

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»»**

Центральноукраїнський інститут

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

**З дисципліни: «Економіка праці та соціально-трудові відносини»
На тему: «Система оплати праці в сучасних умовах: форми, методи
та напрями вдосконалення»**

Студента: Овакімяна Аслана
Саркісовича

Курсу: 2-го

Групи: ІН-16-9-24-Б1Ек-Н (4.0д)

Спеціальності: 051 «Економіка»

Керівник: к.е.н. Гора А.В.

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	6
1.1 Сутність, функції та принципи оплати праці.....	6
1.2 Принципи та елементи організації оплати праці: тарифна система та безтарифні моделі.....	9
1.3 Нормативно-правове регулювання оплати праці в сучасних умовах.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1 Класичні форми оплати праці (відрядна, погодинна) та умови їх ефективного застосування.....	15
2.2. Системи преміювання та стимулювання персоналу: вітчизняна практика.....	17
2.3 Оцінка мотиваційної ролі заробітної плати та виявлення проблем.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ....	22
3.1 Удосконалення форм і систем оплати праці.....	22
3.2 Впровадження сучасних методів стимулювання персоналу.....	24
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

ВСТУП

У системі сучасних економічних відносин праця залишається ключовим фактором виробництва, а ефективність її використання безпосередньо визначає конкурентоспроможність будь-якої господарюючої одиниці. Центральним елементом управління працею є система її оплати, яка виступає не лише як механізм розподілу створеного продукту, а й як потужний інструмент мотивації, соціального захисту та регулювання ринку праці.

Трансформаційні процеси в економіці України, посилені викликами воєнного стану, спричинили радикальні зміни в підходах до організації заробітної плати. Традиційні тарифні системи в багатьох випадках втрачають свою гнучкість, не встигаючи за динамікою інфляційних процесів та зміною ринкової кон'юнктури. Водночас, масовий перехід на дистанційні та гібридні форми зайнятості, розвиток фрилансу та проєктного менеджменту вимагають розробки нових, гнучких методів винагороди, які б базувалися на реальних результатах (KPI) та індивідуальному внеску працівника.

Актуальність дослідження системи оплати праці обумовлена необхідністю подолання суперечності між потребою підприємств у мінімізації витрат та прагненням працівників до підвищення рівня добробуту. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, спричиненого міграційними процесами, саме вдосконалення форм і методів матеріального стимулювання стає стратегічним завданням для утримання інтелектуального капіталу всередині країни. Питання впровадження таких інноваційних інструментів, як грейдинг, системи «Total Rewards» та гейміфікація бонусів, потребують глибокого теоретичного обґрунтування та практичної адаптації до вітчизняних реалій.

Проблематика оплати праці та мотивації персоналу перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади формування заробітної плати закладені у працях А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, Дж. М. Кейнса. Вагомий внесок у дослідження сучасних аспектів економіки праці та систем стимулювання зробили такі українські вчені, як О. Грішнова, А. Колот, Н. Лук'яненко, В. Герасимчук, О. Дяків та інші. Попри

значну кількість напрацювань, питання трансформації систем оплати праці в умовах воєнної економіки та тотальної цифровізації бізнес-процесів залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого вивчення.

Об'єктом дослідження є процес організації та функціонування системи оплати праці на сучасних підприємствах в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування форм, систем та методів оплати праці, а також напрями їх вдосконалення задля підвищення ефективності діяльності персоналу.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності системи оплати праці та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів матеріального стимулювання працівників на основі сучасних управлінських підходів.

Відповідно до мети визначено наступні завдання:

1. Розкрити економічну сутність заробітної плати, її функції та принципи організації в сучасних умовах.
2. Дослідити елементи тарифної системи та проаналізувати альтернативні безтарифні моделі оплати праці.
3. Охарактеризувати нормативно-правове поле регулювання трудових доходів в Україні, зокрема особливості законодавства під час дії воєнного стану.
4. Проаналізувати переваги та недоліки класичних форм (відрядної та погодинної) оплати праці та визначити сфери їх ефективного застосування.
5. Вивчити вітчизняний досвід побудови систем преміювання та оцінити їхній вплив на мотивацію персоналу.
6. Виявити ключові проблеми функціонування діючих систем оплати праці на прикладі сучасних підприємств.
7. Запропонувати заходи щодо вдосконалення систем винагороди шляхом впровадження грейдингу та KPI-менеджменту.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод системного аналізу (для вивчення структури

оплати праці), порівняльний метод (при зіставленні тарифних та безтарифних моделей), метод статистичного аналізу (для оцінки динаміки зарплат), графічний метод (для візуалізації результатів), а також метод абстрактно-логічного узагальнення (при формулюванні висновків).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, наукові праці провідних економістів, матеріали періодичних видань та інтернет-ресурси результати практичних досліджень у сфері HR-менеджменту.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівниками та фахівцями HR-департаментів для модернізації систем оплати праці, що сприятиме підвищенню продуктивності персоналу та оптимізації витрат на оплату праці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

1.1 Сутність, функції та принципи оплати праці

В умовах формування ринкової архітектури економіки та трансформації трудових відносин категорія оплати праці посідає центральне місце в системі життєдіяльності як окремого індивіда, так і суб'єкта господарювання та держави в цілому. Глибоке розуміння економічної природи заробітної плати вимагає багатоаспектного підходу, оскільки цей феномен інтегрує в собі соціальні, юридичні та управлінські характеристики.

З економічної точки зору заробітна плата розглядається як грошовий вираз вартості та ціни робочої сили, або як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Це не просто стаття витрат підприємства, а складна категорія розподілу національного доходу, що відображає частку живої праці у створенні суспільного продукту [13].

Економічна природа заробітної плати проявляється через діалектичну єдність та водночас протиріччя інтересів двох суб'єктів трудових відносин. Для найманого працівника заробітна плата є основним джерелом доходів, засобом відтворення його життєдіяльності та мірилом соціального статусу. Відповідно, працівник зацікавлений у її максимізації. Для роботодавця ж оплата праці виступає як елемент витрат виробництва (собівартості), що безпосередньо впливає на ціну продукції та масу прибутку.

Багатогранність ролі заробітної плати в економіці найбільш повно розкривається через її основні функції. Кожна функція відображає певну сторону впливу оплати праці на економічні процеси.

Відтворювальна функція вважається первинною і визначальною. Вона полягає у забезпеченні працівника та членів його сім'ї грошовими коштами на рівні, достатньому для нормального відновлення фізичних та інтелектуальних сил, а також для виховання нового покоління працівників. У сучасних умовах ця функція передбачає не лише задоволення базових фізіологічних потреб у

їжі та житлі, а й витрати на освіту, охорону здоров'я та культурний розвиток, що є обов'язковою умовою формування якісного людського капіталу.

Стимулююча функція покликана встановити пряму залежність між рівнем оплати та результатами праці (як кількісними, так і якісними). Через цю функцію заробітна плата спонукає працівника до підвищення продуктивності, вдосконалення професійних навичок, виявлення ініціативи та відповідального ставлення до обов'язків [17].

Регулююча або розподільча функція виконує роль інструменту розміщення трудових ресурсів між різними сферами зайнятості, галузями економіки та регіонами. Ринок праці реагує на рівень доходів: робоча сила спрямовується туди, де пропонується вища винагорода за аналогічну кваліфікацію. Таким чином, держава або великі корпорації можуть стимулювати приплив кадрів у стратегічно важливі сектори через механізми підвищених окладів або додаткових бонусів.

Соціальна функція забезпечує дотримання принципів соціальної справедливості та стабільності в суспільстві. Вона спрямована на запобігання надмірній поляризації доходів та гарантування кожному працівникові мінімально допустимого рівня споживання.

Ефективне функціонування системи оплати праці можливе лише за умови дотримання певних принципів, які становлять її фундамент. До таких принципів належать: оплата залежно від складності та результативності праці; недопущення дискримінації за будь-якою ознакою; випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати (що є умовою розширеного відтворення); поєднання державного регулювання з широкою автономією суб'єктів господарювання.

Для візуалізації взаємозв'язку між різними аспектами організації винагороди доцільно розглянути параметричну таблицю, що деталізує механізми реалізації функцій.

Зв'язок функцій оплати праці з механізмами їх реалізації на підприємстві

Функція	Об'єкт впливу	Механізм реалізації в сучасних умовах
Відтворювальна	Споживчий кошик працівника	Встановлення базового окладу не нижче межі прожиткового мінімуму
Стимулююча	Ефективність та якість роботи	Застосування KPI, бонусних сіток та премій за інноваційність
Регулююча	Мобільність персоналу	Використання надбавок за дефіцитність професії та складні умови
Соціальна	Лояльність та клімат у колективі	Соціальний пакет, індексація та дотримання міжпосадових співвідношень

Представлені дані демонструють, що кожна функція має конкретний інструментарій втілення. Зокрема, відтворювальна функція сьогодні не може обмежитися лише державним мінімумом, оскільки для висококваліфікованих кадрів "відтворенням" є також можливість саморозвитку. Стимулююча функція дедалі більше зміщується від кількісних показників до якісних індикаторів ефективності (KPI). Регулююча функція дозволяє підприємствам конкурувати за таланти на ринку праці, а соціальна — мінімізувати конфлікти всередині ієрархічної структури через підтримку справедливої дистанції в оплаті між різними рівнями менеджменту [3].

Організація оплати праці в сучасних умовах вимагає врахування не лише внутрішніх фінансових можливостей підприємства, а й макроекономічної ситуації. Зокрема, інфляційні очікування, рівень безробіття та податкове навантаження безпосередньо корегують реальну вартість грошової винагороди. Тільки за умови комплексного підходу, де заробітна плата розглядається як інвестиція в людський ресурс, а не лише як стаття витрат, можливе досягнення стратегічних цілей розвитку організації. Принципи оплати праці повинні бути гнучкими, дозволяючи системі адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати мотиваційного ядра. Таким чином,

сутність заробітної плати в сучасній управлінській науці еволюціонує в бік багатокомпонентної системи винагороди, де кожна функція гармонійно доповнює іншу, створюючи умови для сталого економічного зростання.

1.2. Принципи та елементи організації оплати праці: тарифна система та безтарифні моделі

Організація оплати праці на сучасному підприємстві являє собою складний механізм, що базується на поєднанні законодавчо встановлених норм, ринкових показників вартості робочої сили та внутрішніх локальних стандартів суб'єкта господарювання. В основі цієї системи лежить вибір певної моделі, яка дозволяє найбільш ефективно реалізувати стимулюючу функцію заробітної плати, враховуючи специфіку діяльності, технологічні процеси та стратегічні цілі організації. Традиційно в управлінській практиці виділяють дві засадничі моделі: тарифну та безтарифну, кожна з яких має унікальний набір інструментів впливу на мотивацію персоналу [23].

Тарифна система є класичним інструментом регулювання заробітної плати, що дозволяє здійснювати якісну оцінку праці та встановлювати відповідну дистанцію в оплаті залежно від кваліфікації, складності робіт та умов їх виконання. Її архітектура складається з взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдину нормативну базу підприємства. Ключовим компонентом є тарифна сітка — сукупність тарифних розрядів та відповідних їм коефіцієнтів, що визначають співвідношення в оплаті праці працівників різної кваліфікації. Тарифна ставка встановлює абсолютний розмір оплати за одиницю часу для першого (базового) розряду, слугуючи фундаментом для всіх подальших розрахунків.

Важливою складовою тарифної моделі є схеми посадових окладів, що застосовуються переважно для фахівців, технічних службовців та керівників, фіксуючи діапазон виплат для конкретної посади. Доповнюють систему тарифно-кваліфікаційні довідники, які містять деталізовані характеристики робіт та вимоги до знань і навичок працівників. Головною перевагою тарифної

системи є високий рівень стабільності, передбачуваність витрат для бюджету підприємства та чітка ієрархічна структура, що мінімізує суб'єктивізм у прийнятті рішень щодо базових виплат. Вона створює відчуття соціальної захищеності, оскільки працівник чітко розуміє свій гарантований рівень доходу.

На противагу жорсткій тарифній структурі, безтарифні моделі оплати праці базуються на принципі повної залежності індивідуального доходу від кінцевих результатів роботи всього колективу або підрозділу. У таких моделях заробітна плата кожного працівника являє собою його частку у фонді оплати праці, що сформувався за результатами господарської діяльності. Одним із поширених варіантів є оплата за пайовою участю, де кожному співробітнику присвоюється певний коефіцієнт трудової участі (КТУ), що відображає його відносний внесок у загальний результат [7].

До безтарифних підходів також належить система «плаваючих окладів», де розмір виплат щомісяця коригується залежно від динаміки прибутку підприємства, обсягів реалізації або рівня продуктивності праці. Використання відсотка від виручки є поширеним методом стимулювання персоналу у сфері торгівлі та послуг, що дозволяє максимально синхронізувати інтереси працівника та власника бізнесу. Безтарифні моделі відзначаються високою мотиваційною силою та гнучкістю, проте вони несуть у собі ризики нестабільності доходів персоналу, що може негативно впливати на психологічний клімат у періоди економічних спадів.

Особливе місце в організації оплати праці посідає механізм колективно-договірного регулювання, який виступає інструментом соціального діалогу між державою, роботодавцями та профспілками. Ця система має багаторівневий характер. Саме в ньому фіксуються конкретні форми та системи оплати праці, розміри доплат, надбавок та премій, що діють в даній організації [11].

Для порівняльного аналізу функціональних можливостей розглянутих систем розроблено наступну функціональну схему.

Порівняльна характеристика моделей організації оплати праці на підприємстві

Параметр порівняння	Тарифна система	Безтарифні моделі
Основа розрахунку	Кваліфікація та складність посади	Кінцевий фінансовий результат підрозділу/фірми
Ступінь гарантованості	Високий (фіксована ставка/оклад)	Низький (залежить від прибутку)
Гнучкість витрат	Низька (постійні витрати на персонал)	Висока (витрати адаптуються до доходів)
Основний стимул	Професійне зростання та стаж	Максимізація командного результату

Представлені дані ілюструють фундаментальну різницю в підходах до управління персоналом. Тарифна система ідеально підходить для організацій зі стабільними процесами та чіткою регламентацією праці, де важливо підкреслити статус і досвід працівника. Безтарифні моделі є більш привабливими для динамічних структур, стартапів або підрозділів продажу, де агресивне стимулювання є запорукою виживання на ринку. Колективно-договірне регулювання в обох випадках виступає запобіжником, що гарантує дотримання прав працівників незалежно від обраної моделі.

Сучасна практика свідчить про поступову конвергенцію цих підходів. Багато підприємств переходять до змішаних систем, де тарифна частина гарантує соціальну безпеку, а безтарифні елементи (бонуси від прибутку, опції) забезпечують високу залученість та орієнтацію на результат. Такий симбіоз дозволяє використовувати переваги обох моделей: стабільність структури та динамічність стимулів. Ефективність обраної моделі безпосередньо залежить від прозорості її елементів та здатності менеджменту донести логіку нарахувань до кожного виконавця, оскільки нерозуміння принципів оплати нівелює будь-який, навіть найвищий рівень винагороди.

1.3. Нормативно-правове регулювання оплати праці в сучасних умовах

Функціонування системи оплати праці в Україні базується на розгалуженій ієрархічній структурі нормативно-правових актів, що покликані забезпечити баланс між економічною свободою роботодавця та соціальними гарантіями найманого працівника. Правове поле регулювання трудових доходів охоплює як фундаментальні законодавчі акти, так і спеціальні норми, що адаптують трудові відносини до екстремальних умов зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану.

Фундаментом нормативного регулювання залишається Кодекс законів про працю (КЗпП) України та профільний Закон України «Про оплату праці». Ці акти визначають базові поняття, встановлюють структуру заробітної плати, порядок її нарахування та виплати. Згідно із законодавством, оплата праці підлягає обов'язковому нормуванню, а будь-яке зниження її рівня в односторонньому порядку без повідомлення працівника за два місяці (у мирний час) вважається порушенням трудових прав. Закон чітко розмежовує основну заробітну плату, додаткову винагороду та інші заохочувальні виплати, що створює прозору основу для фінансової звітності підприємств [8].

Сучасні умови, що характеризуються дією воєнного стану, внесли суттєві корективи в правовий режим управління персоналом. Ключовим актом у цій сфері став Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Даний закон має пріоритетне значення над нормами КЗпП на період дії особливого режиму. Його положення суттєво розширили права роботодавців щодо гнучкості управління фондом оплати праці. Зокрема, передбачено можливість призупинення дії окремих положень колективного договору, що стосуються виплат соціального характеру, премій та доплат.

Однією з найбільш резонансних норм Закону № 2136-IX є можливість призупинення виплати заробітної плати у разі неможливості ведення господарської діяльності через бойові дії, за умови фіксації цього боргу для подальшого відшкодування за рахунок держави-агресора. Також змінено підходи до нормування робочого часу: скасовано обмеження на надурочні

роботи, дозволено залучення до праці у вихідні дні за рішенням командування або керівництва без додаткових складних процедур узгодження, що прямо впливає на розрахунок погодинних ставок та компенсацій [8].

Держава, попри складну макроекономічну ситуацію, продовжує підтримувати систему державних гарантій в оплаті праці. Головною гарантією є мінімальна заробітна плата, рівень якої регулярно переглядається у Законі про Державний бюджет. Це нижня межа, нижче якої не може здійснюватися оплата за повну місячну норму праці. Окрім цього, важливою складовою захисту доходів є механізм індексації — коригування грошових виплат у зв'язку з ростом цін на споживчі товари та послуги.

Фіскальний аспект регулювання оплати праці включає систему оподаткування, яка в Україні є уніфікованою, проте має свої особливості. Дохід працівника підлягає оподаткуванню податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) за ставкою 18% та військовим збором у розмірі 1,5%. Роботодавець також зобов'язаний нараховувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22% на фонд оплати праці, що забезпечує наповнення Пенсійного фонду та фондів соціального страхування [18].

Для систематизації знань про сучасне нормативне середовище розроблено таблицю, що відображає ієрархію та специфіку регуляторних актів.

Таблиця 1.3.

Характеристика нормативно-правового поля регулювання оплати праці в
Україні

Рівень регулювання	Основні документи	Ключові аспекти впливу
Законодавчий (базовий)	КЗпП України, Закон «Про оплату праці»	Визначення структури зарплати, термінів виплати, гарантій за нічну та надурочну працю
Спеціальний (воєнний стан)	Закон України № 2136-IX	Можливість призупинення виплат, скасування святкових днів, гнучкість робочого часу
Соціально-гарантійний	Закон про Держбюджет, Постанови КМУ	Встановлення мінімальної зарплати, прожиткового мінімуму, механізм індексації

Рівень регулювання	Основні документи	Ключові аспекти впливу
Податковий	Податковий кодекс України	Регулювання ставок ПДФО, військового збору та порядок звітності з ЄСВ

Наведені дані підкреслюють дуалізм сучасного регулювання. З одного боку, зберігаються фундаментальні соціальні стандарти (базовий рівень), з іншого — спеціальне законодавство надає підприємствам "коридор виживання" у кризовий період (спеціальний рівень). Важливо зауважити, що податковий тиск на фонд оплати праці залишається стабільним, що вимагає від бізнесу високої фінансової дисципліни. Державні гарантії виступають запобіжником бідності, проте в сучасних умовах вони все частіше доповнюються добровільними заходами соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, нормативно-правове регулювання оплати праці в сучасних умовах характеризується високою динамічністю та адаптивністю. Законодавство прагне збалансувати жорсткі вимоги воєнного часу з необхідністю збереження людського потенціалу. Розуміння цієї правової бази є критично важливим для менеджменту, оскільки будь-яка помилка в нарахуваннях або порушення встановлених термінів виплати може призвести не лише до фінансових санкцій, а й до втрати довіри персоналу. Правове регулювання стає тим каркасом, у межах якого будується гнучка та ефективна система мотивації, здатна витримувати зовнішні шоки та підтримувати економічну активність країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Класичні форми оплати праці (відрядна, погодинна) та умови їх ефективного застосування.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки адекватно обрані форми оплати праці відповідають технологічним особливостям виробництва та стратегічним цілям організації. Класичні форми оплати праці — погодинна та відрядна — залишаються фундаментом матеріальної винагороди, проте умови їх застосування суттєво еволюціонували під впливом цифровізації та інтелектуалізації праці. Вибір між ними є не просто бухгалтерським рішенням, а стратегічним вибором між орієнтацією на інтенсивність процесу або на кількісний результат.

Погодинна форма оплати праці передбачає нарахування винагороди залежно від відпрацьованого часу та кваліфікаційного рівня працівника. У сучасній економіці вона набуває дедалі більшого поширення, що зумовлено зростанням частки інтелектуальної праці, де результат важко піддається кількісному вимірюванню в одиницях продукції. Проста погодинна система базується виключно на тарифній ставці та фактично відпрацьованих годинах, проте вона часто доповнюється преміальними елементами. Погодинно-преміальна система дозволяє нівелювати головний недолік цієї форми — відсутність прямого стимулу до інтенсивної роботи — шляхом впровадження бонусів за якісне виконання завдань або дотримання термінів [19].

Основними сферами застосування погодинної оплати є ІТ-сектор, адміністрування, наукові розробки та сфера послуг. У цих галузях головною цінністю є не кількість «штук», а якість витраченого часу, складність прийнятих рішень та рівень експертизи. Наприклад, для системного адміністратора або юриста встановлення відрядної розцінки є недоцільним, оскільки їхня діяльність спрямована на підтримку стабільності системи або

вирішення унікальних кейсів, де швидкість не повинна шкодити якості.

Відрядна форма оплати праці, навпаки, спрямована на стимулювання максимального обсягу виробітку. Вона базується на встановленні розцінок за кожну одиницю якісно виробленої продукції або виконаної операції. Пряма відрядна система є найбільш прозорою: дохід працівника зростає пропорційно обсягу виробітку. Для посилення мотивації в критичних ділянках виробництва використовується відрядно-прогресивна система, де понадпланова продукція оплачується за підвищеними розцінками [22].

Окреме місце посідає акордна оплата, за якої винагорода встановлюється за весь комплекс робіт у визначений термін, що часто практикується в будівництві або при виконанні термінових замовлень. Непряма відрядна система застосовується для обслуговуючого персоналу (наладчиків, ремонтників), чий дохід залежить від результатів роботи основних робітників, яких вони забезпечують. Умовами ефективного застосування відрядної форми є наявність можливості точного нормування праці, нагальна потреба підприємства у збільшенні обсягів виробництва та відсутність ризику того, що гонитва за кількістю призведе до критичного зниження якості або передчасного зносу обладнання [27].

Вибір оптимальної форми оплати праці вимагає глибокого аналізу та порівняння параметрів, що визначають поведінку персоналу. Для наочності розроблено аналітичну схему вибору форми оплати залежно від виробничих пріоритетів.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз умов застосування форм оплати праці

Критерій порівняння	Погодинна форма	Відрядна форма
Об'єкт обліку та оплати	Відпрацьований час (години/дні)	Кількість виробленої продукції (одиниці)
Головна ціль застосування	Забезпечення високої якості та стабільності	Максимізація кількісних показників виробітку
Сфери переважного використання	Управління, сфера послуг, ІТ, ремонтні служби	Серійне виробництво, торгівля, будівництво

Критерій порівняння	Погодинна форма	Відрядна форма
Основний ризик для власника	Ризик низької інтенсивності праці	Ризик погіршення якості та порушення ТБ

Представлені дані вказують на те, що форми оплати праці є дзеркальним відображенням стратегічних пріоритетів. Погодинна форма є інструментом управління в середовищах, де помилка коштує дорожче, ніж затримка. Відрядна форма — це двигун для ділянок, де швидкість обороту капіталу та обсяг реалізації є вирішальними факторами прибутку. Сучасний тренд полягає у змішуванні цих форм: наприклад, встановлення базового окладу (погодинна частина) з додаванням відрядного бонусу за перевищення планових показників.

Таким чином, класичні форми оплати праці не втратили своєї актуальності, але змінили акценти. Умови їх ефективного застосування сьогодні тісно пов'язані з технічною озброєністю праці та можливістю автоматизованого контролю результатів. Для підприємства важливо не просто обрати одну з форм, а вибудувати такий алгоритм, за якого форма оплати буде природним продовженням технологічного процесу [29]. Тільки за такої умови заробітна плата перетворюється з пасивного елемента собівартості на активний важіль управління продуктивністю та лояльністю персоналу. Вибір між «якістю часу» та «кількістю продукту» має бути збалансованим, виходячи з поточної стадії життєвого циклу підприємства та вимог ринку до кінцевого продукту.

2.2. Системи преміювання та стимулювання персоналу: вітчизняна практика

Сучасна вітчизняна практика формування систем преміювання та стимулювання персоналу базується на прагненні підприємств створити гнучку модель винагороди, яка б поєднувала стабільність для працівника та орієнтацію на результат для роботодавця. Ключовим інструментом у досягненні цього балансу є оптимальна побудова структури грошового доходу,

що складається з постійної та змінної частин. Постійна частина, яка зазвичай представлена посадовим окладом або тарифною ставкою, виконує роль базової соціальної гарантії. Вона забезпечує працівникові впевненість у задоволенні мінімальних життєвих потреб та відображає цінність займаної ним посади або його кваліфікаційний рівень.

Змінна частина доходу, що включає премії та бонуси, є динамічним елементом стимулювання. Її головна мета полягає у встановленні прямого зв'язку між зусиллями конкретного виконавця та фінансовою винагородою. У вітчизняній практиці співвідношення між постійною та змінною частинами часто варіюється залежно від сфери діяльності: у виробничих секторах оклад може становити 70–80% доходу, тоді як у сферах продажу чи проєктного менеджменту частка бонусів може сягати 50% і більше. Така диференціація дозволяє підприємствам адаптувати витрати на персонал до коливань ринкової кон'юнктури, перекладаючи частину комерційних ризиків на систему преміювання, водночас мотивуючи персонал до наддосягнень [29].

Важливою складовою вітчизняної системи стимулювання є різноманітні види додаткових виплат, які мають на меті врахувати специфічні умови праці та лояльність персоналу. Надбавки за стаж (вслугу років) залишаються поширеним методом утримання досвідчених кадрів, особливо у державному секторі та великих промислових холдингах. Вони символізують визнання професійного досвіду та сприяють зняттю плинності кадрів.

Надбавки за високу інтенсивність та напруженість праці використовуються як інструмент оперативного управління, дозволяючи винагороджувати працівників, які виконують підвищений обсяг робіт у стислі терміни або суміщають кілька функціональних зон. Окрему групу становлять компенсаційні виплати за роботу у шкідливих або небезпечних умовах. Ці виплати мають не лише стимулюючий, а й відновлювальний характер, спрямований на компенсацію додаткових витрат організму працівника на відновлення здоров'я.

Системи преміювання на вітчизняних підприємствах часто мають комплексний характер. Окрім індивідуальних премій за виконання особистих

завдань, широко застосовуються колективні премії за результати діяльності підрозділу чи компанії загалом (так званий «фонд заохочення»). Це сприяє розвитку командної взаємодії та формує у працівників почуття причетності до спільного успіху. Однак, проблемним аспектом вітчизняної практики залишається низька прозорість критеріїв преміювання на багатьох середніх та малих підприємствах, де бонус часто сприймається як суб'єктивне рішення керівника, а не як заслужений результат виконання чітких показників [21].

Таким чином, системи преміювання в Україні сьогодні перебувають на стадії трансформації від «зрівнялівки» до персоналізованих моделей стимулювання. Ефективність таких систем прямо залежить від того, наскільки зрозумілою для працівника є структура його доходу та наскільки справедливо враховані фактори складності, інтенсивності та умов його роботи. Модернізація систем стимулювання через чітке розмежування гарантованих виплат та заохочувальних бонусів дозволяє вітчизняним підприємствам не лише підвищувати продуктивність праці, а й формувати конкурентоспроможну корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток людського капіталу.

2.3. Оцінка мотиваційної ролі заробітної плати та виявлення проблем

Ефективність системи оплати праці визначається не лише абсолютним розміром виплат, а й тим, наскільки вона здатна спонукати персонал до досягнення стратегічних цілей організації. Оцінка мотиваційної ролі заробітної плати вимагає комплексного підходу, що поєднує внутрішній аналіз справедливості нарахунків із зовнішнім бенчмаркінгом. Діагностика системи зазвичай починається із зіставлення рівня оплати праці на конкретному підприємстві з середньоринковими показниками у відповідній галузі та регіоні. Якщо рівень винагороди суттєво нижчий за ринковий, заробітна плата втрачає свою стимулюючу силу, перетворюючись на чинник плинності кадрів та демотивації, оскільки працівники відчують недооціненість свого людського капіталу.

Процес оцінки дозволяє виявити низку системних проблемних зон, які є типовими для багатьох сучасних організацій. Однією з найбільш деструктивних проблем є «зрівнялівка» — відсутність чіткої диференціації в оплаті між високопродуктивними фахівцями («зірками») та працівниками з низькою результативністю («аутсайдерами»). Коли система винагороди базується виключно на відпрацьованому часі або формальному виконанні посадової інструкції без урахування якості та ініціативності, кращі співробітники втрачають стимул до наддосягнень, а середній рівень продуктивності в колективі неминуче знижується. Справедлива дистанція в оплаті праці є критично важливою для підтримки здорової внутрішньої конкуренції [14].

Ще однією гострою проблемою, особливо в умовах економічної нестабільності, є несвоєчасність виплат або деформована структура доходу, де основна (гарантована) частина заробітної плати є надто низькою порівняно зі змінною. Якщо працівник не впевнений у отриманні базової суми, необхідної для покриття першочергових потреб, виникає стан тривожності, що блокує творчий потенціал та лояльність. Низька частка окладу змушує персонал фокусуватися на короткострокових кількісних показниках заради виживання, часто нехтуючи довгостроковою якістю та інтересами клієнтів.

Неефективність діючих систем преміювання часто проявляється у перетворенні премії на так звану «даність». Це ситуація, коли додаткова виплата сприймається персоналом як гарантована частина окладу, яка виплачується автоматично незалежно від реальних зусиль. У такому разі премія перестає бути інструментом стимулювання і перетворюється на звичайну витрату підприємства, яка не приносить очікуваного приросту продуктивності.

Зовнішнім фактором, що суттєво нівелює мотиваційну роль грошової винагороди, є високий рівень інфляції. Навіть при номінальному зростанні заробітної плати її реальна купівельна спроможність може знижуватися. Якщо темпи індексації доходів відстають від темпів росту цін на споживчі товари та послуги, працівник фактично біднішає, що зводить нанівець будь-які зусилля

менеджменту щодо вдосконалення внутрішніх бонусних схем.

Для узагальнення результатів діагностики та ідентифікації критичних точок впливу розроблено наступну аналітичну таблицю.

Таблиця 2.3.

Вплив ключових проблем оплати праці на поведінку персоналу

Проблемна зона	Прояв у системі оплати	Наслідки для мотивації та бізнесу
Відсутність диференціації	Однаковий дохід при різній результативності	Демотивація талантів, застій професійного розвитку
Дисбаланс структури	Низький оклад при непрозорих бонусах	Високий рівень стресу, плинність кадрів, недовіра
Формальне преміювання	Виплата премій за фактом виходу на роботу	Відсутність зв'язку між зусиллями та винагородою
Ерозія реальних доходів	Відсутність регулярної індексації	Зниження лояльності, пошук додаткових заробітків

Наведені дані демонструють пряму кореляцію між недоліками в організації оплати праці та стратегічними ризиками для підприємства. Зокрема, ігнорування диференціації призводить до вимивання найбільш продуктивних кадрів, які є рушієм змін. Формальний підхід до преміювання робить витрати на персонал неефективними інвестиціями. Виявлення цих проблем є першим кроком до модернізації системи, оскільки воно дозволяє визначити пріоритетні напрями реформування: від механічного нарахування грошей до стратегічного управління винагородою, що базується на принципах меритократії та економічної обґрунтованості [20].

Таким чином, оцінка мотиваційної ролі заробітної плати свідчить, що в сучасних умовах гроші залишаються потужним стимулом лише за умови прозорості, справедливості та захищеності доходу від зовнішніх викликів. Виявлені проблеми вказують на необхідність переходу до більш гнучких моделей оцінки праці, які б дозволили підприємству не просто «платити за процес», а «винагороджувати за результат», зберігаючи при цьому соціальний мир та фінансову стійкість організації. Вирішення вказаних суперечностей є обов'язковою передумовою для успішного впровадження інноваційних методів управління персоналом у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

3.1 Удосконалення форм і систем оплати праці

Модернізація системи оплати праці в умовах постійної економічної турбулентності та цифрової трансформації вимагає від підприємств переходу від жорстких ієрархічних структур до гнучких та об'єктивних моделей винагороди. Традиційні підходи до нарахування заробітної плати часто не враховують реальну цінність посади для бізнесу та індивідуальний внесок працівника у стратегічні результати. Одним із найбільш прогресивних напрямів вирішення цієї проблеми є впровадження системи грейдингу, зокрема за методологією Едварда Хея. Сутність цього методу полягає у ранжуванні всіх посад організації за єдиною шкалою цінності на основі бально-факторного оцінювання. Кожна посада аналізується за трьома ключовими групами факторів: знання та досвід, необхідні для виконання функцій; складність вирішуваних проблем та креативність мислення; рівень відповідальності та вплив на кінцеві фінансові результати компанії.

Впровадження системи грейдів дозволяє підприємству розв'язати проблему суб'єктивізму та створити прозору «карту» окладів. Замість хаотичного встановлення заробітних плат за домовленістю, організація отримує чітку структуру рівнів (грейдів), де кожному рівню відповідає певний діапазон оплати (вилка). Це забезпечує внутрішню справедливість, оскільки посади з однаковою цінністю для бізнесу оплачуються на одному рівні, незалежно від назви відділу. Крім того, грейдинг відкриває для персоналу можливість горизонтального кар'єрного зростання: працівник може підвищувати свій грейд і дохід, розвиваючи експертність, навіть не переходячи на керівну посаду. Такий підхід стимулює професійний розвиток та утримання ключових фахівців, що є критично важливим в умовах кадрового дефіциту [22].

Паралельно з удосконаленням структури окладів, сучасні умови

вимагають тотальної цифровізації процесів управління винагородою. Автоматизація обліку робочого часу стає нагальною потребою у зв'язку з масовим переходом персоналу на віддалені та гібридні формати роботи. Традиційні табелі обліку в таких умовах втрачають свою актуальність та достовірність. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (Time Tracking Systems, HRIS-платформи) дозволяє фіксувати фактичну активність працівника в цифровому середовищі, інтегруючи ці дані безпосередньо в бухгалтерські модулі для нарахування виплат. Це не лише мінімізує ризик технічних помилок і вплив людського фактора, а й забезпечує високий рівень довіри між сторонами трудових відносин. Цифрові рішення також дозволяють реалізувати концепцію «On-Demand Pay» (оплата на вимогу), коли працівник може бачити зароблену суму в режимі реального часу та отримувати частину виплат за фактом виконання завдань, що суттєво підвищує лояльність, особливо серед представників поколінь Y та Z [31].

Важливим вектором модернізації є підвищення гнучкості систем оплати через впровадження Agile-підходів. Сучасний бізнес дедалі частіше організовується навколо конкретних проєктів, а не стабільних функцій. У таких умовах доцільним є перехід на погодинні ставки з жорсткою прив'язкою до проміжних результатів (Milestones). Замість фіксованого місячного окладу, система винагороди адаптується до темпів реалізації проєкту: успішне закриття ітерації (спринту) стає тригером для виплати бонусів.

Для комплексної оцінки запропонованих напрямів вдосконалення доцільно розглянути їхній функціональний вплив на систему управління персоналом.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика інноваційних інструментів модернізації оплати праці

Напрямок удосконалення	Технологічний інструментарій	Основний результат для системи
Грейдинг (метод Хея)	Бально-факторні матриці оцінки посад	Об'єктивна ієрархія окладів, внутрішня справедливість

Напрямок удосконалення	Технологічний інструментарій	Основний результат для системи
Цифровізація обліку	HRIS, хмарні сервіси тайм-трекінгу	Прозорість виплат для віддалених працівників
Agile-оплата	Проектні бонуси, погодинні ставки за результат	Гнучкість фонду оплати, орієнтація на дедлайни

Представлені дані демонструють, що вдосконалення системи оплати праці має відбуватися за трьома взаємодоповнюючими осями. Грейдинг створює міцний і справедливий «скелет» системи, запобігаючи зрівнялівці та суб'єктивізму. Цифровізація забезпечує технічну базу для реалізації цих принципів у сучасному безпаперовому офісі, роблячи процес нарахувань миттєвим та безпомилковим. Гнучкі Agile-методи додають системі необхідної динаміки, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на ринкові виклики та спрямовувати ресурси на найбільш пріоритетні проекти.

У підсумку, удосконалення форм і систем оплати праці в сучасних умовах полягає у відмові від сприйняття заробітної плати як пасивної компенсації за присутність на робочому місці. Перехід до бально-факторного грейдування в поєднанні з автоматизацією та проектним стимулюванням перетворює систему оплати на потужний інструмент стратегічного менеджменту. Це дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати на персонал, а й сформулювати ціннісну пропозицію для працівника (EVP), яка базується на принципах меритократії, технологічності та орієнтації на конкретний результат. Такий комплексний підхід є запорукою збереження кадрового потенціалу та підвищення операційної ефективності в умовах високої невизначеності ринку.

3.2. Впровадження сучасних методів стимулювання персоналу

Трансформація підходів до управління людськими ресурсами в умовах глобальної конкуренції за таланти вимагає від підприємств виходу за межі традиційного нарахування заробітної плати [25]. Сучасні методи стимулювання персоналу спрямовані на створення цілісного ціннісного

пропозиції (EVP), яка враховує не лише фінансові потреби працівника, а й його прагнення до самореалізації, визнання та балансу між роботою та особистим життям. Ключовим інструментом у побудові такої системи стає KPI-менеджмент, який дозволяє перетворити абстрактні стратегічні цілі компанії на конкретні, вимірювані показники для кожного підрозділу та окремого виконавця. Розробка прозорих матриць ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) забезпечує чітке розуміння працівником того, за які саме результати він отримує винагороду. Це мінімізує суб'єктивізм у преміюванні та створює середовище меритократії, де дохід безпосередньо корелює з реальним внеском у розвиток бізнесу.

Важливим вектором еволюції систем стимулювання є перехід до концепції Total Rewards (Сукупна винагорода). Ця модель розглядає компенсацію не як ізольовану виплату грошей, а як інтегровану сукупність матеріальних та нематеріальних благ. В межах Total Rewards грошова складова доповнюється розширеним соціальним пакетом, що включає медичне страхування, програми оздоровлення та недержавне пенсійне забезпечення. Особлива увага приділяється професійному розвитку: оплата профільних курсів, сертифікацій та навчання за рахунок компанії стає потужним стимулом для амбітних фахівців. Крім того, невід'ємними елементами сучасної винагороди є гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості, що дозволяє працівникам ефективно розпоряджатися власним часом. Для топ-менеджменту та ключових експертів концепція Total Rewards часто включає довгострокові інструменти стимулювання, такі як опції або програми участі в прибутку, що формує у персоналу психологію власника та орієнтацію на довгострокову капіталізацію компанії [7].

Інноваційним підходом, що набуває популярності в цифрову епоху, є гейміфікація процесів стимулювання. Використання ігрових механік у робочому середовищі дозволяє підвищити залученість персоналу та зробити рутинні завдання більш захопливими. Впровадження внутрішніх рейтингів, лідерських таблиць та системи цифрових значків (badges) за досягнення певних етапів роботи апелює до внутрішньої мотивації та потреби у визнанні.

Особливо ефективною є система віртуальних винагород або корпоративної валюти, яку працівники накопичують за виконання понадпланових завдань, допомогу колегам або інноваційні пропозиції. У подальшому ці віртуальні бали можуть конвертуватися в реальні бонуси, додаткові дні відпустки, мерч компанії або інші привілеї. Гейміфікація створює динамічну атмосферу всередині колективу, стимулює здорову конкуренцію та дозволяє керівництву отримувати миттєвий зворотний зв'язок про активність персоналу.

Комплексне використання КРІ-менеджменту, моделі сукупної винагороди та елементів гейміфікації дозволяє створити багатогранну систему стимулювання, яка враховує різноманітність мотиваційних профілів сучасних працівників. Це забезпечує не лише зростання індивідуальної продуктивності, а й зміцнює бренд роботодавця, знижує плинність кадрів та сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури. За таких умов система оплати праці перестає бути механічним процесом розподілу ресурсів і перетворюється на стратегічну інвестицію в лідерський та інтелектуальний потенціал організації, що є критично важливим для сталого розвитку в умовах високої невизначеності ринку. Перехід до таких методів стимулювання відображає гуманізацію праці, де людина з її потребами та талантами стає головним активом та джерелом конкурентних переваг підприємства.

ВИСНОВКИ

Завершення комплексного дослідження системи оплати праці в сучасних умовах дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків, що відображають теоретичну цінність та практичну значущість проведеної роботи відповідно до визначених завдань.

Першочергово було встановлено, що економічна сутність заробітної плати в умовах ринкової трансформації еволюціонує від трактування її як простої ціни ресурсу до розуміння як стратегічної інвестиції в людський капітал. Заробітна плата виконує роль складного соціально-економічного індикатора, що поєднує в собі відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну функції. У сучасних умовах особливого значення набуває стимулююча функція, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між індивідуальною результативністю та економічним зростанням суб'єкта господарювання. Принципи організації оплати праці, такі як справедливість, диференціація та випереджаюче зростання продуктивності, стають фундаментом для побудови ефективних взаємовідносин між власником та найманим персоналом.

Дослідження елементів тарифної системи підтвердило її роль як надійного ієрархічного інструменту, що забезпечує стабільність та прозорість базових нарахунків. Тарифні сітки, ставки та схеми посадових окладів дозволяють чітко регламентувати рівні оплати залежно від кваліфікації. Водночас аналіз альтернативних безтарифних моделей продемонстрував їхню вищу адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. Безтарифні підходи, засновані на пайовій участі або відсотках від кінцевого результату, є більш ефективними в середовищах, де командна робота та гнучкість процесів переважають над жорсткою функціональною регламентацією. Оптимальним для сучасного підприємства визнано симбіоз цих моделей, де тарифна частина гарантує соціальну безпеку, а елементи безтарифних систем забезпечують драйв до досягнення надрезультатів.

Оцінка нормативно-правового поля регулювання трудових доходів в

Україні виявила суттєвий вплив екстремальних зовнішніх факторів на трудове законодавство. Поряд із базовими актами, такими як Кодекс законів про працю та Закон про оплату праці, критично важливу роль відіграє спеціальне законодавство періоду воєнного стану. Закон № 2136-IX надав роботодавцям необхідні інструменти для збереження життєздатності бізнесу через можливість гнучкого управління робочим часом та призупинення окремих виплат. Державні гарантії у вигляді мінімальної заробітної плати та механізмів оподаткування залишаються запобіжниками соціальної дестабілізації, проте вимагають постійної адаптації до інфляційних процесів та міграційних викликів, що стоять перед національною економікою.

Аналіз класичних форм оплати праці показав, що вибір між відрядною та погодинною формами повинен базуватися на технологічній специфіці виробництва та пріоритетах якості. Відрядна форма залишається неперевершеним стимулом у масовому виробництві, де кількісний вимір продукції є першочерговим. Погодинна форма, навпаки, стає домінуючою в інтелектуально містких галузях, таких як ІТ, банківська сфера та креативні індустрії, де результат залежить від складності інтелектуальних операцій та якості витраченого часу. Було визначено, що ефективність застосування кожної форми прямо залежить від здатності підприємства забезпечити точне нормування праці та безперебійний контроль якості.

Вивчення вітчизняного досвіду побудови систем преміювання дозволило зробити висновок про поступове відходження українських підприємств від формальних бонусних схем до більш персоналізованих моделей. Преміювання сьогодні виступає не лише як грошовий додаток, а як інструмент визнання досягнень. Проте вплив на мотивацію персоналу часто нівелюється через непрозорість критеріїв оцінки. Встановлено, що найбільший позитивний ефект на залученість мають ті системи, де частка змінної винагороди є суттєвою, а правила її отримання зрозумілі кожному виконавцю ще до початку робочого циклу.

Діагностика функціонування діючих систем оплати праці на прикладі сучасних підприємств дозволила ідентифікувати низку критичних проблем.

Головними серед них є зрівнялівка в оплаті праці фахівців різного рівня результативності, ерозія реальних доходів під впливом інфляції та втрата преміями свого стимулюючого характеру через перетворення їх на гарантовані виплати. Також виявлено розрив між очікуваннями персоналу щодо сукупної винагороди та реальними компенсаційними пакетами, що пропонують роботодавці, особливо в частині соціальних гарантій та можливостей для навчання.

На основі виявлених проблем було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення систем винагороди. Ключовим напрямом визначено впровадження грейдингу, що дозволяє об'єктивно оцінити відносну цінність кожної посади для компанії та усунути внутрішні диспропорції в оплаті. Інтеграція грейдингу з KPI-менеджментом створює цілісну систему управління ефективністю, де базова частина зарплати відповідає рівню відповідальності та компетенцій, а змінна — реальним досягненням за встановленими ключовими показниками. Впровадження таких інструментів забезпечує прозору кар'єрну драбину та мотивує персонал до постійного вдосконалення своїх навичок.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сучасна система оплати праці має бути багатокомпонентною, технологічною та справедливою. Вона повинна не просто компенсувати витрати часу працівника, а виступати інструментом управління його поведінкою в інтересах організації. Перехід до гнучких моделей стимулювання, цифровізація обліку та впровадження концепції сукупної винагороди є безальтернативним шляхом для вітчизняних підприємств, що прагнуть зберегти свій кадровий потенціал та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Тільки за умови дотримання балансу між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю заробітна плата стає дієвим важелем модернізації економіки праці.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Андрощук М. В., Гевлич Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Том 2 № 15 (2023). С. 126-129.
<https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/14696>
- 2.Бандур С. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 360 с.
- 3.Баранов С.О., Ткаченко Н.В. Проблеми та шляхи вдосконалення обліку ОП. Фінансовий простір. 2022. № 3(47). С. 92–100.
- 4.Ведерников М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики): моногр. Хмельницький: Евріка, 2024. 288 с
- 5.Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://nbuv.go>
- 6.Герасимчук З. В. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 280 с.
- 7.Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д.. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. Věda a perspektivy. 2022. № 7(14). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129)
- 8.Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2020. 374 с Закон України Про оплату праці. Редакція від 01.04.2023, підстава - 2888-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>.
- 9.Ілляшенко С.М. Гнучкість системи оплати праці в умовах змінного середовища. Вісник економіки. 2022. №3. С. 228–234.
10. Інфляційний звіт (квітень 2024 року). Національний банк України : Офіційний вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf
11. Карпенко Н., Галан О. (2022). Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних

12. Киш Л.М., Курило Н.Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 13–2. С. 89–94.
13. Колот А. М., Головка Л. В. Оплата праці в системі соціально-трудових відносин : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 324 с.
14. Колот А.М. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. К.: КНЕУ, 2021. 296 с.
15. Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія. - Маріуполь, 2021. - 244 с.
16. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2025. 279 с
17. Мазаракі А.А., Балан О.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.
18. Мустеца І., Мільман Л., Семенюк В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 162-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_4_13
19. Островерха Р. Е. Теоретичні засади удосконалення організації обліку заробітної плати / Р.Е. Островерха // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2024. - № 797. - С. 284-291. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2024_797_41.
20. Прохоровська С. А. Мотивування молоді до трудової діяльності в умовах сучасних викликів. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 2022. С. 156-158.
21. Самофалова М. О. Оцінка системи стимулювання праці у Першій

філії ПРАТ «УФГ» у м. Вінниця / М. О. Самофалова, А. М. Слободяник, А. А. Стребков // Сучасні питання економіки і права. - 2020. - №1. - С. 58-69.

22. Семенов А.Г. Підходи до удосконалення організації і оплати праці на підприємствах / Семенов А.Г., Складанна К.І. // Сучасні проблеми модернізації та структурних трансформацій економіки України і регіонів : тези доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : КПУ, 2025. С. 358–360.

23. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці / Н.М. Шмиголь, Д.С. Монастирська, А.А. Антонюк. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2025. № 2. С. 71–75.

24. Тищенко О.В. Проект трудового кодексу України: концептуальні проблеми змісту. Юридичний науковий електронний журнал. № 7/2024. С. 228-233. http://www.lsej.org.ua/7_2024/56.pdf

25. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О.М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с.

26. Трушкіна Н. В. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства / Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич // Проблеми економіки. - 2020. - №2. - С. 303-311.

27. Цимбалюк С. О. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні / С. О. Цимбалюк, Д. І. Цимбалюк // Проблеми економіки. - 2020. - № 1. - С. 290-297.

28. Чумаченко М. Г. Організація праці на підприємстві : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2022. 250 с.

29. Швець В. Я., Мартиненко О. М. Мотивація персоналу: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2021. 212 с.

30. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до управління підприємством / Я. К. Яхнін. — К.: Наук. думка, 2026. —143 с Stack

31. Overflow Developer Survey 2024. 2024. URL: <https://survey.stackoverflow.co/2024>

32. State of Developer Wellness Report 2024. Developer Nation. 2024. URL: <https://www.developernation.net/blog/state-of-developer-wellness-report-2024>