

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ФОНДУ
ОПЛАТИ ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

(на матеріалах Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці)

Студентки 2 курсу, 706 групи
заочної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
освітньої програми
«Фінансовий моніторинг та
податковий менеджмент»

Деменок
Віти
Віталіївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Євдошак
Володимир
Іванович

В.о. завідувача кафедри
к.е.н., доцент

Багрій
Конон
Леонідович

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента (ки) Деменок Віта Віталіївна

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Тема роботи: Управління формуванням та використанням фонду оплати праці організації

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління формуванням та використанням фонду оплати праці на прикладі Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці. У першому розділі розкрито економічну сутність фонду оплати праці, охарактеризовано системи й форми оплати праці, методи оцінювання ефективності його використання. У другому розділі проаналізовано фінансово-господарську діяльність установи, динаміку та структуру фонду оплати праці за 2022–2024 роки, оцінено продуктивність праці персоналу. У третьому розділі обґрунтовано напрями оптимізації фонду оплати праці, удосконалення системи мотивації працівників та економічну ефективність запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота викладена на 59 сторінках. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел (62 найменування) та додатків. Містить 16 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: фонд оплати праці, заробітна плата, комунальні установи, управління витратами на персонал, мотивація праці, продуктивність праці.

The summary

The qualification thesis examines theoretical and practical aspects of managing the wage fund formation and use, based on the Housing and Maintenance Department of Chernivtsi. The first section reveals the economic essence of the wage fund, describes wage systems and methods for assessing efficiency. The second section analyzes the institution's financial activities, wage fund dynamics and structure for 2022–2024, and evaluates staff productivity. The third section substantiates directions for optimizing the wage fund, improving employee motivation systems and the economic efficiency of proposed measures.

The qualification work is presented on 59 pages. It consists of introduction, three sections, conclusions, sources list (62 titles) and appendices. Contains 16 tables and 6 figures.

Keywords: wage fund, remuneration, municipal institutions, personnel cost management, work motivation, labor productivity,

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УСТАНОВАХ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	7
1.1. Економічна сутність, структура та принципи формування фонду оплати праці в установах оборонного відомства	7
1.2. Системи та форми оплати праці: механізми формування та мотиваційна роль	11
1.3. Методи планування, контролю та оцінювання ефективності використання фонду оплати праці	14
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ВІДДІЛУ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	20
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності та системи оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці	20
2.2. Аналіз структури, динаміки та джерел формування фонду оплати праці	23
2.3. Оцінка ефективності використання фонду оплати праці та продуктивності праці працівників	28
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОМУ ВІДДІЛІ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	35
3.1. Напрями оптимізації планування та розподілу фонду оплати праці	35
3.2. Удосконалення системи мотивації та преміювання працівників установи	40
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	46
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління формуванням та використанням фонду оплати праці посідає центральне місце у системі фінансового менеджменту організації, оскільки визначає рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та результативність виконання покладених завдань в умовах обмежених фінансових ресурсів і посилених вимог до цільового використання бюджетних коштів. Особливої актуальності ця проблема набуває для установ, що належать до сфери управління Міністерства оборони України, зокрема Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці, де фонд оплати праці формується в умовах жорсткого нормативно-правового регулювання, дії спеціальних відомчих нормативів, необхідності забезпечення безперебійного функціонування об'єктів військової інфраструктури та належного житлово-комунального обслуговування військовослужбовців і членів їхніх сімей. У сучасних умовах воєнного стану, трансформації системи грошового забезпечення військовослужбовців і оплати праці цивільного персоналу оборонного відомства, а також реформування публічних фінансів, питання пошуку дієвих інструментів оптимізації структури фонду оплати праці, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності використання коштів оборонного бюджету набувають особливої практичної значущості.

Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних засад формування й використання фонду оплати праці зробили такі науковці, як А.В. Базилюк, А.М. Колот, Т.В. Кулинич, О.П. Савченко, Алла Московчук, Ф.Л. Перепаді, Л.С. Тонких, В.М. Колосок, О.С. Богачов, М. Панкова, С. Шелешникова, Т.В. Мокієнко, Т.Б. Прийдак та інші. Водночас специфіка управління фондом оплати праці в установах, що забезпечують функціонування військової інфраструктури та належать до сфери управління Міністерства оборони України, зокрема в Квартирно-експлуатаційному відділі міста Чернівці, потребує подальших досліджень і адаптації існуючих підходів до реальних умов їх функціонування в оборонному секторі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління формуванням та використанням фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи, що належить до сфери управління Міністерства оборони України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність, структуру та принципи формування фонду оплати праці в установах, що фінансуються з державного бюджету та належать до сфери управління Міністерства оборони України;
- охарактеризувати системи та форми оплати праці, їх механізми формування та мотиваційну роль щодо цивільного персоналу установ оборонного відомства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та діючу систему оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України;
- дослідити структуру, динаміку та джерела формування фонду оплати праці установи за 2022–2024 роки та оцінити ефективність використання фонду оплати праці й продуктивність праці працівників з урахуванням специфіки оборонного сектору;
- розробити напрями оптимізації планування та розподілу фонду оплати праці та запропонувати заходи з удосконалення системи мотивації та преміювання працівників Квартирно-експлуатаційного відділу як тилової структури Міністерства оборони України;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність для підвищення результативності використання коштів оборонного бюджету.

Об’єктом дослідження є процеси формування та використання фонду оплати праці в установі, що належить до сфери управління Міністерства оборони України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади

управління формуванням та використанням фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція – для визначення економічної сутності фонду оплати праці та його структури в установах оборонного сектору; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між елементами системи оплати праці цивільного персоналу Міністерства оборони України; порівняльний аналіз – для оцінювання структури та динаміки фонду оплати праці; економіко-статистичний метод – для аналізу показників ефективності використання фонду оплати праці; коефіцієнтний метод – для оцінювання продуктивності праці та ефективності витрат на персонал; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; економіко-математичне моделювання – для прогнозування фонду оплати праці та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації використання бюджетних коштів в установі Міністерства оборони.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань оплати праці та функціонування оборонного сектору, у тому числі нормативні документи Міністерства оборони України; фінансова та статистична звітність Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки; дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; матеріали періодичних видань; інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в подальшому розвитку підходів до управління фондом оплати праці в установах, що належать до сфери управління Міністерства оборони України, зокрема у Квартирно-експлуатаційному відділі міста Чернівці, шляхом:

- конкретизації змісту та структури фонду оплати праці з урахуванням особливостей функціонування установ оборонного сектору та специфіки діяльності Квартирно-експлуатаційного відділу як тилової структури

Міністерства оборони України;

- удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності використання фонду оплати праці на основі системи показників, що поєднують результативність діяльності установи у забезпеченні функціонування військової інфраструктури та витрати на персонал;

- обґрунтування напрямів оптимізації структури фонду оплати праці та посилення мотиваційної складової в умовах обмеженості ресурсів оборонного бюджету й підвищених вимог до фінансової дисципліни у Міністерстві оборони України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо оптимізації планування та розподілу фонду оплати праці, удосконалення системи мотивації та преміювання працівників у діяльності Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України, а також у можливості адаптації окремих положень до інших квартирно-експлуатаційних та тилових структур оборонного відомства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження оприлюднено в науковій публікації у Збірнику наукових статей студентів ЧТЕІ ДТЕУ, а також представлено на студентській науковій конференції інституту (2025).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг – 59 сторінок основного тексту. Робота містить 16 таблиць, 6 рисунків. Додатки містять фінансову звітність об'єкта дослідження, аналітичні розрахунки та методичні розробки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УСТАНОВАХ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

1.1. Економічна сутність, структура та принципи формування фонду оплати праці в установах оборонного відомства

Фонд оплати праці є одним із найважливіших об'єктів фінансового управління в організаціях будь-якої форми власності та галузевої належності. Для установ, що належать до сфери управління Міністерства оборони України, зокрема Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці, питання ефективного управління фондом оплати праці набуває особливої актуальності в контексті обмеженості ресурсів оборонного бюджету, необхідності забезпечення конкурентоспроможного рівня винагороди цивільного персоналу та виконання завдань тилового забезпечення Збройних Сил України в умовах воєнного стану.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний консенсусний підхід до визначення економічної сутності фонду оплати праці. Аналіз наукової літератури дозволяє виділити чотири основні підходи:

Витратний підхід (О.А. Грішнова, А.М. Колот, Д.П. Богиня) розглядає фонд оплати праці як елемент витрат виробництва. О.А. Грішнова визначає фонд оплати праці як «сукупність витрат на оплату праці працівників, що включає основну та додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати». Для установ оборонного відомства цей підхід має обмежене застосування, оскільки ігнорує стратегічну роль цивільного персоналу у забезпеченні обороноздатності держави [20, 34].

Ресурсний підхід (В.М. Данюк, Т.А. Костишина) трактує фонд оплати праці як фінансовий ресурс, призначений для відтворення робочої сили. Т.А. Костишина підкреслює, що «фонд оплати праці є цільовим фінансовим ресурсом, джерелом формування якого виступають власні та залучені кошти підприємства».

Для установ Міністерства оборони основним джерелом є кошти оборонного бюджету [27, 35].

Мотиваційний підхід (Є.В. Калюжна, О.О. Герасименко, С.О. Цимбалюк) акцентує увагу на стимулюючій функції оплати праці, що є критично важливим для мотивації персоналу тилових структур оборонного відомства [23, 30, 55].

Системний підхід (Л.В. Щербак, Н.М. Вдовиченко) розглядає фонд оплати праці як складну систему економічних відносин. Н.М. Вдовиченко визначає його як «багатофункціональну економічну категорію, що об'єднує сукупність грошових коштів, спрямованих на винагороду працівників відповідно до кількості, якості та результатів їх праці» [21, 57].

Узагальнюючи проаналізовані підходи з урахуванням специфіки оборонного сектору, пропонуємо визначення: фонд оплати праці установи Міністерства оборони України – це цільовий фінансовий ресурс оборонного бюджету, призначений для винагороди цивільного персоналу відповідно до кількості, якості та результатів їх праці у сфері тилового забезпечення Збройних Сил, який виконує відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, соціальну функції і є об'єктом планування, контролю та аналізу ефективності використання коштів оборонного відомства.

Функції фонду оплати праці в установах Міністерства оборони:

1. Відтворювальна функція – забезпечує відтворення робочої сили цивільного персоналу тилових структур, що є критично важливим для утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції з комерційним сектором.
2. Стимулююча функція – спрямована на формування зацікавленості працівників у підвищенні якості тилового забезпечення військовослужбовців, ефективному використанні коштів оборонного бюджету та виконанні завдань оборонного характеру.
3. Регулююча функція – впливає на розподіл цивільного персоналу між різними тиловими структурами Міністерства оборони.
4. Соціальна функція – забезпечує реалізацію соціальних гарантій для працівників оборонного відомства, захист реальної заробітної плати від інфляції в

умовах воєнного стану.

5. Облікова функція – полягає у відображенні витрат на оплату праці в системі бухгалтерського обліку відповідно до вимог фінансової звітності Міністерства оборони.

Структура фонду оплати праці в установах Міністерства оборони визначається Інструкцією зі статистики заробітної плати, Єдиною тарифною сіткою та відомчими нормативами оборонного відомства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура фонду оплати праці працівників бюджетних установ України у 2020-2024 роках, %

Елементи фонду оплати праці	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2020, п.п.
Фонд основної заробітної плати	74,3	75,1	76,8	77,2	78,5	+4,2
у т.ч. оклади (ставки)	58,2	59,3	60,7	61,4	62,8	+4,6
доплати та надбавки	12,5	12,1	12,3	12,0	11,9	-0,6
премії	3,6	3,7	3,8	3,8	3,8	+0,2
Фонд додаткової заробітної плати	18,9	18,2	17,1	16,8	16,2	-2,7
у т.ч. оплата відпусток	14,2	13,7	12,9	12,6	12,1	-2,1
інші виплати	4,7	4,5	4,2	4,2	4,1	-0,6
Інші заохочувальні виплати	6,8	6,7	6,1	6,0	5,3	-1,5
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Аналіз даних таблиці 1.1 свідчить про тенденцію до зростання частки фонду основної заробітної плати (з 74,3% у 2020 році до 78,5% у 2024 році) при одночасному скороченні частки додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат. Ця тенденція відображає прагнення до стабілізації гарантованої частини заробітної плати працівників установ Міністерства оборони, проте одночасно свідчить про зниження мотиваційного потенціалу системи оплати праці цивільного персоналу тилових структур.

Принципи формування фонду оплати праці в установах Міністерства

оборони базуються на дотриманні певних засад, які забезпечують збалансованість економічних інтересів оборонного відомства та працівників (рис. 1.1).

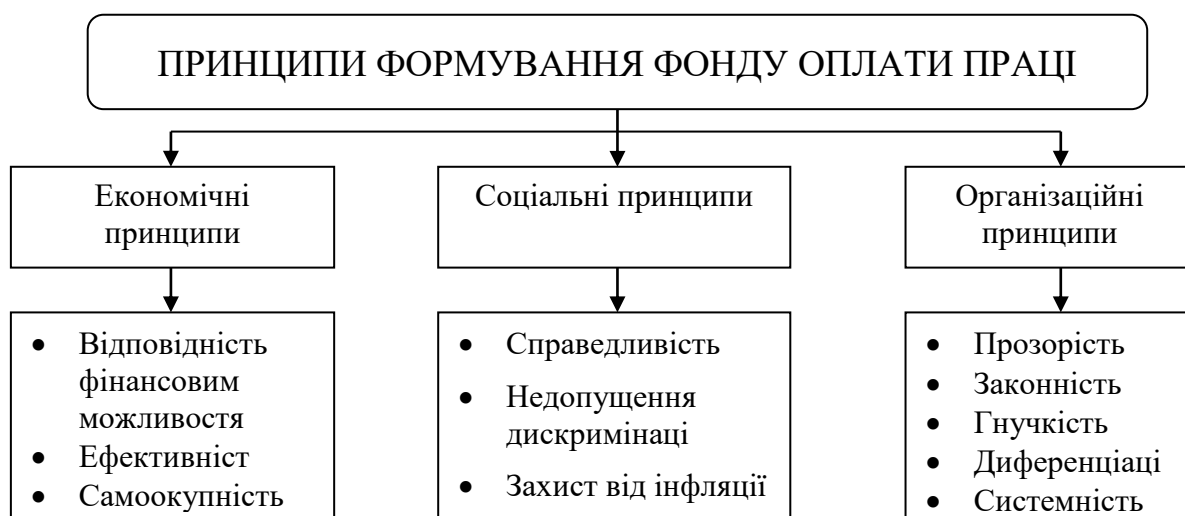


Рис. 1.1. Система принципів формування фонду оплати праці

Джерела формування фонду оплати праці в установах Міністерства оборони суттєво відрізняються від комерційних підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика джерел формування фонду оплати праці
комерційних та бюджетних організацій оборонного сектору**

Критерій порівняння	Комерційні підприємства	Установи Міністерства оборони
Основне джерело	Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	Кошти державного бюджету (видатки на оборону)
Додаткові джерела	Прибуток підприємства; Кошти від здачі майна в оренду; Кредити банків	Кошти спеціального фонду від дозволених платних послуг; Благодійні внески (обмежено)
Гнучкість	Висока (можливість самостійного визначення розміру ФОП у межах фінансових можливостей)	Низька (жорстка прив'язка до затвердженого кошторису оборонних видатків та відомчих нормативів МОУ)
Ризик недофінансування	Залежить від ринкової ситуації та ефективності діяльності	Залежить від наповнення оборонного бюджету, пріоритетів фінансування та рішень командування
Можливість преміювання	Необмежена в межах фінансових можливостей	Обмежена наявністю коштів спеціального фонду та дозволеними відомчими нормативами
Підзвітність	Власникам (акціонерам)	Органам військового управління, Міністерству оборони, контролюючим органам

Для Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони основним джерелом формування фонду оплати праці є кошти державного бюджету (видатки на оборону), що виділяються на утримання військової інфраструктури та тилове забезпечення. Додатковим джерелом можуть виступати кошти, отримані від надання дозволених платних послуг, однак їх частка є незначною через обмеження законодавства щодо комерційної діяльності на військових об'єктах.

1.2. Системи та форми оплати праці: механізми формування та мотиваційна роль

Система оплати праці є ключовим елементом механізму управління фондом оплати праці, оскільки саме вона визначає принципи встановлення залежності між результатами праці працівника та розміром його винагороди. Раціональний вибір системи оплати праці має вирішальне значення для забезпечення мотиваційної функції заробітної плати та ефективного використання фонду оплати праці.

У науковій літературі спостерігається термінологічна неузгодженість щодо понять «система оплати праці» та «форма оплати праці». Частина науковців (О.А. Грішнова, Д.П. Богиня) використовують ці терміни як синоніми, інші (А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, Т.А. Костишина) розрізняють їх, вважаючи форму оплати праці ширшим поняттям, а систему – конкретизацією форми [20, 21, 26, 34, 54].

На нашу думку, доцільно розмежовувати ці поняття наступним чином:

Форма оплати праці – це спосіб встановлення залежності розміру заробітної плати від кількості витраченої праці, вимірної в робочому часі або кількості виготовленої продукції (виконаної роботи).

Система оплати праці – це сукупність правил, норм та процедур, які конкретизують форму оплати праці через встановлення механізмів нарахування основної та додаткової заробітної плати, преміювання, доплат і надбавок.

У сучасній практиці господарювання виділяють дві основні форми оплати праці: погодинну та відрядну, кожна з яких має власні системи.

У науковій літературі тривають дискусії щодо переваг різних форм оплати праці. Представники неокласичної школи (О.А. Грішнова, Е.М. Лібанова) наголошують на перевагах відрядної форми, яка, на їх думку, найкраще реалізує принцип «оплата за результат» та забезпечує вищу продуктивність праці. О.А. Грішнова стверджує, що «відрядна форма оплати праці створює пряму матеріальну зацікавленість працівників у збільшенні обсягів виробництва та найповніше реалізує трудовий потенціал» [25, 39].

Проте представники соціально-орієнтованого підходу (А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, Л.В. Щербак) критикують відрядну форму за надмірну орієнтацію на кількість на шкоду якості, створення конкурентного середовища між працівниками, що погіршує соціально-психологічний клімат у колективі. А.М. Колот підкреслює, що «в умовах сучасного виробництва, де якість продукції, інновації та командна робота є визначальними факторами конкурентоспроможності, погодинна форма оплати праці з сильною преміальною компонентою є більш ефективною» [33, 54, 57].

Аналіз статистичних даних підтверджує тенденцію до зростання частки погодинної форми оплати праці в розвинутих країнах та в Україні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка співвідношення форм оплати праці в Україні у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2020, п.п.
Частка працівників на погодинній формі оплати, %	68,3	70,1	72,4	74,2	76,5	+8,2
Частка працівників на відрядній формі оплати, %	31,7	29,9	27,6	25,8	23,5	-8,2
у тому числі:						
- проста відрядна	8,2	7,5	6,9	6,3	5,8	-2,4
- відрядно-преміальна	18,9	17,8	16,5	15,4	14,2	-4,7
- інші відрядні системи	4,6	4,6	4,2	4,1	3,5	-1,1

Дані таблиці 1.3 демонструють чітку тенденцію до збільшення частки погодинної форми оплати праці (з 68,3% у 2020 році до 76,5% у 2024 році). Це пояснюється зростанням частки сфери послуг в економіці, автоматизацією

виробництва, посиленням вимог до якості продукції та розвитком командних форм організації праці.

Для установ Міністерства оборони, зокрема Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці, характерною є тарифна система оплати праці, яка базується на Єдиній тарифній сітці з урахуванням відомчих надбавок для цивільного персоналу оборонного відомства. Ця система є різновидом погодинної форми оплати праці з елементами преміювання.

Структура заробітної плати працівників установ Міністерства оборони:

1. Посадовий оклад (тарифна ставка) – базовий елемент, що встановлюється відповідно до розряду ЄТС та посадових обов'язків у сфері тилового забезпечення.

2. Доплати компенсаційного характеру:

- За роботу у важких, шкідливих умовах на військових об'єктах (до 12% окладу)
- За роботу в нічний час (35% годинної тарифної ставки)
- За роботу у вихідні дні (подвійна ставка)
- За суміщення професій (до 50% окладу)
- За режимність роботи на об'єктах оборонного призначення

3. Надбавки стимулюючого характеру (в межах відомчих нормативів Міністерства оборони):

- За високі досягнення у сфері тилового забезпечення (до 50% окладу)
- За складність і напруженість роботи на військових об'єктах (до 50% окладу)
- За виконання особливо важливих завдань оборонного характеру
- За вислугу років в системі Міністерства оборони (10-30% залежно від стажу)

4. Премії – виплати за підсумками роботи (місяць, квартал, рік) за рахунок коштів спеціального фонду та в межах дозволених асигнувань оборонного бюджету.

Мотиваційний потенціал системи оплати праці визначається її здатністю спонукати працівників до високопродуктивної праці у сфері тилового забезпечення. Різні системи оплати праці мають різний мотиваційний потенціал (табл. 1.4).

Таблиця 1.4**Порівняльна оцінка мотиваційного потенціалу систем оплати праці**

Система оплати праці	Мотивація до підвищення продуктивності	Мотивація до підвищення якості	Мотивація до економії ресурсів	Стимулювання командної роботи	Загальна оцінка мотиваційного потенціалу за 5-ти бальною оцінкою
Проста погодинна	Низька	Середня	Низька	Низька	2,0
Погодинно-преміальна	Середня	Висока	Середня	Середня	3,5
Пряма відрядна	Висока	Низька	Низька	Низька	2,5
Відрядно-преміальна	Висока	Середня	Середня	Низька	3,0
Відрядно-прогресивна	Дуже висока	Низька	Низька	Низька	2,5
Акордна	Висока	Середня	Середня	Висока	4,0
Тарифна (бюджетна)	Низька	Середня	Низька	Середня	2,3

Аналіз даних таблиці 1.4 показує, що найвищим мотиваційним потенціалом володіє акордна система (4,0 бали). Водночас тарифна система, що застосовується в установах Міністерства оборони, має один із найнижчих показників мотиваційного потенціалу (2,3 бали), що пояснюється слабкою диференціацією заробітної плати залежно від результатів праці у сфері тилового забезпечення та створює ризик втрати кваліфікованих кадрів.

1.3. Методи планування, контролю та оцінювання ефективності використання фонду оплати праці

Ефективне управління фондом оплати праці в установах Міністерства оборони неможливе без застосування науково обґрунтованих методів планування, поточного контролю та комплексного оцінювання ефективності використання коштів оборонного бюджету.

У науковій літературі виділяють різні підходи до класифікації методів планування фонду оплати праці. Узагальнення напрацювань українських науковців (О.А. Грішнєвої, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, В.М. Данюка, Л.В. Щербак) дозволяє виділити три основні групи методів: нормативні, аналітичні та економіко-математичні [26, 27, 33, 36, 37].

1. Нормативні методи планування:

а) Метод прямого розрахунку (поелементний метод) – найбільш точний для установ Міністерства оборони, передбачає окремий розрахунок кожного елементу фонду оплати праці відповідно до штатного розпису, затвердженого командуванням.

б) Метод за нормативом на одного працівника – застосовується для швидких розрахунків середньої заробітної плати цивільного персоналу тилової структури.

в) Метод за нормативом на одиницю робіт – для планування ФОП працівників, зайнятих на роботах з чітко визначеними обсягами тилового забезпечення.

2. Аналітичні методи:

а) Метод екстраполяції – перенесення тенденцій минулого періоду на майбутнє з урахуванням специфіки оборонного бюджету.

б) Метод коригування базового фонду – коригування фактичного ФОП базового періоду на планові зміни (індексація, зміна чисельності, підвищення окладів, зміни у відомчих нормативах).

3. Економіко-математичні методи:

а) Метод регресійного аналізу – побудова багатofакторної моделі залежності ФОП від факторів впливу (обсяг робіт з тилового забезпечення, чисельність, кваліфікація персоналу).

б) Метод оптимізації – знаходження оптимального ФОП за критерієм ефективності використання коштів оборонного бюджету при заданих обмеженнях.

Для установ Міністерства оборони доцільним є застосування комбінованого

підходу: нормативний метод прямого розрахунку для річного планування відповідно до кошторису, метод коригування для перспективного планування, економіко-математичні методи для обґрунтування управлінських рішень.

Оцінювання ефективності використання фонду оплати праці передбачає зіставлення витрат на оплату праці з результатами діяльності установи. Пропонується використовувати три групи показників:

1. Показники продуктивності праці та зарплатовіддачі.
2. Показники співвідношення темпів зростання.
3. Показники рентабельності персоналу.

Ефективність використання фонду оплати праці суттєво різниться за галузями економіки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники ефективності використання фонду оплати праці за галузями економіки України у 2024 році

Галузь	Середня заробітна плата, грн/міс.	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Зарплатовіддача, грн/грн	Коефіцієнт випередження
Промисловість	18 500	876,5	3,95	1,18
Будівництво	16 200	652,3	3,36	1,09
Торгівля	14 800	1 245,7	7,02	1,34
Транспорт	19 300	785,4	3,39	1,05
Освіта (бюджет)	12 600	-	-	-
Охорона здоров'я (бюджет)	13 400	-	-	-
Житлово-комунальне господарство (включаючи установи МОУ)	11 800	324,5	2,29	0,87
У середньому по економіці	15 700	742,3	3,94	1,15

Аналіз даних таблиці 1.6 свідчить, що найвищу ефективність використання фонду оплати праці демонструє торгівля (зарплатовіддача 7,02 грн/грн, коефіцієнт

випередження 1,34). Найнижчу ефективність має житлово-комунальне господарство, включаючи квартирно-експлуатаційні відділи Міністерства оборони (зарплатовіддача 2,29 грн/грн, коефіцієнт випередження 0,87), що вимагає вжиття заходів щодо підвищення ефективності використання коштів оборонного бюджету.

Для комплексної оцінки ефективності управління фондом оплати праці в установах Міністерства оборони доцільно застосовувати систему збалансованих показників (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система збалансованих показників управління фондом оплати праці в установах Міністерства оборони України

Застосування системи збалансованих показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність використання фонду оплати праці в установах Міністерства оборони не лише з фінансової точки зору, але й з позицій якості тилового забезпечення, ефективності внутрішніх процесів та розвитку цивільного персоналу.

Управління фондом оплати праці пов'язане з певними ризиками, які необхідно ідентифікувати та мінімізувати (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Ризики управління фондом оплати праці в установах Міністерства оборони
та методи їх мінімізації**

Вид ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Методи мінімізації
Ризик перевитрати фонду оплати праці	Фактичні витрати перевищують планові асигнування оборонного бюджету	Порушення фінансової дисципліни, дефіцит бюджету, санкції контролюючих органів	Жорсткий контроль, резервування коштів, автоматизація обліку, узгодження з органами військового управління
Ризик недофінансування	Недостатність коштів оборонного бюджету для виплати заробітної плати в умовах воєнного стану	Затримки виплат, демотивація персоналу, плинність кадрів з тилових структур МОУ	Реалістичне планування, пошук додаткових джерел, оптимізація штату, взаємодія з командуванням
Ризик втрати кваліфікованих кадрів	Неконкурентний рівень оплати праці порівняно з комерційним сектором (різниця 35-40%)	Відтік персоналу, зниження якості тилового забезпечення ЗСУ	Моніторинг ринку праці, індивідуальний підхід, нематеріальна мотивація, відомчі надбавки
Ризик зниження мотивації	Слабка диференціація винагороди в тарифній системі МОУ	Зниження продуктивності, формальне виконання обов'язків	Впровадження КРІ, преміювання за результати тилового забезпечення, кар'єрні можливості
Юридичний ризик	Порушення трудового законодавства та відомчих нормативів МОУ	Штрафні санкції, судові спори, репутаційні втрати для оборонного відомства	Регулярний моніторинг законодавства, навчання кадровиків, юридична експертиза, узгодження з МОУ
Ризик помилок у розрахунках	Технічні помилки при нарахуванні заробітної плати цивільному персоналу	Невдоволення працівників, перевитрата коштів оборонного бюджету	Автоматизація розрахунків, подвійний контроль, навчання персоналу, інтеграція з системами МОУ
Інфляційний ризик	Знецінення реальної заробітної плати в умовах воєнного стану	Зниження купівельної спроможності, демотивація цивільного персоналу	Індексація, підвищення мінімальної заробітної плати, перегляд окладів в межах можливостей бюджету

Для установ Міністерства оборони найбільш актуальними є ризик недофінансування в умовах воєнного стану, ризик втрати кваліфікованих кадрів через неконкурентний рівень оплати праці та юридичний ризик через складність відомчих нормативів оборонного відомства.

Висновки до розділу 1

1. Фонд оплати праці установ Міністерства оборони України є цільовим фінансовим ресурсом оборонного бюджету, призначеним для винагороди цивільного персоналу тилових структур, який виконує відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну функції в умовах жорсткої регламентації та обмеженості фінансування.

2. Систематизовано принципи формування ФОП для установ оборонного відомства: економічні (відповідність бюджетним асигнуванням, ефективність, цільове спрямування), соціальні (справедливість, захист від інфляції в умовах воєнного стану), організаційні (законність, прозорість, підзвітність органам військового управління).

3. Для установ Міністерства оборони обґрунтовано доцільність комбінованого підходу до планування ФОП: нормативний метод прямого розрахунку для річного планування згідно з кошторисом, метод коригування для перспективного планування, економіко-математичні методи для обґрунтування рішень.

4. Тарифна система оплати праці, що застосовується в установах Міністерства оборони, має низький мотиваційний потенціал (2,3 бали за 5-бальною шкалою) через слабку диференціацію винагороди залежно від результатів тилового забезпечення, що вимагає впровадження елементів гнучких систем преміювання в межах відомчих нормативів.

5. Виявлено ключові ризики: недофінансування в умовах воєнного стану, втрата кваліфікованих кадрів (різниця в оплаті з комерційним сектором 35-40%), що потребує розробки комплексної системи ризик-менеджменту та посилення нематеріальної мотивації цивільного персоналу оборонного відомства.

Результати теоретичного дослідження створюють методологічну основу для аналізу практики управління фондом оплати праці в Квартирно-експлуатаційному відділі міста Чернівці як установі Міністерства оборони України та розробки пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки оборонного сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ВІДДІЛУ МІСТА ЧЕРНІВЦІ

2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності та системи оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці

Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці є бюджетною установою у системі Міністерства оборони України, що здійснює функції тилового забезпечення Збройних Сил України через управління житловим фондом військового відомства, забезпечення його належної експлуатації та утримання, організацію надання житлово-комунальних послуг військовослужбовцям і членам їхніх сімей. Установа функціонує відповідно до Бюджетного кодексу України, Закону України "Про оборону України", відомчих нормативно-правових актів Міністерства оборони України, наказів Генерального штабу Збройних Сил України та статуту установи.

Основними напрямками діяльності Квартирно-експлуатаційного відділу в системі оборонного відомства є: технічна експлуатація житлового фонду, закріпленого за Міністерством оборони України; організація поточних і капітальних ремонтів житлових будинків військового містечка та прибудинкових територій; здійснення контролю за якістю надання житлово-комунальних послуг військовослужбовцям і цивільному персоналу; ведення обліку житлового фонду та його технічної документації відповідно до вимог військового обліку; забезпечення взаємодії з постачальниками комунальних послуг, військовими частинами та мешканцями військового містечка; виконання завдань мобілізаційної готовності об'єктів інфраструктури.

Фінансування діяльності установи здійснюється за рахунок коштів державного бюджету України через бюджетну програму Міністерства оборони на утримання тилих структур та забезпечення діяльності військових частин, а також за рахунок обмежених власних надходжень від надання окремих платних

послуг у межах, дозволених законодавством. Згідно з фінансовою звітністю за 2024 рік, загальні доходи установи становили 227 665,8 тис. грн проти 222 547,1 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання фінансового забезпечення на 5 118,7 тис. грн або 2,3%.

Організаційна структура Квартирно-експлуатаційного відділу відповідає вимогам оборонного відомства та включає адміністративно-управлінський персонал, підпорядкований начальнику відділу, працівників бухгалтерської та фінансово-економічної служб, інженерно-технічних працівників, що забезпечують експлуатацію військових об'єктів, а також допоміжний та обслуговуючий персонал. Керівництво установою здійснює начальник відділу, призначений наказом командування відповідного рівня, якому підпорядковані заступники з різних напрямів діяльності. Установа підпорядкована відповідному органу військового управління та діє в межах єдиної системи тилового забезпечення Міністерства оборони України.

Система оплати праці в Квартирно-експлуатаційному відділі базується на єдиній тарифній сітці розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, що фінансуються з бюджету, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України, а також на спеціальних нормативах оплати праці цивільного персоналу Міністерства оборони України. Застосовується тарифна система оплати праці, яка передбачає встановлення посадових окладів відповідно до кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт, рівня відповідальності та специфіки роботи в оборонному секторі. Окремим категоріям працівників встановлюються надбавки за роботу на режимних об'єктах, за секретність, за особливі умови служби відповідно до відомчих нормативів Міністерства оборони України.

Фонд оплати праці установи формується за рахунок бюджетних асигнувань, що виділяються з державного бюджету через бюджетну програму Міністерства оборони на оплату праці цивільного персоналу тилових структур, а також за рахунок незначних власних надходжень установи в межах, дозволених законодавством. Структура фонду оплати праці включає основну заробітну плату (посадові оклади згідно з тарифною сіткою), додаткову заробітну плату (доплати

за вислугу років, надбавки за режимність, складність і відповідальність, премії) та інші заохочувальні й компенсаційні виплати відповідно до чинного законодавства України та відомчих нормативних актів оборонного відомства.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				тис. грн	%	тис. грн	%
Доходи загальні	205 400	222 547,1	227 665,8	+17 147,1	+8,35	+5 118,7	+2,30
Видатки загальні	203 850	221 544,5	226 480,7	+17 694,5	+8,68	+4 936,2	+2,23
у т.ч. витрати на оплату праці	153 200	163 395,5	168 070,5	+10 195,5	+6,65	+4 675,0	+2,86
Фінансовий результат	+1 550	+2 436,9	-30 253,9	+886,9	+57,22	-32 690,8	-
Необоротні активи	1585000	1619449,1	1689339,9	+34449,1	+2,17	+69890,8	+4,32
Оборотні активи	22 850	25 431,4	14 765,5	+2 581,4	+11,30	-10 665,9	-41,94
Усього активів	1607850	1644880,5	1704105,4	+37030,5	+2,30	+59224,9	+3,60

З таблиці 2.1 випливає, що загальні доходи Квартирно-експлуатаційного відділу як структури Міністерства оборони протягом досліджуваного періоду демонстрували позитивну динаміку: у 2023 році порівняно з 2022 роком вони зросли на 8,35%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 2,30%. Водночас темпи зростання видатків також були високими, що призвело до формування від'ємного фінансового результату у 2024 році в розмірі 30 253,9 тис. грн проти позитивного результату у 2023 році (+2 436,9 тис. грн). Для організації оборонного сектору формування збитків є критичною проблемою, оскільки свідчить про неефективне використання коштів державного бюджету, виділених

на тилове забезпечення Збройних Сил України.

Вартість активів установи стабільно зростає: у 2024 році порівняно з 2023 роком приріст склав 59 224,9 тис. грн або 3,60%, що пов'язано переважно зі збільшенням необоротних активів (об'єктів військової інфраструктури, житлового фонду військового відомства) на 4,32%. Водночас оборотні активи скоротилися на 41,94%, що може свідчити про зниження ліквідності та потребу у поповненні обігових коштів для забезпечення поточної діяльності тилової установи.

Особливої уваги заслуговує динаміка витрат на оплату праці цивільного персоналу, які є найбільшою статтею видатків установи оборонного відомства. У 2023 році витрати на оплату праці становили 163 395,5 тис. грн, що на 6,65% більше порівняно з 2022 роком, а у 2024 році вони зросли до 168 070,5 тис. грн (+2,86% до 2023 року). Частка витрат на оплату праці у загальних видатках установи залишається стабільно високою: 73,75% у 2023 році та 74,20% у 2024 році, що відповідає специфіці діяльності житлово-експлуатаційної структури Міністерства оборони, де цивільний персонал є основним ресурсом надання послуг з тилового забезпечення Збройних Сил України.

Таким чином, Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці є типовою бюджетною установою оборонного відомства з характерною для житлово-комунальних структур Міністерства оборони структурою доходів і видатків, де фонд оплати праці цивільного персоналу відіграє ключову роль у фінансовому забезпеченні діяльності з утримання військового містечка та обслуговування житлового фонду військовослужбовців.

2.2. Аналіз структури, динаміки та джерел формування фонду оплати праці

Фонд оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України формується відповідно до кошторису доходів і видатків, затвердженого розпорядником бюджетних коштів на

відповідний фінансовий рік у межах бюджетної програми оборонного відомства. Основним джерелом фінансування фонду оплати праці є кошти державного бюджету, які виділяються через Міністерство оборони України за бюджетною програмою на утримання тилових структур та забезпечення функціонування житлово-експлуатаційних служб Збройних Сил.

Аналіз динаміки фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста
Чернівці за 2022–2024 роки**

Показник	2022 рік тис. грн	2023 рік тис. грн	2024 рік тис. грн	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				тис. грн	%	тис. грн	%
Фонд оплати праці, усього	153200	163395,5	168070,5	+10195,5	+6,65	+4 675,0	+2,86
у т.ч. основна заробітна плата	110300	114225,4	200107,1	+3 925,4	+3,56	+85881,7	+75,19
додаткова заробітна плата	38 650	43682,6	26373,6	+5 032,6	+13,02	-17 309,0	-39,63
інші заохочувальні та компенсаційні виплати	4 250	5487,5	5625,4	+1 237,5	+29,12	+137,9	+2,51
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ)	33 704	35941,1	37 998,8	+2 237,1	+6,64	+2 057,7	+5,72

Дані таблиці 2.2 свідчать про зростання фонду оплати праці цивільного персоналу оборонної установи протягом всього досліджуваного періоду. У 2023 році фонд оплати праці становив 163 395,5 тис. грн, що на 10 195,5 тис. грн або 6,65% більше порівняно з 2022 роком. У 2024 році фонд оплати праці зріс до 168 070,5 тис. грн, приріст склав 4 675,0 тис. грн або 2,86%, що відображає уповільнення темпів зростання фінансування оплати праці в умовах обмеженості ресурсів оборонного бюджету.

Важливо відзначити суттєву зміну структури фонду оплати праці у 2024 році. Основна заробітна плата зросла на 75,19% і досягла 200 107,1 тис. грн, що

може бути пов'язано зі зміною методики обліку або підвищенням посадових окладів цивільного персоналу Міністерства оборони у зв'язку із запровадженням нової системи оплати праці відповідно до постанов Кабінету Міністрів України та відомчих наказів оборонного відомства. Водночас додаткова заробітна плата скоротилася на 39,63% до 26 373,6 тис. грн, що може свідчити про перерозподіл видатків між основною та додатковою частинами фонду оплати праці, а також про скорочення стимулюючих виплат працівникам тилової структури Міністерства оборони.

Для більш детального аналізу структури фонду оплати праці цивільного персоналу оборонної установи доцільно розглянути питому вагу окремих складових (рис. 2.1).

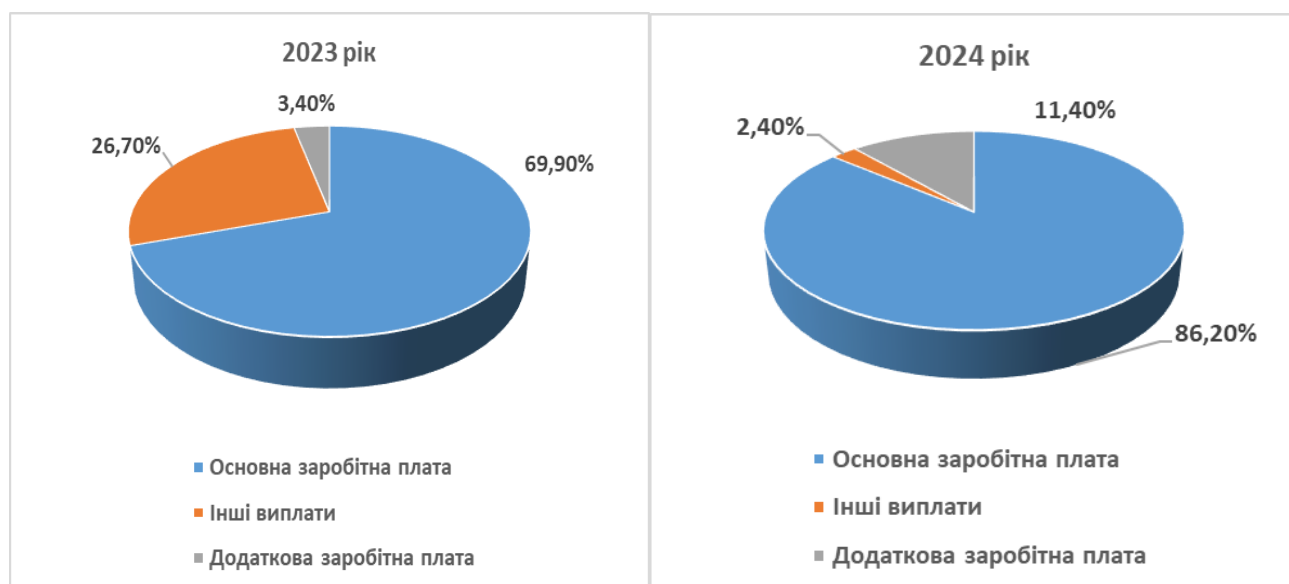


Рис. 2.1. Структура фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці у 2023–2024 роках, %

Як видно з рисунка 2.1, у структурі фонду оплати праці цивільного персоналу оборонної установи відбулися істотні зміни. У 2023 році основна заробітна плата становила 69,9% фонду, додаткова – 26,7%, інші виплати – 3,4%. У 2024 році частка основної заробітної плати зросла до 86,2%, тоді як частка додаткової скоротилася до 11,4%. Це свідчить про посилення гарантованої

складової оплати праці в системі Міністерства оборони та зменшення змінної частини, що може як позитивно (підвищення соціальної захищеності працівників тилових структур), так і негативно (зниження мотиваційної ролі додаткових виплат, ослаблення зв'язку між результатами роботи та винагородою) впливати на ефективність системи оплати праці в оборонному відомстві.

Джерела формування фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Джерела формування фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки

Джерело фінансування	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Кошти міського бюджету	148 650	97,03	158 300	96,88	162 450	96,66
Власні надходження установи	4 550	2,97	5 095,5	3,12	5 620,5	3,34
Разом	153 200	100,00	163395,5	100,00	168070,5	100,00

З таблиці 2.3 випливає, що основним джерелом фінансування фонду оплати праці цивільного персоналу є кошти державного бюджету, що виділяються через Міністерство оборони України, частка яких протягом 2022–2024 років коливається в межах 96,66–97,03%. Власні надходження установи формують лише 2,97–3,34% фонду оплати праці, що відповідає специфіці бюджетної установи оборонного відомства з переважно безоплатним наданням житлово-комунальних послуг військовослужбовцям і членам їхніх сімей за рахунок коштів оборонного бюджету.

Варто зазначити, що абсолютний розмір бюджетного фінансування фонду оплати праці через Міністерство оборони зростає щороку: у 2023 році – на 9 650 тис. грн (+6,49%), у 2024 році – на 4 150 тис. грн (+2,62%). Це свідчить про збільшення видатків оборонного бюджету на утримання житлово-експлуатаційних служб, що може бути пов'язано як зі зростанням мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму відповідно до рішень Кабінету

Міністрів України, так і з розширенням обсягів діяльності установи в умовах воєнного стану та підвищених вимог до тилового забезпечення Збройних Сил України.

Динаміку середньооблікової чисельності працівників та середньомісячної заробітної плати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Чисельність персоналу та середня заробітна плата у Квартирно-експлуатаційному відділі міста Чернівці за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				абсол.	%	абсол.	%
Середньооблікова чисельність, осіб	85	87	89	+2	+2,35	+2	+2,30
Фонд оплати праці, тис. грн	153 200	163395,5	168070,5	+10 195,5	+6,65	+4 675,0	+2,86
Середньомісячна зарплата, грн	15 016	15 643	15 731	+627	+4,18	+88	+0,56

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що середньооблікова чисельність цивільного персоналу оборонної установи зростає повільними темпами: у 2023 році – на 2 особи (+2,35%), у 2024 році – ще на 2 особи (+2,30%). При цьому середньомісячна заробітна плата працівників тилової структури Міністерства оборони у 2023 році становила 15 643 грн, що на 4,18% більше порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зросла лише на 0,56% до 15 731 грн. Це свідчить про уповільнення темпів зростання реальної заробітної плати цивільного персоналу оборонного відомства, що в умовах високої інфляції та воєнного стану може призводити до зниження купівельної спроможності працівників, погіршення мотивації до праці та потенційної втрати кваліфікованих кадрів у системі тилового забезпечення Збройних Сил України.

Таким чином, аналіз структури, динаміки та джерел формування фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України виявив стійку тенденцію до зростання абсолютних

показників при одночасному уповільненні темпів приросту у 2024 році, суттєву зміну структури фонду на користь основної заробітної плати при скороченні додаткових виплат, абсолютне домінування фінансування з оборонного бюджету та помірне зростання чисельності цивільного персоналу при мінімальному підвищенні середньої заробітної плати, що потребує вдосконалення системи управління фондом оплати праці для підвищення ефективності тилового забезпечення Збройних Сил України.

2.3. Оцінка ефективності використання фонду оплати праці та продуктивності праці працівників

Ефективність використання фонду оплати праці в установах Міністерства оборони України характеризується співвідношенням результатів діяльності з тилового забезпечення та витрат на цивільний персонал. Для житлово-експлуатаційної структури оборонного відомства основними показниками результативності є обсяг наданих послуг з утримання військового містечка, площа обслуговуваного житлового фонду військовослужбовців, кількість обслуговуваних військовослужбовців і членів їхніх сімей, якість та своєчасність виконання завдань тилового забезпечення, рівень виконання планових показників щодо підтримання об'єктів військової інфраструктури.

Оскільки специфіка діяльності Квартирно-експлуатаційного відділу в системі Міністерства оборони не передбачає прямого виміру продуктивності праці через обсяги виробництва продукції, доцільно використовувати показники фінансової результативності та ефективності використання трудових ресурсів у контексті раціонального витрачання коштів оборонного бюджету.

Основні показники ефективності використання фонду оплати праці наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	
				абсол.	%
Доходи, тис. грн	205 400	222547,1	227665,8	+22 265,8	+10,84
Фонд оплати праці, тис. грн	153 200	163395,5	168070,5	+14 870,5	+9,71
Чисельність, осіб	85	87	89	+4	+4,71
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2 416,5	2 558,0	2 558,5	+142,0	+5,88
Витрати на оплату праці на 1 працівника, тис. грн	1 802,4	1 878,2	1 888,4	+86,0	+4,77
Частка ФОП у доходах, %	74,59	73,42	73,81	-0,78	-1,05
Коефіцієнт співвідношення доходів і ФОП	1,341	1,362	1,355	+0,014	+1,04

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що дохід на одного працівника тилової установи Міністерства оборони зріс з 2 416,5 тис. грн у 2022 році до 2 558,5 тис. грн у 2024 році (+5,88%), що свідчить про підвищення результативності діяльності цивільного персоналу. Водночас витрати на оплату праці в розрахунку на одного працівника зросли з 1 802,4 тис. грн до 1 888,4 тис. грн (+4,77%), тобто темпи зростання витрат на персонал нижчі за темпи зростання доходів, що є позитивною тенденцією для ефективного використання коштів оборонного бюджету.

Частка фонду оплати праці у доходах установи знизилася з 74,59% у 2022 році до 73,81% у 2024 році, що може свідчити про підвищення ефективності використання трудових ресурсів тилової структури. Коефіцієнт співвідношення доходів і фонду оплати праці зріс з 1,341 у 2022 році до 1,355 у 2024 році, що означає, що на кожну гривню витрат на оплату праці цивільного персоналу оборонного відомства припадає 1,36 грн доходів проти 1,34 грн у 2022 році.

Для оцінки динаміки продуктивності праці цивільного персоналу установи Міністерства оборони розрахуємо показники використання робочого часу та

ефективності праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники продуктивності праці працівників Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022, %
Доходи на 1 працівника, тис. грн	2 416,5	2 558,0	2 558,5	105,88
Середньомісячна зарплата, грн	15 016	15 643	15 731	104,76
Співвідношення темпів зростання доходів і зарплати	-	1,011	0,994	-
Видатки на 1 працівника, тис. грн	2 398,2	2 546,5	2 544,9	106,12
Рентабельність витрат на персонал, %	0,76	0,45	0,54	-

З таблиці 2.6 випливає, що у 2023 році темпи зростання доходів на одного працівника тилової установи перевищували темпи зростання середньомісячної заробітної плати (коефіцієнт 1,011), що свідчить про підвищення ефективності використання цивільного персоналу Міністерства оборони. Однак у 2024 році ситуація дещо погіршилася – коефіцієнт становив 0,994, що означає випередження темпів зростання заробітної плати над темпами зростання доходів, що є негативним сигналом для раціонального використання коштів оборонного бюджету.

Рентабельність витрат на персонал, розрахована як відношення фінансового результату до витрат на оплату праці, показує низькі значення протягом усього періоду (0,45–0,76%), а у 2024 році взагалі сформувався від'ємний фінансовий результат у розмірі 30 253,9 тис. грн, що свідчить про неефективне використання бюджетних коштів оборонного відомства та потребу у вдосконаленні системи управління фондом оплати праці в тилівій структурі Міністерства оборони України.

Для комплексної оцінки ефективності використання фонду оплати праці в установі оборонного відомства доцільно проаналізувати коефіцієнти, що характеризують інтенсивність використання цивільного персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ефективності використання фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Характеристика динаміки
Коефіцієнт ефективності ФОП (доходи/ФОП)	1,341	1,362	1,355	Стабільний
Коефіцієнт віддачі витрат на персонал (доходи/витрати на 1 прац.)	1,008	1,005	1,005	Незначне зниження
Частка ФОП у видатках, %	75,16	73,75	74,20	Стабільна
Темп приросту ФОП, %	-	+6,65	+2,86	Уповільнення
Темп приросту чисельності, %	-	+2,35	+2,30	Стабільний

Дані таблиці 2.7 свідчать про стабільність ключових коефіцієнтів ефективності при одночасному уповільненні темпів приросту фонду оплати праці цивільного персоналу у 2024 році. Частка фонду оплати праці у видатках тилової установи Міністерства оборони залишається стабільно високою (73,75–75,16%), що відповідає трудомісткому характеру діяльності житлово-експлуатаційної служби оборонного відомства та потребує особливої уваги до раціонального використання коштів на утримання персоналу в умовах обмеженості ресурсів оборонного бюджету.

Графічне відображення динаміки основних показників ефективності наведено на рисунку 2.2.

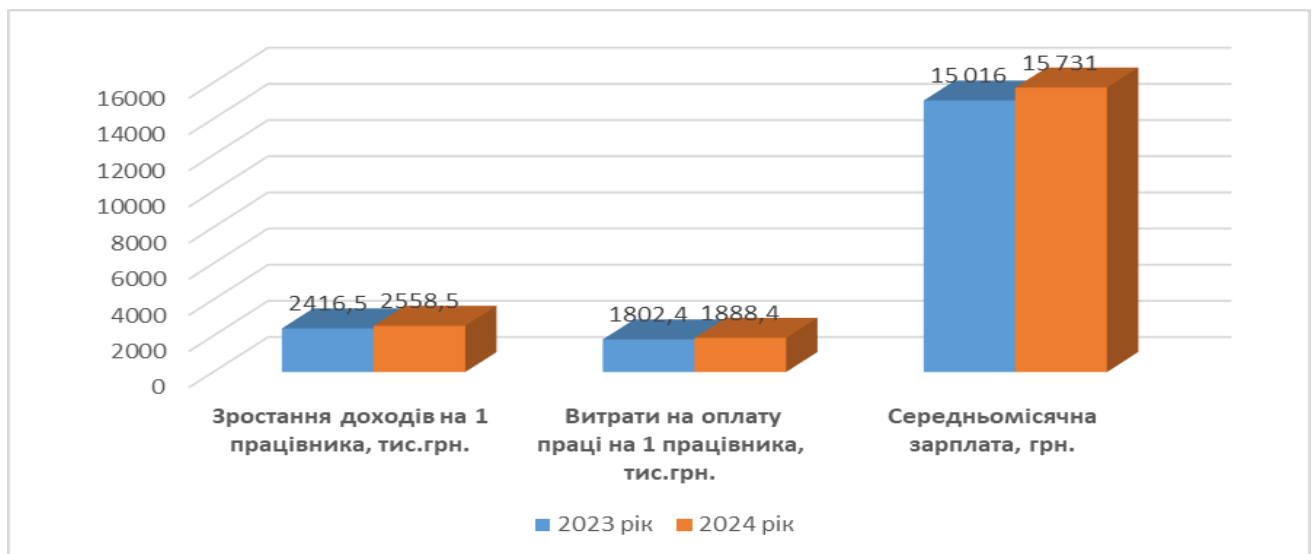


Рис. 2.2. Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці за 2023–2024 роки

Таким чином, оцінка ефективності використання фонду оплати праці та продуктивності праці цивільного персоналу Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України виявила наступні тенденції:

1. Помірне зростання доходів на одного працівника при уповільненні темпів підвищення середньомісячної заробітної плати цивільного персоналу тилової структури.

2. Стабільність частки фонду оплати праці у доходах та видатках установи оборонного відомства на рівні 73–75%, що вимагає посиленого контролю за цільовим використанням коштів оборонного бюджету.

3. Низьку рентабельність витрат на персонал та формування від'ємного фінансового результату у 2024 році в розмірі 30 253,9 тис. грн, що є критичним для установи Міністерства оборони та свідчить про потребу у невідкладній оптимізації фінансового управління.

4. Незначне підвищення коефіцієнта ефективності фонду оплати праці при одночасному уповільненні темпів його зростання, що відображає обмеженість ресурсів оборонного бюджету в умовах воєнного стану.

5. Невідповідність темпів зростання заробітної плати темпам зростання продуктивності праці у 2024 році, що потребує перегляду системи мотивації цивільного персоналу тилових структур Міністерства оборони України.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу формування та використання фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України за 2022–2024 роки можна зробити наступні висновки:

1. Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці є бюджетною установою у системі Міністерства оборони України, що здійснює функції тилового забезпечення через управління житловим фондом військового відомства

та надання житлово-комунальних послуг військовослужбовцям і членам їхніх сімей. Фінансування діяльності здійснюється переважно за рахунок коштів державного бюджету через Міністерство оборони (96,66–97,03%) при незначній частці власних надходжень (2,97–3,34%), що відповідає специфіці тилкових структур оборонного відомства.

2. Фонд оплати праці цивільного персоналу установи демонструє стійку тенденцію до зростання: у 2023 році він становив 163 395,5 тис. грн (+6,65% до 2022 року), у 2024 році – 168 070,5 тис. грн (+2,86% до 2023 року), що відображає уповільнення темпів приросту в умовах обмеженості ресурсів оборонного бюджету. Частка витрат на оплату праці у загальних видатках залишається стабільно високою – 73,75–75,16%, що відповідає трудомісткому характеру діяльності житлово-експлуатаційних структур Міністерства оборони та вимагає посиленого контролю за ефективністю використання коштів на персонал.

3. Структура фонду оплати праці зазнала суттєвих змін у 2024 році: частка основної заробітної плати зросла з 69,9% до 86,2%, тоді як частка додаткової заробітної плати скоротилася з 26,7% до 11,4%. Це свідчить про посилення гарантованої складової оплати праці цивільного персоналу оборонного відомства при одночасному зниженні мотиваційної ролі додаткових виплат, що може негативно впливати на результативність діяльності тилкових працівників і потребує коригування для підвищення заінтересованості у якісному виконанні завдань тилового забезпечення Збройних Сил України.

4. Середньооблікова чисельність цивільного персоналу зростає повільними темпами (+2,30–2,35% щороку), досягнувши 89 осіб у 2024 році. Середньомісячна заробітна плата працівників тилової структури Міністерства оборони становила 15 731 грн у 2024 році, що на 4,76% більше порівняно з 2022 роком, проте темпи її зростання уповільнюються до 0,56% у 2024 році. В умовах високої інфляції та воєнного стану таке уповільнення становить критичну проблему для утримання кваліфікованих кадрів у системі тилового забезпечення оборонного відомства.

5. Оцінка ефективності використання фонду оплати праці виявила

помірне підвищення продуктивності праці цивільного персоналу: дохід на одного працівника зріс на 5,88%, коефіцієнт ефективності фонду оплати праці підвищився з 1,341 до 1,355. Водночас у 2024 році сформувався від'ємний фінансовий результат (-30 253,9 тис. грн) проти позитивного результату у 2023 році (+2 436,9 тис. грн), що свідчить про неефективне використання ресурсів оборонного бюджету та вимагає невідкладного вдосконалення системи фінансового управління установою Міністерства оборони України.

6. Виявлено невідповідність темпів зростання заробітної плати темпам зростання продуктивності праці у 2024 році (коефіцієнт 0,994), низьку рентабельність витрат на персонал (0,45–0,76%) та потребу у вдосконаленні системи мотивації цивільного персоналу тилових структур для підвищення результативності діяльності з тилового забезпечення Збройних Сил України та раціонального використання коштів оборонного бюджету.

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність розробки комплексу заходів щодо оптимізації структури фонду оплати праці, удосконалення системи мотивації цивільного персоналу оборонного відомства, підвищення ефективності використання бюджетних коштів та посилення результативності управління фінансами тилової установи Міністерства оборони України, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОМУ ВІДДІЛІ МІСТА ЧЕРНІВЦІ

3.1. Напрями оптимізації планування та розподілу фонду оплати праці

Результати аналізу формування та використання фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України, проведеного у другому розділі роботи, виявили низку проблемних аспектів, що потребують невідкладного вирішення для підвищення ефективності тилового забезпечення Збройних Сил України. До них належать: диспропорції у структурі фонду оплати праці зі значним переважанням основної заробітної плати (86,2%) над додатковою (11,4%), що послаблює мотиваційну складову винагороди цивільного персоналу оборонного відомства; уповільнення темпів зростання середньомісячної заробітної плати до 0,56% у 2024 році в умовах високої інфляції та воєнного стану; формування від'ємного фінансового результату діяльності установи у розмірі 30 253,9 тис. грн, що є неприпустимим для структури оборонного бюджету; невідповідність темпів зростання оплати праці темпам підвищення продуктивності, що свідчить про неефективне використання коштів Міністерства оборони.

Для усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності управління фондом оплати праці в тилівій структурі Міністерства оборони пропонується комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію планування та розподілу фонду, посилення мотиваційної складової оплати праці цивільного персоналу та забезпечення раціонального використання коштів оборонного бюджету, що відповідає стратегічним цілям реформування оборонного сектору України.

Перший напрям – удосконалення методики планування фонду оплати праці в системі Міністерства оборони. Чинна практика планування фонду оплати праці у Квартирно-експлуатаційному відділі базується на затвердженому штатному розписі та тарифних ставках відповідно до Єдиної тарифної сітки з

урахуванням відомчих надбавок, встановлених для цивільного персоналу оборонного відомства. Водночас планування здійснюється без урахування реальних обсягів робіт з тилового забезпечення, якості надання послуг військовослужбовцям і членам їхніх сімей, результативності діяльності окремих структурних підрозділів та працівників у виконанні завдань забезпечення обороноздатності держави.

Пропонується запровадити програмно-цільовий метод планування фонду оплати праці, адаптований до специфіки діяльності тилових структур Міністерства оборони, який передбачає [61]:

1. Встановлення чітких цільових показників діяльності установи оборонного відомства на плановий рік: обсяг обслуговуваної площі житлового фонду військового містечка; кількість виконаних заявок військовослужбовців і членів їхніх сімей; терміни виконання ремонтних робіт на об'єктах військової інфраструктури; рівень готовності об'єктів до виконання завдань мобілізаційного призначення; рівень задоволеності військовослужбовців якістю тилового забезпечення; показники виконання планів тилового забезпечення, затверджених командуванням.

2. Розподіл планового фонду оплати праці за структурними підрозділами тилової установи пропорційно до обсягів робіт, складності виконуваних завдань з тилового забезпечення та відповідальності за підтримання об'єктів оборонного призначення з урахуванням коефіцієнтів трудомісткості та режимності роботи.

3. Формування резерву фонду оплати праці у розмірі 3-5% від загального фонду для преміювання цивільного персоналу за досягнення високих результатів у виконанні завдань тилового забезпечення Збройних Сил, виконання термінових та непередбачених робіт оборонного характеру, особливі досягнення у підтриманні готовності об'єктів військової інфраструктури.

4. Щоквартальний моніторинг виконання планових показників тилового забезпечення та коригування розподілу фонду оплати праці між підрозділами залежно від фактичних результатів діяльності з урахуванням оцінок

командування та органів військового управління.

Запровадження програмно-цільового методу в установах Міністерства оборони дозволить забезпечити тісний зв'язок між обсягами фінансування оплати праці цивільного персоналу та результатами діяльності з тилового забезпечення, підвищити обґрунтованість планування в межах видатків оборонного бюджету та посилити контроль за цільовим використанням бюджетних коштів відповідно до вимог фінансової дисципліни в оборонному відомстві.

Другий напрям – оптимізація структури фонду оплати праці цивільного персоналу оборонного відомства. Як показав аналіз, у 2024 році відбулося різке збільшення частки основної заробітної плати до 86,2% при одночасному скороченні частки додаткової заробітної плати до 11,4%. Така структура не сприяє мотивації цивільного персоналу тилових структур Міністерства оборони до підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань тилового забезпечення та ініціативності у вирішенні складних завдань оборонного характеру, оскільки основна заробітна плата має гарантований характер і не залежить від результатів роботи та рівня виконання функцій щодо підтримання обороноздатності.

Оптимальною для житлово-експлуатаційної установи Міністерства оборони є структура фонду оплати праці, за якої частка основної заробітної плати становить 70-75%, додаткової – 20-25%, інших заохочувальних виплат – 5%, що відповідає практиці провідних країн НАТО у сфері оплати праці цивільного персоналу оборонних відомств. Для досягнення такої структури в межах дозволених відомчих нормативів Міністерства оборони пропонується:

1. Переглянути Положення про оплату праці працівників установи з метою збільшення частки надбавок і доплат стимулюючого характеру в межах чинного законодавства та відомчих нормативів: за високі досягнення у сфері тилового забезпечення; за складність і напруженість роботи на об'єктах оборонного призначення; за виконання особливо важливих завдань для потреб Збройних Сил України; за режимність роботи на військових об'єктах; за відповідальність у підтриманні об'єктів мобілізаційного призначення.

2. Запровадити диференційовані надбавки за якість виконання завдань тилового забезпечення у розмірі до 30% посадового окладу залежно від оцінки результатів роботи за системою ключових показників ефективності, адаптованих до специфіки діяльності тилових структур Міністерства оборони.

3. Встановити щомісячні та щоквартальні премії за виконання планових показників діяльності структурних підрозділів тилової установи у розмірі до 20% посадового окладу з урахуванням оцінок командування та результатів інспектування органами військового управління.

4. Передбачити одноразові премії за особливі досягнення у сфері тилового забезпечення Збройних Сил, раціоналізаторські пропозиції щодо економії коштів оборонного бюджету, оперативне вирішення складних ситуацій на об'єктах військової інфраструктури, сумлінне виконання обов'язків в умовах воєнного стану.

Реалізація цього напрямку дозволить збалансувати структуру фонду оплати праці цивільного персоналу оборонного відомства, посилити мотиваційну складову та підвищити заінтересованість працівників тилових структур у результатах діяльності з забезпечення обороноздатності держави.

Третій напрям – раціоналізація штатного розпису та чисельності цивільного персоналу тилової установи. Аналіз організаційної структури Квартирно-експлуатаційного відділу Міністерства оборони виявив наявність дублювання функцій окремих працівників та можливість об'єднання посад без зниження якості виконання завдань тилового забезпечення. За результатами функціонального аналізу, проведеного з урахуванням специфіки роботи в оборонному відомстві, встановлено, що діяльність двох інженерів з експлуатації житлового фонду військового містечка та одного економіста може бути об'єднана без втрати якості виконання робіт за умови перерозподілу функціональних обов'язків, підвищення кваліфікації працівників та впровадження автоматизованих систем управління.

Пропонується оптимізувати штатний розпис тилової установи шляхом скорочення трьох посад з одночасним підвищенням посадових окладів

працівникам, які прийматимуть на себе додаткові функції у сфері тилового забезпечення, що відповідає принципам раціонального використання кадрових ресурсів оборонного відомства. Це дозволить зберегти обсяги виконуваних робіт з утримання військового містечка при скороченні фонду оплати праці на 2 609,1 тис. грн щорічно та підвищенні середньої заробітної плати цивільного персоналу Міністерства оборони, що сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів у системі тилового забезпечення.

Четвертий напрям – впровадження автоматизованої системи планування та обліку фонду оплати праці в структурі Міністерства оборони. Наразі планування, облік та контроль за використанням фонду оплати праці у тилівій установі здійснюються переважно вручну з використанням електронних таблиць, що не відповідає сучасним вимогам до управління фінансами оборонного відомства, знижує оперативність та точність розрахунків, ускладнює аналіз структури витрат оборонного бюджету на персонал та обмежує можливості моделювання різних варіантів розподілу коштів у відповідь на зміни завдань тилового забезпечення.

Запровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації управління фондом оплати праці, сумісного з єдиною інформаційною системою Міністерства оборони України, дозволить:

- автоматично формувати планові розрахунки фонду оплати праці на основі штатного розпису, затвердженого командуванням, тарифних ставок та встановлених надбавок для цивільного персоналу оборонного відомства;
- здійснювати щомісячний моніторинг фактичного виконання планових показників тилового забезпечення з автоматичним розрахунком відхилень та формуванням звітів для органів військового управління;
- формувати аналітичні звіти про структуру та динаміку фонду оплати праці за різними аналітичними розрізами відповідно до вимог звітності Міністерства оборони;
- моделювати вплив змін тарифних ставок, чисельності персоналу, структури доплат та відомчих надбавок на загальний фонд оплати праці тилової

установи;

- забезпечити інтеграцію з бухгалтерською системою обліку оборонного відомства для автоматичного формування звітності перед контролюючими органами та Міністерством оборони;

- підвищити захищеність інформації про оплату праці цивільного персоналу відповідно до вимог режиму секретності в оборонному відомстві.

Впровадження автоматизації підвищить якість управлінських рішень щодо розподілу фонду оплати праці в тилівій структурі Міністерства оборони, скоротить трудомісткість планово-економічних розрахунків, забезпечить прозорість використання коштів оборонного бюджету та відповідність сучасним стандартам фінансового менеджменту в оборонних відомствах країн НАТО.

Прогнозні показники фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу Міністерства оборони на 2025-2026 роки за базовим (без впровадження заходів) та оптимізованим (з урахуванням запропонованих заходів) сценаріями наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогноз фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста
Чернівці на 2025-2026 роки**

Показник	2024 факт	2025 прогноз		2026 прогноз	
		базовий	оптимізований	базовий	оптимізований
Фонд оплати праці, тис. грн	168 070,5	176 067,5	173 458,4	184 444,9	181 711,7
Приріст до попереднього року, %	+2,86	+4,76	+3,21	+4,76	+4,76
Чисельність, осіб	89	91	86	93	88
Середньомісячна ЗП, грн	15 731	16 115	16 798	16 523	17 199
Економія фонду, тис. грн	-	-	2 609,1	-	2 733,2

Як видно з таблиці 3.1, за базовим сценарієм фонд оплати праці цивільного персоналу тилової установи Міністерства оборони у 2025 році становитиме 176 067,5 тис. грн, що на 4,76% більше порівняно з 2024 роком. Впровадження

запропонованих заходів дозволить скоротити фонд оплати праці до 173 458,4 тис. грн при одночасному підвищенні середньомісячної заробітної плати працівників оборонного відомства з 16 115 грн до 16 798 грн (+6,78%) завдяки оптимізації чисельності цивільного персоналу тилової структури. Економія коштів оборонного бюджету у 2025 році становитиме 2 609,1 тис. грн, у 2026 році – 2 733,2 тис. грн, які можуть бути перерозподілені на інші пріоритетні напрями тилового забезпечення Збройних Сил України.

3.2. Удосконалення системи мотивації та преміювання працівників установи

Система мотивації цивільного персоналу є ключовим інструментом управління фондом оплати праці в установах Міністерства оборони України, оскільки визначає ступінь заінтересованості працівників тилових структур у досягненні високих результатів діяльності з забезпечення обороноздатності держави. Чинна система оплати праці у Квартирно-експлуатаційному відділі характеризується переважанням гарантованої складової (основної заробітної плати) та обмеженими можливостями диференціації винагороди залежно від індивідуального внеску працівника у виконання завдань тилового забезпечення Збройних Сил України.

Для посилення мотиваційної ролі оплати праці цивільного персоналу оборонного відомства пропонується запровадити комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, базується на оцінці результатів діяльності за ключовими показниками ефективності (KPI) та враховує специфіку роботи в системі Міністерства оборони України в умовах воєнного стану.

Система ключових показників ефективності (KPI) для цивільного персоналу тилових структур. Запровадження KPI-системи в установах Міністерства оборони передбачає встановлення для кожної посади цивільного персоналу переліку конкретних вимірюваних показників, досягнення яких визначає розмір додаткових виплат стимулюючого характеру з урахуванням специфіки тилового

забезпечення оборонного відомства. Для різних категорій працівників Квартирно-експлуатаційного відділу Міністерства оборони пропонуються такі групи КРІ:

Для керівників структурних підрозділів тилової установи:

- виконання планових показників діяльності підрозділу з тилового забезпечення (обсяг виконаних робіт на об'єктах військової інфраструктури, дотримання термінів, якість виконання завдань командування) – вага 40%;
- якість надання послуг з тилового забезпечення військовослужбовцям і членам їхніх сімей (відсутність обґрунтованих скарг, позитивні оцінки командування, результати інспектувань) – вага 30%;
- ефективність використання коштів оборонного бюджету (відсутність перевитрат, економія ресурсів, цільове використання бюджетних асигнувань) – вага 20%;
- дисципліна праці підлеглих, дотримання вимог режиму секретності та військового порядку на об'єктах оборонного призначення – вага 10%.

Для інженерно-технічних працівників тилової структури:

- своєчасність виконання планових оглядів та технічних обстежень житлового фонду військового містечка та об'єктів військової інфраструктури – вага 35%;
- якість підготовки технічної документації відповідно до вимог Міністерства оборони (відсутність помилок і доопрацювання) – вага 25%;
- оперативність реагування на аварійні ситуації та заявки військовослужбовців, підтримання готовності об'єктів оборони – вага 25%;
- дотримання нормативно-технічних вимог, стандартів оборонного відомства та вимог режиму секретності – вага 15%.

Для працівників адміністративно-господарської служби оборонної установи:

- своєчасність та повнота виконання службових завдань відповідно до планів тилового забезпечення – вага 40%;
- якість оформлення документації згідно з вимогами діловодства Міністерства оборони (відсутність помилок) – вага 30%;

- дотримання термінів підготовки звітності для командування та органів військового управління – вага 20%;

- трудова та військова дисципліна (відсутність запізнень, дотримання режиму робочого часу, виконання вимог пропускового режиму на військових об'єктах) – вага 10%.

Оцінка виконання КРІ здійснюється щомісяця безпосереднім керівником за 100-бальною шкалою з урахуванням специфіки роботи в оборонному відомстві. За результатами оцінки працівнику тилової структури Міністерства оборони нараховується додаткова виплата: при виконанні КРІ на 90-100% – надбавка 30% від посадового окладу; на 75-89% – надбавка 20%; на 60-74% – надбавка 10%; менше 60% – надбавка не нараховується, що стимулює цивільний персонал до якісного виконання завдань тилового забезпечення.

Система преміювання цивільного персоналу оборонного відомства. Поряд із щомісячними надбавками за виконання КРІ пропонується запровадити систему періодичного преміювання цивільного персоналу тилових структур Міністерства оборони за досягнення високих результатів:

1. Щоквартальна премія за виконання планових показників діяльності структурного підрозділу тилової установи з урахуванням оцінок командування – до 15% посадового окладу при виконанні плану тилового забезпечення на 100% і більше, до 10% – при виконанні на 95-99%, до 5% – при виконанні на 90-94%.

2. Річна премія за підсумками роботи за рік та сумлінне виконання обов'язків у системі Міністерства оборони – до 20% посадового окладу при високих показниках індивідуальної роботи протягом року, відсутності порушень трудової та військової дисципліни, позитивних оцінках командування та результатах інспектування органами військового управління.

3. Одноразові премії цивільному персоналу оборонної установи:

- за раціоналізаторські пропозиції, що призвели до економії коштів оборонного бюджету або підвищення якості тилового забезпечення Збройних Сил України – до 50% посадового окладу;
- за оперативне та якісне виконання особливо важливих завдань для потреб

оборони держави, підтримання об'єктів у стані готовності до виконання завдань мобілізаційного призначення – до 30% посадового окладу;

- до професійних свят, Дня Збройних Сил України та ювілейних дат – до 20% посадового окладу.

Фінансування преміального фонду здійснюється за рахунок перерозподілу структури фонду оплати праці (збільшення частки додаткової заробітної плати в межах відомчих нормативів Міністерства оборони) та економії коштів оборонного бюджету, отриманої від оптимізації чисельності цивільного персоналу тилової установи [55].

Нематеріальна мотивація цивільного персоналу оборонного відомства. Для посилення мотиваційного ефекту матеріального стимулювання та формування корпоративної культури тилових структур Міністерства оборони доцільно запровадити систему нематеріального заохочення працівників з урахуванням специфіки оборонного відомства:

1. Публічне визнання досягнень у сфері тилового забезпечення: оголошення подяк командування на загальних зборах колективу, нагородження грамотами Міністерства оборони України, представлення до відомчих нагород оборонного відомства, розміщення інформації про кращих працівників тилових структур на дошці пошани військової частини.

2. Надання можливостей професійного розвитку в системі Міністерства оборони: направлення на спеціалізовані навчальні семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації за рахунок оборонного бюджету, стажування у провідних тилових структурах Збройних Сил України.

3. Створення комфортних умов праці на об'єктах військової інфраструктури: поліпшення матеріально-технічного забезпечення робочих місць, надання додаткових днів відпочинку за високі досягнення у тиловому забезпеченні, пільгове харчування на військових об'єктах.

4. Залучення до управлінської діяльності в тиловій структурі: участь у нарадах командування, робочих групах з розробки важливих рішень щодо тилового забезпечення, делегування додаткових повноважень у межах

компетенції цивільного персоналу.

5. Формування корпоративної культури оборонної організації: організація корпоративних заходів з нагоди професійних свят та Дня Збройних Сил України, конкурси професійної майстерності серед працівників тилових структур Міністерства оборони, підтримка ветеранів тилового забезпечення.

Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволить створити комплексну систему мотивації цивільного персоналу оборонного відомства, що відповідає різноманітним потребам працівників тилових структур та сприяє формуванню їхньої довгострокової заінтересованості у результатах діяльності з тилового забезпечення Збройних Сил України та зміцнення обороноздатності.

Удосконалення системи оцінки персоналу в установах Міністерства оборони. Для об'єктивного визначення розміру преміальних виплат цивільному персоналу тилових структур необхідно запровадити прозору систему оцінки результатів роботи з урахуванням специфіки оборонного відомства. Пропонується щорічно проводити атестацію працівників за такими критеріями, адаптованими до діяльності Міністерства оборони:

- професійна компетентність (знання нормативних документів Міністерства оборони, володіння професійними навичками у сфері тилового забезпечення, дотримання вимог режиму секретності);
- якість виконання посадових обов'язків щодо тилового забезпечення (своєчасність, повнота, відсутність помилок, виконання вказівок командування);
- ініціативність та творчий підхід до вирішення завдань оборонного характеру, здатність до навчання та професійного розвитку в системі Міністерства оборони;
- комунікативні навички, вміння працювати в команді тилової структури та взаємодіяти з військовослужбовцями.

За результатами атестації працівники тилової установи отримують одну з чотирьох оцінок: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Оцінка впливає на розмір річної премії цивільного персоналу та можливість кар'єрного просування в системі тилового забезпечення Міністерства оборони України.

Структуру удосконаленої системи мотивації працівників тилової установи Міністерства оборони наведено на рисунку 3.1.

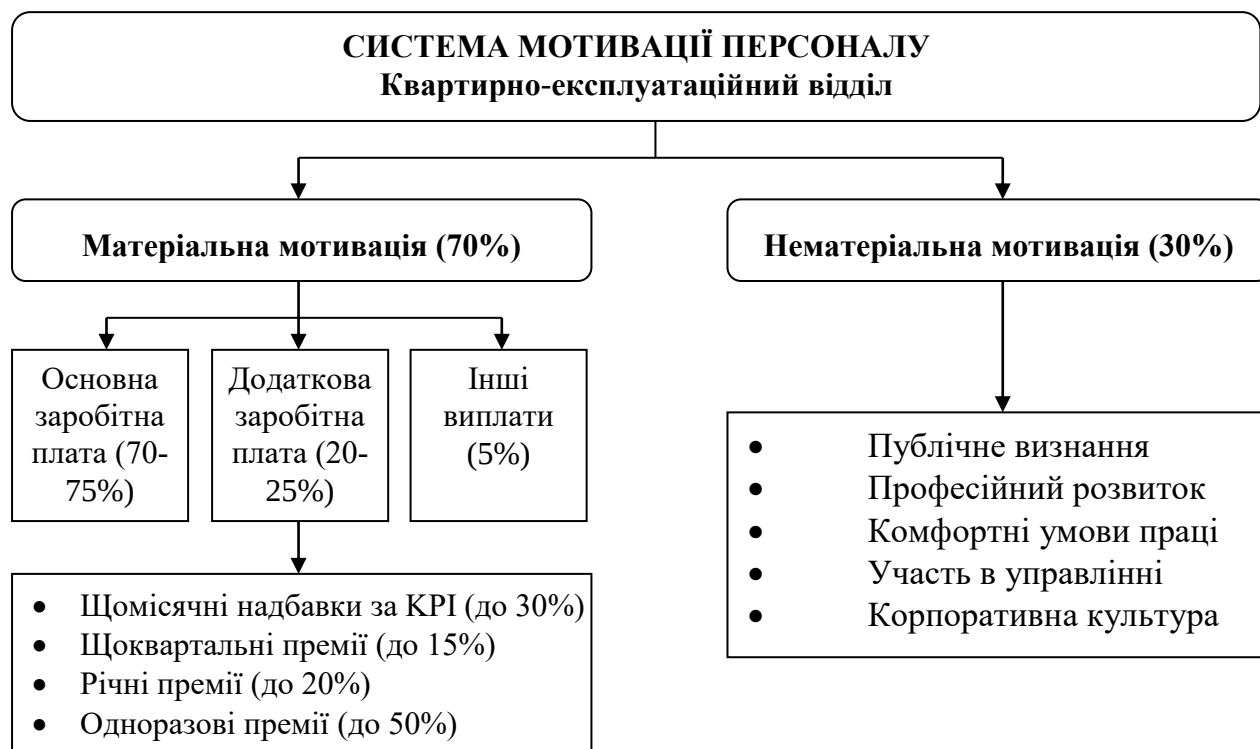


Рис. 3.1 Структура удосконаленої системи мотивації працівників Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці

Запропонована система мотивації цивільного персоналу оборонного відомства забезпечує збалансоване поєднання гарантованої та змінної складових оплати праці, створює чіткий зв'язок між результатами роботи з тилового забезпечення та розміром винагороди, враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників тилових структур Міністерства оборони України, відповідає вимогам фінансової дисципліни в оборонному бюджеті.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих заходів в установі Міністерства оборони України необхідно розрахувати витрати на їх реалізацію та очікувані результати у вигляді економії коштів оборонного бюджету, підвищення продуктивності праці цивільного персоналу тилової

структури, поліпшення якості тилового забезпечення військовослужбовців та раціонального використання ресурсів оборонного відомства.

Реалізація запропонованого комплексу заходів у тилівій структурі Міністерства оборони потребує фінансування наступних напрямів:

1. Розробка та затвердження нових внутрішніх документів відповідно до вимог Міністерства оборони (Положення про оплату праці цивільного персоналу, Положення про преміювання працівників тилової установи, Положення про атестацію персоналу з урахуванням специфіки оборонного відомства) – витрати на залучення консультантів, узгодження з органами військового управління, проведення нарад, друк документів – 50,0 тис. грн.

2. Навчання керівників структурних підрозділів тилової установи методиці оцінки виконання КРІ цивільним персоналом та проведення атестації з урахуванням вимог Міністерства оборони – організація спеціалізованих семінарів, оплата праці тренерів з досвідом роботи в оборонному секторі – 35,0 тис. грн.

3. Придбання та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління фондом оплати праці, сумісного з інформаційними системами Міністерства оборони України – вартість спеціалізованої ліцензії для оборонних установ, налаштування системи з урахуванням вимог режиму секретності, навчання користувачів – 120,0 тис. грн.

4. Збільшення фонду додаткової заробітної плати цивільного персоналу на 5% для формування преміального фонду тилової структури в межах дозволених відомчих нормативів – 1 318,7 тис. грн на рік.

Загальні витрати коштів оборонного бюджету на впровадження заходів у 2025 році становлять 1 523,7 тис. грн, з них одноразові витрати – 205,0 тис. грн, щорічні витрати на стимулювання цивільного персоналу – 1 318,7 тис. грн.

Реалізація запропонованих заходів у тилівій установі Міністерства оборони України забезпечить отримання наступних економічних ефектів для бюджету:

1. Економія фонду оплати праці від оптимізації чисельності цивільного персоналу тилової структури (скорочення 3 посад при збереженні обсягів тилового забезпечення): $3 \times 15,731 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ міс.} = 566,3 \text{ тис. грн}$ на рік.

2. Економія коштів оборонного бюджету від підвищення ефективності використання робочого часу цивільного персоналу та зниження непродуктивних витрат праці завдяки впровадженню КРІ-системи в тиловій установі Міністерства оборони (орієнтовно 2% від фонду оплати праці): $168\,070,5 \times 0,02 = 3\,361,4$ тис. грн на рік.

3. Збільшення доходів установи оборонного відомства від розширення обсягів дозволених платних послуг внаслідок підвищення мотивації цивільного персоналу та якості тилового обслуговування військовослужбовців (прогнозований приріст 3%): $227\,665,8 \times 0,03 = 6\,830,0$ тис. грн на рік.

4. Зниження витрат оборонного бюджету на усунення дефектів та виправлення помилок у роботі тилової структури завдяки підвищенню якості виконання службових обов'язків цивільним персоналом – орієнтовно 150,0 тис. грн на рік.

Загальний економічний ефект від впровадження заходів в установі Міністерства оборони України наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення управління фондом оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці

Показник	2025 рік, тис. грн	2026 рік, тис. грн
Витрати на впровадження заходів		
Одноразові витрати	205,0	-
Щорічні витрати (додаткова ЗП)	1 318,7	1 381,6
Разом витрати	1 523,7	1 381,6
Економічні ефекти		
Економія від оптимізації чисельності	566,3	593,2
Економія від підвищення ефективності праці	3 361,4	3 521,1
Приріст доходів від платних послуг	6 830,0	7 034,9
Зниження витрат на виправлення помилок	150,0	157,2
Разом ефект	10 907,7	11 306,4
Чистий економічний ефект	9 384,0	9 924,8
Рентабельність витрат, %	615,8	718,4

Як видно з таблиці 3.2, чистий економічний ефект для оборонного бюджету від впровадження запропонованих заходів у тиловій установі Міністерства оборони у 2025 році становитиме 9 384,0 тис. грн, у 2026 році – 9 924,8 тис. грн. Рентабельність витрат коштів оборонного бюджету складає 615,8% у 2025 році та 718,4% у 2026 році, що свідчить про високу економічну ефективність проекту для Міністерства оборони України. На кожен гривню витрат оборонного бюджету на вдосконалення системи оплати праці припадає 6,16 грн економічного ефекту у 2025 році та 7,18 грн у 2026 році, що є важливим показником раціонального використання обмежених ресурсів оборонного відомства в умовах воєнного стану.

Термін окупності одноразових витрат оборонного бюджету на впровадження заходів розраховується як відношення суми одноразових витрат до річного чистого ефекту:

$$\text{Термін окупності} = 205,0 / 9\,384,0 = 0,022 \text{ року} = 0,26 \text{ місяця} = 8 \text{ днів.}$$

Надзвичайно короткий термін окупності підтверджує високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів для оборонного бюджету та можливість швидкого перерозподілу заощаджених коштів на інші пріоритетні напрями тилового забезпечення Збройних Сил України.

Оцінка соціальної ефективності для цивільного персоналу оборонного відомства. Поряд з економічним ефектом для оборонного бюджету впровадження запропонованих заходів забезпечить суттєві соціальні результати для цивільного персоналу тилової структури Міністерства оборони:

1. Підвищення середньомісячної заробітної плати працівників тилової установи Міністерства оборони з 15 731 грн у 2024 році до прогнозних 16 798 грн у 2025 році (+6,78%), що перевищує прогнозований рівень інфляції, сприятиме підвищенню матеріального добробуту цивільного персоналу оборонного відомства та утриманню кваліфікованих кадрів у системі тилового забезпечення Збройних Сил України.

2. Забезпечення прозорості та справедливості системи оплати праці в оборонному відомстві завдяки чіткому зв'язку розміру винагороди з результатами

роботи з тилового забезпечення, що відповідає принципам доброчесності та підзвітності у використанні публічних фінансів у Міністерстві оборони.

3. Підвищення задоволеності цивільного персоналу умовами праці в тилівій структурі та можливостями професійного розвитку в системі Міністерства оборони, що знизить плинність кадрів та забезпечить стабільність функціонування житлово-експлуатаційної служби оборонного відомства.

4. Поліпшення якості надання послуг з тилового забезпечення військовослужбовцям і членам їхніх сімей завдяки підвищенню мотивації цивільного персоналу Міністерства оборони та його заінтересованості у результатах роботи.

5. Зростання престижу роботи в тилівих структурах Міністерства оборони України, залучення молодих кваліфікованих фахівців до системи тилового забезпечення Збройних Сил, що є критично важливим для розбудови оборонного потенціалу держави.

Оцінка організаційної ефективності для Міністерства оборони.
Впровадження запропонованих заходів призведе до суттєвого вдосконалення організації управління фондом оплати праці в тилівій структурі оборонного відомства:

1. Підвищення оперативності та якості планування фонду оплати праці цивільного персоналу завдяки автоматизації розрахунків відповідно до стандартів інформаційних систем Міністерства оборони України.

2. Забезпечення систематичного моніторингу виконання планових показників тилового забезпечення та своєчасного коригування управлінських рішень у відповідь на зміни завдань оборонного характеру.

3. Формування аналітичної бази для обґрунтування пропозицій командуванню щодо зміни штатного розпису тилової установи та тарифних ставок цивільного персоналу відповідно до потреб Міністерства оборони.

4. Підвищення прозорості використання коштів оборонного бюджету на оплату праці цивільного персоналу, зміцнення фінансової дисципліни в тилівій структурі, підвищення підзвітності перед органами військового управління та

контролюючими органами.

5. Створення передумов для подальшого вдосконалення системи оплати праці в інших тилових структурах Міністерства оборони України на основі накопичення даних про результативність різних форм стимулювання цивільного персоналу оборонного відомства.

Порівняльну характеристику ключових показників діяльності установи Міністерства оборони до та після впровадження заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння ключових показників ефективності Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці до та після впровадження заходів

Показник	2024 рік (базовий)	2025 рік (прогноз оптимізований)	Відхилення	
			абсол.	%
Фонд оплати праці, тис. грн	168 070,5	173 458,4	+5 387,9	+3,21
Чисельність персоналу, осіб	89	86	-3	-3,37
Доходи, тис. грн	227 665,8	234 495,8	+6 830,0	+3,00
Видатки, тис. грн	226 480,7	232 861,2	+6 380,5	+2,82
Фінансовий результат, тис. грн	-30 253,9	+1 634,6	+31 888,5	-
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2 558,0	2 726,7	+168,7	+6,59
Середньомісячна ЗП, грн	15 731	16 798	+1 067	+6,78
Коефіцієнт ефективності ФОП	1,355	1,352	-0,003	-0,22
Частка ФОП у видатках, %	74,20	74,49	+0,29 п.п.	-
Продуктивність праці (дохід/чис.)	2 558,0	2 726,7	+168,7	+6,59

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить, що впровадження запропонованих заходів у тиловій структурі Міністерства оборони України забезпечить комплексне покращення показників діяльності установи. Зокрема, при збільшенні фонду оплати праці цивільного персоналу на 3,21% та скороченні чисельності на 3,37% досягається зростання доходів тилової установи на 3,00%, що дозволяє

сформувати позитивний фінансовий результат у розмірі 1 634,6 тис. грн проти недопустимих для оборонного відомства збитків 30 253,9 тис. грн у 2024 році.

Продуктивність праці цивільного персоналу (дохід на одного працівника) зростає на 6,59%, середньомісячна заробітна плата працівників тилової структури Міністерства оборони – на 6,78%, що свідчить про узгодженість темпів зростання оплати праці та продуктивності, формування справедливої системи винагороди цивільного персоналу оборонного відомства. Це є важливим досягненням, оскільки у 2024 році спостерігалася невідповідність між цими показниками (коефіцієнт 0,994), що суперечило принципам ефективного використання коштів оборонного бюджету.

Графічне відображення динаміки ключових показників ефективності тилової установи Міністерства оборони наведено на рисунку 3.2.

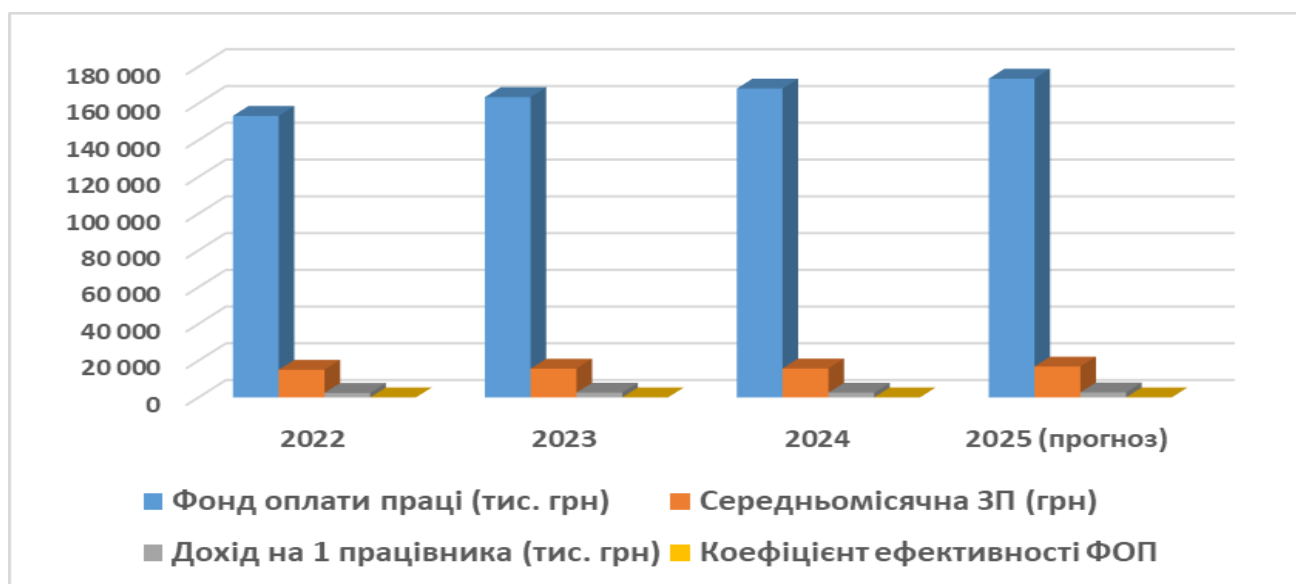


Рис. 3.2 Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці у 2022-2025 роках

Рисунок 3.2 наочно демонструє, що впровадження запропонованих заходів у тиловій структурі Міністерства оборони забезпечує прискорення темпів зростання продуктивності праці цивільного персоналу (дохід на 1 працівника) та середньомісячної заробітної плати при збереженні стабільного коефіцієнта ефективності фонду оплати праці, що свідчить про раціональне використання коштів оборонного бюджету на утримання персоналу тилової установи.

Оцінка ризиків впровадження заходів в установі Міністерства оборони.

При реалізації запропонованих заходів у тиловій структурі оборонного відомства можуть виникнути наступні ризики:

1. Опір змінам з боку окремих працівників тилової установи, незадоволених новою системою оплати праці. Для мінімізації цього ризику необхідно провести роз'яснювальну роботу з цивільним персоналом, залучити представників трудового колективу та командування до розробки нових положень, забезпечити прозорість критеріїв оцінювання відповідно до принципів діяльності Міністерства оборони.

2. Складність об'єктивного оцінювання виконання КРІ для окремих посад цивільного персоналу з урахуванням специфіки тилового забезпечення. Для подолання цієї проблеми необхідно ретельно опрацювати систему показників за участю фахівців оборонного відомства, передбачити можливість коригування КРІ за результатами першого року впровадження в тиловій структурі.

3. Недостатня автоматизація процесів може знизити ефективність нової системи управління фондом оплати праці. Необхідно забезпечити якісне впровадження програмного забезпечення, сумісного з інформаційними системами Міністерства оборони, та навчання користувачів з числа цивільного персоналу.

4. Обмеженість фінансування з оборонного бюджету в умовах воєнного стану може ускладнити формування повноцінного преміального фонду для цивільного персоналу тилової установи. Рекомендується поетапне впровадження системи преміювання з можливістю коригування розмірів премій залежно від наявних фінансових ресурсів Міністерства оборони та пріоритетів оборонного бюджету.

При грамотному управлінні процесом впровадження з боку командування та органів військового управління зазначені ризики можуть бути мінімізовані, а очікувані позитивні ефекти для тилового забезпечення Збройних Сил України та раціонального використання коштів оборонного бюджету – повністю реалізовані.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано комплекс заходів з удосконалення управління фондом оплати праці Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України та здійснено оцінку їх економічної ефективності для оборонного бюджету. Основні висновки:

1. Запропоновано чотири напрями оптимізації планування та розподілу фонду оплати праці цивільного персоналу тилової структури Міністерства оборони: впровадження програмно-цільового методу планування з урахуванням завдань тилового забезпечення Збройних Сил; оптимізація структури фонду зі збільшенням частки додаткової заробітної плати до 20-25% у межах відомих нормативів оборонного відомства; раціоналізація штатного розпису шляхом скорочення трьох посад при збереженні обсягів тилового забезпечення; автоматизація планування та обліку фонду оплати праці з інтеграцією в єдину інформаційну систему Міністерства оборони України.

2. Розроблено комплексну систему мотивації цивільного персоналу оборонного відомства, що базується на запровадженні KPI-системи оцінки результатів діяльності з тилового забезпечення, багаторівневої системи преміювання (щомісячні надбавки до 30%, щоквартальні премії до 15%, річні премії до 20%, одноразові премії за особливі досягнення у сфері оборони до 50% посадового окладу) та нематеріальних стимулів (публічне визнання, професійний розвиток в системі Міністерства оборони, участь в управлінні, формування корпоративної культури тилової структури).

3. Економічне обґрунтування показало високу ефективність запропонованих заходів для оборонного бюджету: чистий економічний ефект у 2025 році становитиме 9 384,0 тис. грн, у 2026 році – 9 924,8 тис. грн при витратах на впровадження в тилівій установі Міністерства оборони 1 523,7 тис. грн та 1 381,6 тис. грн відповідно. Рентабельність витрат коштів оборонного бюджету – 615,8% у 2025 році та 718,4% у 2026 році. Термін окупності одноразових витрат – 8 днів, що підтверджує доцільність інвестування в удосконалення системи оплати

праці цивільного персоналу оборонного відомства.

4. Впровадження заходів у тиловій структурі Міністерства оборони забезпечить підвищення середньомісячної заробітної плати цивільного персоналу на 6,78% (до 16 798 грн у 2025 році), що сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів; зростання продуктивності праці на 6,59%; формування позитивного фінансового результату 1 634,6 тис. грн проти неприпустимих для оборонного відомства збитків 30 253,9 тис. грн у 2024 році; економію коштів оборонного бюджету 2 609,1 тис. грн щорічно, які можуть бути перерозподілені на інші пріоритетні напрями тилового забезпечення Збройних Сил України.

5. Соціальна ефективність заходів полягає у підвищенні матеріального добробуту цивільного персоналу оборонного відомства, забезпеченні справедливості системи оплати праці відповідно до принципів доброчесності в Міністерстві оборони, зниженні плинності кадрів у тилових структурах, поліпшенні якості тилового забезпечення військовослужбовців і членів їхніх сімей. Організаційна ефективність виявляється у підвищенні якості планування фонду оплати праці, посиленні контролю за цільовим використанням коштів оборонного бюджету, формуванні аналітичної бази для управлінських рішень командування щодо оптимізації чисельності та оплати праці персоналу.

6. Виявлено можливі ризики впровадження (опір змінам з боку частини цивільного персоналу, технічні проблеми автоматизації, обмеженість фінансування з оборонного бюджету в умовах воєнного стану) та запропоновано заходи з їх мінімізації (залучення колективу до розробки рішень, якісне навчання персоналу, поетапне впровадження з можливістю коригування).

Результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність для оборонного бюджету, соціальну значущість для цивільного персоналу та організаційну обґрунтованість запропонованих заходів і дозволяють рекомендувати їх до впровадження у діяльність Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці та інших тилових структур Міністерства оборони України для підвищення ефективності тилового забезпечення Збройних Сил України та раціонального використання коштів оборонного бюджету.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних засад управління формуванням та використанням фонду оплати праці на базі Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці як установи Міністерства оборони України отримано наступні результати та сформульовано пропозиції щодо вдосконалення системи управління фондом оплати праці.

1. Фонд оплати праці установ оборонного відомства є цільовим фінансовим ресурсом державного бюджету, призначеним для винагороди цивільного персоналу тилових структур відповідно до кількості, якості та результатів їхньої праці у сфері забезпечення функціонування інфраструктури. Виконуючи відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну функції, він водночас залишається об'єктом жорсткого планування, контролю та аналізу ефективності використання обмежених коштів оборонного бюджету в умовах воєнного стану.

2. Встановлено, що тарифна система оплати праці, яка застосовується у Квартирно-експлуатаційному відділі та інших бюджетних установах Міністерства оборони, характеризується низьким мотиваційним потенціалом через слабку диференціацію винагороди залежно від результатів діяльності з тилового забезпечення. Це створює ризики втрати кваліфікованих кадрів, оскільки різниця в оплаті праці з комерційним сектором сягає 35-40%, що є критичним для утримання персоналу тилових структур оборонного відомства.

3. Аналіз фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження виявив тенденцію до зростання фонду оплати праці протягом 2022-2024 років: з 153200 тис. грн у 2022 році до 168070,5 тис. грн у 2024 році. Водночас темпи приросту уповільнюються - з 6,65% у 2023 році до 2,86% у 2024 році, що відображає обмеженість фінансових ресурсів оборонного бюджету. Критичною проблемою є формування від'ємного фінансового результату у 2024 році в розмірі 30253,9 тис. грн проти позитивного показника у 2023 році, що свідчить про неефективне використання бюджетних коштів.

4. Структурний аналіз фонду оплати праці засвідчив суттєві зміни у 2024

році: частка основної заробітної плати зросла з 69,9% до 86,2%, тоді як додаткова заробітна плата скоротилася з 26,7% до 11,4%. Така трансформація підвищує соціальну захищеність працівників через гарантовану складову, проте одночасно послаблює мотиваційну роль змінних виплат та зменшує зв'язок між результатами роботи і винагородою цивільного персоналу. Середньомісячна заробітна плата працівників установи у 2024 році становила 15731 грн, що лише на 0,56% більше порівняно з попереднім роком. В умовах високої інфляції та воєнного стану таке мінімальне підвищення призводить до зниження купівельної спроможності працівників, погіршення мотивації до праці та потенційного відтоку кваліфікованих кадрів з системи тилового забезпечення Збройних Сил України.

5. Оцінка ефективності використання фонду оплати праці показала, що у 2024 році темпи зростання заробітної плати випереджали темпи зростання продуктивності праці, про що свідчить коефіцієнт 0,994. Частка фонду оплати праці у видатках установи залишається стабільно високою на рівні 73,75-75,16%, що характерно для трудомісткої діяльності житлово-експлуатаційних служб, однак потребує посиленого контролю за раціональним використанням коштів.

6. Для вдосконалення системи управління фондом оплати праці запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію планування, підвищення мотивації персоналу та раціональне використання коштів оборонного бюджету:

6.1. Запропоновано впровадження програмно-цільового методу планування фонду оплати праці з урахуванням конкретних завдань тилового забезпечення Збройних Сил України. Це дозволить встановити чіткий зв'язок між виділеними ресурсами та очікуваними результатами діяльності установи, забезпечити прозорість розподілу коштів між підрозділами та підвищити підзвітність використання бюджетних асигнувань.

6.2. Обґрунтовано доцільність оптимізації структури фонду оплати праці шляхом збільшення частки додаткової заробітної плати до 20-25% при відповідному зменшенні основної частини до 70-75%. Така реструктуризація посилить мотиваційну роль системи оплати праці, оскільки забезпечить

безпосередній зв'язок між результатами діяльності працівників з тилового забезпечення та розміром їхньої винагороди, стимулюватиме підвищення якості наданих послуг військовослужбовцям.

7. Розроблено систему ключових показників ефективності для різних категорій персоналу установи, яка враховує специфіку діяльності тилових структур Міністерства оборони. Для керівників пропонується оцінювати виконання планових показників утримання військових об'єктів, рівень задоволеності військовослужбовців наданими послугами, економію бюджетних коштів, своєчасність виконання завдань командування. Для інженерно-технічних працівників критеріями є якість та своєчасність виконання ремонтів, відсутність аварійних ситуацій, дотримання технічних нормативів експлуатації військових об'єктів.

8. Запропонована багаторівнева система преміювання включає щомісячні надбавки за виконання ключових показників до 30% посадового окладу, щоквартальні премії за підсумками роботи до 15%, річні премії за досягнення стратегічних цілей установи до 20%, одноразові премії за особливі досягнення у сфері тилового забезпечення до 50% окладу. Така градація стимулюватиме як поточну результативність, так і довгострокову ефективність діяльності цивільного персоналу оборонного відомства.

9. Обґрунтовано раціоналізацію штатного розпису шляхом скорочення трьох вакантних або малоефективних посад при одночасному збереженні обсягів тилового забезпечення та перерозподілі функцій між залишеними працівниками. Економія коштів від скорочення чисельності у розмірі 566,3 тис. грн на рік спрямовується на підвищення заробітної плати ключових фахівців, що дозволить утримати найбільш кваліфікований персонал.

10. Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів. Чистий економічний ефект у 2025 році становитиме 9384,0 тис. грн, у 2026 році - 9924,8 тис. грн при витратах на впровадження 1523,7 тис. грн та 1381,6 тис. грн відповідно. Рентабельність витрат складе 615,8% у першому році та 718,4% у

другому році впровадження, а термін окупності одноразових витрат - лише 8 днів, що є винятково високим показником ефективності інвестування в удосконалення системи управління персоналом.

11. Впровадження комплексу заходів забезпечить підвищення середньомісячної заробітної плати цивільного персоналу на 6,78% до рівня 16798 грн у 2025 році, що сприятиме утриманню кваліфікованих працівників та підвищенню їхньої мотивації. Продуктивність праці зросте на 6,59%, що забезпечить узгодженість темпів зростання оплати праці та результативності діяльності.

12. Для успішного впровадження запропонованих заходів у діяльність Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці рекомендується поетапний підхід. На першому етапі доцільно провести роз'яснювальну роботу з колективом за участю командування, залучити представників працівників до розробки положень про преміювання та системи ключових показників ефективності, що забезпечить прозорість критеріїв оцінювання та зменшить опір змінам.

На другому етапі необхідно забезпечити якісне впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління фондом оплати праці, провести навчання користувачів з числа цивільного персоналу, налагодити інтеграцію з інформаційними системами Міністерства оборони. Третій етап передбачає запуск системи преміювання на основі ключових показників ефективності з можливістю коригування показників та їхньої вагомості за результатами першого року експлуатації системи.

Результати дослідження мають практичне значення не лише для Квартирно-експлуатаційного відділу міста Чернівці, але й можуть бути адаптовані для інших квартирно-експлуатаційних та тилових структур Міністерства оборони України. Впровадження запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності тилового забезпечення Збройних Сил України, раціональному використанню обмежених коштів оборонного бюджету в умовах воєнного стану та посиленню мотивації цивільного персоналу оборонного відомства до якісного виконання покладених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Дата оновлення: 15.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Дата оновлення: 01.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. Дата оновлення: 01.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII. Дата оновлення: 20.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12> (дата звернення: 28.10.2025).
6. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Дата оновлення: 23.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Про державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 13.11.2023 № 3439-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3439-20> (дата звернення: 28.10.2025).
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 03.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 25.10.2025).
9. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2009 № 1541. Дата оновлення:

- 19.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-10> (дата звернення: 25.10.2025).
10. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 12.10.2010 № 1202. Дата оновлення: 09.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10> (дата звернення: 25.10.2025).
11. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 18.05.2012 № 568. Дата оновлення: 09.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12> (дата звернення: 25.10.2025).
12. Про встановлення розміру мінімальної заробітної плати : Закон України від 17.11.2023 № 3434-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3434-20> (дата звернення: 01.11.2025).
13. Про Єдину тарифну сітку розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 № 1298. Дата оновлення: 01.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п> (дата звернення: 28.10.2025).
14. Інструкція зі статистики заробітної плати : Наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5. Дата оновлення: 26.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04> (дата звернення: 01.11.2025).
15. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 228. Дата оновлення: 12.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п> (дата звернення: 28.10.2025).
16. Базиліук А. В. Проблеми формування фонду оплати праці в бюджетних установах України. Економіка і держава. 2020. № 4. С. 78–83.
17. Базиліук А. В., Базиліук Я. Б. Макроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2021. 743 с.

- 18.Березюк К. О. Управління оплатою праці на підприємствах-монополістах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 231 с.
- 19.Богачов О. С. Управління витратами на персонал у контексті забезпечення ефективності діяльності підприємства. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 15–19.
- 20.Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ : Знання-Прес, 2020. 313 с.
- 21.Вдовиченко Н. М. Формування та розподіл фонду оплати праці в ринкових умовах господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2017. 21 с.
- 22.Вдовиченко Н. М., Петрушка К. І. Особливості планування фонду оплати праці в умовах невизначеності. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 48. С. 56–62.
- 23.Герасименко О. О. Мотивація як ключовий фактор управління персоналом підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 8. С. 237–242.
- 24.Герасименко О. О. Розвиток системи мотивації праці персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2019. 246 с.
- 25.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 6-те вид., оновл. Київ : Знання, 2019. 559 с.
- 26.Грішнова О. А., Березюк К. О. Особливості оплати праці на підприємствах-монополістах. Україна: аспекти праці. 2020. № 3. С. 18–24.^[3]
- 27.Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2019. 398 с.^[2]
- 28.Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ : МАУП, 2018. 272 с.
- 29.Калюжна Є. В. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 22 с.
- 30.Калюжна Є. В., Сімакова А. М. Система мотивації персоналу: теоретичні аспекти та практика застосування. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2018. Вип. 1 (51). С. 261–266.

31. Колосок В. М. Механізм управління фондом оплати праці на промислових підприємствах. Економічний простір. 2017. № 125. С. 145–154.
32. Колосок В. М. Управління оплатою праці на підприємствах в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2016. 20 с.
33. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2020. 483 с.
34. Колот А. М. Трансформація інституту оплати праці: від працівника до керівника. Україна: аспекти праці. 2019. № 2. С. 3–9.
35. Костишина Т. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2019. 368 с.
36. Костишина Т. А. Особливості формування фонду оплати праці в установах бюджетної сфери. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. С. 112–117.
37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
38. Кулинич Т. В. Ефективність використання фонду оплати праці: методичні підходи до оцінювання. Економіка і прогнозування. 2019. № 3. С. 94–107.
39. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний захист : навч. посіб. Київ : Основи, 2018. 491 с.
40. Мармоза А. Т. Статистика в управлінні персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 276 с.
41. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 167–173.^[4]
42. Мокієнко Т. В. Удосконалення механізму мотивації праці працівників бюджетних установ : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Київ, 2018. 24 с.
43. Мокієнко Т. В., Жигалкевич Ж. М. Удосконалення системи оплати праці працівників бюджетних установ. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 42–47.

- 44.Московчук А. Д. Оптимізація структури фонду оплати праці промислового підприємства. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 1. С. 146–152.
- 45.Панкова М. О. КРІ як сучасний інструмент управління персоналом. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
- 46.Перепада Ф. Л. Напрями удосконалення планування фонду оплати праці. Агросвіт. 2019. № 7. С. 35–40.
- 47.Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2020. 460 с.
- 48.Прийдак Т. Б., Токар В. В. Розвиток методів аналізу використання фонду оплати праці. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5. С. 51–56.
- 49.Савченко О. П. Проблеми мотивації персоналу в бюджетних установах України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 2 (93). С. 88–94.
- 50.Скрипник Н. В., Скрипник М. Є., Рилєєв С. В. Класифікація викривлень фінансової інформації у звітності та їх передумови. Інфраструктура ринку. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2020. Вип. 43. С. 455–460. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct43-81>. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/83.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
- 51.Скрипник Н. В., Скрипник М. Є. Сутність стратегічної управлінської звітності та підходи щодо її формування. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». Київ : ЦМНС «ТК Меганом», 2015. № 5 (15). С. 19–26.
- 52.Скрипник М. Є. Елементи облікової політики: необхідність та шляхи оптимізації. Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання : зб. матеріалів Всеукр. конф. Кременчук, 2013. С. 315–318.
- 53.Скрипник М. Розвиток концепції актуарного аналізу в страховому бізнесі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2025. № I (97). С. 42–57. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.03>.
- 54.Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика в системі мотивації персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 484 с.

- 55.Цимбалюк С. О. Преміювання як інструмент мотивації персоналу організації. Вісник КНЕУ. 2020. № 1. С. 112–125.
- 56.Шелешникова С. В. Автоматизація управління фондом оплати праці на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
- 57.Щербак Л. В. Оплата праці в Україні: сучасні реалії та перспективи : монографія. Харків : Право, 2018. 326 с.
- 58.Щербак Л. В., Колосінська М. І. Диференціація заробітної плати в Україні: стан та напрями регулювання. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 3 (37). С. 129–143.
- 59.Державна служба статистики України. URL: [1http://www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 01.11.2025).
- 60.Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
- 61.Міністерство оборони України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mil.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
- 62.Рахункова палата України. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2025).

ДОДАТОК А.1

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку в державному секторі 101: «Підання фінансової
звітності»

			КОДИ		
			2025	01	01
Установа	Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці	за ЄДРПОУ	08179180		
Територія	Чернівці	за КАТОТТГ	UA73060610010033137		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084		
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

БАЛАНС
на 01 січня 2025 року

Форма №1-дс			
АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Основні засоби:	1000	1 521 582 897	1 646 316 616
первісна вартість	1001	1 740 120 834	1 882 356 310
знос	1002	218 537 937	236 039 694
Інвестиційна нерухомість:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Нематеріальні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	89 052 673	34 013 961
Довгострокові біологічні активи:	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	8 813 485	9 009 286
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 619 449 055	1 689 339 863
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
Поточна дебіторська заборгованість:			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	805 717	966 037
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	1 909 354
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-

2025.01.01

за внутрішніми розрахунками	1145	1 044 074	1 760 955
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	23 581 566	10 129 194
<i>касі</i>	1161	-	-
<i>казначействі</i>	1162	23 581 566	10 129 194
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	1175	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	25 431 357	14 765 540
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	1 644 880 412	1 704 105 403

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	1 699 962 893	1 844 048 213
Капітал у дооцінках	1410	40 157 941	38 308 097
Фінансовий результат	1420	-187 383 535	-216 431 441
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	89 052 673	34 013 961
Усього за розділом I	1495	1 641 789 972	1 699 938 830
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	547 548	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	447 860
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	541 435	936 061
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	2 001 457	2 782 652
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	3 090 440	4 166 573
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-

БАЛАНС	1800	1 644 880 412	1 704 105 403
--------	------	---------------	---------------

Керівник (посадова особа)

Юрій КОНДРАШОВ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Світлана ДУДКА



Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової
звітності»

			КОДИ		
			2025	01	01
Установа	Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці	за ЄДРПОУ	08179180		
Територія	Чернівці	за КАТОТТГ	UA73060610010033137		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОІФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084		
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2024 рік

Форма №2-дс

I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
Доходи від обмінних операцій		-	-
Бюджетні асигнування	2010	147 061 819	114 631 380
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	5 278 059	4 094 744
Доходи від продажу активів	2030	-	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	2 418 313	2 162 564
Усього доходів від обмінних операцій	2080	154 758 191	120 888 688
Доходи від необмінних операцій			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	42 653 702	104 095 323
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	-	-
Усього доходів від необмінних операцій	2170	42 653 702	104 095 323
Усього доходів	2200	197 411 893	224 984 011
ВИТРАТИ			
Витрати за обмінними операціями		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	200 107 109	114 225 360
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	26 235 636	107 254 337
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	137 961	64 754
Усього витрат за обмінними операціями	2290	226 480 706	221 544 451
Витрати за необмінними операціями			

024(5)2

Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	1 185 112	1 002 671
Усього витрат за необмінними операціями	2340	1 185 112	1 002 671
Усього витрат	2380	227 665 818	222 547 122
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-30 253 925	2 436 889

II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	227 665 818	222 547 122
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	-	-
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	227 665 818	222 547 122

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДОХОДИ							
Податкові надходження	2530	-	-	-	-	-	-
Неподаткові надходження	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій з капіталом	2550	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансферти, з них:	2560	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
Надходження державних цільових фондів	2580	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-

Надходження Фонду соціального страхування України	2181	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2190	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	2600	-	-	-	-	-	-
ВИТРАТИ							
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-
Поточні трансферти, з яких:	2640	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-
Інші поточні видатки	2660	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансферти, з яких:	2690	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	2780	-	-	-	-	-	-
Профіцит/дефіцит за звітний період	2790	-	-	-	-	-	-

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	32 445 775	32 723 547
Відрахування на соціальні заходи	2830	7 027 483	6 777 343
Матеріальні витрати	2840	168 070 506	163 395 515
Амортизація	2850	18 798 981	18 583 292
Інші витрати	2860	137 961	64 754
Усього	2890	226 480 706	221 544 451

Керівник (посадова особа)

Юрій КОНДРАЦОВ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Світлана ДУДКА



ДОДАТОК В

Додаток 3
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової
звітності»

			КОДИ		
			2025	01	01
Установа	Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці	за ЄДРПОУ	08179180		
Територія	Чернівці	за КАТОТТГ	UA73060610010033137		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084		
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

Звіт
про рух грошових коштів
за 2024 рік

Форма №3-дс			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від обмінних операцій:		-	-
бюджетні асигнування	3000	147 061 819	114 631 380
надходження від надання послуг (виконання робіт)	3005	5 018 050	4 091 081
надходження від продажу активів	3010	-	-
інші надходження від обмінних операцій	3015	2 418 314	2 162 564
Надходження від необмінних операцій:		-	-
податкові надходження	3020	-	-
неподаткові надходження	3025	-	-
трансферти, з них:	3030	42 653 702	104 095 323
кошти трансфертів, отримані від органів державного управління	3031	-	-
надходження до державних цільових фондів	3040	-	-
інші надходження від необмінних операцій	3045	-	-
Надходження грошових коштів за внутрішніми операціями	3050	-	-
Інші надходження	3090	3 301 937	2 837 795
Усього надходжень від операційної діяльності	3095	200 453 822	227 818 143
Витрати за обмінними операціями:		-	-
витрати на виконання бюджетних програм	3100	203 005 657	196 562 347
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	3110	6 965 517	6 090 646
		-	-
витрати з продажу активів	3115	-	-
інші витрати за обмінними операціями	3120	54 734	41 692
Витрати за необмінними операціями:		-	-
трансферти, з них:	3125	-	-
кошти трансфертів органам державного управління інших рівнів	3126	-	-
інші витрати за необмінними операціями	3130	1 185 112	1 002 671

Додаток 3

Витрати грошових коштів за внутрішніми операціями	3135	-	-
Інші витрати	3180	2 520 742	2 230 300
Усього витрат від операційної діяльності	3190	213 731 762	205 927 656
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-13 277 940	21 890 487
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу:		-	-
фінансових інвестицій	3200	-	-
основних засобів	3205	-	-
інвестиційної нерухомості	3210	-	-
нематеріальних активів	3215	-	-
незавершених капітальних інвестицій	3220	-	-
довгострокових біологічних активів	3225	-	-
Надходження цільового фінансування	3230	12 111 955	24 127 314
Інші надходження	3235	-	-
Усього надходжень від інвестиційної діяльності	3240	12 111 955	24 127 314
Витрати на придбання:		-	-
фінансових інвестицій	3245	-	-
основних засобів	3250	472 438	5 056 810
інвестиційної нерухомості	3255	-	-
нематеріальних активів	3260	-	-
незавершених капітальних інвестицій	3265	11 639 517	19 070 504
довгострокових біологічних активів	3270	-	-
Інші витрати	3285	-	-
Усього витрат від інвестиційної діяльності	3290	12 111 955	24 127 314
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:		-	-
повернення кредитів	3300	-	-
отримання позик	3305	-	-
отримання відсотків (рояліті)	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Усього надходжень від фінансової діяльності	3345	-	-
Витрати на:		-	-
надання кредитів	3350	-	-
погашення позик	3355	-	-
сплату відсотків	3360	-	-
Інші витрати	3380	-	-
Коригування	3385	-	-
Усього витрат від фінансової діяльності	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-13 277 940	21 890 487
Залишок коштів на початок року	3405	23 581 566	1 691 079
Залишок коштів отриманий	3410	-	-
Залишок коштів перерахований	3415	174 432	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3420	-	-
Залишок коштів на кінець року	3425	10 129 194	23 581 566

* Надходження в натуральній формі

ДОДАТОК Г

Додаток 4
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі 101
«Положення фінансової звітності»

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Установа	Квартирно-експлуатаційний відділ міста Чернівці	за ЄДРПОУ	08179180		
Територія	Чернівці	за КАТОТГГ	UA73060610010033137		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084		
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

Звіт
про власний капітал
за 2024 рік

Форма №4-де

Стаття	Код радян	Внесений капітал	Капітал у доцінках	Фінансовий результат	Капітал у підприємств	Резерви	Цільове фінансування	Резерв
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Залишок на початок року	4000	1 699 962 893	40 157 941	-187 383 535	-	-	89 052 673	1 641 789 972
Коригування:								
Зміна облікової політики	4010	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4020	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4030	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4090	1 699 962 893	40 157 941	-187 383 535	-	-	89 052 673	1 641 789 972
Періодичні витрати:								
Доходівка (уцінка) основних засобів	4100	-	219 595	-	-	-	-	219 595
Доходівка (уцінка) незавершених капітальних інвестицій	4110	-	-	-	-	-	-	-
Доходівка (уцінка) нематеріальних активів	4120	-	-	-	-	-	-	-
Доходівка (уцінка) довгострокових біологічних активів	4130	-	-	-	-	-	-	-
Профінанс. /дефіцит за звітний період	4200	-	-	-30 253 925	-	-	-	-30 253 925
Збільшення капіталу в підприємстві	4210	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення капіталу в підприємстві	4220	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	144 085 320	-2 069 439	1 296 019	-	-	-55 038 712	88 183 188
Разом зміни у капіталі	4300	144 085 320	-1 849 844	-29 047 906	-	-	-55 038 712	58 148 858
Залишок на кінець року	4310	1 844 048 213	38 308 097	-216 431 441	-	-	34 013 961	1 699 938 830

Керівник (посадова особа)

Юрій КОНДРАШОВ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Світлана ДУДКА

