

**Висновки.** Система стратегічного моніторингу може реалізовуватись на трьох рівнях: на нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості об'єкта дослідження); на верхньому (як частина системи управління – набір динамічно функціонуючих методик стратегічного аналізу); як структуроутворюючий елемент організації. Динамічна зміна пріоритетів напрямлень аналізу, що ґрунтуються на цільовій ознаці може привести до динамічної зміни структури підприємства. Запропонований покроковий алгоритм побудови дискримінантної моделі для проведення дискримінантного аналізу, дозволить виділити групи підприємств з різним економічним станом. Було розроблено програму для автоматизованого розрахунку фінансових показників підприємств за відповідний проміжок часу. Дана програма дозволяє розраховувати фінансові показники, значення  $Z$  для дискримінантних моделей, порівнювати отримані значення з нормативними та будувати прогнози з обчисленням довірчих інтервалів.

#### Джерела та література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / К. І. Редченко. – Львів : Вид-во ЛКА, 2002. – 196 с.
3. Calbrath J. R. Strategy implementation / J. R. Calbrath, K. K. Robert. – Los Angeles : West Publishing Company, 1986. – 325 p.
4. Dill W. Environment as Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly / W. Dill // Academy of Management. Revolution. – N. Y., 1958. – Vol. 2. – N 3. – P. 18-29.
5. Томпсон А. А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. для вузов / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд III.; [пер. с 9-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
6. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration / L. Bourgeois // Academy of Management. Revolution. – N. Y., 1980. – Vol. 5. – N 1. – P. 34-43.
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; [пер. с англ.]. – М. : Фин-прес, 2000. – 272 с.
8. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

**Бойчик Т.В., Кучерова Т.П., Садиченко В.В.**

**УДК 657**

### **ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ АУДИТУ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ**

Необхідність проведення аудиту на підприємствах України доведена вимогами сучасних ринкових відносин, інформаційними та управлінськими потребами суб'єктів господарювання. Підприємства замовляють не тільки послуги з проведення обов'язкового аудиту, але й перевірки окремих видів діяльності, типів операцій, стану розрахунків. Це стосується й аудиту розрахунків з оплати праці та за іншими виплатами.

Наприкінці ХХ ст. у теорії управління відбулася зміна її загальної парадигми. Персонал почали розглядати як основний ресурс, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Ці зміни посилили увагу до стратегічних питань управління розвитком персоналу на всіх рівнях управління. На зміну теорії, що розглядала персонал як чинник витрат, котрі необхідно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів організації, котрими необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладати в розвиток персоналу значні кошти. Подібні дослідження на підприємствах України показують, що питома вага керівників служб управління персоналом, які відіграють активну роль у розробленні стратегії розвитку персоналу, не перевищує 15 %. Це є однією з причин низької ефективності роботи вітчизняних підприємств, тривалого та глибокого спаду обсягів виробництва.

Здебільшого в літературі приділяється увага аудиту саме розрахунків з персоналом з оплати праці. Це зумовлено тим, що облік праці й заробітної плати є трудомістким, пов'язаним з обробленням великого обсягу первинної інформації, містить значну кількість однотипних операцій, здійснення яких потребує багато часу [1]. Значний вклад в удосконалення організації і методики аудиту розрахунків з оплати праці внесли: Петрик О., Шульга Н., Бурденко І., Кравченко О., Шипунова О., Жиглей І., Шиманська К., а Давидов Г. розглядає аудит оплати праці у складі аудиту одного із стратегічних напрямків діяльності підприємства – «Трудові ресурси» поряд із аналізом мотивації персоналу [2]. Серед завдань аудиту розрахунків з оплати праці та інших виплат автори публікацій виділяють оцінку діючої внутрішньої регламентації щодо організації системи оплати праці на підприємстві, що безумовно передбачає і оцінку мотивації працівників [3].

Мета статті – доповнення завдань аудиту виплат персоналу шляхом дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємстві та її впливу на показники продуктивності праці.

Аудит виплат працівникам відіграє важливу роль у системі зовнішнього і внутрішнього аудиту. Це обумовлене тим, що облік праці і заробітної плати є трудомістким, потребує уваги і сконцентрованості,

оскільки пов'язаний з обробленням великого обсягу первинної інформації, містить значну кількість однотипних операцій, здійснення яких потребує багато часу. Він поєднує в собі елементи фінансового аудиту та аудиту на відповідність, що пов'язано з прямим впливом трудового й податкового законодавства на формування фінансової інформації про зобов'язання з оплати праці та інших виплат працівникам.

Метою аудиту праці та її оплати є:

- установлення достовірності інформації, відображеної у фінансовій звітності, обліку та первинних документах з питань дотримання законодавства і порядку розрахунків з оплати праці;
- загальна оцінка діючої системи формування інформації щодо оплати праці, її відповідності визначеній стратегії підприємства і державним цілям побудови соціально-орієнтованої ринкової економіки та підвищення рівня продуктивності праці [4].

Об'єктами аудиту виступають: трудова дисципліна та дотримання трудового законодавства, політика оплати праці та стимулювання; система внутрішнього контролю операцій з оплати праці; первинні документи з обліку праці та її оплати; зобов'язання з оплати праці та за іншими виплатами працівникам; розрахунки за виплатами працівникам; витрати на оплату праці; розрахунки з бюджетом за ПДФО та за соціальними внесками.

Питання мотивації персоналу є невід'ємною складовою колективного договору на підприємстві. У листі Мінпраці України від 07.04.2006 р. № 2411/0/14-08/18 «Щодо обов'язковості укладення колективного договору на підприємстві» сказано, що лише достатньо повний і змістовний колективний договір може забезпечити стабільні відносини між працівниками і роботодавцями, чітко визначаючи обов'язки сторін, стати надійною правовою основою для створення належних умов праці, в тому числі її мотивації через певну систему оплати та результати праці, соціальних виплат та матеріальної допомоги. Отже, в колективному договорі доцільно передбачити такі положення:

- конкретну норму щодо збільшення частки заробітної плати в операційних витратах;
- щорічне збільшення частки працівників із зарплатою, яка перевищує подвійну (потрійну) вартісну величину прожиткового мінімуму для працездатної особи;
- додаткові порівняно з діючим законодавством гарантії, соціально-побутові пільги.

Інформаційною системою, на основі якої можна здійснювати контроль виконання положень колективного договору, є система бухгалтерського обліку, від правильного функціонування якої залежить функціонування всього підприємства. В цьому плані особливу увагу привертають такі складові організації обліку: графік документообігу (у тому числі порядок подання працівниками документів для отримання належних пільг та соціальних гарантій, терміни отримання та відповідальних осіб за видачу працівникам відомостей про їх заробітну плату, нарахування соціальних та пенсійних внесків), план рахунків, реєстри обліку та внутрішньої звітності.

Слід зазначити, що різноманітні види допомоги та здійснення компенсаційних виплат (оплата лікування, смерть працівника або близьких родичів, організація пільгового харчування, допомога малозабезпеченим сім'ям та сім'ям з дітьми тощо) помилково відносять до соціального пакету підприємства, види послуг та благ якого мають стимулюючий характер: витрати на професійне навчання працівників; відрахування від ФОП на культурно-масову, фізкультурну й оздоровчу роботу; грошова компенсація вартості проживання, якщо працівник знімає житло, а роботодавець не має можливості надати житло; надання довгострокових кредитів для встановлення засобів обліку споживання води, тепла, газу; організація доставки працівників транспортом підприємства на роботу і додому у вечірні та нічні часи або компенсування їм відповідних витрат; додаткові схеми пенсійного страхування; оплата освіти дітей працівників; оплата стажувань та курсів підвищення кваліфікації; виплати разової допомоги до ювілейних дат, при реєстрації шлюбу, виході на пенсію; інші форми виплат, які покликані стимулювати працівника до підвищення кваліфікації та рівня освіти (за вчений ступінь або звання, володіння іноземною мовою, прихильність фірмі).

Організація обліку виплат працівникам має забезпечити детальне нарахування і виплати по працівникам, причому слід відображати не тільки нарахування заробітної плати, а й соціальних виплат та матеріальної допомоги. У внутрішній звітності слід закріпити показники, які характеризують динаміку об'єктів обліку, необхідних для прийняття рішень щодо підвищення рівня заробітної плати відповідно до положень колективного договору.

Така інформація дасть змогу керівництву приймати більш обґрунтовані рішення щодо перспективи соціальної політики підприємства, а в разі надання її зовнішнім користувачам – свідчитиме про рівень соціальної відповідальності бізнесу, що дасть можливість:

- підвищити мотивацію та продуктивність праці персоналу, що призводить до економії ресурсів на мотивацію та втримання кваліфікованих спеціалістів (не тільки уникається плінність кадрів, але й з'являється можливість залучення кращих спеціалістів на ринку);
- сформувати позитивну репутацію компанії через зростання цінності бренду, економію ресурсів на вирішення питань з органами контролю, налагодження нових партнерських відносин;
- одержати більшу можливість для залучення інвестиційного капіталу;
- забезпечити стабільність розвитку компанії у довгостроковій перспективі;
- у глобальному масштабі сприяти збереженню соціальної стабільності у суспільстві в цілому.

Розглянемо механізм мотивації працівників ПАТ «Інгулецький ГЗК». До економічних методів мотивації ПАТ «Інгулецький ГЗК» відносяться: заробітна плата, премії, доплати та надбавки.

Тарифікація і оплата праці персоналу ПАТ «Інгулецький ГЗК» зводиться до наступного:

- оплата праці робітників, керівників, професіоналів і технічних службовців виконується по тарифним ставкам, посадовим окладам в межах коштів, отриманих підрозділом та комбінатом;
- погодинні тарифні ставки за видами виробничої діяльності і професії, та місячні оклади, визначаються діючим законодавством та колективним договором;
- присвоєння та перегляд кваліфікаційних розрядів робітникам проводиться згідно Колективного договору та інших локальних нормативних актів;
- для промислово – виробничого персоналу установлюється погодинно-преміальна, відрядно - преміальна, відрядна система оплати праці;
- робітникам, які виконують разом зі своєю основною роботою додаткову або обов'язки тимчасово відсутнього працівника нараховується доплата за суміщення професій (посад).

На ПАТ «Інгулецький ГЗК» передбачаються такі доплати: за роботу і нічний та вечірній час; за роботу у вихідні та святкові дні; за суміщення посад (професій); за інтенсивність праці; за освоєння нових норм; за науковий ступінь; за роботу в шкідливих умовах; за керівництво бригадою; за багатозмінний режим роботи; за професійну майстерність; виконання особливо важливих робіт та за високі досягнення у роботі.

Преміювання працівників комбінату проводиться з метою стимулювання підвищення продуктивності праці та загальної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Для робітників передбачені наступні премії:

- 1) виконання плану виробництва – розмір премії становить 37,5% від основної заробітної плати;
- 2) виконання плану по собівартості – 35%;
- 3) виконання плану по продуктивності праці – 20%.

Матеріальне стимулювання та мотивація персоналу підприємства ВАТ «Інгулецький ГЗК» знаходить своє відображення в наступних пунктах:

- за виконання техніко-економічних показників роботи виплачується преміальний фонд в межах зароблених коштів, скорегованих на % виконання плану по виробництву концентрату, при умові 100% виконання основних показників (після сплати гарантованих виплат по залишковому принципу);
- преміальний фонд по комбінату виплачується при 100% виконанню планів виробництва, якості та собівартості в звітному періоді, при цьому базовим показником премії є 36%;
- при виконанні показників нижче 100% преміальний фонд резервується, і повертається при умові ліквідації відставання від планових показників, але не пізніше трьох місяців; в іншому випадку сума зарезервованого преміального фонду переходить до фонду директора;
- нарахування преміального фонду виконується в наступному місяці після підведення результатів виробничої та економічної діяльності комбінату в цілому та окремих його підрозділів;
- за звітний період виробничої премії лишають працівників на 100% в разі дисциплінарних порушень (прогул, явка в нетверезому стані, за умови розкрадання майна підприємства, за порушення правил внутрішнього трудового розпорядку).

На ПАТ «Інгулецький ГЗК» було проведено дослідження значення заробітної плати для робітників підприємства шляхом опитування (табл. 1).

**Таблиця 1.** Значення зарплати для робітників ПАТ «Інгулецький ГЗК».

Показники якості	Середній бал			
	Робітники		Спеціалісти	
	Важливість	Задоволення	Важливість	Задоволення
Потреба	5	1,2	5	1,7
Статус, самооцінка	4,5	2,8	5	3,1
Ступінь значущості в порівнянні:				
зарплата	5	1,2	5	1,7
цікава робота	3,2	2,8	4,1	3,6
повага	4,6	4,1	4,5	4,4
стосунки в колективі	4,5	4,3	4,2	4,1
Справедливість при визначенні величини зарплати	4,6	1,2	4,9	2,1
Задоволеність системою оплати праці	3,5	1,2	3,2	1,4
Порівняння зарплати з робітниками свого відділу (дільниці)	4,6	3,2	4,2	2,8
Порівняння з зарплатою в регіоні	3,6	2,4	3,8	2,8

Показники табл.1 дозволяють зробити ряд висновків про значущість заробітної плати для робітників: зарплата дуже важливий показник їх діяльності; в сучасних умовах рівень заробітної плати персонал пов'язує з самооцінкою і статусом в суспільстві; має місце тісний зв'язок між зарплатою, повагою, стосунками в колективі; робітники приділяють увагу системі оплати праці і справедливості оцінки праці.

Колективним договором передбачені також заходи нематеріального характеру. У табл. 2 наведені дані, що відображають середній рівень застосування нематеріальної мотивації для працівників ПАТ «Інгулецький ГЗК». За даними табл. 2 кількість бажаючих робітників приймати участь у конкурсах та досягати високих результатів праці для присвоєння звання чи отримання грамоти щорічно зростає у порівнянні з минулим роком. А це, в свою чергу, впливає на продуктивність праці та досягнення підприємством найвищих результатів (табл.3).

**Таблиця 2.** Рівень застосування нематеріальної мотивації для працівників ПАТ «Інгулецький ГЗК» за 2009-2010 рр.

Вид мотивації	Фактичний стан на підприємстві, %			Кількість працівників, що отримали винагороду, чол.		
	2009 р.	2010 р.	+,-	2009 р.	2010 р.	+,-
1. Подяка	46,9	47,6	+0,7	821	880	+59
2. Почесні грамоти	5,2	5,2	-	610	636	+26
3. Присвоєння звання «Кращий робітник»	3,0	3,2	+0,2	352	391	+39
4. Державні нагороди	1,8	1,9	+0,1	211	232	+21
5. Цінні подарунки	120	12,1	+0,1	1408	1479	+71
6. Путівки до санаторію	22,0	22,8	+0,8	2580	2787	+207

**Таблиця 3.** Аналіз показників продуктивності праці на ПАТ «Інгулецький ГЗК».

Показник діяльності	2009 рік	2010 рік		Відхилення		
		за планом	фактично	Від минулого року		Виконання плану, %
				абсолютне	відносне, %	
1.Товарна продукція, тис. грн.	4342489,2	8535150,0	8830123,4	+4487634,2	+103,3	103,5
2.Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	7018,0	7000,0	6792,0	-226,0	-3,2	97,0
3.Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн.	618,8	1219,3	1300,1	+681,3	+110,1	106,6
4.Відпрацьовано за рік, днів	260	265	267	+7	+2,7	100,8
5.Середньоденний виробіток одного працюючого, тис. грн.	2,38	4,6	4,87	+2,49	+104,6	105,87
6.Середньогодинний виробіток одного працюючого, тис. грн.	0,34	0,66	0,70	+0,36	+105,9	106,1

Наведені дані свідчать що у 2010 р. підприємство досягло збільшення випуску товарної продукції на 4487634,2 тис. грн. (103,3 %). Це відбулось за рахунок підвищення продуктивності праці (за випуском продукції у розрахунку на одного працівника) порівняно з 2009 роком на 681,3 тис. грн. (110,1 %). При цьому середньооблікова чисельність працівників комбінату зменшилась на 226 чол.

Збільшенню середньорічного виробітку одного працівника сприяло збільшення середньоденного виробітку 1 працюючого на 104,6 % та середнього динного виробітку на 105,9 %. Отже, у 2010 році підприємство забезпечило приріст обсягу виробництва в основному за рахунок інтенсивного фактора – зростання продуктивності праці. Таким чином, можна вважати матеріальну та нематеріальну мотивацію персоналу комбінату досить ефективною.

Залежно від фінансових можливостей підприємства та рівня соціальної відповідальності його власників соціальний пакет може бути представлений такими виплатами і пільгами: цільові безвідсоткові позики; схеми пенсійного страхування; оплачувані обіди; оплата освіти дітей працівників; оплата вартості житла, що орендується; забезпечення недержавним медичним страхуванням; оплата стажування і підвищення кваліфікації; виплата разової допомоги до ювілейних дат, реєстрації шлюбу та виході на пенсію; інші форми виплат, які покликані стимулювати працівника до підвищення кваліфікації і рівня освіти, прихильності фірмі.

Для узагальнення наведеної вище інформації у внутрішньо фірмовій звітності слід виділити показники, за якими підприємство одержить можливість визначення динаміки надання працівникам послуг, що входять до соціального пакету.

Розширення функцій і завдань аудиту виплат працівникам через дослідження мотивації персоналу сприяє вирішенню проблем, пов'язаних з рівнем оплати праці та зростанням її продуктивності на рівні держави, підприємства та працівника. Переконаливості результатів проведеного аудиту сприяє використання прийомів економічного аналізу. Методика аудиту оплати праці залишається об'єктом постійної уваги фахівців через необхідність оновлення нормативної бази та соціальну напруженість у суспільстві.

#### Джерела та література:

1. Бурденко І. М. Виплати працівникам: облік, аудит і автоматизація : навч. посіб. / І. М. Бурденко, О. В. Кравченко, О. В. Шипунова. – Суми : Університетська книга, 2009. – 283 с.
2. Аудит : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. М. Давидов. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Знання, 2001. – 363 с.
3. Жиглей І. Колективний договір на підприємстві: заходи організації обліку та оподаткування / І. Жиглей, К. Шиманська // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 9. – С. 45-55.
4. Петрик О. Аудит розрахунків з оплати праці та інших виплат працівникам: вимоги до організації та методика / О. Петрик, Н. Шульга // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 12. – С. 47-55.