

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ
(НА ПРИКЛАДІ «УКРОБОРОНПРОМУ»)**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 471 групи

спеціальності: 051 Економіка

освітньо-професійної програми «Економіка»

Копитко Єлизавета Сергіївна

Керівник: докторка економічних наук, професорка

Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ «ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»

Алісевич С.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	5
1.1.Сутність та функції заробітної плати.	5
1.2.Нормативно – правове регулювання організації оплати праці в період воєнного стану.	11
1.3.Світовий досвід організації оплати праці.	16
РОЗДІЛ 2.ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ АТ «УКРОБОРОНПРОМ».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства АТ «Укроборонпром».....	22
2.2. Аналіз фінансових результатів господарювання АТ «Укроборонпром»	26
2.3. Аналіз організації оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» та її ефективність.....	32
2.4. Основні напрямки удосконалення організації оплати праці АТ «Укроборонпром»	41
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з поточними подіями в Україні проблеми забезпечення національної безпеки держави та підвищення ступеня її обороноздатності видаються актуальними та значущими. Найважливішим компонентом, здатним зміцнити обороноздатність країни, є забезпечення платоспроможності населення, яке можливо лише стабільною організацією праці на підприємствах.

В Україні запроваджено воєнний стан з 24.02.2022 року. Такий режим дозволяє деяким посадовим особам та компаніям змінити звичну діяльність. В умовах воєнного стану економіка країни перетворюється на виробництво продуктів та надання послуг для оборонних та армійських потреб.

Військові дії внесли корективи до діяльності абсолютної більшості компаній на території України. На жаль, для багатьох роботодавців стало актуальним питання перегляду умов оплати праці персоналу у бік зменшення. Навіть ті підприємства, які сьогодні продовжують свою роботу, відчують дуже відчутне зниження активності та кількості проектів. Наприклад, переведення співробітників на неповний робочий час із пропорційною зміною окладу. Якщо у звичайний час подібна дія виглядала б дуже ризикованою з точки зору дотримання трудового законодавства, то в цій ситуації крок може бути цілком обґрунтованим. Проте, будь-яке рішення про зміну умов оплати праці під час воєнного стану має бути виваженим і обдуманим з погляду відповідності трудовому законодавству.

Актуальність вищевикладеного зумовило вибір теми та постановку завдань дослідження.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних та практичних аспектів організації оплати праці в період воєнного стану на прикладі АТ «Укроборонпром».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та функції заробітної плати;
- визначити нормативно – правове регулювання організації оплати праці в період воєнного стану;
- дослідити світовий досвід організації оплати праці;
- надати загальну характеристику підприємства АТ «Укроборонпром»
- проаналізувати фінансові результати господарювання АТ «Укроборонпром»;
- проаналізувати організацію оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» та її ефективність;
- розробити основні напрямки удосконалення організації оплати праці АТ «Укроборонпром».

Об’єкт дослідження: процес організації оплати праці.

Предмет дослідження: організаційні та економічні особливості організації оплати праці в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: Для розгляду теоретичних аспектів організації оплати праці в умовах воєнного стану використано методи систематизації та порівняння, при аналізі організації плати на АТ «Укроборонпром» використано аналітичний, статистичний, описовий методи. Прогностичний метод використано при формулюванні висновків, пропозицій щодо напрямів удосконалення організації оплати праці в умовах воєнного стану.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 55 сторінок, основний текст викладено на 45 сторінках, ілюстровано 10 таблицями, 6 рисунками. У списку використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та функції заробітної плати

Ключовим елементом громадської організації праці та предметом соціально-трудових відносин є оплата праці найманих працівників, яка виступає як форма заробітної плати. Роль заробітної плати встановлюється тим, що вона служить для працівників основним джерелом доходів, більше того, в їх структурі займає лідируючу позицію.

Для наукової та навчальної літератури характерне використання різних визначень заробітної плати. Однак дуже часто вони цілком не розкривають сутність самого терміна, а скоріше характеризують окремі функції, що нею виконуються.

В табл.1.1 наведено наукове трактування сутності заробітної плати.

Таблиця 1.1

Наукове трактування сутності заробітної плати

Автор, джерело	Визначення
Климчук А. О.	Елемент доходу найманого працівника та один з елементів витрат виробництва
Сокур М. І.	Частина доходу підприємця, яка витрачається їм на оплату праці найманих працівників
Цимбалюк С.О.	Форма розподілу фонду індивідуального споживання за кількістю та якістю праці
Дмитренко Г. А.	Винагорода за працю
Тарасевич О. В.	Грошовий вираз вартості товару, яким є робоча сила, чи вартість праці

Джерело: складено автором на основі [13, 21, 33, 37, 38].

Отже, сутність заробітної плати полягає у витратах виробництва які переходять в доходи працівника як оплату за його кількість та якість праці.

Важливо розуміти, що таке уявлення про заробітну плату трохи змінює її сутність, а також характер соціально-трудових відносин, що складаються між роботодавцями і працівниками. Під винагородою розуміється конкретна нерівність суб'єктів відносин, інакше кажучи, у таких відносинах є нагороджений і нагороджуваний.

Говорячи про сферу соціально-трудових відносин, слід зазначити, що поняття винагороди застосовується до тих чи інших форм заохочення працівників з боку роботодавця, проте його не можна уніфікувати з терміном заробітної плати. Відносини між роботодавцями та працівниками повинні мати паритетний характер, у разі укладення договору про наймання робочої сили та умови її оплати [9, с.34]. При цьому виплачуючи найманому робітнику заробітну плату, порівнянну з результатами його праці, роботодавець не винагороджує працівника, а скоріше виконує свої зобов'язання перед працівником за допомогою відшкодування витрат на відтворення витраченої робочої сили.

Деякі автори [38] стверджують, що заробітна плата в умовах ринку є перетвореною формою ціни робочої сили, величина якої визначається вартістю життєвих благ, що забезпечують відтворення робочої сили, співвідношенням попиту та пропозиції на неї на ринку праці та результатами її виробничого функціонування.

Суть заробітної плати насамперед проявляється у її функціях, які виконуються нею різних етапах соціального відтворення.

Оплата праці виконує як економічні, і соціальні функції, реалізація яких складає різних рівнях. Існує три рівні реалізації функцій оплати праці: макроекономічний рівень (рівень національної економіки), мікроекономічний рівень (рівень організації), рівень індивіда [33, с.42]. Виділення цих рівнів пов'язані з існуванням різних суб'єктів

економічних інтересів (держава, роботодавець, найманий працівник). У цьому кожному рівню реалізації відповідає певний набір функцій.

Відтворювальна функція розглядається нами як одна з опорних функцій оплати праці, її конституюючий елемент, об'єктивною основою якого є вартість робочої сили. Вона забезпечує задоволення сформованого у суспільстві рівня фізичних і духовних потреб працівників різних професійно-кваліфікаційних груп та членів їх сімей. Реалізується ця функція на макроекономічному (забезпечення можливості відтворення населення), мікроекономічному (забезпечення можливості відтворення робочої сили), а також на рівні окремого індивіда (забезпечення можливості відтворення працівника та членів його сім'ї). В основі цієї функції лежить принцип встановлення заробітної плати на основі вартості робочої сили [9, с.39].

Регулююча функція оплати праці має забезпечувати переміщення ресурсів праці туди, де вони дадуть найбільший ефект. Ця функція балансує інтереси працівників та роботодавців. Реалізується вона на макроекономічному рівні (перерозподіл праці між сферами економіки, галузями, організаціями через взаємозворотний вплив заробітної плати та співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці), на мікроекономічному рівні (перерозподіл праці між робочими місцями), на рівні окремого індивіда (переміщення працівника з метою знаходження роботи, що максимально задовольняє його матеріальні потреби). Умовами ефективної реалізації регулюючої функції оплати праці є, по-перше, виконання належною мірою відтворювальної функції; засоби та предмети праці), його суспільну значущість (пріоритетність виду діяльності), відмінності в умовах праці, відмінності у попиті на працю [10, с.28].

Стимулююча функція оплати праці – забезпечувати у найманих працівників мотивацію до високопродуктивної праці, спрямованому досягнення цілей, які стоять перед організацією. Функція реалізується на

макроекономічному рівні (забезпечує ефективність суспільної праці), на мікроекономічному рівні (забезпечує залучення працівників до досягнення цілей, що стоять перед організацією). Ця функція безпосередньо кореспондує з мотиваційною функцією, що реалізується на рівні індивіда (мотивація до праці та підвищення кваліфікації). Бажання працівника покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби спонукають його до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці [11, с.39]. Умовами ефективної реалізації стимулюючої (мотиваційної) функції оплати праці є виконання належною мірою відтворювальної та регулюючої функції, дотримання принципу обґрунтованої диференціації заробітної плати за критеріями, що відображають відмінності в результатах праці шляхом розробки систем оплати праці, що відповідають інтересам як роботодавця, так і на оренду.

Функція мінімізації витрат за виробництво і продукції пов'язані з урахуванням витрат праці процесі створення ціни товару. Реалізується на макроекономічному рівні (забезпечує конкурентоспроможність національної економіки), мікроекономічному рівні (забезпечує конкурентоспроможність організації) [13, с.29]. Умовами ефективної реалізації аналізованої функції оплати праці є виконання належною мірою відтворювальної, регулюючої та стимулюючої функцій, забезпечення високого рівня планування, обліку та аналізу витрат за оплату праці.

Функція забезпечення соціальної справедливості спрямовано досягнення соціальної стабільності, сприяє реалізації економічних та соціальних реформ. Реалізація цієї функції здійснюється спочатку лише на рівні індивіда (забезпечення задоволеності найманих працівників умовами оплати праці), потім мікроекономічному рівні (забезпечення соціальної справедливості організаціях) і макроекономічному рівні

(забезпечення соціальної справедливості країни)[21, с.42]. Основним принципом реалізації цієї функції є забезпечення обґрунтованого рівня мінімальних стандартів оплати праці та оптимальних меж диференціації заробітної плати.

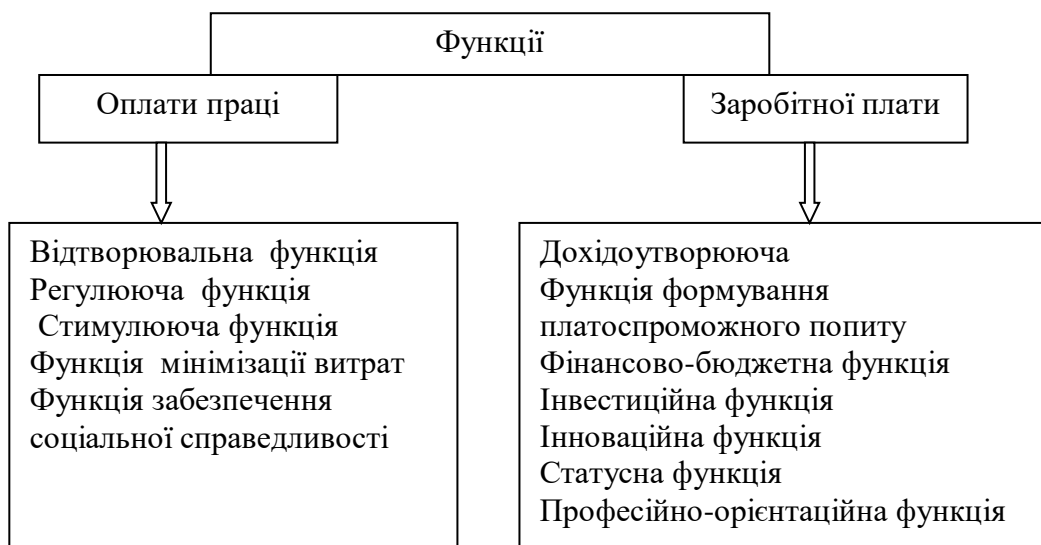


Рис. 1.1 Функції оплати праці та заробітної плати

Джерело: складено автором на основі [10]

Таким чином, функції оплати праці взаємопов'язані і ранжовані по відношенню одна до одної (відтворювальна → регулююча → стимулююча → мінімізації витрат → забезпечення соціальної справедливості). При цьому, існує проблема збалансованості функцій оплати праці. Ступінь виконання окремих функцій у розглянутому ланцюжку може стати як умовою, так і перешкодою реалізації наступних функцій не тільки через їхню ранжованість, а й унаслідок того, що одні функції спрямовані на згладжування диференціації заробітної плати (відтворювальна, мінімізації витрат, забезпечення соціальної справедливості), тоді як інші передбачають її посилення (регулююча, стимулююча).

Ефективна реалізація сукупності розглянутих функцій оплати праці забезпечує оптимальний рівень заробітної плати. Заробітна плата, у свою чергу, виконує ряд властивих їй функцій. Функції заробітної

плати за аналогією з функціями оплати праці поділяються на економічні та соціальні, також реалізуються на трьох рівнях.

Дохідоутворююча функція заробітної плати обумовлена тим, що заробітна плата є основною формою доходу більшості працівників найманої праці, які превалюють у структурі зайнятого населення. Реалізується ця функція лише на рівні індивіда [30, с. 49].

Функція формування платоспроможного попиту населення розуміється нами в такий спосіб: вести як елемент доходу працівника і наступних його витрат формує структуру витрат, відповідно структуру споживання працівника й у кінцевому результаті купівельний попит. Функція має макроекономічний характер.

Фінансово-бюджетна функція заробітної плати та функція забезпечення соціальних накопичень пов'язані тим, що значною складовою бюджету країни та соціальних фондів є сума податків та відрахувань із заробітної плати найманих працівників. У цьому перша функція реалізується лише з макроекономічному рівні, тоді як друга може реалізовуватися і мікрорівні (створення в організаціях соціальних фондів) [31, с.60].

Інвестиційна функція заробітної плати обумовлена тим, що частина доходів працівників (формованих значною мірою за рахунок заробітної плати), яка не використовується на поточне споживання, спрямовується на заощадження і, відповідно, виступає як джерело інвестицій у розвиток національної економіки (виробництва), організації, індивідуальної підприємницької діяльності [33, с.52]. Відповідно, реалізується ця функція усім аналізованих нами рівнях.

Інноваційна функція пов'язана з тим, що висока заробітна плата забезпечує у підприємців та інвесторів та найманих працівників стимули до технічних інновацій, при яких відбувається заміщення живої праці машинним, тобто змушує їх впроваджувати працезамінні та

працезберігаючі технології [35, с.55]. Ця функція, як і попередня, реалізується на виділених рівнях.

Статусна функція заробітної плати трактується нами так: рівень заробітної плати багато в чому визначає соціальний статус працівника, престиж професії на ринку праці, а також імідж організації та країни в цілому.

Професійно-орієнтаційна функція заробітної плати певною мірою кореспондує з регулюючою функцією оплати праці. Її зміст полягає у забезпеченні орієнтації в осіб, з якими пов'язаний потенційний приплив нової робочої сили на ринок праці, на вибір тієї чи іншої професії [38, с.55].

Необхідно відзначити, що ступінь реалізації функцій заробітної плати значною мірою залежить від соціальної, фіскальної та грошово-кредитної політик, що проводяться в країні.

Таким чином, сутність заробітної плати полягає у витратах виробництва які переходять в доходи працівника як оплату за його кількість та якість праці. Необхідно розрізняти функції оплати праці та функції заробітної плати, функції заробітної плати вторинні по відношенню до функцій оплати праці, тому необхідно не регулювати заробітну плату, а керувати процесом оплати праці. Управління оплатою праці має базуватися на принципах, що дозволяють забезпечити її виконання функцій.

1.2. Нормативно-правове регулювання організації оплати праці в період воєнного стану

Законодавство України в період воєнного стану є системою взаємозв'язаних нормативних актів, що регулюють відносини у галузі реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних,

організаційно-технічних заходів спрямованих на забезпечення рівних прав та свобод громадянина України та підтримку стабільності держави в кризових умовах в період повномасштабного вторгнення росії в Україну. Законодавство про організацію оплати праці складається із загальних законів: Конституції України, Кодексу Законів про працю України, Законів України «Про оплату праці», «Про відпустки», Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України щодо оплати окремих категорій працівників, тощо.

На період введення воєнного стану було внесено зміни до значної кількості нормативно – правових актів, також видано нові законодавчі акти, які регулюють трудові відносини та оплату праці в період воєнного стану, зокрема: Закони України «Про правовий режим воєнного стану», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», «Про військовий обов'язок і військову службу» тощо.

В ст. 43 Конституції України записано: «Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає, або на яку вільно погоджується», «Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом», «Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється». Роботодавець зобов'язаний забезпечити нешкідливі умови праці. Держава створює умови для повної зайнятості працездатного населення, рівні можливості для громадян у виборі професії та роду трудової діяльності, здійснює програми підготовки та перепідготовки робітників [17].

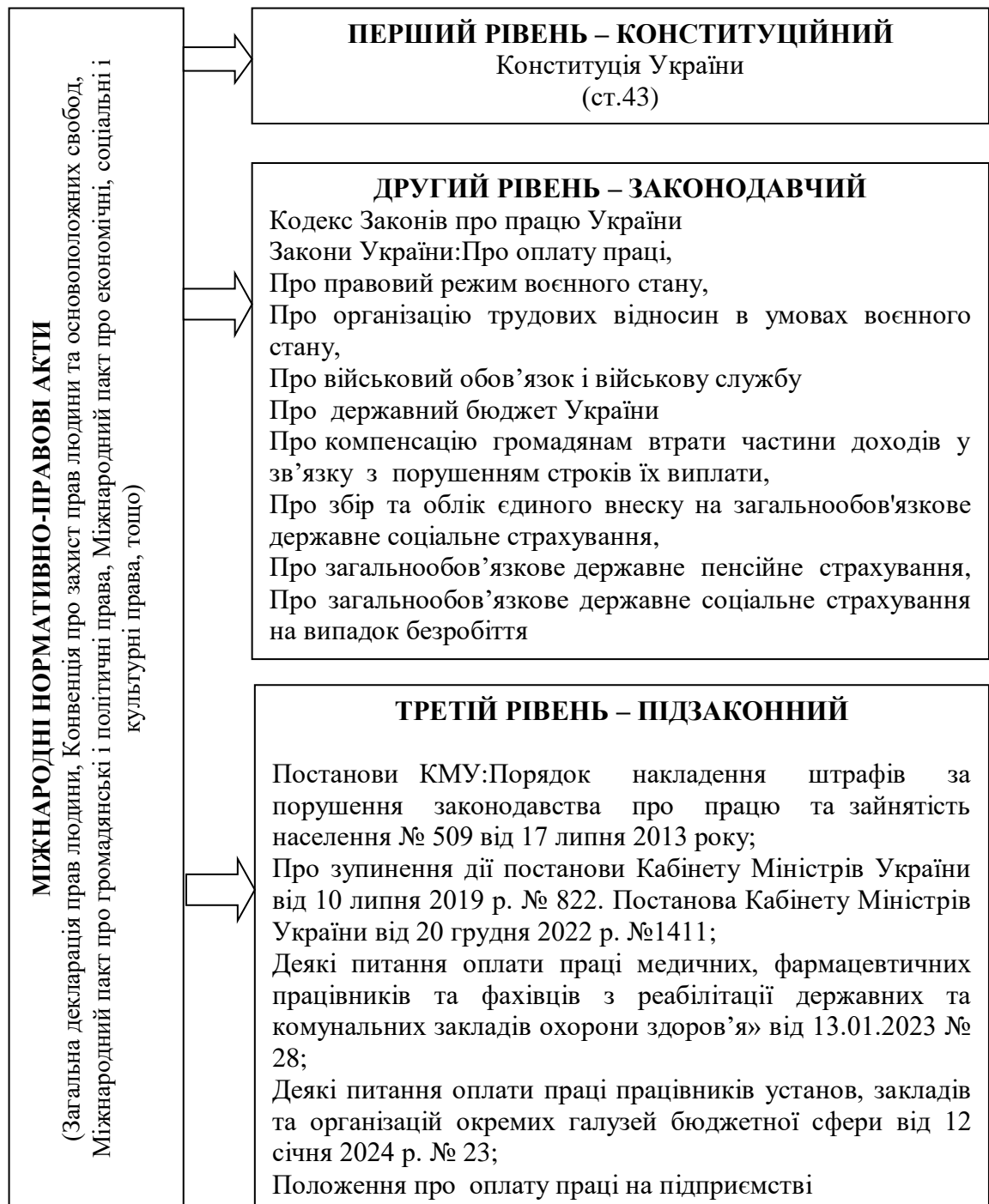


Рис. 1.2 Рівні нормативно-правового регулювання оплати праці в період воєнного стану

Джерело: складено автором за [14,17,27,28,29,34]

Кодекс законів про працю України [14] – основний закон національного трудового законодавства.

Законодавство про працю України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці, регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності. Цей закон здійснює правове регулювання охорони праці. Норми щодо охорони праці містяться в розділі «Охорона праці» та статтях «Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» [14].

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» ст.10 регламентує оплату праці в умовах воєнного стану. Зокрема, даний Закон визначає особливості служби в органах місцевого самоврядування, трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, представництв суб'єктів іноземної господарська діяльність. в Україні, а також осіб, які в період дії воєнного стану працюють за трудовим договором, укладеним з працівниками.

Умови трудового договору, які погіршують становище працівників, є недійсними порівняно з законодавством України про працю.

Забороняється примушувати працівника до укладення трудового договору, який містить умови, не узгоджені між працівником і роботодавцем ст. 9 [14].

Працівники мають право на заробітну плату відповідно до законодавства та колективного договору на підставі укладеного трудового договору -ст. 21 Закону [26].

Суб'єкти організації оплати праці не мають права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що

погіршують умови, встановлені законодавством, угодами і колективними договорами - ст. 22 Закону [26].

Слід враховувати, що на період дії воєнного стану Законом [28] встановлено такі особливості регулювання трудових відносин щодо встановлення умов оплати праці: на період воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору - ч. 1 ст. 2 Закону [28].

Повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці, передбачених частиною третьою статті 32 та статтею 103 [14], здійснюється не пізніше як до запровадження таких умов - ч. 2 ст. 3 Закону [28].

Роботодавець має право змінити умови оплати праці у бік погіршення, наприклад розмір доплати за ведення військового обліку і коли це безпосередньо не викликано змінами в організації праці - стаття 103 [14].

Відповідно до спеціальної статті 10 Закону [26] заробітна плата виплачується на умовах, встановлених трудовим договором. Тобто Закон не позбавляє працівників доплат, надбавок, премій та інших гарантій в оплаті праці. Проте інші норми Закону [26] розширюють права роботодавців, що може вплинути на заробітну плату працівників та її одержання.

Наприклад, частиною другою ст. 10 Закону [26] передбачено, що у разі неможливості виплати заробітної плати у зв'язку з веденням бойових дій виплата заробітної плати може бути припинена до відновлення здатності підприємства здійснювати основну діяльність. Але це не означає, що заробітна плата не повинна нараховуватися, якщо робота виконана.

Отже, законодавство України в період воєнного стану є системою взаємозв'язаних нормативних актів, що регулюють відносини у галузі реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних, організаційно-технічних заходів спрямованих на забезпечення рівних

прав та свобод громадянина України та підтримку стабільності держави в кризових умовах в період повномасштабного вторгнення росії в Україну. При цьому, внесені зміни до нормативно – правових актів розширюють права роботодавців, що може вплинути на заробітну плату працівників та її одержання.

1.3.Світовий досвід організації оплати праці

Без системи мотивації, що визначає взаємовідносини співробітників та компанії, неможливо ефективно керувати персоналом. Методи та способи мотивації у зарубіжних компаніях різноманітні. Зарубіжний досвід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули та показує, що ставлення персоналу до обов'язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. Розглянемо найяскравіші моделі мотивації персоналу з прикладу компаній у різних країнах.

Основний принцип мотивації, якого дотримуються керівники японських корпорацій: чим більший стаж, тим вища посада та розмір зарплати. Це означає, що кар'єрне зростання безпосередньо залежить від тривалості роботи у фірмі. Професійні здібності, кваліфікація, особисті якості працівника важливі, але без відповідного стажу вертикальний рух у компанії неможливий [16, с.9]. Понад те, перехід на нове місце роботи обнуляє минулі заслуги, а отримати керівну посаду може лише співробітник фірми.

Види заохочень у японській системі мотивації, крім зростання зарплати, включають:

- премії та бонуси, які виплачуються щонайменше раз на півріччя;
- оплату витрат на дорогу в офіс і додому;
- медичну страховку для працівника та його сім'ї;

- часткову оплату житла;
- позики для придбання нерухомості;
- навчання у вузах Японії, а також Європи та США;
- підвищення кваліфікації без відриву від основного місця роботи.

Японська система мотивації загалом спрямовано згуртування колективу, зміцнення позитивного настрою та посилення зв'язку працівника з фірмою.

Даний досвід застосуємо лише у суспільстві із сильно розвиненим почуттям громадянської відповідальності та самосвідомістю, де загальні інтереси стоять вище індивідуальних потреб.

Підхід до мотивації в американських компаніях ґрунтується на заохоченні активності персоналу. Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтованістю американців на особистий успіх та досягнення високого рівня добробуту [21, с.174-176].

Окрім гнучкої системи оплати праці, для американських компаній характерним є використання нематеріальних способів мотивації працівників. Персоналу компанії, як правило, доступні:

- медичне страхування, яке оплачує роботодавець;
- курси підвищення кваліфікації;
- безкоштовні обіди;
- корпоративні свята;
- спільні поїздки.

Система мотивації персоналу США базується на системі оплати праці. Найчастіше американські роботодавці нараховують зарплату за відрядно-преміальною схемою: погодинна оплата плюс різні модифікації премій.

Ще один спосіб мотивації персоналу по-американськи — нарахування зарплати відповідно до кількості освоєних професій та рівня кваліфікації. За кожну нову спеціальність працівнику нараховують бали. Щоб отримати додаток до зарплати, співробітник має набрати

певну кількість балів. Переваги розрахунку зарплати на основі кваліфікації:

- мобільність співробітників всередині компанії;
- скорочення штату найманих працівників за рахунок власних кваліфікованих кадрів;
- відсутність проміжних рівнів управління;
- підвищення якості роботи та продуктивності праці;
- економія матеріальних і людських ресурсів, витрачених на одиницю продукції.

Американські компанії шукають нестандартних систем стимулювання працівників. Наприклад, корпорації IBM та AT&T обрали шлях «сімейної» мотивації [3, с.124]. Середній вік переважної частини персоналу підприємств — молодше сорока років. Це сімейні люди, які мають дітей. Тому адміністрація дозволяє працювати за гнучким графіком, допомагає підбирати нянь та помічників по дому, організує корпоративні ясла та дитячі садки, влаштовує сімейні свята.

У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні.

На відміну від японців, французи несхвально ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн Європейського Союзу (35 годин, а не 40).

Додаткові бонуси від роботодавця – це норма. А найкращим нематеріальним стимулом для працівників є гнучкий графік або віддалена робота, яка позбавляє необхідності бути присутнім в офісі.

Як і в багатьох інших країнах, французи готові виявити прихильність до компанії в обмін на такі бонуси, як корпоративне медичне страхування, допомога у погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії. Проте оплатою курсів підвищення кваліфікації схвалення французького службовця не завоювати.

Система оплати праці Франції включає два напрями, таких як індексація зарплат та індивідуалізація оплати праці [9, с.165].

Індексація зарплат залежно від зростання цін — обов'язок французьких роботодавців, закріплений у колективних договорах і строго контролюється профспілками.

Індивідуалізація зарплат - це нарахування виплат з урахуванням освіти, кваліфікації, якості роботи, рівня мобільності працівника.

Перевага французької системи мотивації у частині, яка стимулює підвищення продуктивності та якості праці, полягає в «саморегуляції» розміру зарплати. Усі співробітники володіють інформацією про фінансове становище компанії і знають, яку частину прибутку витрачається на оплату праці за гарну роботу.

Модель мотивації праці у Великій Британії передбачає дві системи оплати праці — грошову та акціонерну. В обох схемах зарплата працівників залежить від загального прибутку підприємства. Існує ще схема із зарплатою, яка коливається пропорційно до доходів компанії. Колективні договори, укладені між британськими працівниками та наймачами, містять норму, яка зобов'язує виплачувати співробітникам частку прибутку компанії [13, с.89].

Також не рідкість участь співробітників у капіталі, коли працівники викуповують частину акцій компанії та отримують або частину прибутку, або дохід у вигляді відсотків за акціями. Сукупний дохід співробітника за трудової пайової участі складається із зарплати (посадового окладу), премії залежно від ефективності праці та частини прибутку підприємства залежно від вкладеного капіталу.

Пайова участь персоналу у прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу підвищувати результативність роботи, проявляти непідробний інтерес до бізнес-процесів і створювати в колективі дружню сприятливу атмосферу.

Проблемами гідної оплати праці та гарантіями у Швеції займаються профспілки. Під час переукладання колективних трудових угод вони наполягають на впровадженні політики солідарної оплати праці, яка базується на двох принципах, таких як рівність зарплат на аналогічних посадах та скорочення розриву між максимальною та мінімальною зарплатою.

У Швеції працює принцип рівності зарплат за рівну працю. Цей принцип означає, що співробітники на аналогічних позиціях у різних фірмах з однаковою кваліфікацією отримують однакову зарплату, незалежно від рентабельності підприємства, на якому працюють. Обсяг посадових окладів прописується у галузевому колективному договорі і залежить від обсягу прибутку підприємства [39, с.83].

Жорстка позиція шведських профспілок щодо солідарної зарплати допомагає підвищити рентабельність підприємств. Адже, щоб не збанкрутувати, власники підприємств змушені модернізувати виробництво.

Принцип скорочення розриву між високооплачуваними та низькооплачуваними фахівцями реалізується у вигляді системи однорівневого підвищення оплати праці. Це сприяє усередненню розміру зарплат, коли мінімальні зарплати підвищуються, а максимальні стримуються. При переукладенні колективних трудових угод профспілки намагаються включити пункт про прискорення зростання зарплати працівників, що низько оплачуються. Така політика спрямовано розвиток висококваліфікованих фахівців в усіх галузях економіки.

Успіхи Фінляндії, Швеції та інших скандинавських країн є переконливим доказом умілого стимулювання та управління працею. Однією з концепцій управління, що успішно застосовується на багатьох підприємствах і організаціях, є концепція «управління за результатами». У межах цієї концепції здійснюється і стимулювання праці.

Підвищення заробітної плати рідко відповідає раптовому зростанню інфляції, а тимчасовий горизонт чи тривалість інфляції чи дефіциту ринку праці впливають рішення у періоди невизначеності.

Наприклад, у країнах, де інфляція залишається відносно низькою (наприклад, на Близькому Сході, в Азії) або де інфляція знижується з історично високих рівнів (наприклад, у США, Великобританії), підвищення заробітної плати може бути вищим за інфляцію. У країнах із централізованими профспілковими переговорами (наприклад, Німеччина, Іспанія) або обов'язковою індексацією (наприклад, Бельгія) підвищення заробітної плати має здійснюватися відповідно до керівних принципів[40].

Регіони, в яких спостерігається гіперінфляція на рівні 50% і більше (наприклад, Аргентина, Туреччина), належать до іншої категорії. У цих випадках організації роблять низку дій, включаючи частіше підвищення заробітної плати, коригування вартості життя і навіть прив'язку заробітної плати та/або преміальних виплат до іноземної валюти.

Оплата є важливою, але це ще не все. Високоефективні організації повинні враховувати основи досвіду роботи співробітників та розуміти, що співробітники шукають від роботи, що виходить за рамки їхньої винагороди.

Як бачимо, досвід, накопичений провідними країнами зі стимулювання праці, представляє для нас великий інтерес, водночас вирішуючи питання про застосування тієї чи іншої моделі стимулювання праці, необхідно враховувати конкретні умови існування того чи іншого підприємства, фірми, трудової організації, економічну доцільність нововведення та впроваджувати лише те, що необхідно та що підходить для білоруського менталітету. В іншому випадку будь-яке нововведення буде марним, непрацездатним і принесе лише шкоду.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ АТ
«УКРОБОРОНПРОМ»

2.1. Загальна характеристика підприємства АТ «Укроборонпром».

Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» (далі – АТ «Укроборонпром») є стратегічним виробником озброєння та військової техніки в Україні. Товариство об'єднує державні унітарні підприємства, у тому числі казенні підприємства, у стратегічних галузях оборонної промисловості держави, у роботі на яких задіяно близько 67 000 висококваліфікованих працівників.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про АТ «Укроборонпром»

Повне найменування (актуально на 12.03.2024)	Акціонерне товариство "Українська оборонна промисловість"
Скорочена назва	АТ "УОП"
Найменування іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою Joint stock company "Ukrainian defense industry" Скорочене найменування іноземною мовою "UDI" JSC
Код ЄДРПОУ	37854297
Дата реєстрації	28.06.2023 (8 місяців)
Уповноважені особи	Сметанін Герман Володимирович— керівник
Розмір статутного капіталу	237 071 000.00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Види діяльності	70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів) 58.12 Видання довідників і каталогів 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04119, місто Київ, вул.Дегтярівська, будинок 36
Перелік засновників	Держава в особі Кабінету міністрів України Частка (%): 100,00%
Власники крупних пакетів акцій (>5%) (станом на 4 кв 2023 р.)	Держава Україна (в особі суб'єкта управління об'єктами державної власності:(Кабінет Міністрів України) , .. Від загальної кількості (%): 100.00

Джерело: складено автором на основі [1].

Кабінет міністрів України створив акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» шляхом перетворення Державного концерну «Укроборонпром». Встановлено, що статутний капітал товариства становить 237 млн гривень і формується за рахунок майна концерну «Укроборонпром» згідно з додатком до акту приймання-передачі майна до статутного капіталу товариства.

Держконцерн «Укроборонпром» назвав таке рішення уряду відправною точкою перетворення на сучасну високотехнологічну оборонну компанію.

Це рішення відкриває нові можливості для розвитку ОПК України: трансфер технологій, впровадження стандартів ОЕСР та НАТО, залучення інвестицій, ремонт, обслуговування та створення нових видів озброєння та військової техніки, які наблизатимуть нашу перемогу.

Держконцерн зазначає, що на сьогодні 27 підприємств-учасників «Укроборонпрому» вже перетворено з державних чи казенних на господарські товариства (ТОВ/АТ), ще 29 – у процесі перетворення. Загалом, впровадження корпоративної форми управління є найкращою світовою практикою, яка оберігає сектор державного ОПК від корупційних ризиків та прямого політичного впливу, оскільки компанія стає повністю підзвітною акціонеру-державі, відкритою для інвесторів та прогнозованою для партнерів [26].

АТ «Укроборонпрóm» — це об'єднання багатопрофільних підприємств різних галузей військової промисловості України (рис.2.1). Складається з підприємств, що діють у сфері озброєння, військової і спецтехніки та боєприпасів, беруть участь у військово-технічному співробітництві з іншими державами. Функції з управління Концерном та контроль за його діяльністю здійснює Кабінет Міністрів України.

До складу АТ «Укроборонпром» входять наукові установи та промислові підприємства 9 оборонних галузей:

- аерокосмічної промисловості,

- суднобудівної промисловості,
- оборонної промисловості (наукові установи і підприємства, які забезпечують створення, виробництво, ремонт, модернізацію та утилізацію озброєння і військової техніки),
- радіоелектронної промисловості,
- галузей приладобудування і засобів зв'язку,
- боєприпасної галузі,
- галузі спеціальної хімії[26].

65 підприємств колишнього концерну стануть основою для створення п'яти спеціалізованих субхолдингів, 119 підприємств поділять на перспективні та втратили своє значення для оборонно-промислового комплексу; 26 підприємств передадуть Фонду держмайна.



Рис. 2.1 Структура АТ «Укроборонпром»

Джерело: складено автором на основі [26].

Протягом лютого 2024 року ще п'ять підприємств АТ «Укроборонпром» стали товариствами з обмеженою відповідальністю. Загалом їх уже 33. Кабмін затвердив реорганізацію АТ «Укроборонпром»

в акціонерне товариство ще в грудні 2021 року. Уряд також погодив реорганізацію його 43 стратегічних підприємств-учасників у господарські товариства, які також перебуватимуть під стовідсотковим контролем держави [26].

В табл. 2.2. проаналізуємо основні фінансово – економічні показники діяльності АТ «Укроборонпром» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2

**Аналіз основних фінансово-економічних показників АТ
«Укроборонпром»**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхил..2023/2021 рр.	
				Абсол.+-	Відн, %
Основні засоби, тис. рн..	83 522	78 943	75 315	-8 207	-9,83
Рівень зносу, %	41,14	45,14	48,31	7,17	17,43
Дебіторська заборгованість, тис.грн	301578	65821	131818	-169 760	-56,29
Оборотні активи, тис.грн.	334 792	105 321	248 585	-86 207	-25,75
Активи, тис.грн.	522 094	203 934	343 686	-178 408	-34,17
Власний капітал, тис.грн.	237 136	-66 603	259 563	22 427	9,46
Поточні зобов'язання, тис.грн.	284 955	270 537	84 123	-200 832	-70,48
Чистий прибуток/збиток, тис.грн.	- 252 709	- 300 830	527 024	779 733	-308,55
Операційні витрати, тис.грн.	752 267	614 021	434 298	-317 969	-42,27
Чисельність персоналу, осіб	244	235	180	-64	-26,23

Джерело: розраховано за даними [1]

Аналізуючи результати фінансово-господарської діяльності АТ «Укроборонпром» за 2021-2023 роки відмітимо наступні позитивні тенденції:

- зменшився обсяг дебіторської заборгованості на 169760 тис.грн., або на 56,29%%

- збільшився обсяг власного капіталу на 22427 тис.грн., або на 9,46%;

- зменшився обсяг поточних зобов'язань на 200832 тис.грн., або на 70,48%;

- у 2023 році отримано значну суму чистого прибутку у сумі 527024 тис. грн. на відміну від попередніх років коли було господарська діяльність була збитковою;

- значно зменшився обсяг операційних витрат на 317969 тис. грн., або на 47,27%.

Зменшення чисельності персоналу взагалі є негативним трендом, проте, у даному випадку можна вважати це позитивною тенденцією, так як АТ «Укроборонпром» є адміністративною одиницею яка керує підприємствами оборонної галузі України, і зменшення персоналу за аналізований період на 64 особи вказує на зменшення чисельності управлінського персоналу.

В той же час за 2021-2023 роки відмітимо наступні негативні тенденції:

- зменшився обсяг основних засобів на 8207 тис.грн., або 9,83%;

- збільшився рівень зносу основних засобів на 7,17 п.п. і склав на кінець 2023 року 48,31%;

- зменшився обсяг оборотних активів на 86 207 тис.грн. або на 25,75%;

- зменшився обсяг майна на 178 408 тис.грн, або на 34,17%.

У IV кварталі 2023 року Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» виконало всі заходи, передбачені Стратегією запобігання, виявлення та протидії корупції на 2023 рік. Йдеться про аналіз рекомендацій з усунення корупційних ризиків, які надали НАЗК і неурядові організації StateWatch і «Разом проти корупції», а також їх актуалізація і підготовка до реалізації у форматі консолідованого звіту. Створено опис і розпочато аналіз процесів, які містять найбільші корупційні ризики для Товариства та підприємств АТ

«Укроборонпром», зокрема оцінку стану системи запобігання корупції та комплаєнсу[26].

Розпочато створення культури доброчесності та несприйняття корупції за принципом Tone at the top, а також відбулося навчання щодо ролі лідера із запобігання корупції, згідно зі стандартами та рекомендаціями НАТО, OECD і ООН. Закладено фундамент побудови діалогу з зовнішніми зацікавленими сторонами щодо оприлюднення планів і належного звітування про їх виконання.

Отже, АТ «Укроборонпром» є стратегічним державним підприємством, якому підпорядковані 9 оборонних галузей, що виробляють та проектують озброєння для потреб держави. У 2021 році розпочато реформування державного концерну «Укроборонпром» через реорганізацію у 7 галузевих холдингів: авіаремонт, бронетехніка, високоточне озброєння, боєприпаси та спеціальна хімія, радарні системи, морські системи, спецекспорт. Решту підприємств планується передати в управління Фонду державного майна України.

2.2. Аналіз фінансових результатів господарювання АТ «Укроборонпром»

АТ «Укроборонпром» є найбільшим постачальником новітнього озброєння та послуг з ремонту військової техніки для Збройних Сил України. До його складу входять 118 підприємств-учасників, які працюють у літакобудівній, суднобудівній, бронетранспортній, радіолокаційній та інших галузях. На підприємство покладено унікальні завдання щодо виконання державного оборонного замовлення, науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт, організації експорту та імпорту озброєння та військової техніки [26].

При цьому, АТ «Укроборонпром» не будучи органом державної влади, має повноваження, притаманні центральному органу виконавчої

влади, але існує за рахунок коштів, що сплачують йому підприємства, які є підпорядкованими досліджуваному підприємству. Відповідно, у звітності відсутній дохід від реалізації, проте наявні операційні витрати, динаміку та структуру яких проаналізуємо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат АТ «Укроборонпром» за 2021-2023 роки

Статті витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відх.2021-2023 рік	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Абсол.+ -	Відн. %
Матеріальні затрати	3 690	0,49	4 680	0,69	4 184	0,96	494	13,39
Витрати на оплату праці	280 355	37,27	247 265	36,49	296 110	68,18	15 755	5,62
Відрахування на соціальні заходи	44 559	5,92	43 717	6,45	48 169	11,09	3 610	8,10
Амортизація	6 993	0,93	7 458	1,10	5 678	1,31	-1 315	-18,80
Інші операційні витрати	416 670	55,39	374 478	55,27	80 157	18,46	-336 513	-80,76
Разом	752 267	100	677 598	100	434 298	100	-317 969	-42,27

Джерело: розраховано за даними [1]

Аналізуючи операційні витрати АТ «Укроборонпром» відмітимо, що за аналізований період витрати зменшились на 317969 тис. грн., або на 42,27%. На зменшення операційних витрат вплинуло значне зменшення інших операційних витрат на 80,76%, що вплинуло на зміну структури операційних витрат.

Значні зміни у структурі операційних витрат відмічено у 2023 році, зокрема: суттєво збільшилась частка витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи та зменшилась частка інших операційних витрат, за іншими статтями витрат суттєвих змін не спостерігаємо (рис.2.2).

У аналізованому періоді обсяг матеріальних витрат збільшився на 13,39%, і їх частка у загальній структурі у 2023 році склала 0,96% проти 0,49% у 2021 році.

В той же час, обсяг витрат на оплату праці збільшився на 15755 тис.грн., або на 5,62%.

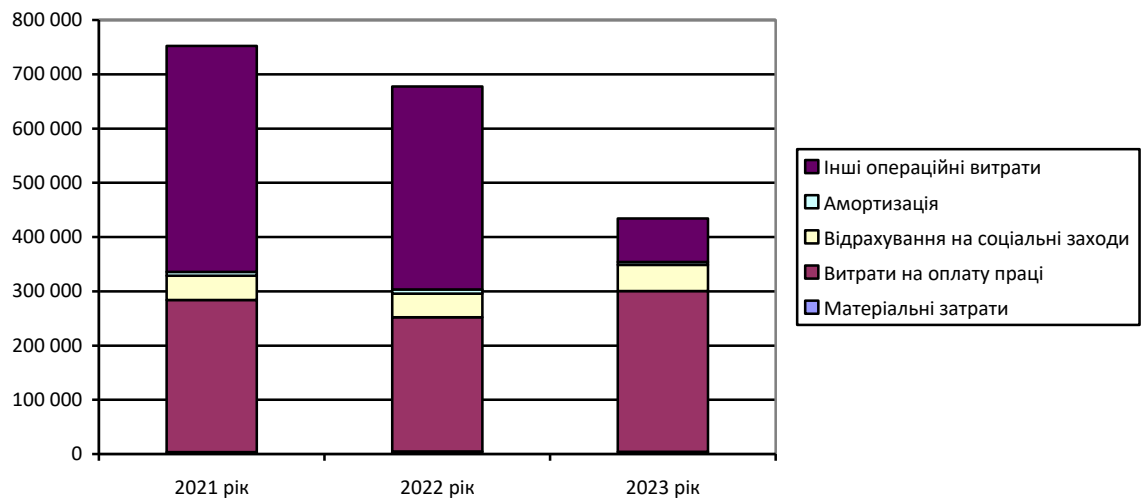


Рис. 2.2 Динаміка операційних витрат АТ «Укроборонпром» за 2021 -2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [1].

Як видно на рис.2.2, за аналізований період суттєво зменшився обсяг операційних витрат переважно за рахунок зменшення статті інших операційних витрат.

В табл.2.4 проаналізуємо динаміку та структуру майна АТ «Укроборонпром» за 2021 -2023 роки.

Таблиця 2.4

Оцінка динаміки та структури майна АТ «Укроборонпром» за 2021 -2023 роки

Стаття активу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відх.2021-2023 рік	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Абсол.+ -	Відн. %
Необоротн	187 302	35,8	98 613	48,3	95 101	27,6	-92 201	-49,23

і активи		8		6		7		
Оборотні активи	334 792	64,1 2	105 321	51,6 4	248 585	72,3 3	-86 207	-25,75
Активи	522 094	100	203 934	100	343 686	100	-178 408	-34,17

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Аналізуючи структуру та динаміку майна АТ «Укроборонпром» відмітимо, що за 2021 -2023 роки обсяг майна зменшився на 178408 тис.грн., або на 34,17%, у тому числі за рахунок зменшення обсягу необоротних активів на 49,23% та за рахунок зменшення обсягу оборотних активів на 25,75%.

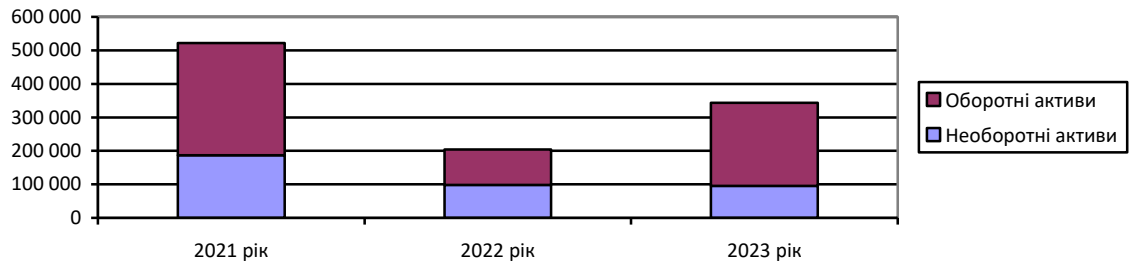


Рис. 2.3 Динаміка майна АТ «Укроборонпром» за 2021 -2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено за даними [1]

Як видно на рис.2.3, у 2022 році обсяг активів суттєво зменшився у 2022 році за рахунок значного зменшення обсягу дебіторської заборгованості за розрахунками, що зумовлено реформуванням підприємства. У 2023 році обсяг оборотних активів збільшився за рахунок збільшення обсягу грошових коштів.

В табл.2.5 проаналізуємо джерела формування майна АТ «Укроборонпром» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5

Оцінка динаміки та структури джерел формування майна АТ «Укроборонпром» за 2021-2023 роки

Стаття пасиву	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відх.2021-2023 рік
---------------	----------	----------	----------	--------------------

	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Абсол.+ -	Відн. %
Власний капітал	237 136	45,4 2	-66 603	-32,66	259 563	75,5 2	22 427	9,46
Поточні зобов'язання	284 955	54,5 8	270 537	132,6 6	84 123	24,4 8	-200 832	-70,48
Баланс	522 094	100	203 934	100	343 686	100	-178 408	-34,17

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Аналізуючи джерела формування майна АТ «Укроборонпром» відмітимо, що у 2022 році власний капітал мав від'ємне значення (рис.2.4), що зумовлено значним обсягом нерозподіленого збитку, значний обсяг поточних зобов'язань у 2021 та 2022 роках зумовлений статтею «інші поточні зобов'язання», яка суттєво зменшилась у 2023 році. У 2023 році, джерела формування майна АТ «Укроборонпром» вже мають оптимальне співвідношення: 75,52% частка власного капіталу та 24,48% частка поточних зобов'язань.

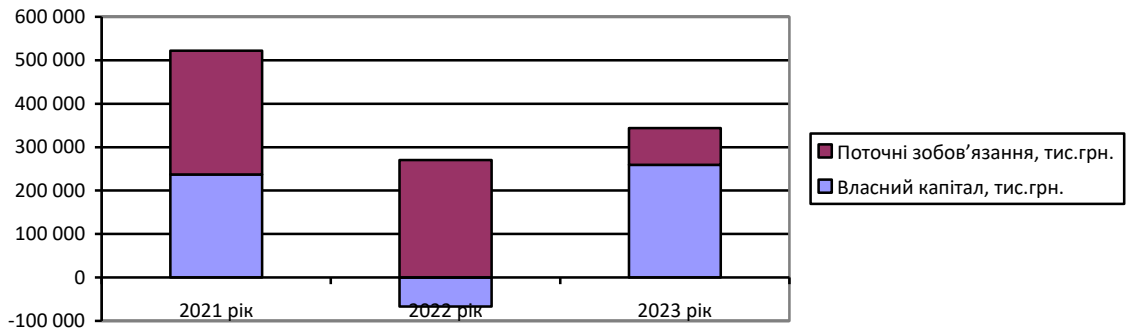


Рис. 2.4 Динаміка джерел формування майна АТ «Укроборонпром» за 2021 -2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено за даними [1]

Як видно на рис.2.4, у 2022 році відбулось значне зменшення обсягів пасиву, що зумовлено значним обсягом нерозподіленого збитку, проте у 2023 році ситуація суттєво поліпшилась.

В табл.2.6 проаналізуємо ліквідність АТ «Укроборонпром» у 2021 -2023 роках.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності АТ «Укроборонпром» у 2021 -2023 роках

Показники	Норматив	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відх.2023/2021 pp.+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	1,17	0,37	2,96	1,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	1,17	0,39	2,94	1,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,11	0,14	1,37	1,26

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Аналізуючи показники ліквідності АТ «Укроборонпром» відмітимо, що у 2022 році підприємство було взагалі неліквідним через значний обсяг поточних зобов'язань та нестачу власного капіталу, проте, у 2023 році всі показники значно перевищують норматив. Так як дане підприємством не займається виробництвом – обсяг запасів незначний, проте досить високий показник абсолютної ліквідності у 2023 році вказує на те, що частина власного капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Отже, аналіз фінансових результатів АТ «Укроборонпром» показав, що у 2023 році проти 2021 та 2022 років поліпилася структура капіталу, що вказує на поліпшення фінансової стійкості, зменшився обсяг поточних зобов'язань та збільшився обсяг власного оборотного капіталу. Через реформування підприємства суттєво зменшився обсяг операційних витрат, зокрема через зменшення інших операційних витрат. Проте, підприємство у 2023 році мало значний обсяг грошових коштів, що зумовило високий показник абсолютної ліквідності, який вказує на непродуктивне використання активів.

2.3. Аналіз організації оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» та її ефективність

Відповідно до Положення про оплату праці АТ «Укроборонпром», компонентами окладу місячного грошового утримання працівника є:

- 1) місячний оклад працівника відповідно до посади (посадовий оклад);
- 2) місячний оклад працівника відповідно до присвоєного йому грейду(зарплатний рівень);
- 3) щомісячні та інші додаткові виплати.

Точні розміри окладів та інших виплат, які входять до складу грошового утримання, конкретизуються окремими спеціальними нормативними актами[26].

Крім загальної структури окладу місячної заробітної плати у АТ «Укроборонпром» зафіксовано перелік та розмір додаткових виплат по окремим посадам(табл..2.7).

Таблиця 2.7

Структура заробітної плати працівника

Найменування виплати	Розмір
Посадовий оклад	
Оклад за грейд	3 посадові оклади
Щомісячна надбавка до посадового окладу за вислугу років	Від 10 до 30%
Щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови	До 200%
Щомісячна відсоткова надбавка до посадового окладу за роботу із відомостями, що становлять державну таємницю	Від 0 до 75%
Премії за виконання особливо важливих та складних завдань	Визначається в індивідуальному порядку
Щомісячне грошове заохочення	Визначається окремо
Одноразова виплата при наданні щорічної оплачуваної відпустки та матеріальної допомоги	3 оклади

Джерело: складено автором за [26]

Зокрема, до додаткових виплат працівника належать такі:

- 1) щомісячна надбавка до посадового окладу за вислугу років (максимальний розмір – 30%);
- 2) щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови (до 200%);

3) щомісячна відсоткова надбавка до посадового окладу за роботу із відомостями, що становлять державну таємницю (у розмірі від 0 до 75% залежно від ступеня таємності державної таємниці);

4) премії за виконання особливо важливих та складних завдань, (максимальний розмір не обмежується);

5) щомісячне грошове заохочення;

6) одноразова виплата при наданні щорічної оплачуваної відпустки та матеріальна допомога, що виплачуються за рахунок коштів фонду оплати праці[26].

З даних табл. 2.7 можна розрахувати розмір максимальної місячної суми заробітної плати окремого працівника. Як приклад ми взяли начальника відділу в департаменті стратегічного розвитку зі стажем роботи (вислуги років) 9 років, що має 8-й грейд. Посадовий місячний оклад подібного співробітника у 2023 р. складає 16773 грн.; розмір щомісячного грошового заохочення – 3 посадових оклади; щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови (у відсотках до посадового окладу) – від 120 до 150%; оклад за грейд - 11515 грн.

Таблиця 2.8

Виплати у загальній сумі місячного доходу працівника

Найменування виплати	Розмір місячних виплат за розглянутою посадою, грн.	Частка у загальному розмірі заробітної плати по посаді, %
Посадовий оклад	16773	12,26
Оклад за грейд	11515	8,42
Щомісячна надбавка до посадового окладу за вислугу років	$16773 \cdot 15\% = 2516$	1,84
Щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови	$16773 \cdot 150\% = 25159$	18,39
Щомісячна відсоткова надбавка до посадового окладу за роботу із відомостями, що становлять державну таємницю	Ні	
Премії за виконання особливо важливих та складних завдань	Даний співробітник	22,32

	отримує 2 премії. = $16773 \cdot 2 = 30546$	
Щомісячне грошове заохочення	$16773 \cdot 3 = 50319$	36,78
РАЗОМ на місяць (верхнє граничне значення місячного доходу)	Сума виплат = $136828 = 100\%$	100

Джерело :розраховано автором на основі [26]

Отже, у загальній щомісячній заробітній платі даного працівника АТ «Укроборонпром» найбільшу частку складає щомісячне грошове забезпечення 36,78%, на посадовий оклад припадає лише 12,26%.

Незважаючи на певну штучність аналізованого вище прикладу, він наочно демонструє значущість у доході працівника розміру змінної (преміальної та заохочувальної) частини заробітної плати, розмір якої може перевищувати 50% від його загальної суми грошового доходу (табл. 2.8). Ця ситуація є типовою практично для всіх позицій посад АТ «Укроборонпром». Зарплатний рівень, вислуга років та особливі умови в системі оплати праці, мають набагато меншу вагу, ніж важливість та складність завдань, а також інші нюанси трудового процесу, за які може виплачуватись щомісячне грошове заохочення.

Чисельність адміністративного персоналу АТ «Укроборонпром» скорочено до 180 працівників у 2023 році, зі збереженням необхідної функціональності. Зокрема, скорочено три посади заступника генерального директора. Оптимізація відбулась за планом реформування АТ «Укроборонпром» і була затверджена Наглядовою радою [26].

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхил..2023/2021 рр.	
				Абсол.+/-	Відн,%
Чисельність персоналу, осіб	244	235	180	-64	-26,23
Фонд оплати праці, тис.грн.	280 355	247 265	296 110	15 755	5,62

Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	95750	87683	137088	41,338	43,17
Фінансовий результат до оподаткування	-307 750	-183 778	527 024	834 774	-271,25
Продуктивність праці, тис.грн./1 працівника	-1261,3	-782,0	2927,9	4189,2	-332,14

Джерело :розраховано автором на основі [1,26]

Аналізуючи ефективність оплати праці АТ «Укроборонпром» відмітимо, що у 2023 році зменшилась чисельність персоналу порівняно з 2021 роком на 26,23%, а фонд заробітної плати збільшився на 5,62%, середньомісячна заробітна плата збільшилась на 43,17% за останні три роки. Проаналізувати правильно продуктивність праці немає можливості, так як підприємство не є виробничим а є управлінською структурою над виробничими підприємствами.

Фінансовий результат до оподаткування у 2021 та 2022 роках мав від'ємне значення. Адже компанія у 2021 та 2022 роках отримала значні суми збитку. Проте, виходячи з позитивного фінансового результату у 2023 році можна вважати, що організація оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» була ефективною.

Таким чином, наразі в АТ «Укроборонпром» працює лише 180 фахівців, а заощаджені в процесі оптимізації адміністративної ланки Концерну кошти, спрямовуються на активізацію дослідно-конструкторських робіт, розвиток інноваційних проектів, виробничих потужностей та забезпечення соціальних гарантій працівників підприємств, що входять до складу АТ «Укроборонпром».

Проте, в організації оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» виявлено наступні проблеми.

1. Пов'язані з системою кар'єрного зростання, складом і якістю виконання посадових обов'язків персоналом;

2. Викликані організаційними особливостями процесу формування та виконання фонду оплати праці працівників;

3. Виникають внаслідок особливостей системи преміювання працівників (у тому числі процедур встановлення ключових показників результативності та оцінки результатів діяльності).

Розглянемо кожну із цих проблем докладніше.

Існуюча система оплати праці працівників АТ «Укроборонпром» значною мірою носить зрівняльний характер, що проявляється у встановленій відповідності між посадою та розміром заробітної плати.

Наймання на роботу до АТ «Укроборонпром» здійснюється на певну посаду, для якої існують чітко нормативно визначені межі розміру окладу місячного утримання. Їх корекція як у більшу, так і в меншу сторону з урахуванням професійно кваліфікаційних характеристик найманого співробітника практично неможлива. Складається ситуація, за якої стаж перебування в системі державного управління або стаж роботи за фахом має пріоритетне значення над структурою та складом досвіду практичної професійної роботи.

Зростання розміру доходу працівника, що показує серед своїх колег більш визначні або значущі результати, можливе лише у разі посадового зростання або в рамках використання системи індивідуального преміювання. Але преміювання — інструмент, який відрізняється досить обмеженими можливостями хоча б через ту обставину, що в кожному окремому Департаменті АТ «Укроборонпром» встановлюється власне граничне, максимальне значення премії для кожної з посад. Це поширюється як у премії виконання особливо важливих і складних завдань, і на щомісячне грошове заохочення.

Проведений нами аналіз системи оплати працівників АТ «Укроборонпром» також показав, що в ній присутня тенденція до зміни розміру премії (які виражаються у свою чергу в кількості посадових окладів) залежно від місця посади в ієрархії управління: чим нижчу

посаду займає співробітник, тим менша сума посадових окладів, які можуть бути виплачені йому як місячне грошове заохочення. При такому підході формується ситуація, коли сума фінансового заохочення у вигляді премій стає реальним мотиваційним інструментом в основному персоналу провідної, головної та вищої груп посад.

Для працівників молодшої та старшої груп посад АТ «Укроборонпром» сума, одержувана шляхом множення їх і так невисоких окладів заробітної плати на вельми лімітований розмір верхнього порогового значення числа премій (в основному він не перевищує коефіцієнта 2,5), характеризується досить слабким стимулюючим ефектом. З числа надбавок до посадового окладу працівника відносно високим рівнем значущості має надбавка за особливі умови (у даному умовному прикладі вона характеризується значимістю в 150%). Однак особливі умови — явище, що охоплює далеко не всі позиції посад АТ «Укроборонпром».

Особливі умови характерні в основному для окремих, специфічних видів професійної діяльності та відповідно пов'язаних з ними посад підприємства. Число подібних позицій у загальній кількості працівників відносно невелике. Тому дієвий ефект у вигляді збільшення заробітної плати, що виникає внаслідок встановлення держслужбовцям надбавки даного виду у розмірі, близькому до максимального значення, характерний тільки для обмеженого кола працівників.

Для сучасної системи державного управління досить типовою є ситуація, коли працівники одного Департаменту АТ «Укроборонпром» практично не затримуються на роботі після закінчення робочого дня, тоді як інші їхні колеги часто працюють понаднормово і навіть у вихідні дні.

Сфера діяльності кожного окремого Департаменту АТ «Укроборонпром», набір та обсяг поставлених перед ним завдань, важливість результатів та продукту діяльності в системі управління,

коефіцієнт укомплектованості кадрами — ці та низка інших моментів АТ «Укроборонпром» істотно впливають на рівень складності та набір функціональних завдань його співробітників, ступінь вимог до якості та строків виконання службових обов'язків та інших параметрів трудової діяльності. Подібні нюанси практично не враховуються нинішньою системою оплати праці працівників АТ «Укроборонпром», в якій при різному специфічному наповненні профілю робіт закладено виключно уніфікований підхід до оплати праці (визначення розміру встановлюваного окладу грошового утримання) у винятковій залежності від рівня посади, яку займає співробітник ієрархії управління АТ «Укроборонпром».

Коріння проблеми управлінської акцентованості в оплаті праці працівників АТ «Укроборонпром» лежить у поширеній практиці виконання працівником набору функціональних обов'язків, що виходять за рамки, закріплені в його адміністративному регламенті. «Розширення» спектру функціональних завдань найчастіше відбувається або через брак кадрів, або у зв'язку з поширеним прагненням керівників доручити виконання складних чи важливих завдань тому фахівцю, в роботі якого вони впевнені. Це своє чергу формує істотну нерівномірність професійного навантаження співробітників за рівності рівня посадового окладу на позиціях, ідентичних з ієрархічного погляду.

У сфері посадових обов'язків та пов'язаних з ними проблемних блоків в оплаті праці є і складність в адаптації загального механізму та принципів оплати праці до посад, пов'язаних з корупційними ризиками, великою відповідальністю. Як приклад можна навести працівників управління розміщення замовлень науково – технічного Департаменту АТ «Укроборонпром», який займається державними закупівлями. Такий працівник постійно перебуває під загрозою адміністративного штрафу, який може перевищувати його місячну заробітну плату. Але рівень

посадового окладу для подібних «ризикових» позицій встановлюється на загальних підставах і за загальними, універсальними правилами.

Проведена в останні кілька років з подачі Президента України активна політика щодо скорочення чисельності працівників з метою економії фінансових бюджетних коштів сприяла тому, що в ряді випадків було введено додатковий специфічний механізм матеріального стимулювання працівників. Суть його полягає в тому, що фонд оплати праці працівників збільшується на певний відсоток від суми коштів, що вивільнилися в результаті скорочення штатної чисельності працівників відповідного органу АТ «Укроборонпром». З одного боку, такий підхід дає змогу збільшити розмір заробітної плати працівників.

З іншого боку, в умовах високої функціональної завантаженості працівників на них, крім основних професійних завдань, покладаються ще й завдання за тими позиціями, які були скорочені. У результаті досить поширеною стала ситуація, коли зростання рівня матеріального доходу лише частково корелює і компенсує збільшення спектру посадових обов'язків працівника.

Отже, не зважаючи на скорочення персоналу, особливо у 2023 році, що поліпшило фінансові показники АТ «Укроборонпром», все ж існують проблеми в організації оплати праці, зокрема: пов'язані з системою кар'єрного зростання, складом і якістю виконання посадових обов'язків персоналом; викликані організаційними особливостями процесу формування та виконання фонду оплати праці працівників; виникають внаслідок особливостей системи преміювання працівників (у тому числі процедур встановлення ключових показників результативності та оцінки результатів діяльності).

2.4. Основні напрямки удосконалення організації оплати праці АТ «Укроборонпром»

У ряді підрозділів АТ «Укроборонпром» система преміювання з дієвого управлінського інструменту стала багато в чому формальним механізмом. Це, крім інших факторів, пов'язано з тим, що в системі управління присутня ціла низка посад, за якими преміювання за виконання особливо важливих і складних завдань неможливо в принципі через специфіку професійних завдань, поставлених перед співробітниками. Особливо яскраво це видно на рівні молодшої та старшої груп посад. Низький рівень оплати праці в ряді підрозділів АТ «Укроборонпром» (особливо на нижчому рівні) сприяє тому, що керівникам підрозділу для утримання співробітників та уникнення високого рівня плинності кадрів доводиться постійно здійснювати щоквартальне преміювання всіх без винятку працівників. У цій ситуації набір показників результативності (ефективності) та рівень їх досягнення стають простою формальністю.

У системі преміювання застосовується система встановлення показників загального характеру. Показники преміювання загального характеру поширюються на всіх співробітників АТ «Укроборонпром». Вони характеризують ефективність діяльності підрозділу, є базисними, вихідними орієнтирами щодо показників результативності для конкретних працівників. Крім загальних у системі стимулювання використовуються і показники специфічного характеру.

Специфічні показники формуються з акцентом на певну групу працівників і встановлюються в індивідуальному порядку для максимального врахування особливостей їх функціональних завдань, необхідних результатів та умов їх досягнення.

В ідеальному варіанті система специфічних показників ефективності повинна бути розроблена для кожної окремої посади з

урахуванням максимальної кількості нюансів нормативних і фактично виконуваних функціональних завдань працівника.

За оцінюваних і премійованих показників результативності (ефективності) відсутні критерії, пов'язані з повнотою виконання доручених завдань; знаходженням працівниками оптимальних шляхів вирішення проблеми; внесенням ним пропозицій, що покращують роботу структурного підрозділу та АТ «Укроборонпром»; впровадженням нових форм та методів роботи, що сприяють досягненню високих кінцевих результатів; достроковим виконанням на високому професійному рівні конкретних доручень та завдань безпосередніх керівників тощо.

У ряді випадків систему преміювання відрізняє статичний характер. Це проявляється найчастіше у преміюванні у повному обсязі всіх без винятку співробітників АТ «Укроборонпром» з метою уникнути плинності кадрів через неконкурентоспроможну заробітну плату на ринку праці. Крім того, в сучасній практиці управління кадрами премія працівнику виплачується практично завжди і в повному обсязі за умови відсутності у нього дисциплінарного стягнення або неналежного виконання своїх професійних обов'язків, факт наявності яких встановлюється виключно за підсумками службової перевірки.

Більшість із них носить організаційно процесуальний характер. Він пов'язаний з обмеженнями та недоробками у самому механізмі застосування системи грошового стимулювання, закладеними на законодавчому рівні. На наш погляд, основні шляхи вдосконалення системи оплати праці працівників лежать у галузі розвитку преміальних виплат, їх більш чіткій «прив'язці» до специфічних характеристик діяльності АТ «Укроборонпром», його внутрішніх процесів та процедур організації праці.

Отже, диверсифікація набору підстав для преміювання працівників, збільшення частки змінної частини в доході працівника,

розширення повноважень органу у визначенні структури преміальної частини фонду оплати праці — ці та інші необхідні структурно-організаційні процеси повинні йти паралельно з посиленням ролі безпосередніх керівників. якості професійної діяльності підлеглих, активізації системи зворотного зв'язку при оцінці трудових результатів та формуванні цільових показників для преміювання працівників АТ «Укроборонпром».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему: Організація оплати праці в період воєнного стану на прикладі АТ «Укроборонпром» розглянуто сутність та функції заробітної плати, досліджено нормативно – правове регулювання організації оплати праці в період воєнного стану, проаналізовано світовий досвід організації оплати праці, надано загальну характеристику підприємства АТ «Укроборонпром», проаналізовано фінансові результати господарювання АТ «Укроборонпром», проаналізовано організацію оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» та її ефективність, запропоновано основні напрямки удосконалення організації оплати праці АТ «Укроборонпром».

За результатами проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

Визначено, що сутність заробітної плати полягає у витратах виробництва які переходять в доходи працівника як оплату за його кількість та якість праці. Необхідно розрізняти функції оплати праці та функції заробітної плати, функції заробітної плати вторинні по відношенню до функцій оплати праці, тому необхідно не регулювати заробітну плату, а керувати процесом оплати праці. Управління оплатою

праці має базуватися на принципах, що дозволяють забезпечити її виконання функцій.

З'ясовано, що законодавство України в період воєнного стану є системою взаємозв'язаних нормативних актів, що регулюють відносини у галузі реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних, організаційно-технічних заходів спрямованих на забезпечення рівних прав та свобод громадянина України та підтримку стабільності держави в кризових умовах в період повномасштабного вторгнення росії в Україну. При цьому, внесені зміни до нормативно – правових актів розширюють права роботодавців, що може вплинути на заробітну плату працівників та її одержання.

АТ «Укроборонпром» є стратегічним державним підприємством, якому підпорядковані 9 оборонних галузей, що виробляють та проектують озброєння для потреб держави. У 2021 році розпочато реформування державного концерну «Укроборонпром» через реорганізацію у 7 галузевих холдингів: авіаремонт, бронетехніка, високоточне озброєння, боєприпаси та спеціальна хімія, радарні системи, морські системи, спецекспорт. Решту підприємств планується передати в управління Фонду державного майна України.

Аналіз фінансових результатів АТ «Укроборонпром» показав, що у 2023 році проти 2021 та 2022 років поліпшилась структура капіталу, що вказує на поліпшення фінансової стійкості, зменшився обсяг поточних зобов'язань та збільшився обсяг власного оборотного капіталу. Через реформування підприємства суттєво зменшився обсяг операційних витрат, зокрема через зменшення інших операційних витрат. Проте, підприємство у 2023 році мало значний обсяг грошових коштів, що зумовило високий показник абсолютної ліквідності, який вказує на непродуктивне використання активів.

Визначено, що не зважаючи на скорочення персоналу, особливо у 2023 році, що поліпшило фінансові показники АТ «Укроборонпром»,

все ж існують проблеми в організації оплати праці, зокрема: пов'язані з системою кар'єрного зростання, складом і якістю виконання посадових обов'язків персоналом; викликані організаційними особливостями процесу формування та виконання фонду оплати праці працівників; виникають внаслідок особливостей системи преміювання працівників (у тому числі процедур встановлення ключових показників результативності та оцінки результатів діяльності).

Запропоновано для поліпшення організації оплати праці персоналу АТ «Укроборонпром» диверсифікація набору підстав для преміювання працівників, збільшення частки змінної частини в доході працівника, розширення повноважень органу у визначенні структури преміальної частини фонду оплати праці — ці та інші необхідні структурно-організаційні процеси повинні йти паралельно з посиленням ролі безпосередніх керівників. якості професійної діяльності підлеглих, активізації системи зворотного зв'язку при оцінці трудових результатів та формуванні цільових показників для преміювання працівників АТ «Укроборонпром».

Не варто забувати і про існуючі складнощі у питаннях службових зловживань, необхідність більш чіткої регламентації процедур прийняття рішень про преміювання та стимулювання в цілому, посилення незалежного контролю. Без цього розширення повноважень керівників у даній ситуації сприятиме зростанню протекціонізму, конформізму та підлабузництва, зміцненню клієнтелізму.

Таким чином, поставлені завдання дослідження виконано, мета досягнута, проте, з врахуванням реформування державних структур і АТ «Укроборонпром» питання організації оплати праці потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укроборонпром» - YouControl
URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7887855&tb=file#express-universal-file> (дата звернення 15.03.2024)
2. Бабчинська О. Оплата праці в індустріальному секторі Європи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 31-41.
3. Баранов В. В. Узагальнення закордонного досвіду оплати та стимулювання персоналу. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36 С.123-130.
4. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (дата звернення 12.03.2024).
5. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16 (1). С. 65–68.
6. Гришина Ю. М. Чанишева Г. І. Основні функції профспілок в умовах воєнного стану. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 195 – 201.
7. Гук О., Ковальчук О. Оплата праці на підприємстві в умовах воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2023. №4. 167-187.

8. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (дата звернення 12.03.2024).
9. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку : монографія. Київ ; Краматорськ : ДДМА, 2017. 451 с.
10. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / Т. В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
11. Зеркаль А. В. Управління розвитком комерційної свідомості персоналу на підприємствах : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. 318, [1] с.
12. Кирдан Б., Чурпіта Г., Петровський А. Захист прав працівників профспілками в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*: Право. 2024. №2 (44). С.23-33.
13. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
14. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n637>(дата звернення 04.03.2024)
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
16. Колядич О. І., Другова Є. В. Аналіз моделей ринку праці: світовий досвід для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №. 3 (59). С. 8-15.
17. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр#Text> (дата звернення 04.03.2024)

18. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 57-63.
19. Мазуренко О.А. Роль захисної функції профспілок у трудових відносинах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2021 № 54 том 1. С. 97 – 101
20. Маньгора Т., Мелешин А. Особливості відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*, 2023. №13 (27). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7225/7266> (дата звернення 10.03.2024)
21. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / Сокур М. І. та ін. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
22. Назаренко І. В., Мельник К. Ю. Проблеми юридичних гарантій прав працівників у сфері робочого часу, часу відпочинку й оплати праці в умовах воєнного стану. *Вісник ХНУВС–Bulletin of KhNUiA*. 2023. № 3(102)С.70-80.
23. Наньєва М. І. Укладення трудового договору за законодавством України та окремих заграничних країн : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Одеса, 2017. 215 с.
24. Обручков Р. Відповідальність у трудовому праві: загальний аналіз. *Новітні кримінально-правові дослідження*. 2015. №8. С. 267-272.
25. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022.№ 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/31384.pdf>(дата звернення 10.03.2024)
26. Про компанію АТ «Укроборонпром» URL: <https://ukroboronprom.com.ua/pro-koncern> (дата звернення 13.03.2024)

27. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>(дата звернення 03.03.2024)
28. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України 15 березня 2022 року № 2136-ІХ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#n41>(дата звернення 03.03.2024)
29. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>(дата звернення 03.03.2024)
30. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін. Кропивницький : Лисенко В. Ф. [вид.], 2021. 439 с.
31. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 59-64.
32. Склярук 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 10.03.2024)
33. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія. НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.
34. Трудове право України : підручник / О. М. Ярошенко, О. Є. Луценко, Н. М. Вапнярчук та ін. ; за ред. О. М. Ярошенка. Харків, 2022. 376 с.
35. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-58.

36. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 213 с.
37. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
38. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості : навч. посіб. / Дмитренко Г. А. та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175, [3] с.
39. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М. [вид.], 2023. 322, [1] с.
40. 2024 employee pay trends - WTW <https://www.wtwco.com/en-gh/insights/2024/01/2024-employee-pay-trends>(дата звернення 04.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Баланс АТ «Укроборонпром» станом на 31.12.2022 року

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	943.00	763.00
первісна вартість	1001	2 284.00	2 192.00
накопичена амортизація	1002	1 341.00	1 429.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	635.00	898.00
Основні засоби	1010	83 522.00	78 809.00
первісна вартість	1011	141 910.00	143 773.00
знос	1012	58 388.00	64 964.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 143.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 183.00	
Відстрочені податкові активи	1045	98 019.00	149 866.00
Усього за розділом I	1095	187 302.00	248 479.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	896.00	463.00
Виробничі запаси	1101	896.00	444.00
Товари	1104	0.00	19.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5.00	155.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170.00	1 007.00
з бюджетом	1135	36 132.00	42 809.00
із внутрішніх розрахунків	1145	264 053.00	19 847.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 218.00	1 671.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	31 265.00	37 989.00
Рахунки в банках	1167	31 265.00	37 989.00
Витрати майбутніх періодів	1170	939.00	908.00
Інші оборотні активи	1190	114.00	1 094.00
Усього за розділом II	1195	334 792.00	105 943.00
Баланс	1300	522 094.00	354 422.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 500 000.00	3 500 000.00
Капітал у дооцінках	1405	39 494.00	38 144.00
Додатковий капітал	1410	30 336.00	27 638.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-43 764.00	-193 095.00
Неоплачений капітал	1425	3 288 930.00	3 288 930.00
Усього за розділом I	1495	237 136.00	83 757.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	

товари, роботи, послуги	1615	5 800.00	5 776.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 838.00	59.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 783.00	
розрахунками з оплати праці	1630	1 259.00	263.00
із внутрішніх розрахунків	1645	230 175.00	41 389.00
Поточні забезпечення	1660	36 854.00	63 088.00
Інші поточні зобов'язання	1690	29.00	160 087.00
Усього за розділом III	1695	284 955.00	270 665.00
Баланс	1900	522 094.00	354 422.00

Додаток А.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2023 року

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 527.00	1 637.00
первісна вартість	1001	2 956.00	2 712.00
накопичена амортизація	1002	1 429.00	1 075.00
Основні засоби	1010	78 943.00	75 315.00
первісна вартість	1011	143 907.00	145 703.00
знос	1012	64 964.00	70 388.00
інші фінансові інвестиції	1035	18 143.00	18 143.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	6.00
Усього за розділом I	1095	98 613.00	95 101.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	463.00	1 562.00
Виробничі запаси	1101	444.00	1 562.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	154.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 817.00	1 174.00
з бюджетом	1135	42 795.00	18 866.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 488.00	4 488.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	4 973.00
із внутрішніх розрахунків	1145	2 243.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 812.00	106 805.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	37 989.00	115 048.00
Рахунки в банках	1167	37 989.00	115 025.00
Інші оборотні активи	1190	1 048.00	157.00
Усього за розділом II	1195	105 321.00	248 585.00
Баланс	1300	203 934.00	343 686.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 500 000.00	237 071.00
Капітал у дооцінках	1405	38 144.00	
Додатковий капітал	1410	27 638.00	65.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-343 455.00	22 427.00
Неоплачений капітал	1425	3 288 930.00	
Усього за розділом I	1495	-66 603.00	259 563.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			

товари, роботи, послуги	1615	5 782.00	15 320.00
розрахунками з бюджетом	1620	59.00	
розрахунками з оплати праці	1630	263.00	
Поточні забезпечення	1660	63 087.00	68 800.00
Доходи майбутніх періодів	1665	3.00	3.00
Інші поточні зобов'язання	1690	201 343.00	
Усього за розділом III	1695	270 537.00	84 123.00
Баланс	1900	203 934.00	343 686.00

Додаток Б.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ

«Укроборонпром» за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	194.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	194.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	0.00
збиток	2095	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	486 480.00	441 144.00
Адміністративні витрати	2130	340 384.00	368 449.00
Витрати на збут	2150	0.00	
Інші операційні витрати	2180	337 214.00	383 818.00
збиток	2195	191 118.00	311 123.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	3 683.00	390.00
Інші доходи	2240	3 658.00	2 990.00
Інші витрати	2270	1.00	7.00
збиток	2295	183 778.00	307 750.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33 309.00	55 041.00
збиток	2355	150 469.00	252 709.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 680.00	3 690.00
Витрати на оплату праці	2505	247 265.00	280 355.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	43 717.00	44 559.00
Амортизація	2515	7 458.00	6 993.00
Інші операційні витрати	2520	374 478.00	416 670.00
Разом	2550	677 598.00	752 267.00

Додаток Б.2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ

«Укроборонпром» за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	
Валовий: прибуток	2090	0.00	0.00
збиток	2095	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	391 258.00	422 409.00
Адміністративні витрати	2130	388 791.00	340 682.00
Витрати на збут	2150	0.00	
Інші операційні витрати	2180	45 507.00	273 339.00
збиток	2195	43 040.00	191 612.00
Інші фінансові доходи	2220	568 344.00	3 683.00
Інші доходи	2240	1 761.00	3 657.00
Інші витрати	2270	41.00	1.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	527 024.00	
збиток	2295	184 273.00	183 778.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-116 557.00	33 309.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	527 024.00	
збиток	2355		300 830.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 184.00	4 680.00
Витрати на оплату праці	2505	296 110.00	247 265.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	48 169.00	43 717.00
Амортизація	2515	5 678.00	7 459.00
Інші операційні витрати	2520	80 157.00	310 900.00
Разом	2550	434 298.00	614 021.00