив зміни середньорічної заробітної плати, тис. грн
2024/2023	+30 395	-30 694,4	-17 215,1
2025/2024	+27 692	+23 442,9	+4 251,4
2025/2023	+58 087	-5 913,6	-14297,4

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Результати проведеного факторного аналізу зміни фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» за 2023–2025 рр. дають змогу глибше дослідити механізм формування витрат на персонал та визначити ступінь впливу двох базових чинників – чисельності працівників і середньорічної заробітної плати – на загальну динаміку показника. Отримані результати свідчать про наявність неоднорідних тенденцій та структурних особливостей у системі оплати праці підприємства.

У періоді 2024/2023 відбулося зростання фонду оплати праці на 30 395 тис. грн, однак факторний розклад демонструє нетипову ситуацію, коли обидва ключові фактори мали від’ємний вплив на результат. Так, скорочення чисельності персоналу призвело до зменшення фонду оплати праці на 30 694,4 тис. грн, що свідчить про доволі суттєву оптимізацію кадрового складу підприємства. Така тенденція може бути наслідком впровадження заходів із підвищення продуктивності праці, автоматизації виробничих процесів або реструктуризації організаційної структури, спрямованої на скорочення надлишкової чисельності персоналу.

Ще більш показовим є вплив середньорічної заробітної плати, який також є від’ємним і становить -17 215,1 тис. грн. Зазначене означає, що в межах даної моделі у 2024 році середній рівень оплати праці одного працівника мав тенденцію до зниження, що могло бути пов’язано зі зміною структури виплат (наприклад, зменшенням преміальної складової, переглядом надбавок або переходом до більш жорсткої системи контролю витрат на оплату праці). Таким чином, у 2024 році формування фактичного зростання фонду оплати праці не може бути пояснене двома основними факторами моделі, що свідчить про наявність додаткових впливів, які не були враховані у розрахунках. Ймовірно, це можуть бути разові виплати, компенсаційні нарахування або зміни у структурі обліку витрат.

У періоді 2025/2024 ситуація суттєво змінюється. Загальне зростання фонду оплати праці становить 27 692 тис. грн і формується вже під дією обох позитивних факторів. Найбільший внесок забезпечує збільшення чисельності персоналу (+23 442,9 тис. грн), що свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства, нарощування обсягів робіт та необхідність залучення додаткової робочої сили. Зазначене є ознакою відновлювальних або експансійних процесів у діяльності

підприємства, характерних для підприємств гірничодобувної галузі, які реагують на зміну ринкової кон'юнктури та виробничих планів.

Другим фактором виступає зростання середньорічної заробітної плати, яке забезпечило додатковий приріст у розмірі 4 251,4 тис. грн. Хоча його внесок є значно меншим порівняно з фактором чисельності, він має важливе соціально-економічне значення, оскільки відображає поступове підвищення рівня доходів працівників та стабілізацію системи оплати праці. У 2025 році підприємство, таким чином, демонструє більш збалансовану модель формування фонду оплати праці, де зростання забезпечується як екстенсивними (чисельність), так і інтенсивними (заробітна плата) чинниками.

У довгостроковому періоді 2025/2023 загальна зміна фонду оплати праці становить 58 087 тис. грн, що свідчить про суттєве збільшення витрат підприємства на персонал у стратегічному вимірі. Водночас факторний аналіз демонструє парадоксальну ситуацію: обидва основні фактори – як чисельність персоналу (-5 913,6 тис. грн), так і середньорічна заробітна плата (-14 297,4 тис. грн) – у чистому вигляді мають від'ємний вплив на зміну фонду оплати праці.

Це означає, що за логікою моделі підприємство мало б демонструвати зниження витрат на оплату праці, однак фактично спостерігається їх значне зростання. Така невідповідність свідчить про наявність суттєвих додаткових факторів впливу, які не враховані у базовій двофакторній моделі. Йдеться, насамперед, про можливі зміни у структурі фонду оплати праці, зокрема:

- збільшення преміальних та стимулюючих виплат;
- разові заохочення та компенсаційні нарахування;
- зміни у системі тарифікації праці;
- коригування облікової політики підприємства щодо витрат на персонал;
- можливе включення додаткових виплат соціального характеру.

Таким чином, довгострокова динаміка свідчить, що фонд оплати праці ТОВ «Рудомайн» формується не лише під впливом класичних факторів «чисельність–заробітна плата», а й значною мірою залежить від внутрішніх управлінських рішень щодо структури винагороди персоналу. Зазначене вказує на високу гнучкість

системи оплати праці, але водночас ускладнює її прогнозування та аналітичну інтерпретацію в межах спрощених економетричних моделей.

Отже, узагальнюючи результати, слід зазначити, що у короткостроковому періоді підприємство демонструє більш прозору та керовану залежність фонду оплати праці від чисельності персоналу та рівня заробітної плати, тоді як у довгостроковій перспективі структура впливу факторів ускладнюється, що свідчить про багатокomпонентність системи мотивації персоналу та наявність додаткових фінансових інструментів стимулювання праці. Це, у свою чергу, вимагає більш детального аналізу внутрішньої структури фонду оплати праці для повного розуміння механізмів його формування.

2.3. Оцінка взаємозв'язку між фондом оплати праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств гірничодобувної галузі особливого значення набуває забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та раціонального формування фонду оплати праці. Саме фонд оплати праці виступає одним із ключових елементів системи матеріального стимулювання персоналу, забезпечує мотивацію працівників до результативної праці та безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, обсяги виробництва, фінансові результати й загальну конкурентоспроможність підприємства. Водночас надмірне зростання витрат на оплату праці без відповідного підвищення результативності праці може негативно впливати на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Саме тому важливого значення набуває оцінка взаємозв'язку між фондом оплати праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами діяльності підприємства.

Для проведення комплексного аналізу доцільно дослідити динаміку основних показників діяльності ТОВ «Рудомайн», що характеризують ефективність

використання трудових ресурсів, рівень витрат на оплату праці та результати фінансово-господарської діяльності підприємства (див. табл. 2.9).

Наведені в таблиці 2.9 показники відображають взаємозв'язок між результатами господарської діяльності ТОВ «Рудомайн», ефективністю використання трудових ресурсів та динамікою витрат на оплату праці у 2023–2025 рр., що дає змогу комплексно оцінити економічний стан підприємства та ефективність його розвитку.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році він становив 2 292 809 тис. грн, у 2024 році зріс до 2 702 811 тис. грн (+17,88%), а у 2025 році досяг 2 991 811 тис. грн (+10,69%). Загальне зростання за три роки становить 699 002 тис. грн (+30,49%), що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ринкової активності підприємства. Така динаміка є позитивною ознакою, яка підтверджує зміцнення ринкових позицій ТОВ «Рудомайн» у гірничодобувній галузі.

Валовий прибуток підприємства характеризується більш нестабільною, але загалом позитивною динамікою. У 2023 році його рівень становив 1 027 155 тис. грн, у 2024 році майже не змінився (+0,13%), що свідчить про збереження структури витрат і собівартості на попередньому рівні. Однак у 2025 році спостерігається суттєве зростання до 1 441 455 тис. грн (+40,16%), що забезпечило загальний приріст за період на 414 300 тис. грн (+40,33%). Зазначене може свідчити про підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію витрат або зростання маржинальності продукції.

Чистий прибуток підприємства демонструє найбільш показову динаміку серед усіх фінансових результатів. У 2023 році підприємство зазнало збитку в розмірі -92 542 тис. грн, який у 2024 році збільшився до -223 561 тис. грн (-141,58%), що свідчить про погіршення фінансового результату в короткостроковому періоді. Водночас у 2025 році ситуація кардинально змінюється – підприємство переходить до прибуткової діяльності, отримавши 41 602 тис. грн чистого прибутку.

**Динаміка показників фонду оплати праці, продуктивності праці та фінансових результатів ТОВ «Рудомайн» за
2023-2025 рр.**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2292809	2702811	2991811	410002	289000	699002	17,88	10,69	30,49
Валовий прибуток, тис. грн	1027155	1028452	1441455	1297	413003	414300	0,13	40,16	40,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-92542	-223561	41602	-131019	265163	134144	-141,58	118,61	144,96
Чисельність персоналу, осіб	1243	1134	1222	-109	88	-21	-8,77	7,76	-1,69
Фонд оплати праці, тис. грн	271725	302120	329812	30395	27692	58087	11,19	9,17	21,38
Середньомісячна заробітна плата, грн	18222	22203	22489	3981	286	4267	21,85	1,29	23,43
Продуктивність праці, тис грн / особа	1844,98	2383,87	2447,8	538,89	63,93	602,82	29,21	2,68	32,68
Фондовіддача	3,23	5,98	7,4	2,75	1,42	4,17	85,14	23,74	129,72
Зарплатомісткість, %	11,85	11,18	11,02	-0,67	-0,16	-0,83	-5,65	-1,43	-7,0
Середня заробітна плата, тис. грн	218,6	266,5	269,9	47,9	3,4	61,3	21,9	1,27	23,43
Рентабельність витрат на персонал	-34,06	-73,98	12,62	-39,92	86,6	46,68	-117,31	117,06	137,06

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Зазначене забезпечило суттєве покращення показника на 265 163 тис. грн порівняно з 2024 роком (+118,61%) та на 134 144 тис. грн у порівнянні з 2023 роком (+144,96%). Така динаміка свідчить про відновлення фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень.

Чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду змінюється хвилюподібно. У 2023 році на підприємстві працювало 1243 особи, у 2024 році відбулося скорочення до 1134 осіб (-8,77%), що може бути наслідком оптимізації персоналу або автоматизації виробничих процесів. У 2025 році чисельність зростає до 1222 осіб (+7,76%), майже повертаючись до початкового рівня. У цілому за три роки спостерігається незначне скорочення на 21 особу (-1,69%), що свідчить про відносну стабільність кадрового потенціалу підприємства.

Фонд оплати праці має стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році він становив 271 725 тис. грн, у 2024 році зріс до 302 120 тис. грн (+11,19%), а у 2025 році – до 329 812 тис. грн (+9,17%). Загальне зростання за період становить 58 087 тис. грн (+21,38%), що свідчить про посилення матеріального стимулювання персоналу та підвищення витрат на утримання трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника також демонструє позитивну динаміку. У 2023 році вона становила 18 222 грн, у 2024 році зросла до 22 203 грн (+21,85%), а у 2025 році – до 22 489 грн (+1,29%). Загальний приріст становить 4 267 грн (+23,43%). Найбільш суттєве зростання спостерігалось у 2024 році, тоді як у 2025 році темпи підвищення заробітної плати суттєво сповільнилися, що може свідчити про стабілізацію політики оплати праці.

Продуктивність праці демонструє стійке зростання протягом усього періоду. У 2023 році вона становила 1 844,98 тис. грн на одного працівника, у 2024 році зросла до 2 383,87 тис. грн (+29,21%), а у 2025 році досягла 2 447,80 тис. грн (+2,68%). Загальне зростання становить 602,82 тис. грн (+32,68%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання обсягів реалізації продукції та оптимізацію виробничих процесів.

У досліджуваному періоді спостерігається стійка позитивна динаміка фондівіддачі: показник зріс із 3,23 у 2023 р. до 5,98 у 2024 р. та до 7,40 у 2025 р.

Абсолютне зростання становило відповідно 2,75 та 1,42, а загалом за період – 4,17. У відносному вимірі це означає збільшення на 85,14% у 2024 р. порівняно з 2023 р., на 23,74% у 2025 р. до 2024 р. та на 129,72% у 2025 р. до базового року.

Отримані результати свідчать про значне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Зростання фондівдачі означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, генерує дедалі більший обсяг чистого доходу. Така тенденція може бути пов'язана як із модернізацією виробничих процесів, так і з підвищенням завантаженості активів або оптимізацією їх структури.

Показник зарплатомісткості демонструє помірну, але стабільну тенденцію до зниження: з 11,85% у 2023 р. до 11,18% у 2024 р. та 11,02% у 2025 р. Абсолютне скорочення становить -0,67 та -0,16, а загалом -0,83 п.п. за період. У відносному вимірі це відповідає зниженню на -5,65%, -1,43% та -7,0% відповідно.

Зниження зарплатомісткості свідчить про те, що витрати на оплату праці зростають повільніше, ніж обсяги реалізації продукції. Зазначене є позитивною тенденцією, оскільки вказує на підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Водночас показник залишається на відносно стабільному рівні, що свідчить про відсутність різких структурних змін у політиці оплати праці.

Середня заробітна плата працівників підприємства має чітку тенденцію до зростання: з 218,6 тис. грн у 2023 р. до 266,5 тис. грн у 2024 р. та 269,9 тис. грн у 2025 р. Абсолютне збільшення становить 47,9 тис. грн та 3,4 тис. грн відповідно, а загалом – 51,3 тис. грн за період. У відносному вимірі це відповідає зростанню на 21,9%, 1,27% та 23,43%.

Зростання середньої заробітної плати свідчить про покращення рівня матеріального забезпечення персоналу, що може позитивно впливати на мотивацію та стабільність кадрового складу. Водночас уповільнення темпів зростання у 2025 р. порівняно з 2024 р. може вказувати на досягнення певного рівня стабілізації витрат на оплату праці.

Динаміка рентабельності витрат на персонал характеризується суттєвими коливаннями та структурним переломом. У 2023 р. показник становив -34,06%, у 2024 р. погіршився до -73,98%, що свідчить про значну неефективність використання витрат на персонал. Абсолютне погіршення становило -39,92 п.п., або -117,31% у відносному вимірі.

Водночас у 2025 р. відбувається кардинальне покращення – показник переходить у позитивну зону та становить 12,62%. Абсолютне зростання порівняно з 2024 р. становить 86,6 п.п., а відносно – 117,06%. Загалом за період 2023–2025 рр. спостерігається покращення на 46,68 п.п. (137,06%).

Зазначене свідчить про відновлення фінансової ефективності витрат на персонал, коли підприємство переходить від збиткової моделі використання трудових ресурсів до прибуткової. Така динаміка може бути наслідком зростання продуктивності праці, оптимізації витрат або покращення фінансових результатів діяльності.

У взаємозв'язку розглянуті показники демонструють, що підприємство поступово переходить до більш ефективної моделі розвитку, де зростання доходів і продуктивності праці супроводжується підвищенням витрат на оплату праці та стабілізацією чисельності персоналу. Особливо важливо відзначити, що у 2025 році підприємство не лише досягло зростання доходів і продуктивності, але й вийшло на прибутковий фінансовий результат, що є ключовим індикатором ефективності управління.

Отже, результати аналізу свідчать про загалом позитивну динаміку діяльності ТОВ «Рудомайн», яка проявляється у зростанні фінансових результатів, підвищенні продуктивності праці та поступовому покращенні системи оплати праці. Водночас збереження коливань у динаміці прибутку та чисельності персоналу вказує на необхідність подальшого вдосконалення управління витратами та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для більш комплексної оцінки ефективності використання фонду оплати праці доцільно провести аналіз показників зарплатовіддачі та зарплатомісткості (див. табл. 2.10).

Показники ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» за 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Зарплатовіддача, грн	8,44	8,95	9,07	0,51	0,12	0,63	6,04	1,34	7,46
Зарплатомісткість, грн	0,118	0,112	0,110	-0,006	-0,002	-0,008	-5,08	-1,79	-6,78
Валовий прибуток на 1 грн ФОП, грн	3,78	3,40	4,37	-0,38	0,97	0,59	-10,05	28,53	15,61
Чистий прибуток на 1 грн ФОП, грн	-0,34	-0,74	0,13	-0,40	0,87	0,47	-117,65	117,57	138,24
Частка ФОП у чистому доході, %	11,85	11,18	11,02	-0,67	-0,16	-0,83	-5,65	-1,43	-7,00
Частка ФОП у собівартості, %	21,47	17,99	21,27	-3,48	3,28	-0,20	-16,21	18,23	-0,93

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Результати проведених розрахунків свідчать про поступове підвищення ефективності використання фонду оплати праці на підприємстві. Так, зарплатовіддача у 2023 році становила 8,44 грн, тобто на 1 грн фонду оплати праці припадало 8,44 грн чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році цей показник зріс до 8,95 грн, а у 2025 році – до 9,07 грн. Загальний приріст зарплатовіддачі за три роки становив 0,63 грн або 7,46 %. Зазначене свідчить про покращення результативності використання коштів на оплату праці.

Водночас показник зарплатомісткості поступово знижувався. Якщо у 2023 році на 1 грн чистого доходу припадало 11,8 коп. витрат на оплату праці, то у 2025 році – вже 11 коп. Загальне скорочення показника становило 6,78 %, що свідчить про підвищення економічної ефективності використання фонду оплати праці.

Позитивною є також динаміка валового прибутку на 1 грн фонду оплати праці. У 2025 році показник зріс до 4,37 грн, що на 15,61 % більше порівняно з 2023 роком. Зазначене свідчить про те, що темпи зростання валового прибутку перевищували темпи зростання витрат на оплату праці.

Особливо показовою є динаміка чистого прибутку на 1 грн фонду оплати праці. У 2023-2024 рр. підприємство працювало збитково, тому показник мав від'ємне значення. Проте у 2025 році на 1 грн фонду оплати праці вже припадало 0,13 грн чистого прибутку, що свідчить про покращення фінансової результативності діяльності підприємства.

Для оцінки співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати доцільно провести окремий аналіз (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати
ТОВ «Рудомайн»**

Показник	2024/2023, %	2025/2024, %	2025/2023, %
Темп зростання продуктивності праці	129,21	102,68	132,68
Темп зростання середньої заробітної плати	121,85	101,29	123,43
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою	1,06	1,01	1,07

Джерело: сформовано автором роботи на основі фінансової звітності підприємства.

Результати проведеного розрахунку темпів зростання продуктивності праці, середньої заробітної плати та коефіцієнта їхнього співвідношення дозволяють комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Рудомайн» у 2023–2025 рр., а також виявити характер взаємодії між результативністю праці та її оплатою.

У періоді 2024/2023 спостерігається суттєве зростання продуктивності праці – на 29,21% (з 1844,98 до 2383,87 тис. грн/особа). Зазначене свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, що може бути зумовлено оптимізацією виробничих процесів, модернізацією обладнання або підвищенням інтенсивності праці. Водночас середня заробітна плата зросла на 21,85%, що також є значним приростом і відображає посилення матеріального стимулювання персоналу.

Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою у цей період становить 1,06, що означає переважання темпів зростання результативності праці над її оплатою. Така ситуація є економічно доцільною, оскільки свідчить про зростання ефективності витрат на персонал та формування доданої вартості, яка перевищує темпи збільшення витрат на оплату праці.

У періоді 2025/2024 динаміка показників суттєво уповільнюється. Темп зростання продуктивності праці становить лише 2,68%, тоді як середня заробітна плата збільшилася на 1,29%. Зазначене свідчить про відносну стабілізацію як виробничих процесів, так і системи оплати праці. Коефіцієнт випередження на рівні 1,01 демонструє майже паритет між зростанням продуктивності та заробітної плати. Така ситуація може розглядатися як період балансування економічних інтересів підприємства та працівників, коли підвищення доходів персоналу практично відповідає приросту продуктивності.

У довгостроковому періоді 2025/2023 спостерігається загальне зростання продуктивності праці на 32,68% при одночасному підвищенні середньої заробітної плати на 23,43%. Коефіцієнт випередження становить 1,07, що підтверджує збереження позитивної тенденції, за якої продуктивність праці зростає швидше, ніж рівень її оплати. Зазначене є важливим індикатором підвищення ефективності

використання трудових ресурсів у стратегічному вимірі та свідчить про формування стійкої економічної бази для розвитку підприємства.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «Рудомайн» у досліджуваному періоді забезпечує збалансовану взаємодію між зростанням продуктивності праці та підвищенням заробітної плати. Незважаючи на уповільнення темпів у 2025 році, підприємство зберігає позитивне співвідношення між результативністю праці та її оплатою, що характеризує його як економічно ефективне та соціально стабільне. Водночас виявлена тенденція до вирівнювання темпів зростання у 2025 році може свідчити про наближення системи оплати праці до рівноважного стану, що вимагає подальшого моніторингу з метою недопущення випереджального зростання витрат на персонал без відповідного приросту продуктивності.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу діяльності ТОВ «Рудомайн» свідчать про те, що фонд оплати праці підприємства протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання, що було обумовлено як підвищенням рівня середньої заробітної плати, так і змінами у структурі персоналу. Встановлено, що підприємство забезпечує стабільне функціонування системи оплати праці, однак зростання витрат на персонал супроводжується підвищенням навантаження на фінансові ресурси підприємства. Проведений факторний аналіз показав, що найбільший вплив на зміну фонду оплати праці мали зміни середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників.

У процесі оцінки ефективності використання фонду оплати праці було виявлено, що темпи зростання фонду оплати праці частково випереджають темпи зростання продуктивності праці, що може негативно впливати на рівень рентабельності діяльності підприємства та збільшувати собівартість продукції. Водночас аналіз показників трудовіддачі та зарплатомісткості засвідчив наявність резервів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Дослідження взаємозв'язку між фондом оплати праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами підтвердило, що підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Крім того, встановлено, що діюча система оплати праці потребує подальшого вдосконалення в напрямі посилення мотиваційної складової, підвищення залежності преміальних виплат від результатів діяльності працівників та забезпечення більш збалансованого співвідношення між постійною і змінною частинами заробітної плати. Отримані результати аналізу свідчать про доцільність впровадження сучасних підходів до управління фондом оплати праці, що дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати на персонал та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОВ «РУДОМАЙН»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації формування та стимулювання використання фонду оплати праці

У сучасних умовах воєнного стану, дефіциту кваліфікованих кадрів, міграційних процесів та високого рівня конкуренції між роботодавцями підприємства дедалі частіше стикаються із проблемою зниження ефективності традиційних систем матеріального стимулювання. Використання переважно фіксованої системи оплати праці, за якої рівень заробітної плати працівника слабо залежить від результатів його діяльності, поступово втрачає мотиваційний потенціал та не забезпечує необхідного рівня трудової активності персоналу. За таких умов підприємство не отримує достатнього стимулюючого ефекту від зростання витрат на оплату праці, що призводить до погіршення співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпами зростання фонду оплати праці.

Однією з головних проблем сучасної системи формування фонду оплати праці є недостатній рівень взаємозв'язку між результатами праці працівників та їх матеріальною винагородою. На багатьох підприємствах система преміювання має формальний характер та не виконує повноцінної стимулюючої функції. Премії часто нараховуються за загальними критеріями або у фіксованому розмірі, що не створює достатньої зацікавленості персоналу у підвищенні продуктивності праці, економії ресурсів та покращенні результатів діяльності підприємства. Саме тому одним із першочергових напрямів оптимізації використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» повинно стати впровадження результативно-орієнтованої системи матеріального стимулювання персоналу.

Комплексна система заходів щодо оптимізації формування та стимулювання використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» представлена у табл. 3.1.

У межах оптимізації формування фонду оплати праці доцільним є перегляд структури заробітної плати працівників із поступовим збільшенням частки змінної складової. У сучасних умовах саме змінна частина заробітної плати є найбільш ефективним інструментом стимулювання трудової активності працівників. Для ТОВ «Рудомайн» доцільним є формування такої моделі оплати праці, у межах якої гарантована частина заробітної плати забезпечуватиме соціальну стабільність персоналу, а стимулююча частина залежатиме від рівня виконання виробничих показників, продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, дотримання технологічної дисципліни та якості виконання робіт.

Особливого значення набуває впровадження КРІ-орієнтованої системи стимулювання персоналу. У сучасних умовах система КРІ є одним із найбільш ефективних інструментів управління продуктивністю праці та оптимізації використання фонду оплати праці. Її основною перевагою є забезпечення прямого взаємозв'язку між результатами діяльності працівника та рівнем його матеріальної винагороди. Для ТОВ «Рудомайн» доцільним є формування багаторівневої системи КРІ, адаптованої до специфіки діяльності окремих категорій персоналу.

Для виробничого персоналу основними КРІ можуть виступати: виконання виробничого плану, рівень виробітку, коефіцієнт використання обладнання, зниження простоїв техніки, рівень економії матеріальних ресурсів, скорочення втрат сировини, дотримання технологічних норм та показники виробничої безпеки. Для працівників управлінського апарату доцільним є використання КРІ, пов'язаних із рівнем оптимізації витрат, ефективністю організації виробничих процесів, швидкістю прийняття управлінських рішень, результативністю кадрової політики та рівнем виконання стратегічних показників діяльності підприємства.

Впровадження КРІ-системи дозволить підприємству забезпечити не лише підвищення продуктивності праці, а й оптимізувати структуру фонду оплати праці. У сучасних умовах особливо важливим є забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно із темпами зростання фонду оплати праці.

Комплексна система заходів щодо оптимізації формування та стимулювання використання фонду оплати праці

ТОВ «Рудомайн»

Напрямок оптимізації	Конкретний захід	Механізм реалізації	Очікуваний економічний ефект	Соціальний ефект	Вплив на ефективність використання ФОП	Потенційні ризики	Шляхи мінімізації ризиків
1	2	3	4	5	6	7	8
Оптимізація структури ФОП	Збільшення частки змінної складової заробітної плати	Перехід до результативно-орієнтованої системи оплати праці	Скорочення непродуктивних витрат	Посилення мотивації персоналу	Підвищення трудовіддачі	Негативне сприйняття змін	Поступове впровадження
KPI-орієнтована система стимулювання	Встановлення індивідуальних та групових KPI	Формування системи оцінки результативності праці	Зростання продуктивності праці	Підвищення зацікавленості персоналу	Підвищення результативності використання ФОП	Складність визначення KPI	Адаптація KPI до специфіки діяльності
Удосконалення преміювання	Перехід від формального преміювання до стимулюючого	Прив'язка премій до виробничих результатів	Скорочення витрат та перевитрат	Формування відповідальності персоналу	Посилення стимулюючої функції ФОП	Суб'єктивність оцінювання	Встановлення прозорих критеріїв
Автоматизація HR-процесів	Впровадження HRM-систем	Автоматизація обліку робочого часу та нарахувань	Скорочення адміністративних витрат	Спрощення кадрових процедур	Підвищення оперативності управління ФОП	Висока вартість впровадження	Поетапна цифровізація
Контроль використання робочого часу	Моніторинг непродуктивних витрат часу	Аналіз простоїв та ефективності змін	Зростання продуктивності праці	Поліпшення трудової дисципліни	Скорочення непродуктивних витрат	Опір персоналу	Впровадження систем внутрішньої комунікації
Підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток системи внутрішнього навчання	Організація тренінгів та професійного розвитку	Підвищення якості праці	Професійне зростання працівників	Підвищення ефективності використання персоналу	Додаткові витрати на навчання	Поетапне фінансування

1	2	3	4	5	6	7	8
Розвиток нематеріальної мотивації	Формування програм лояльності персоналу	Соціальні програми та корпоративна підтримка	Скорочення витрат на плинність кадрів	Підвищення кадрової стабільності	Збереження трудового потенціалу	Недостатній мотиваційний ефект	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації
Оптимізація чисельності персоналу	Усунення дублювання функцій	Аналіз завантаженості працівників	Скорочення надлишкових витрат	Рационалізація організації праці	Підвищення ефективності використання ФОП	Соціальна напруга	Поступове впровадження змін
Інтеграція системи оцінки продуктивності	Регулярний аналіз результативності праці	Формування аналітичної бази HR-контролінгу	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Посилення прозорості оцінювання	Оптимізація кадрової політики	Висока аналітична складність	Використання цифрових HR-інструментів

Джерело: власний доробок автора.

Саме така модель дозволяє підприємству забезпечити економічну доцільність збільшення витрат на персонал та уникнути необґрунтованого зростання собівартості продукції.

Одним із найбільш перспективних напрямів оптимізації використання фонду оплати праці є вдосконалення системи преміювання персоналу. На сучасному етапі розвитку підприємств саме система преміальних виплат повинна забезпечувати стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання робіт та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «Рудомайн» доцільним є впровадження багатокомпонентної системи преміювання, у межах якої преміальні виплати будуть залежати від індивідуальних результатів праці, показників роботи структурного підрозділу та загальних фінансових результатів діяльності підприємства.

У межах удосконалення системи стимулювання праці доцільним є також впровадження елементів колективного преміювання. Такий підхід дозволить забезпечити підвищення рівня взаємодії між працівниками, посилити відповідальність за результати роботи виробничих підрозділів та сформуванню більш ефективну систему командної взаємодії. Особливо актуальним це є для підприємств гірничодобувної галузі, де результати діяльності значною мірою залежать від узгодженості роботи окремих виробничих ланок.

Важливим резервом оптимізації використання фонду оплати праці є скорочення непродуктивних витрат робочого часу. У сучасних умовах значна частина витрат підприємств пов'язана із простоями обладнання, неефективною організацією виробничих процесів, дублюванням функцій між працівниками, недостатнім рівнем автоматизації управління та нераціональним використанням робочого часу. Саме тому для ТОВ «Рудомайн» доцільним є впровадження системи постійного моніторингу використання робочого часу, аналізу ефективності виробничих змін та оцінки завантаженості персоналу.

Не менш важливим напрямом оптимізації використання фонду оплати праці є цифровізація HR-процесів. У сучасних умовах автоматизація процесів управління персоналом дозволяє значно підвищити оперативність прийняття управлінських

рішень, забезпечити прозорість нарахування заробітної плати та скоротити адміністративні витрати підприємства. Для ТОВ «Рудомайн» впровадження HRM-систем дозволить автоматизувати облік робочого часу, формування графіків змінності, оцінку результативності працівників, аналіз використання фонду оплати праці та прогнозування кадрових потреб підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває забезпечення кадрової стабільності підприємства. В умовах дефіциту кваліфікованих працівників підприємства дедалі частіше стикаються із проблемою плинності кадрів, що призводить до додаткових витрат на пошук, навчання та адаптацію персоналу. Саме тому система формування фонду оплати праці повинна бути спрямована не лише на забезпечення поточного матеріального стимулювання працівників, а й на формування довгострокової кадрової стабільності підприємства.

Для ТОВ «Рудомайн» доцільним є поєднання матеріальних та нематеріальних механізмів мотивації персоналу. Крім удосконалення системи преміювання, підприємству необхідно розвивати програми професійного навчання, внутрішньої кадрової мобільності, корпоративної підтримки працівників та розвитку соціальної інфраструктури. Важливим напрямом є також формування системи професійного розвитку персоналу, яка дозволить підвищити рівень кваліфікації працівників та забезпечити адаптацію трудових ресурсів до сучасних вимог виробництва.

Одним із ключових напрямів оптимізації використання фонду оплати праці є забезпечення взаємозв'язку між темпами зростання заробітної плати та продуктивністю праці. У сучасних умовах необґрунтоване збільшення фонду оплати праці без відповідного підвищення результативності використання трудових ресурсів може призвести до суттєвого зростання собівартості продукції, погіршення фінансових результатів діяльності підприємства та зниження його конкурентоспроможності. Саме тому система стимулювання персоналу повинна бути орієнтована на забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно із темпами зростання витрат на оплату праці.

Таким чином, оптимізація формування та стимулювання використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» повинна базуватися на комплексному поєднанні

економічних, організаційних, мотиваційних, цифрових та соціальних інструментів управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці, посилення стимулюючої функції заробітної плати, скорочення непродуктивних витрат, підвищення кадрової стабільності та зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації фонду оплати праці

НЕ наведено жодного практичного розрахунку згідно раніше наведених аналітичних формул за певними методами та підходами до оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на промисловому підприємстві з п. 1.2 КБР!

У сучасних умовах оцінка економічної ефективності заходів щодо оптимізації фонду оплати праці повинна базуватися не лише на загальному прогнозуванні фінансових результатів діяльності підприємства, а й на оцінці конкретного впливу кожного запропонованого заходу на систему використання трудових ресурсів. Саме тому для ТОВ «Рудомайн» доцільним є попереднє прогнозування очікуваного результату від реалізації кожного заходу у відсотковому вираженні з подальшим формуванням прогнозних економічних показників діяльності підприємства.

В основу прогнозу було покладено фактичні показники діяльності ТОВ «Рудомайн» за 2025 рік, а також результати проведеного аналізу динаміки фонду оплати праці, продуктивності праці, фондівіддачі, зарплатомісткості продукції та рентабельності витрат на персонал. При визначенні прогнозних змін враховувалася специфіка діяльності підприємств гірничодобувної галузі, рівень трудомісткості виробничих процесів, вплив організаційних факторів на продуктивність праці та сучасні тенденції управління персоналом.

Першим напрямом оптимізації є удосконалення структури фонду оплати праці шляхом збільшення частки змінної складової заробітної плати. Очікується, що перехід до результативно-орієнтованої системи оплати праці дозволить забезпечити підвищення трудовіддачі приблизно на 3 %. Такий прогноз пояснюється тим, що працівники будуть більш зацікавлені у досягненні виробничих результатів, оскільки рівень їх матеріальної винагороди безпосередньо залежатиме від ефективності праці та виконання виробничих показників.

Наступним важливим напрямом є впровадження KPI-орієнтованої системи стимулювання персоналу. Саме цей захід матиме найбільш суттєвий вплив на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Прогнозується, що впровадження системи KPI дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці приблизно на 8 %. Даний прогноз обґрунтовується тим, що встановлення індивідуальних та групових показників результативності сприятиме підвищенню відповідальності працівників за результати праці, скороченню непродуктивних витрат часу та покращенню організації виробничих процесів.

Важливим напрямом оптимізації є також удосконалення системи преміювання. Перехід від формального преміювання до стимулюючої моделі, орієнтованої на виробничі результати, дозволить забезпечити додаткове підвищення продуктивності праці приблизно на 4 %, а також скоротити непродуктивні витрати підприємства. Даний ефект пояснюється тим, що система преміювання буде безпосередньо пов'язана із досягненням конкретних виробничих результатів та економією ресурсів.

Автоматизація HR-процесів та впровадження HRM-систем дозволить забезпечити скорочення адміністративних витрат на управління персоналом приблизно на 2 %, а також сприятиме підвищенню оперативності кадрового адміністрування та мінімізації помилок під час нарахування заробітної плати.

Контроль використання робочого часу та моніторинг непродуктивних витрат часу дозволить забезпечити підвищення ефективності використання трудових ресурсів орієнтовно на 5 %. Для підприємств гірничодобувної галузі даний

показник є цілком реалістичним, оскільки навіть незначне скорочення простоїв обладнання та втрат робочого часу забезпечує вагомий економічний ефект.

Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток системи внутрішнього навчання дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт приблизно на 4 %. Такий прогноз базується на тому, що професійне навчання сприятиме скороченню виробничих помилок, підвищенню швидкості виконання виробничих операцій та більш ефективному використанню виробничого обладнання.

Розвиток системи нематеріальної мотивації та програм лояльності персоналу дозволить скоротити витрати, пов'язані із плинністю кадрів, орієнтовно на 1,5 %. Крім того, даний захід сприятиме підтриманню кадрової стабільності підприємства та підвищенню рівня зацікавленості працівників у довгостроковій роботі на підприємстві.

Оптимізація чисельності персоналу шляхом усунення дублювання функцій та раціоналізації організації праці дозволить скоротити чисельність персоналу приблизно на 2 %, що забезпечить скорочення надлишкових витрат без суттєвого зниження виробничого потенціалу підприємства.

Інтеграція системи оцінки продуктивності праці та HR-контролінгу забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень та покращення загальної системи управління трудовими ресурсами приблизно на 2 %.

Таким чином, сумарний ефект від реалізації запропонованих заходів дозволяє прогнозувати:

- зростання продуктивності праці приблизно на 9 %;
- зростання чистого доходу від реалізації продукції на 9 %;
- підвищення фондівіддачі на 9 %;
- скорочення зарплатомісткості продукції майже на 6 %;
- зростання рентабельності витрат на персонал приблизно на 9 %;
- зростання фонду оплати праці лише на 6 %, що є нижчим за темпи зростання продуктивності праці.

На основі зазначених прогнозних змін було сформовано прогнозні економічні показники діяльності ТОВ «Рудомайн» після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.2).

Проведені прогнозні розрахунки свідчать про позитивний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо оптимізації формування та використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн». Результати прогнозної оцінки демонструють, що впровадження KPI-орієнтованої системи стимулювання, удосконалення системи преміювання, оптимізація структури фонду оплати праці, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та цифровізація HR-процесів забезпечують підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та покращення фінансово-економічних результатів його діяльності.

Таблиця 3.2

Прогнозна оцінка економічної ефективності заходів щодо оптимізації фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2991811	3261074	269263	9,00
Валовий прибуток, тис. грн	1441455	1571186	129731	9,00
Чистий прибуток, тис. грн	41602	45346	3744	9,00
Чисельність персоналу, осіб	1222	1198	-24	-1,96
Середньомісячна заробітна плата, грн	22489	23838	1349	6,00
Фондовіддача	7,4	8,07	0,67	9,05
Трудовіддача	9,07	9,33	+0,26	+2,87
Зарплатомісткість, %	11,02	10,36	-0,66	-5,99
Рентабельність персоналу, %	12,62	12,97	+0,35	+2,77
Продуктивність праці, тис. грн/особа	2447,8	2668,1	+220,3	+9,00
Середня заробітна плата, тис. грн	269,9	286,1	+16,2	+6,00
Коефіцієнт випередження	1,03	1,03	0,00	0,00
Частка основної зарплати, %	53,84	52,80	-1,04	-1,93
Коефіцієнт преміювання, %	31,70	34,00	+2,30	+7,26
Коефіцієнт використання робочого часу	н/д	н/д	н/д	н/д
Індекс заробітної плати	1,01	1,06	+0,05	+4,95
Індекс продуктивності праці	1,00	1,09	+0,09	+9,00
Абсолютне відхилення ФОП, тис. грн	329812	349601	+19789	+6,00

Джерело: власний доробок автора.

Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 269263 тис. грн або на 9 %, у результаті чого його обсяг збільшиться з 2991811 тис. грн до 3261074 тис. грн. Така позитивна динаміка пояснюється підвищенням продуктивності праці персоналу, скороченням непродуктивних втрат робочого часу та покращенням організації виробничих процесів. Водночас очікуване підвищення ефективності використання трудових ресурсів сприятиме зростанню обсягів виробництва та реалізації продукції без необхідності суттєвого розширення кадрового складу підприємства.

Позитивна тенденція спостерігається і щодо валового прибутку підприємства, який прогнозовано зросте на 129731 тис. грн або на 9 %, досягнувши 1571186 тис. грн. Таке зростання свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Збільшення валового прибутку є результатом не лише прогнозованого зростання обсягів реалізації продукції, а й оптимізації структури витрат, зокрема витрат на персонал.

Чистий прибуток підприємства прогнозовано збільшиться на 3744 тис. грн або на 9 %, що забезпечить його зростання з 41602 тис. грн до 45346 тис. грн. Такий результат свідчить про підвищення загальної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації використання фонду оплати праці.

У межах реалізації заходів щодо раціоналізації організації праці та усунення дублювання функцій прогнозується незначне скорочення чисельності персоналу на 24 особи або на 1,96 %, у результаті чого середньооблікова чисельність працівників зменшиться з 1222 до 1198 осіб. При цьому скорочення чисельності персоналу не матиме негативного впливу на виробничий потенціал підприємства, оскільки компенсуватиметься підвищенням продуктивності праці та ефективності організації виробничих процесів.

Середньомісячна заробітна плата працівників прогнозовано зросте на 1349 грн або на 6 %, досягнувши 23838 грн. Підвищення рівня оплати праці сприятиме посиленню мотивації персоналу, підвищенню кадрової стабільності та зростанню рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Водночас темпи зростання заробітної плати залишаються нижчими за темпи зростання продуктивності праці, що свідчить про економічну збалансованість запропонованих змін.

Фондовіддача підприємства прогнозовано збільшиться з 7,4 до 8,07, тобто на 0,67 або на 9,05 %, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Покращення даного показника пояснюється зростанням обсягів реалізації продукції та більш результативним використанням основних засобів у процесі виробничої діяльності.

Трудовіддача прогнозовано зросте з 9,07 до 9,33, тобто на 0,26 або на 2,87 %. Така динаміка свідчить про підвищення результативності витрат на оплату праці та підтверджує ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Зростання трудовіддачі означає, що кожна гривня витрат на оплату праці забезпечуватиме більший обсяг доходу підприємства.

Водночас прогнозується скорочення зарплатомісткості продукції з 11,02 % до 10,36 %, тобто на 0,66 в.п. або майже на 6 %. Це свідчить про зниження частки витрат на оплату праці у структурі доходу підприємства та характеризує підвищення ефективності використання фонду оплати праці. Скорочення зарплатомісткості підтверджує, що темпи зростання доходу підприємства перевищують темпи зростання витрат на персонал.

Рентабельність персоналу прогнозовано збільшиться з 12,62 % до 12,97 %, тобто на 0,35 в.п. або на 2,77 %. Зазначене свідчить про підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення більш високого рівня прибутковості витрат на оплату праці.

Особливо важливим є прогнозоване підвищення продуктивності праці на 220,3 тис. грн/особа або на 9 %, у результаті чого її рівень зросте з 2447,8 до 2668,1

тис. грн/особа. Таке зростання пояснюється впровадженням KPI-орієнтованої системи стимулювання, посиленням мотивації персоналу та скороченням непродуктивних витрат робочого часу. Саме підвищення продуктивності праці є одним із ключових чинників покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Середня заробітна плата одного працівника прогнозовано зросте з 269,9 тис. грн до 286,1 тис. грн, тобто на 16,2 тис. грн або на 6 %, що свідчить про покращення рівня матеріального забезпечення працівників підприємства та підвищення соціальної ефективності системи оплати праці.

Коефіцієнт випередження залишиться на рівні 1,03, що свідчить про збереження випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно із темпами зростання заробітної плати. Така тенденція є позитивною для підприємства, оскільки забезпечує економічно обґрунтоване підвищення витрат на оплату праці та сприяє зміцненню фінансової стійкості.

Частка основної заробітної плати у структурі фонду оплати праці прогнозовано скоротиться з 53,84 % до 52,80 %, тобто на 1,04 в.п. або на 1,93 %. Це пояснюється збільшенням частки стимулюючих виплат та переходом до більш гнучкої системи матеріального стимулювання персоналу, орієнтованої на результати праці.

Коефіцієнт преміювання прогнозовано збільшиться з 31,70 % до 34,00 %, тобто на 2,30 в.п. або на 7,26 %, що свідчить про посилення стимулюючої функції фонду оплати праці та підвищення ролі преміальних виплат у системі мотивації персоналу.

Індекс заробітної плати прогнозовано зросте з 1,01 до 1,06, тобто на 0,05 або на 4,95 %, тоді як індекс продуктивності праці збільшиться з 1,00 до 1,09, тобто на 9 %. Така динаміка підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів, оскільки продуктивність праці зростатиме швидше, ніж витрати на оплату праці.

Абсолютне відхилення фонду оплати праці становитиме +19789 тис. грн або +6 %, у результаті чого загальний фонд оплати праці зросте з 329812 тис. грн до 349601 тис. грн. При цьому темпи зростання фонду оплати праці залишаються

нижчими за темпи зростання доходу та продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці.

Отже, результати прогнозової оцінки свідчать про економічну доцільність та високу ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн». Реалізація запропонованих управлінських рішень забезпечить підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів діяльності підприємства, посилення мотивації персоналу та зростання ефективності використання трудових ресурсів при збереженні економічної збалансованості системи оплати праці.

Таким чином, результати проведеної оцінки свідчать про те, що реалізація запропонованих заходів щодо оптимізації формування та використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» забезпечить поступове та збалансоване покращення основних економічних показників діяльності підприємства. Впровадження результативно-орієнтованої системи оплати праці, KPI-орієнтованого стимулювання персоналу, автоматизації HR-процесів, контролю використання робочого часу та розвитку системи професійного навчання сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню фінансових результатів діяльності підприємства, підвищенню ефективності використання фонду оплати праці та зміцненню кадрової стабільності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн» та проведено оцінку їх економічної доцільності. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання система управління фондом оплати праці повинна бути спрямована не лише на контроль витрат, а й на забезпечення мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці та зміцнення кадрової стабільності.

Обґрунтовано доцільність оптимізації структури фонду оплати праці шляхом збільшення частки результативно-орієнтованої складової заробітної плати, удосконалення системи преміювання та посилення мотиваційних механізмів. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню трудовіддачі, продуктивності праці, рентабельності витрат на персонал та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

У роботі також встановлено, що впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема KPI-орієнтованих механізмів оцінювання та елементів HR-аналітики, дозволить підвищити об'єктивність системи матеріального стимулювання та покращити управління кадровим потенціалом підприємства.

Отже, запропоновані у третьому розділі заходи створюють передумови для підвищення ефективності використання фонду оплати праці, зміцнення фінансової стійкості підприємства та забезпечення більш результативного використання трудового потенціалу ТОВ «Рудомайн».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах на прикладі ТОВ «Рудомайн». Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про роль фонду оплати праці у системі управління підприємством, визначити сучасні проблеми його формування та використання, а також розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що фонд оплати праці є складною економічною категорією, яка поєднує фінансові, соціальні, мотиваційні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Визначено, що в сучасних умовах господарювання фонд оплати праці виступає не лише сукупністю витрат на персонал, а й важливим інструментом управління трудовими ресурсами, забезпечення кадрової стабільності, стимулювання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження наукових підходів дозволило встановити, що ефективне управління фондом оплати праці безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, рівень трудової мотивації персоналу та ефективність використання людського капіталу.

У роботі узагальнено основні методи та підходи до оцінки ефективності використання фонду оплати праці. Визначено, що сучасна система оцінювання повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує коефіцієнтний, факторний, індексний та стратегічний аналіз. Встановлено, що найбільш інформативними показниками оцінки ефективності використання фонду оплати праці є трудовіддача, зарплатомісткість, продуктивність праці, рентабельність персоналу, коефіцієнт випередження продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати та показники структури фонду оплати праці. Обґрунтовано, що саме комплексне використання системи аналітичних показників дозволяє об'єктивно оцінити результативність використання трудових ресурсів та визначити резерви підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасна система формування та використання фонду оплати праці функціонує під впливом значної кількості кризових факторів, серед яких ключове місце займають інфляційні процеси, нестабільність валютного ринку, дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, міграційні процеси, нестабільність зовнішніх ринків та наслідки воєнного стану. Доведено, що зазначені фактори ускладнюють процес планування фонду оплати праці, посилюють фінансові ризики підприємств та потребують застосування гнучких механізмів матеріального стимулювання персоналу. Встановлено, що особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між оптимізацією витрат на оплату праці та необхідністю підтримання належного рівня мотивації працівників.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз ефективності формування та використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн». Дослідження динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства дозволило встановити, що фонд оплати праці має тенденцію до зростання, що пов'язано зі збільшенням середньої заробітної плати, змінами чисельності персоналу та необхідністю забезпечення конкурентного рівня матеріального стимулювання працівників. Проведений факторний аналіз підтвердив, що найбільший вплив на зміну величини фонду оплати праці мали саме зміни середньорічної заробітної плати та кадрового забезпечення підприємства.

У процесі оцінки ефективності використання фонду оплати праці встановлено наявність взаємозв'язку між витратами на оплату праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами діяльності підприємства. Аналіз показав, що підвищення рівня матеріального стимулювання працівників позитивно впливає на продуктивність праці, однак потребує забезпечення відповідного рівня результативності використання трудових ресурсів. Водночас встановлено, що на підприємстві існують окремі проблеми, пов'язані з недостатньою гнучкістю системи преміювання, нерівномірністю структури фонду оплати праці та необхідністю удосконалення механізмів стимулювання персоналу.

За результатами проведеного дослідження розроблено комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Рудомайн». Основними напрямками удосконалення визначено оптимізацію структури фонду оплати праці, підвищення частки результативно-орієнтованої системи оплати праці, удосконалення системи преміювання, посилення мотиваційної складової заробітної плати, впровадження елементів KPI-аналізу та підвищення рівня аналітичного забезпечення управління трудовими ресурсами. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці, зростання результативності використання трудових ресурсів, оптимізацію витрат на персонал та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність їх впровадження на підприємстві. Встановлено, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню трудовіддачі, покращенню структури фонду оплати праці, зростанню рентабельності витрат на персонал та забезпеченню більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Крім того, впровадження сучасних підходів до управління фондом оплати праці створить передумови для підвищення кадрової стабільності, посилення мотивації персоналу та формування більш адаптивної системи управління трудовими ресурсами.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне формування та використання фонду оплати праці є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання. У сучасних умовах економічної нестабільності та дефіциту трудових ресурсів система управління фондом оплати праці повинна мати стратегічний, адаптивний та результативно-орієнтований характер. Саме комплексне поєднання економічних, мотиваційних та управлінських механізмів дозволяє забезпечити ефективне використання трудового потенціалу підприємства та створити передумови для його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/EP-PIDRUCHNIK-Bojchik-I-M-2016-fajl.pdf> (дата звернення 25.04.2026).
2. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 43. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/5.pdf (дата звернення 25.04.2026).
3. Бондаренко О., Тітаренко А. Економічна сутність поняття «оплата праці» як об'єкта обліку, аналізу та аудиту. Фінансовий простір. 2020. № 4(40). URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221685](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221685) (дата звернення 17.05.2026).
4. Василюк М. М., Чернецька О. Б. Оплата праці у системі обліково-аналітичної інформації суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. № 20. С.379-387. URL: https://www.researchgate.net/publication/381588770_OPLATA_PRACI_U_SISTEMI_OBLIKOVO-ANALITICNOI_INFORMACII_SUB'JEKTIV_GOSPODARUVANNA (дата звернення 23.05.2026).
5. Васюренко Л. В. Базові засади управління фондом оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 20. С. 80-83. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/19.pdf (дата звернення 23.05.2026).
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук, Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». 2022. № 3. С. 139-149. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60a3a676-9ec3-4e9b-9f38-6b82e43c4b02/content> (дата звернення 17.05.2026).

7. Газуда С., Балога П. Вдосконалення систем оплати праці в умовах переходу до економіки знань. Євроінтеграція України та економічна безпека держави. 2024. № 2 (33). С. 243-250. URL: <https://share.google/XSNlSpayIB9PJnqw1> (дата звернення 17.05.2026).

8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. 2021. № 10. С. 22-28. URL: <https://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203> (дата звернення 17.05.2026).

9. Дороніна О. А., Лабунський В. Б. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудових відносин. Економіка і організація управління. 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.13> (дата звернення 17.05.2026).

10. Дученко М. М., Щерблюк Є. В. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3826/3861> (дата звернення 17.05.2026).

11. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язука І. В. Київ: Видавничий дім «Кондар», 2020. 700 с. URL: <https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/Kovalska-L.L.-Ekonomika-pidpryyemstva.pdf> (дата звернення 23.05.2026).

12. Економіка підприємства: підручник / від заг. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк: Вежа-Друк, 2021. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/L.G.-Lipych-Ekonomika-pidpryyemstva_pidruchnyk.pdf (дата звернення 23.05.2026).

13. Задорожний З.-М., Муравський В., Яцишин С., Шевчук О. Облік оплати праці з використанням технології біометрії для забезпечення кіберзахисту підприємств. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. Т. 3. № 38. С. 162-172. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237446> (дата звернення 17.05.2026).

14. Карпенко Н. М., Галан О. Є Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних

трансформацій. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02> (дата звернення 17.05.2026).

15. Кістерський Л. Л., Коровий В. В., Семенюк К. В. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. 2025. № 4 (60). С. 72-83. DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.7 (дата звернення 17.05.2026).

16. Коба О. В., Ярова. А. В. Аналіз фонду оплати праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент 36. 2019. С. 176-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_36_26 (дата звернення: 04.04.2026).

17. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 20.05.2026).

18. Кривошеєв І. В., Гудзь П. В. Модернізація механізму управління оплатою праці в досягненні цілей підприємства в умовах цифровізації. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2(80). С. 168–174. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-168-174](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-168-174) (дата звернення 17.05.2026).

19. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення 17.05.2026).

20. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. Науковий вісник ОНЕУ. 2022. № 11-12 (300-301). С. 104-109. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-104-109 (дата звернення 17.05.2026).

21. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/O.I.-Lysak-Ekonomika-pidpryyemstva_navch.-posibnyk.pdf.crdownload.pdf (дата звернення 23.05.2026).

22. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397> (дата звернення 17.05.2026).

23. Луняк І. В., Столетова І. Г. Методичні підходи до статистичного оцінювання фонду оплати праці. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2023. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8990> (дата звернення 25.04.2026).

24. Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2022. № 70. С. 231-236. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/37.pdf> (дата звернення 17.05.2026).

25. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: https://socrates.vsau.org/repository/view_doc.php?filename=30873.pdf (дата звернення 17.05.2026).

26. Мельник А. О., Соловійова Т. М. Формування фонду заробітної плати на підприємстві. Економічний форум. 2020. № 4. С. 114-124. **DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-4-15** Де Ви знайшли **DOI в цій статті?**(дата звернення 23.05.2026).

27. Московчук А. Формування фонду оплати праці виробничих підприємств: обліково-аналітичний аспект. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 9. С. 233-243. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-233-243> (дата звернення 17.05.2026).

28. Мустаца І., Мільман Л., Семенюк В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. № 4. С. 162-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_4_13 (дата звернення 25.04.2026).

29. Нестерова С. В., Сурмай Д. Д. Переваги, недоліки та перспективи використання відрядної форми оплати праці в умовах виробничого підприємства.

Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5(1). С. 214-218. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-37) (дата звернення 17.05.2026).

30. Нечипорук О. В. Гнучкі системи оплати праці як інструмент мотивації персоналу в Україні. Наукові перспективи. 2026. № 1 (67). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/36182/36174> (дата звернення 17.05.2026).

31. Окремий звіт про управління за результатами 2023 року. URL: https://rudomain.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/zvituo_2023.pdf (дата звернення 11.05.2026).

32. Погорєлов С. М. Завдання, інформаційна база аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Вісник ЕТУ «ХПІ». 2022. № 1. С. 58-62. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/272728/268274> (дата звернення 17.05.2026).

33. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.05.2026).

34. Поліщук О. Ю., Сяська О. В., Савченко О. Р. Сучасні тенденції та особливості оплати праці. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2024. № 31. С. 7-11. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/324288/314384> (дата звернення 17.05.2026).

35. Правдюк Н. Л., Козловська Л. Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/38436.pdf> (дата звернення 17.05.2026).

36. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: Держкомстат України; Наказ, Інструкція від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 20.05.2026)

37. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.05.2026).

38. Пучкова С., Колєв М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. Development Service Industry Management. 2024. № 3.

С. 245-253. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/230> (дата звернення 17.05.2026).

39. Рекова Н. Ю., Підгора Є. О., Рижиков В. С., Латишева О. В., Єрфорт І. Ю., Гітіс Т. П., Смирнова І. І., Касьянюк С. В. Економіка підприємства: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Краматорськ: ДДМА, 2021. 236 с. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/metod/Економіка%20підприємства_Підгора.pdf (дата звернення 25.04.2026).

40. Рудомайн: офіційний сайт. URL: <https://rudomain.com.ua> (дата звернення 11.05.2026).

41. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 6. С. 227-235. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-38.pdf> (дата звернення 23.05.2026).

42. Склярчук І., Поліщук М. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50> (дата звернення 25.04.2026).

43. ТОВ «Рудомайн». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37064892> (дата звернення 11.05.2026).

44. ТОВ «Рудомайн». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/37064892> (дата звернення 11.05.2026).

45. ТОВ «Рудомайн». You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37064892/ (дата звернення 11.05.2026).

46. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3897> (дата звернення 17.05.2026).

47. Фокіна-Мезенцева К., Якубцов О. Економічне обґрунтування методів оцінки результативності трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство.

2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7480> (дата звернення 17.05.2026).

48. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 23.05.2026).

49. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. 2022. № 2 (65). С. 54-58. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1384/1863> (дата звернення 17.05.2026).

50. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 104-109. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085> (дата звернення 17.05.2026).

51. Чорнобаєв А. Зарплатоутворюючі складники економічної політики підприємства: напрями трансформації в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2026. № 208. С. 373-381. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.208.373-381> (дата звернення 17.05.2026).

52. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Головач Н. В. Удосконалення систем оплати праці на будівельних підприємствах: порівняльний аналіз тарифної та безтарифної моделей. Ефективна економіка. 2026. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.38> (дата звернення 17.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рудомайн»	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	КОДИ
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА		за КАТОТТГ	2024 12 31
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	37064892
Вид економічної діяльності	Добування залізних руд		за КВЕД	12060170010720279
Середня кількість працівників ¹	1018			240
Адреса, телефон	проспект Поштовий, буд.1, к.430, м. КРИВИЙ РІГ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл. 50000			07.10

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6.10	6 702	5107
первісна вартість	1001		12 753	12 773
накопичена амортизація	1002		(6051)	(7666)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6.11	69999	68868
Основні засоби	1010	6.12	570985	452142
первісна вартість	1011		933474	949012
знос	1012		(362489)	(496870)
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	6.13	217420	217 420
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	6.9	22714	22774
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		887 820	766 311
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6.15	537992	451434
Виробничі запаси	1101		79068	118339
Незавершене виробництво	1102		14204	49
Готова продукція	1103		444720	333046
Товари	1104		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6.16	632927	762400
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6.17	17984	9081
з бюджетом	1135	6.17	41436	35918
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6.17	332097	286743
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6.18	54434	34502
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167		54434	34502
Витрати майбутніх періодів	1170	6.19	2535	2720
Інші оборотні активи	1190	6.19	2884	3117
Усього за розділом II	1195		1 622 289	1 585 915
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		-	-
Баланс	1300		2 510 109	2 352 226

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	6.20	21 907	21 907
Капітал у дооцінках	1405	6.20	(2 471)	1679
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		2019620	1796098
Неоплачений капітал	1425		-	-
Усього за розділом I	1495		2 039 056	1 819 684
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	6.21	58498	83626
Довгострокові кредити банків	1510		4220	33631
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6.22	71332	63668
Довгострокові забезпечення	1520		2907	5857
Цільове фінансування	1525	6.23	30030	41271
Усього за розділом II	1595		166 987	228 053
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		12025	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6.14	54912	95460
товари, роботи, послуги	1615	6.24	80032	105179
розрахунками з бюджетом	1620	6.25	27001	19890
у тому числі з податку на прибуток	1621		1867	5280
розрахунками зі страхування	1625	6.8	3413	2640
розрахунками з оплати праці	1630	6.8	11702	8667
за одержаними авансами	1635		5813	8830
за розрахунками з учасниками	1640		-	-
із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	6.25	32649	38106
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6.26	76519	25717
Усього за розділом III	1695		304 066	304 489
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		2 510 109	2 352 226

Керівник

/Колос В.В./

Головний бухгалтер

/Гуленко Т.Є./

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рудомайн»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	12	31
37064892		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6.1	2707986	2292931
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6.1	(1679534)	(1265654)
Валовий: прибуток	2090		1 028 452	1 027 277
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	6.2	32146	51381
Адміністративні витрати	2130	6.3	(105219)	(110098)
Витрати на збут	2150	6.4	(959013)	(747859)
Інші операційні витрати	2180	6.5	(31735)	(101417)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190			119 284
збиток	2195		(35369)	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	6.6	857	5149
Інші доходи	2240	6.7	1973	2244
Фінансові витрати	2250	6.6	(17031)	(9871)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	(9 051)
Інші витрати	2270	6.7	(148696)	(171546)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			-
збиток	2295		(198266)	(63 791)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6.9	(25295)	(12 438)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			
збиток	2355		(223561)	(76 229)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	6.21	4150	(2 471)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		4150	(2 471)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		4150	(2 471)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(219411)	(78700)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні затрати	2500		1497581	750740
Витрати на оплату праці	2505	6.9	313688	279392
Відрахування на соціальні заходи	2510		69064	61177
Амортизація	2515		153063	153152
Інші операційні витрати	2520		943201	1171034
Разом	2550		2976597	2415495

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник

/Колос В.В./

Головний бухгалтер

/Гуленко Т.Є./

Додаток Б

		КОДИ		
		2025	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рудомайн»	за ЄДРПОУ		
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОТТГ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Добування залізних руд	за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹	1182			
Адреса, телефон	проспект Поштовий, буд.1, к.430, м. КРИВИЙ РІГ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл. 50000			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2025 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6.10	5 107	3 490
первісна вартість	1001		12 773	12 773
накопичена амортизація	1002		(7 666)	(9 283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6.11	68 868	1 187
Основні засоби	1010	6.12	452 142	404 668
первісна вартість	1011		949 012	1 047 927
знос	1012		(496 870)	(643 259)
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	6.13	217 420	247 420
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	6.9	22 714	23 064
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		766 311	679 829
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6.15	451 434	349 771
Виробничі запаси	1101		118 339	86 874
Незавершене виробництво	1102		49	1 162
Готова продукція	1103		333 046	261 735
Товари	1104		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6.16	762 400	1 092 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	6.17	9 081	54 810
з бюджетом	1135	6.17	35 918	82 215
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6.17	286 743	322 070
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6.18	34 502	234
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167		34 502	234
Витрати майбутніх періодів	1170	6.19	2 720	979
Інші оборотні активи	1190	6.19	3 117	-
Усього за розділом II	1195		1 585 915	1 902 733
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		-	-
Баланс	1300		2 352 226	2 582 562

Продовження дод. Б

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	6.20	21 907	21 907
Капітал у дооцінках	1405	6.20	1 679	10 605
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1 796 098	1 837 702
Неоплачений капітал	1425		-	-
Усього за розділом I	1495		1 819 684	1 870 214
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	6.21	83 626	105 520
Довгострокові кредити банків	1510		33 631	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6.22	63 668	61 034
Довгострокові забезпечення	1520		5 857	9 627
Цільове фінансування	1525	6.23	41 271	48 827
Усього за розділом II	1595		228 053	225 008
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	28 351
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6.14	95 460	85 943
товари, роботи, послуги	1615	6.24	105 179	230 364
розрахунками з бюджетом	1620	6.25	19 890	24 899
у тому числі з податку на прибуток	1621		5 280	-
розрахунками зі страхування	1625	6.8	2 640	6 179
розрахунками з оплати праці	1630	6.8	8 667	21 071
за одержаними авансами	1635		8 830	29 116
за розрахунками з учасниками	1640		-	-
із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	6.25	38 106	46 916
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6.26	25 717	14 501
Усього за розділом III	1695		304 489	487 340
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		2 352 226	2 582 562

Керівник

/Колос В.В./

Головний бухгалтер

/Гуленко Т.Є./



Продовження дод. Б

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рудомайн» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	12	31
			37064892		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (Звіт про сукупний дохід) за 2025 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6.1	2 991 811	2 707 986
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6.1	(1 550 356)	(1 679 534)
Валовий:				
прибуток	2090		1 441 455	1 028 452
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	6.2	176 840	32 146
Адміністративні витрати	2130	6.3	(131 729)	(105 219)
Витрати на збут	2150	6.4	(1 078 067)	(959 013)
Інші операційні витрати	2180	6.5	(84 503)	(31 735)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		323 996	-
збиток	2195		-	(35 369)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	6.6	1 124	857
Інші доходи	2240	6.7	1 031	1973
Фінансові витрати	2250	6.6	(20 943)	(17 031)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	6.7	(244 871)	(148 696)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		60 337	-
збиток	2295		-	(198 266)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6.9	(18 735)	(25 295)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		41 602	-
збиток	2355		-	(223 561)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	6.21	8 926	4 150
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		8 926	4 150
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		8 926	4 150
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		50 528	(219 411)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні затрати	2500		1 123 398	1 497 581
Витрати на оплату праці	2505	6.9	341 606	313 688
Відрахування на соціальні заходи	2510		75 711	69 064
Амортизація	2515		155 371	153 063
Інші операційні витрати	2520		1 148 569	943 201
Разом	2550		2 844 655	2 976 597

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник

/Колос В.В./

Головний бухгалтер

/Гуленко Т.Є./



ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Новохатько Дмитро Олександрович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці в підприємницьких структурах» (за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Рудомайн») виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. У роботі подано результати власних досліджень автора. Усі використані ідеї, матеріали, результати досліджень та цитати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

З Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Усвідомлюю, що у разі порушення принципів академічної доброчесності кваліфікаційна робота може бути не допущена до захисту або оцінена незадовільно. Також мені відомо, що відповідно до Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій ця робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами її розміщення ознайомлений.

04.06.2026