

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бакуменко П.С.

студент ФММ, НТУУ «КПІ»

Ткаченко Т.П.

канд. економ. наук, доц. кафедри економіки і підприємництва, НТУУ «КПІ»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено процес організації оплати праці на підприємствах, проаналізовано різні форми та системи оплати праці та доцільність їх використання в різних структурних підрозділах підприємства. Проаналізовано роботу відділу продажів торгівельної компанії та організацію оплати праці спеціалістів з продажу, орієнтовану на величину економічного ефекту (доходу, прибутку). Виявлено складність в організації справедливої оплати праці менеджерів з продажу, спеціалізованих на продажу неоднорідних за рентабельністю та доходністю товарів та послуг. Запропоновано власний підхід до організації оплати праці в таких випадках.

Ключові слова: оплата праці, форми та системи оплати праці, торговельна компанія, оплата за результат, фонд оплати праці.

Постановка проблеми. Організація ефективної системи оплати праці на підприємствах дозволяє вирішувати низку важливих завдань, а саме, залучати до роботи спеціалістів необхідної кваліфікації, спонукати працівників до ефективної роботи на робочих місцях, справедливо диференціювати рівень заробітної плати в залежності від індивідуальної майстерності, складності та напруженості роботи, фаху та реалізувати принципи соціальної справедливості, щодо одержуваної заробітної плати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам організації оплати праці присвячені роботи багатьох вітчизняних науковців, серед яких П.В. Круш, С.О. Тульчинська, В.М.Абрамов, В.М.Данюк, А.М.Гриненко, А.М.Колот, К. Ф.Брезицька та інші.

В їх роботах розглядаються особливості оплати праці і соціально-трудових відносин в ринкових умовах, але вони не вирішують всіх проблем по впровадженню ефективних систем оплати праці через її складність та багатофакторність, що обумовлює необхідність подальшої розробки та уточнення питань організації оплати праці на реальних підприємствах.

Метою статті є визначення концептуальних засад оплати праці та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності організації оплати

праці на прикладі торгівельного підприємства. Відповідно до поставленої мети завданнями статті є:

- аналіз існуючих форм та систем оплати праці;
- дослідження впливу різних факторів на ефективну організацію оплати праці в реальних умовах.

Результати дослідження. Оплата праці має важливе значення як для працівників, для більшості з яких вона є основним джерелом доходів, так і для підприємства, оскільки частка заробітної плати в додатковій вартості досить вагома, а витрати на оплату праці в сукупних витратах на виробництво продукції досить значні.

Прийнятий у 1995 році Закон України «Про оплату праці» об'єднав у собі основні законодавчі норми, які стосуються заробітної плати [1]. В ньому визначено, що заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [2] і ґрунтується на Конституції України, Законах України «Про оплату праці», «Про колективні угоди» та інших законодавчих актах.

Заробітна плата працівника не залежить від виду підприємства, а визначається його особистим трудовим вкладом, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежується. Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників згідно з чинним законодавством.

Організація оплати праці на підприємстві – це один з найважливіших інструментів, що показує взаємозв'язок міри праці і рівня її оплати [1].

Основою організації заробітної плати на підприємствах є тарифна система – комплекс нормативів, що містить такі основні елементи: тарифну сітку, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні довідники, схеми посадових окладів [1].

Необхідно зазначити, що державні тарифні ставки слугують лише орієнтиром у процесі організації оплати праці і більшість підприємств самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці. На сучасному етапі розвитку економіки України підприємства в процесі організації оплати праці більше орієнтуються на існуючу ситуацію на ринку праці, індивідуальні якості та досягнення працівників та результати діяльності підприємства.

На підприємствах найчастіше використовуються дві форми оплати праці: *погодинну* – передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації, які використовуються для оплати праці співробітникам, робота яких має стабільний характер; *відрядну* – передбачає залежність суми заробітку від кількості вироблених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу.

Контрактна система оплати праці ґрунтується на ухвалі договору між роботодавцем і виконавцем, в якому обумовлюються режим та умови праці, права та обов'язки сторін, рівень оплати праці та ін.

Актуалізація заохочувальних норм у методі правового регулювання оплати праці пояснюється, передусім тим, що при використанні адекватних людській природі стимулів діяльності і відсутності жорсткого контролю, особі надається велика свобода для прояву ініціативи і творчої активності [4].

Система участі у прибутках передбачає розподіл певної частини прибутку між його працівниками. Такий розподіл може проводитись у формі грошових виплат, або розповсюдження акцій між працівниками підприємства [1].

Умови доцільності використання відрядної системи оплати праці: можливість точного обліку обсягів робіт і їх залежність від зусиль конкретного робітника; наявність обґрунтованих норм часу на виконання робіт та правильної тарифікації робіт; реальна можливість при збільшенні витрат праці збільшити випуск продукції або обсяг виконуваних робіт; зростання інтенсивності праці не призводить до порушення технології та погіршення якості продукції.

Умови доцільності використання погодинної форми оплати праці: відсутність безпосереднього впливу праці робітника на збільшення випуску або реалізації продукції (робіт, послуг); неможливість і економічна недоцільність розроблення норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт і їхній облік не можуть перекиватися економічною ефективністю збільшення виробітку; відсутність кількісних показників виробітку.

В умовах становлення ринкових відносин на багатьох підприємствах знайшла використання безтарифна система оплати праці. Фактично заробітна плата кожного працівника підприємства є часткою у фонді оплати праці всього колективу, або колективу окремого підрозділу і залежить від кваліфікаційного рівня працівника, коефіцієнта трудової участі і фактично відпрацьованого часу.

Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників застосовують показник фонду оплати праці.

До **фонду заробітної плати** включають нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому еквіваленті) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат [1].

Структура заробітної плати складається з фонду основної заробітної плати; фонду додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Загальний фонд оплати праці підприємства складається з фондів тарифної заробітної плати погодинників і відрядників і цілого ряду доплат,

тому планування фонду оплати праці починають з розрахунку саме фондів тарифної оплати праці.

Організація оплати праці – це побудова системи оплати праці робітників, яка забезпечує взаємозв'язок кількості і якості праці з розмірами її оплати, що ґрунтується на наукових принципах, які враховують політику держави в забезпеченні мінімального рівня заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та домінуючі форми власності й господарювання [5, с. 30].

Розглянемо організацію оплати праці більш детально на прикладі підприємства яке займається торгівельно-посередницькою діяльністю на ринку B2B та реалізовує: спеціалізоване обладнання, витратні матеріали, програмне забезпечення та забезпечує технічну підтримку своїх клієнтів.

Для керівництва підприємства доцільно використовувати погодинно-преміальну систему оплати праці, яку доцільно комбінувати з системою участі у прибутках. Для оплати праці працівників адміністрації та логістичного відділу доцільно використовувати лише погодинно-преміальну оплату праці. Загальною рисою для організації оплати праці цих співробітників є необхідність мотивації на досягнення найкращих економічних результатів (дохід, прибуток) всього підприємства.

Для працівників технічного відділу (сервісний центр та технічна підтримка) доцільно використовувати відрядну систему оплати праці. Також у галузях сервісного обслуговування як різновид комісійної оплати застосовують ставки трудових винагород. Розмір ставки визначається у вигляді фіксованого відсотка від суми, яка надходить від клієнтів за виконану роботу. Але в нашому випадку, коли сервісний центр торговельної компанії орієнтований не на надання платних послуг з ремонту, а на виконання вхідного контролю якості обладнання, яке реалізовує підприємство на ринку, гарантійні ремонти та технічну підтримку співробітників відділу продажу при розробці та інсталяції складних комплексних рішень ставки трудових винагород використовувати не доцільно.

Головним відділом, відповідальним за формування доходу торговельного підприємства, є відділ продажу (збуту). Вимірюваність та обліковуваність результату праці співробітників відділу продажу у вигляді доходу (валового прибутку) та бажання максимально мотивувати продавців на їх збільшення говорять про доцільність використання відрядної системи оплати праці. Наприклад, може використовуватись пряма відрядна система оплати праці, тобто за кожний реалізований товар або послугу (вироблену продукцію) за незмінними розцінками. Для того, щоб встановити відрядну розцінку, необхідно добову тарифну ставку працівника поділити на норму виробітку за зміну. В нашому випадку для оплати праці робітників торгівлі відрядна розцінка може бути встановлена за 1000 грн. фактичного товарообігу, або у відсотках, від суми рахунків сплачених клієнтами продавця. Використання відрядно-преміальної, або

відрядно-прогресивної оплати праці може додатково мотивувати працівників торгового відділу до підвищення ефективності праці.

Детальний аналіз роботи менеджерів з продажу відділу збуту торговельного підприємства дозволяє виявити проблему в організації оплати праці навіть у межах одного відділу. Ця проблема пов'язана з вимушеною спеціалізацією продавців на продукт-менеджерів через різноманітність та складність сучасного обладнання та кардинальну відмінність необхідних знань при реалізації, наприклад: програмного забезпечення, обладнання та витратних матеріалів і величезною неоднорідністю рентабельності кожного з цих продуктів.

Наприклад реалізація спеціалізованого програмного забезпечення для складської логістики може потребувати декілька місяців складних переговорів, багатомісячного очікування виділення бюджету на його придбання з боку замовника та принести декілька мільйонів гривень доходу з рентабельністю 50%. В той самий період менеджер з продажу логістичного обладнання (стелажі, розвантажувально-навантажувальне обладнання) може отримати десятки замовлень від нових клієнтів також на кілька мільйонів гривень, але з рентабельністю 5-10%. Менеджер з продажу витратних матеріалів майже не витрачає часу на пошук нових клієнтів та обслуговує існуючих клієнтів, але суми проплат по рахункам можуть не перевищувати кількох тисяч гривень, кількість виставлених рахунків може досягати сотні на день.

Встановлення справедливих відрядних розцінок лише на основі доходу чи прибутку, які приносять ті чи інші продукт-менеджери стає доволі складним завданням. Ситуація ще більше ускладнюється у динаміці зміни доходу та рентабельності різних асортиментних груп. Більшість підприємств ставить завдання підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів товару або послуг, коли підприємство орієнтоване на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому. Важко обрати єдину систему оплати праці продавців товарів або послуг які перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

Потрібно розуміти та враховувати при організації оплати праці продавців, що різні асортиментні групи будуть стрімко зростати чи мати стабільні продажі, або навіть зменшуватись в першу чергу за рахунок кон'юнктури ринку, а не через здібності чи зусилля тих чи інших продавців. Цей фактор також ускладнює організацію оплати праці на основі наведених вище систем оплати праці.

Ці приклади доводять, що сучасні підходи оплати праці, зокрема в сфері оптової та роздрібної торгівлі, щодо розрахунку продуктивності праці, де рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (у натуральному або вартісному вимірі), що реалізував один працівник за визначену одиницю робочого часу (період), тобто визначається внесок конкретного працівника у загальний обсяг продажів чи сумарну виручку

підприємства, викладені в науковій літературі є не достатніми для побудови ефективної системи оплати праці та потребують подальшого удосконалення.

З метою організації справедливої та ефективності системи оплати праці в таких підрозділах доцільно розглянути використання диференційованих планів з продажу різних асортиментних груп та для обчислення відрядної розцінки використовувати відносні показники виконання плану. Для продукт-менеджерів відповідальних за впровадження на ринок нової продукції або послуг, коли відчутні економічні результати відстрочуються на досить довгі періоди, на початкових етапах доцільно розглядати як інноваційні проекти та розглядати заробітну плату як частину витрат з бюджету інноваційного розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином, на сьогоднішній день в Україні в сфері оплати праці характерна зростаюча диференціація в рівні заробітної плати не тільки між галузями, регіонами та підприємствами, але і в середині функціонально однорідних структурних підрозділів підприємства. Використання неефективної системи оплати праці на підприємстві призводить до несправедливого та незрозумілого для всіх розподілу прибутку між власником підприємства, адміністрацією, спеціалістами та робітниками створює умови для погіршення психологічного клімату в колективі, що реально загрожує економічному розвитку підприємства. Ще більш деструктивною для колективу є ситуація несправедливої оплати праці всередині відділу чи структурного підрозділу, в якому працюють спеціалісти приблизно однакової кваліфікації, але дуже диференційованими заробітними платами, якщо використовувати відрядну систему оплати праці орієнтовану лише на економічні результати праці (дохід, прибуток).

Науковою новизною даної статті є запропоновані пропозиції по удосконаленню організації оплати праці в структурному підрозділі торговельного підприємства, які полягають в організації оплати праці менеджерів з продажу інноваційних продуктів, не лише з фонду оплати праці підприємства, а й з фонду інноваційного розвитку. Але, незважаючи на запропоновані заходи, все ще залишаються гострі питання, що потребують подальшого вивчення та уточнення для підвищення ефективності організації оплати праці на підприємствах.

Список використаних джерел

1. Економіка підприємства: (навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів)/(П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк та інші); за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. (2-ге вид., стереотип.)-К.: Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
2. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108 [Електронний ресурс] // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
3. Нормування праці / [В.М.Абрамов, В.М.Данюк, А.М.Гриненко та ін]. –К., – 1995. – 458 с.

4. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринкової економіки / В.М.Абрамов, В.М.Данюк, А.М.Колот. – Одеса, – 1995.

5. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К.Ф. Брезицька // Управління розвитком. – 2011. – № 8(105). – С. 30-31.

Бакуменко П.С.

студент ЗУЕ-41м, ФММ, НТУУ «КПІ»

Ткаченко Т.П.

*канд. економ. наук, доц. кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ «КПІ»*

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена исследованию организации оплаты труда. Раскрываются различные формы и системы оплаты труда и целесообразность их использования в различных структурных подразделениях предприятия. Проанализирована работа отдела продаж торговой компании и организации оплаты труда специалистов по продажам, ориентированную на величину экономического эффекта (дохода, прибыли). Выявлена сложность в организации справедливой оплаты труда менеджеров по продажам, специализирующихся на продаже неоднородных по рентабельности и доходности товаров и услуг. Предложенный собственный подход к организации оплаты труда в таких случаях.

Ключевые слова: оплата труда, формы и системы оплаты труда, торговая компания, оплата за результат, фонд оплаты труда.

Bakumenko P.S.

student FMM, NTUU «KPI»

Tkachenko T.P.

PhD of Economic sciences FMM, NTUU «KPI»

THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION WAGES ON THE TRADE COMPANIES

The article investigates the organization of salary. Disclosed are various forms and systems of salary and appropriateness of their use in various structural units of the enterprise. Has been analyzed a sales department of trade companies and organization of salary for sales managers focused on the value of economic benefit (revenue, profit). Determined the complexity in organization of fair payment for sales managers, specialized on non-homogeneous in terms of rentability and the profitability of products and services. The proposed own approach to organisation of remuneration in such cases.

Key words: salary, form and system of remuneration, a trading company, payment for the result, the wage fund.

Бойчук Н.Я.

ст. викладач ФММ НТУУ»КПІ»

Орел В.В.

студентка ФММ НТУУ»КПІ»

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС – ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Дана стаття присвячена розробці та вибору дієвих форм управління бізнес-процесами, здатних залучити максимум ресурсів для підвищення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку. Розглянуті питання організації управління підприємством на сучасному етапі розвитку ринку. Визначено особливості бізнес-процесів та вказані методи їх удосконалення. У статті проведені дослідження економічної сутності бізнес-процесів на підприємствах та надана класифікація за категоріями. Проаналізовані методи оптимізації бізнес – процесів. Розглянуті підходи до організації управління бізнес-середовищем, завдяки яким значно підвищиться ефективність господарської діяльності. Визначено нові тенденції у розвитку теорії процесного підходу за рахунок використання новітніх технологій оптимізації бізнес-процесів. На основі процесного підходу для опису бізнес-процесу розглянутий метод Workflow, завдяки якому виникає можливість прискорити пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Впровадження технології Workflow підвищує ефективність діяльності підприємства. Описана схема бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє оперативно отримувати та аналізувати результати ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес; моніторинг; персонал; технологія управління; інтелектуальний ресурс; процесний підхід.

Постановка проблеми. Сучасній економіці України притаманні такі риси економічного дисбалансу як інфляція, безробіття, падіння ВВП, неузгодженість правової бази з вимогами політичної та економічної ситуації. Спад інвестиційної активності, як наслідок світової фінансової кризи, виявив відсутність цілісної економічної стратегії в Україні, невиконання базових завдань, ігнорування необхідності в інституціональних перетвореннях. Відбуваються процеси переорієнтації векторів постачання та збуту товарів.

Негативний вплив на економіку зовнішніх та внутрішніх факторів вимагають від керівників підприємств перегляду форм господарювання та