

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки бізнесу

Хруцька Ірина Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення організації оплати праці на
підприємстві (на прикладі ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»)»**

Групи: ТУбо 04-24 М1Е (2.0 здс)

Спеціальність: 051«Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис) Хруцька І.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент Гошовська В.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис) Дмитренко Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Хруцька І.В. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві (на прикладі ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН») . – Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У дипломній роботі головним є розгляд теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування механізму удосконалення системи організації оплати праці та ефективності на сучасних підприємствах.

За результатами виконання дипломної роботи сформовано шляхи покращення оплати праці та мотивації на підприємстві. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами, що мають складнощі з оплатою праці та мотивацією працівників.

Ключові слова: системи оплати праці, заробітна плата, мотивація, форми оплати праці, матеріальне стимулювання, продуктивність праці, механізм.

ABSTRACT

Khrutska Iryna Improvement of labor remuneration at the enterprise (on the example of PE "VF "Panda" TM "KARAVAN"). – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

The main focus of the thesis is to consider theoretical provisions and practical recommendations regarding the formation of a mechanism for improving the system of organizing labor remuneration and efficiency at modern enterprises.

Based on the results of the thesis, ways to improve remuneration and motivation at the enterprise have been formed. The results of the thesis can be used by enterprises that have difficulties with remuneration and motivation of employees.

Keywords: remuneration systems, wages, motivation, forms of remuneration, material incentives, labor productivity, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1. Сутність та значення організації оплати праці, її складові елементи та принципи	7
1.2. Методологічні підходи до організації оплати праці	17
1.3. Роль ефективної організації оплати праці на підприємстві	24
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства	35
2.2. Аналіз діючої організації оплати праці на ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН».....	41
2.3. Дослідження взаємозв'язку оплати праці з продуктивністю праці з кінцевими результатами діяльності організації	51
Висновок до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	64
3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення організації оплати праці на підприємстві в умовах війни	64
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці, як складової системи управління персоналом	73
Висновок до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Як життєво важливий елемент системи мотивації персоналу, заробітна плата повинна залучати працівників та спеціалістів до результатів їхньої роботи, сприяти диференціації винагороди на основі кількості та якості виконання, забезпечувати розумний розподіл фінансових ресурсів на заробітну плату та сприяти темпам зростання продуктивності праці, що перевищують відповідне підвищення заробітної плати.

В організаціях винагорода слугує основним фактором мотивації та залучення працівників до їхніх посад. Бухгалтерський персонал відповідає за контроль точності розрахунку заробітної плати та сплати відповідних податків, забезпечуючи дотримання законодавчих змін, незалежно від обставин, що виникають внаслідок конкретних подій як у країні, так і в усьому світі.

Актуальність дослідження. На даному етапі розвитку української економіки підвищення заробітної плати шляхом створення ефективного регуляторного механізму є актуальним питанням, оскільки економічна діяльність, що відбувається в країні, не забезпечує належного стимулювання персоналу через компенсацію.

Питання, пов'язані із заробітною платою, займають важливе місце у сфері трудових відносин. У прагненні покращити планування витрат на оплату праці на підприємствах важливо враховувати як організаційні, так і правові аспекти діяльності підприємства.

Також необхідний ретельний аналіз економічних та фінансових показників, пов'язаних з його ефективністю, поряд з чинною системою планування витрат на оплату праці.

Сучасна школа українських економістів займається питаннями, що стосуються витрат на оплату праці, зокрема, такими відомими діячами, як В. Андрієнко, А. Колот, Н. Павловська, Д. Богиня, Г. Завіновська, Г. Куліков та В. Поліщук. Ця школа інтегрувала найважливіший внесок попередніх

наукових традицій, водночас встановивши конкретні теоретичні перспективи щодо впливу оплати праці на мотивацію працівників у перехідній економіці України, водночас визнаючи цінний досвід іноземних держав.

Метою дослідження було забезпечити науково-теоретичну основу організації системи оплати праці, а також визначити потенційні напрямки її вдосконалення в Україні на сучасному етапі.

Наступні **завдання** вирішуються в процесі написання кваліфікаційної роботи:

- Визначити фундаментальну сутність концепції організації оплати праці, а також її основні компоненти та керівні принципи;
- Розглянути методологічні основи, що стосуються структурування оплати праці;
- Дослідити значення ефективної організації оплати праці на підприємстві;
- Оцінити сучасні умови та організаційно-економічні характеристики діяльності досліджуваного підприємства;
- Оцінити існуючу організацію оплати праці на ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»;
- Дослідити кореляцію між оплатою праці та продуктивністю праці стосовно загальних результатів діяльності організації;
- Обґрунтувати необхідність удосконалення організації оплати праці на підприємстві у воєнний час;
- надати пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці, як складової системи управління персоналом.

У цьому дослідженні **об'єктом** розглядаються процеси вдосконалення системи організації оплати праці на ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН», що спеціалізується на виробництві мінеральної води.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи аналізу системи організації оплати праці, а також практичні рекомендації щодо розробки механізму її вдосконалення на сучасних підприємствах.

У кваліфікаційній роботі використовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані **методології дослідження**. Під час розгляду сучасних поглядів на організацію оплати праці було застосовано кілька методів, зокрема логічний метод, графічний метод, методи економіко-математичного моделювання, а також методи логічного узагальнення та порівняння.

Для отримання аналітичних даних було використано дані статистичної звітності, зокрема бухгалтерську звітність підприємств. Теоретична основа цього дослідження базується на дослідженнях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, які зосереджуються на вдосконаленні систем оплати праці та мотивації в сучасних організаціях.

Інформаційна база для цього дослідження отримана з різноманітних джерел, включаючи первинні, синтетичні та аналітичні бухгалтерські матеріали, що стосуються оплати праці персоналу підприємства. Це охоплює форми бухгалтерського обліку, податкової та статистичної звітності, нормативні акти, що регулюють внутрішній облік та контроль, методичні рекомендації з внутрішнього трудового розпорядку, відповідну спеціалізовану літературу, установчі документи підприємства, а також довідкові та монографічні тексти, дані з Інтернету.

Практичне значення цієї теми полягає в її потенціалі для допомоги роботодавцям, профспілковим організаціям та іншим особам, які цікавляться питаннями матеріальної мотивації. Вона спрямована на з'ясування сутності та особливостей організації оплати праці в умовах переходу до цивілізованого ринку, а також надання практичних рекомендацій щодо впровадження та вибору прогресивних форм оплати праці в поєднанні з іншими складовими компенсації праці.

Результати дослідження. Рекомендації, сформульовані на основі отриманих результатів, сприятимуть удосконаленню системи оплати праці на ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН».

Структура, зміст та обсяг роботи включають вступ, три окремі розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та значення організації оплати праці, її складові елементи та принципи

Начало форми

У ринковій економіці, що базується на різних формах власності та господарювання, підвищення матеріальної зацікавленості працівників в ефективній праці повинно базуватися на умовах компенсації, які максимізують продажі, збільшують обсяг товарів та послуг, підвищують технічний рівень, підвищують освіту та професійну підготовку, а також удосконалюють виробництво та організацію праці.

Персонал є одним з найцінніших ресурсів будь-якої організації, а його кваліфікація, здібності та рівень кваліфікації безпосередньо визначають ефективність праці та загальний розвиток підприємства. Однак оцінка потенціалу та професійної компетентності працівника виключно на основі кваліфікації чи академічних знань є складним завданням.

Тому багато підприємств використовують системи оцінювання для об'єктивної оцінки професійних здібностей, особистих якостей та потенціалу працівників. [4, с. 22-26]

У рамках чинної політики, спрямованої на підвищення ефективності виживання та розвитку підприємства та забезпечення формування відповідних індивідуальних та колективних механізмів стимулювання, винагорода колективних інтересів на різних рівнях є фундаментальною.

Компенсація є найважливішим засобом підвищення зосередженості працівників на результатах, продуктивності, обсягах виробництва, якості та різноманітності їхньої роботи.

Витрати на оплату праці є складовою собівартості кінцевої продукції.

Організація компенсації та заробітної плати займає важливе місце в механізмі управління та є одним з найважливіших соціально-економічних факторів, що визначають рівень та якість суспільного розвитку. Конкретний вплив компенсації на якість життя населення та шляхи вирішення проблеми компенсації є дуже важливими питаннями сьогодення. [10, с. 164-169]

У контексті сучасного соціально-економічного розвитку підприємств в Україні питання підвищення рівня заробітної плати та вдосконалення механізмів управління оплатою праці стають дедалі більш актуальними.

Тому значення цього дослідження полягає у дослідженні характеристик заробітної плати та її впливу на якість життя мешканців, виявленні існуючих проблем у сфері заробітної плати та запропонованні відповідних рішень.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, зазвичай розрахована в грошовій формі, яку виплачують роботодавці працівникам за трудовими договорами як компенсацію за виконану працівниками роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов роботи, професійних навичок та здібностей працівника, результатів праці та господарської діяльності підприємства.

О. В. Шкілов визначає заробітну плату як механізм визначення розміру заробітної плати за робочий час та іншої компенсації за неробочий час, передбаченої договором (наприклад, заробітна плата за встановлені законом свята, додаткові свята та навчальні канікули).

Вона також включає забезпечення працівників професійною перепідготовкою, підвищенням кваліфікації та часом, проведеним поза основним робочим місцем; оплату за нестачу робочих місць та простої, спричинені причинами, не пов'язаними з працівником; та інші витрати, передбачені законодавством України.

Наприклад, погляд К.Ф. Брезницької наголошує, що заробітна плата є винагородою за працю, а її вартість – ціною праці, що визначається взаємодією попиту та пропозиції на певний вид праці на ринку праці.

Заробітна плата – це винагорода, зазвичай виражена в грошовій формі, яка виплачується роботодавцем або уповноваженим ним органом працівнику згідно з трудовим договором як компенсація за виконану роботу.

За словами А.В. Каліни, заробітна плата є частиною доданої вартості, що існує в грошовій формі, а її розподіл залежить від часу та якості праці, вкладеної працівником. [25]

С.В. Васильчак визначає заробітну плату як будь-який вид доходу, обчисленого в грошовій формі, що виплачується роботодавцем або уповноваженим органом працівнику згідно з трудовим договором, як компенсація за виконану роботу або надані послуги.

Вчений Ф.Ф. Бутинець зазначає, що заробітна плата є трансформованою формою вартості та ціни праці. Економічна трансформація нації повинна спочатку відбутися за умови покращення життя людей.

Організація, продуктивність, планування та використання фондів заробітної плати є одними з найважливіших явищ у сфері соціально-економічних відносин сьогодення.

Заробітна плата відіграє досить складну роль у системі факторів, що складають умови праці. Вона є одним з найважливіших показників, що розкривають характер та рівень соціально-економічних та соціальних умов.

Як економічну категорію, характер заробітної плати можна розглядати як на мікрорівні (стосується працівників та роботодавців), так і на макрорівні. Для працівників заробітна плата є частиною їхнього особистого доходу та економічною реалізацією їхньої власності на власні трудові ресурси.

Економічні вигоди від підвищення заробітної плати для працівників створюють передумови для покращення якості та кількості їхньої трудової діяльності, підвищення їхньої кваліфікації, планування кар'єри та пошуку більш сприятливих умов працевлаштування. [26]

Для роботодавців заробітна плата, що виплачується працівникам, є частиною виробничих витрат. Економічні вигоди для роботодавців полягають у зменшенні питомих (на одиницю продукції, на карбованець продукції, на

карбованець виручки або на карбованець прибутку) витрат на заробітну плату, що відображається у підвищенні ефективності використання існуючих трудових ресурсів, відборі більш ефективних працівників та впровадженні трудозберігаючих та трудоальтернативних технологій.

У сучасній змішаній економіці послуги праці поступово стають товаром через різноманітність та багатовимірність форм власності. Тому необхідно розглянути оцінку вартості послуг праці та використовувати її як відправну точку для з'ясування сутності поняття заробітної плати. [38]

На макрорівні заробітна плата являє собою дохід трудових факторів у системі розподілу національного доходу, що складають ефективний попит зайнятих працівників на споживчі товари та послуги.

Занадто низька реальна заробітна плата призводить до недостатнього сукупного попиту, тим самим гальмуючи економічне зростання; надмірне зростання грошової заробітної плати провокує інфляцію. Рівень заробітної плати та її динаміка значною мірою визначають ступінь диференціації суспільних доходів, а отже, і ступінь соціальної диференціації та напруженості.

З цієї причини заробітна плата стає об'єктом національного макроекономічного регулювання. Таким чином, сфера оплати праці є прямим перетином економічних інтересів усіх основних суб'єктів відтворення.

Як правова категорія, заробітна плата втілює конкретні права та обов'язки учасників трудових відносин щодо заробітної плати та визначається Трудовим кодексом Російської Федерації як винагорода, що надається залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості та умов праці, а також додаткові виплати та надбавки компенсаційного характеру та стимулюючі виплати (доплати та надбавки, премії та інші стимулюючі виплати).

Таким чином, заробітна плата складається з двох частин: одна частина - гарантована (умовна) заробітна плата, яка є заробітною платою, яку отримує кожен працівник після відпрацювання норми робочого часу та якісного

виконання своїх трудових обов'язків; інша частина - гнучка заробітна плата, яка має переважно стимулюючий або компенсаційний характер. [48]

Окрім заробітної плати, працівники можуть отримувати грошові та негрошові соціальні виплати, що виплачуються їхніми роботодавцями, такі як медичне обслуговування, допомога на харчування, оплачувана додаткова відпустка, додаткові пенсії та медичне страхування.

Дзюбик С.Д. зазначає, що зарубіжні економісти не досягли єдиної думки щодо того, чи є мінімальна заробітна плата необхідною як механізм запобігання бідності.

Це пояснюється тим, що, з одного боку, мінімальна заробітна плата в ринковій економіці може призвести до безробіття для деяких працівників з низьким рівнем доходу; з іншого боку, вона може збільшити доходи тих, хто продовжує працювати.

В Україні система організації оплати праці має багато проблем: рівні заробітної плати майже не пов'язані з кінцевим результатом роботи працівників та підприємств; диференціація заробітної плати є недосконалою; а роль мінімальної заробітної плати незрозуміла.

Організація оплати праці значною мірою залежить від якості нормативних матеріалів, оскільки використання надмірно високих норм робочого часу та надмірно низьких норм виробітку при оцінці витрат на оплату праці порушує принцип оплати праці за обсягом трудових ресурсів.

Організація оплати праці передбачає об'єднання різних елементів, що складають її механізм, у певну систему та встановлення взаємозалежності між ними, що забезпечує дотримання принципів організації оплати праці та виконання її функцій. [55, с. 303-308]

Метою організацій оплати праці є диференціація та регулювання різних категорій працівників на основі складності та важкості виконуваної ними роботи, умов праці, індивідуальної та колективної віддачі праці, забезпечуючи при цьому загально гарантований дохід та дотримання норм праці, передбачених галузевими угодами та колективними договорами.

Організація оплати праці дотримується таких принципів:

- виплачувати заробітну плату на основі індивідуального внеску, кількості та якості праці. У цьому випадку необхідно враховувати економічні результати підприємства та його фінансові можливості. Кількість праці вимірюється в робочих годинах (годинах, днях) або витратах на оплату праці за одиницю часу.

Витрати на оплату праці виражаються в кількості продукції певної якості або обсязі виконаної роботи. Якість праці відображає складність самої роботи, яка залежить від певного рівня кваліфікації, умов праці та її значення в економіці. [74]

- надати підприємствам право самостійно обирати форму та систему оплати праці та визначати їх розмір. Розмір заробітної плати за фактично виконану працю (роботу) не повинен обмежуватися, але водночас він не повинен бути нижчим за мінімальний стандарт оплати праці, встановлений державою;

- встановити коефіцієнти оплати праці для різних категорій, професій та рівнів кваліфікації на основі складності роботи, умов праці та соціального статусу.

Більш складна та технічна робота оплачується більше, ніж проста, низькокваліфікована робота, оскільки, порівняно з працівниками з меншою кваліфікацією, працівники з вищою кваліфікацією можуть створювати більше матеріальної цінності за тих самих витрат на оплату праці та виконувати складнішу роботу. Це не лише допомагає підвищити продуктивність праці, але й мотивує працівників удосконалювати свою кваліфікацію.

Заробітна плата також варіюється залежно від умов праці, складності, ступеня шкоди чи ризику для здоров'я. Важка праця оплачується більше, ніж легка, а вищу заробітну плату можна отримати, працюючи в умовах, відмінних від звичайних виробничих.

Це служить як матеріальною компенсацією за збільшення витрат на оплату праці, так і допомагає залучити працівників до менш привабливої роботи.

Окрім заробітної плати, ці працівники також отримують додаткові надбавки, субсидії та пільги: **Начало формы**

- стимулювати вдосконалення технології та організації виробництва, знизити виробничі витрати та покращити якість продукції;
- стандартизувати мінімальну заробітну плату, щоб працівники з різним рівнем кваліфікації могли легко відтворювати робочу силу.

Основні принципи організації оплати праці досягаються за допомогою таких елементів: системи угод та контрактів на всіх рівнях економіки, а також нормування праці, тарифних систем, а також форм і систем оплати праці для різних підприємств та їх структурних секторів. [79]

Кожен елемент має свої конкретні цілі, але вони взаємодіють один з одним і за умови правильного використання можуть забезпечити ефективне досягнення системою матеріальної зацікавленості певних виробничих показників.

Метою нормування праці на підприємствах є зниження виробничих витрат та підвищення продуктивності праці, що є важливою умовою розширення масштабів виробництва та збільшення реальних доходів працівників. Все це базується на впровадженні нових технологій, удосконаленні організації виробництва та праці, покращенні умов праці.

Як захід контролю за кількістю праці, нормування праці також впливає на її якісні відмінності. Недостатня стандартизація відображається в різниці в інтенсивності стандартизації та рівні впровадження, що також призводить до дисбалансу між заробітною платою та складністю роботи.

Тільки тоді, коли трудові стандарти відображають однакову трудомісткість, можна по-справжньому досягти рівної оплати за рівну працю.

У сучасній економічній системі України існує розмежування між державним регулюванням заробітної плати та регулюванням заробітної плати за тарифними угодами:

- посилення соціального забезпечення працівників. Рівень заробітної плати повинен забезпечувати нормальне відтворення кваліфікованої робочої сили;

- чіткість є ключовою. Зв'язок між обсягом виробництва та заробітною платою має бути простим та зрозумілим, щоб кожен працівник міг його зрозуміти.

Це допомагає покращити матеріальні блага працівників та службовців, тим самим сприяючи покращенню виробничих показників.

Отже, підприємства повинні запровадити спрощені системи оплати праці та зменшити кількість показників преміювання. [87, с. 18-35]

Головною вимогою організації оплати праці на підприємстві є забезпечення необхідного зростання заробітної плати при одночасному зниженні собівартості одиниці продукції, а також гарантування того, що виплати заробітної плати здійснюються з результатів діяльності підприємства.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», організація оплати праці базується на наступному:

- законодавстві та інших нормативних документах;
- генеральних угодах на національному рівні;
- галузевих угодах, регіональних угодах;
- колективних договорах;
- трудових договорах.

Основним завданням організації оплати праці є пошук оптимального співвідношення між національним регулюванням оплати праці та договірним регулюванням оплати праці.

До основних елементів організації оплати праці належать:

- система нормування праці, включаючи норми праці та правила праці;

- системи та форми оплати праці (тимчасова оплата праці, відрядна оплата праці, комісійна оплата праці, змішані форми оплати праці та їх системи); митні та немитні системи організації оплати праці;

- системи стимулюючих виплат: премії, надбавки;

- системи компенсаційних виплат: вихідна допомога, додаткові виплати.

Основними органами організацій з оплати праці є:

- державні органи та місцеві саморегулювні організації;
- власники, об'єднання власників або їх представництва;
- профспілки, об'єднання профспілок та їх представництва;

працівники. [5]

Основою організації оплати праці є система грейдів заробітної плати, яка складається з таких компонентів:

- Грейди заробітної плати: Вони характеризують складність та рівень кваліфікації виконуваної роботи.

- Ставки заробітної плати: Вони вимірюють ціну праці на певному рівні складності (грейді), тобто ціну праці для працівників певної професії та рівня кваліфікації протягом певного періоду часу (година, день, тиждень).

- Найнижча ставка заробітної плати для першого розряду: Співвідношення ставок заробітної плати (посадові оплати праці) між різними рівнями кваліфікації (різними посадами).

- Таблиця заробітної плати (схема посадових оплати праці): Це серія грейдів заробітної плати, ставок та співвідношень кваліфікаційних ставок, встановлених для працівників, які виконують роботу різної складності та мають різні професії та рівні кваліфікації.

- Характеристика заробітної плати та кваліфікації (довідник)** розроблена Міністерством праці України.

Тому розумна організація заробітної плати є необхідною умовою для ефективної мотивації працівників.

Варто зазначити, що сутність складових оплати праці можна по-справжньому зрозуміти лише через їхню функцію в процесі суспільного відтворення.

Вчені дотримуються різних поглядів на це питання: наприклад, С. Мочерний у своїх дослідженнях визначив лише три основні функції: стимулювання, відтворення та розподіл; тоді як деякі дослідники запропонували п'ять функцій, а саме функцію оптимізації або функцію формування стабільного попиту. [3, с. 126-129]

О. Гадзевич вважає, що функції стимулювання та стимулювання є основними, але також розглядає дві інші функції — відтворення та соціальну.

О. Грішнова запропонувала шість функцій заробітної плати: стимулювання, відтворення, соціальну, регулювання, оптимізацію та функцію формування стабільного попиту.

Начало формы

Аналіз наукових досліджень показує, що заробітна плата має чотири основні функції: відтворюваність, стимулювання, регулювання та соціальність. Однак варто зазначити, що значення кожної функції заробітної плати певною мірою змінилося під час війни в Україні. Наприклад, посилювалася регулююча функція підтримки стабільності та балансу ринку праці.

Нові форми організації праці сформувалися на новостворених підприємствах різних форм власності. Ключовим у цьому питанні є мотивація працівників, по-перше, шляхом забезпечення тісного зв'язку заробітної плати з їхніми конкретними результатами праці.

Це, у свою чергу, вимагає прийняття прогресивної системи оплати праці та методу оплати, щоб повністю враховувати індивідуальні особливості кожного члена колективу. [12]

Тому існує значна невизначеність та недостатнє регулювання у сфері заробітної плати. Як забезпечити належний рівень діяльності в цій сфері, є одним із найважливіших питань у сфері трудових відносин.

На всіх етапах економічного розвитку заробітна плата є одним із найважливіших факторів, що забезпечують формування механізмів стимулювання в процесі трудової діяльності та забезпечують працівників ефективною системою матеріального стимулювання.

Підвищення продуктивності праці, покращення рівня життя людей та створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери – все це залежить від успішного вирішення питання заробітної плати.

1.2. Методологічні підходи до організації оплати праці

У сучасному бізнес-середовищі створення системи корпоративної компенсації, ефективної як для роботодавців, так і для працівників, має значні соціально-економічні наслідки.

Основною метою роботодавців є забезпечення того, щоб компенсація слугувала стимулом, впливаючи на кількість та якість роботи працівників, а отже, і на фінансові показники компанії.

Згідно із Законом України «Про компенсацію», компенсація – це «...виплата, що здійснюється роботодавцем працівнику за трудовим договором, зазвичай у грошовій формі, для компенсації виконаної роботи». При визначенні характеру компенсації її розмір слід вважати достатнім для гарантування добробуту працівника, а також пов'язаним з результатами виробничого процесу, оскільки кошти для виплати заробітної плати виникають під час виробництва продукції або надання послуг. [31, с. 115-118]

Отже, для працівників заробітна плата – це їхній заробіток; для компаній заробітна плата – це частина виробничих витрат, що включається до собівартості продукції, проектів або послуг.

Аналіз відповідної наукової літератури показує, що існуюча література надає змістовні та обґрунтовані пояснення таких питань, як формування

індивідуальних підприємців, природа методів ретроспективного аналізу фондів оплати праці та їх облікове забезпечення.

Однак використання бухгалтерської інформації для прогнозного аналізу фондів оплати праці та забезпечення інформаційної підтримки прогнозування залишається важливою темою, що потребує подальших досліджень.

Одним із важливих факторів, що впливає на ефективність існуючої системи оплати праці компанії, є рівень національної політики регулювання оплати праці, спрямованої на встановлення стандартів мінімальної заробітної плати.

Остання визначається як «мінімальна заробітна плата, яку працівник повинен отримувати за кожен місяць (годинну) роботи, передбачену законодавством.

Мінімальна заробітна плата є загальнодержавним заходом соціального забезпечення, обов'язковим на всій території України для всіх типів підприємств та управлінських органів, а також для фізичних осіб, які використовують працю працівників, незалежно від застосованої системи компенсації». [29, с. 16-21]

Протягом останніх кількох десятиліть було запропоновано різні теорії та методи організації компенсації, що відображені у вітчизняному законодавстві, міжнародних стандартах бухгалтерського обліку, наукових дослідженнях та управлінській практиці.

Однак динамічні зміни в економічному процесі означають, що теоретична концепція компенсації залишається активною темою наукових дискусій та потребує подальших досліджень. Очевидно, що система компенсації, що встановлюється підприємствами, має бути ефективною, тобто забезпечувати досягнення цілей підприємства та задоволення потреб працівників.

Поточна економічна криза в Україні вимагає нових методів організації компенсації праці та має стати однією з основних рушійних сил підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств.

Поточний стан системи оплати праці свідчить про те, що необґрунтовані відмінності в рівнях заробітної плати між регіонами та галузями промисловості продовжують зростати, а дисбаланси в структурі оплати праці виникають часто, характеризуючись непропорційним співвідношенням компенсації працівникам підприємств.

Крім того, низька заробітна плата, заборгованість із заробітної плати та відсутність стимулів негативно впливають на моральний дух працівників і є одними з причин, чому працівники змушені виїжджати за кордон для виконання низькокваліфікованої роботи. [36, с. 176-181]

Аналіз системи компенсації праці підприємств України показує, що за сучасних економічних умов раніше поширені форми та системи оплати праці стають застарілими та неефективними. Аналіз виявляє низку економічних факторів у механізмі стимулювання, які пригнічують мотивацію працівників та негативно впливають на кінцеві результати діяльності підприємства.

Таким чином, сучасна система компенсації праці підприємств більше не може відповідати потребам сучасної економіки. Виходячи з цього, слід наголосити, що необхідність удосконалення системи компенсації повинна повністю враховувати реальний стан нової економіки. [39, с. 41-47]

Згідно з чинним законодавством, підприємства можуть самостійно обирати систему, форму та тип компенсації, які найкраще відповідають їхнім бізнес-характеристикам, та формувати стандарти заробітної плати, плани компенсації та інші рекомендації щодо компенсації.

Наразі не існує єдиного комплексного методу визначення характеру заробітної плати, а також цілісної моделі, сформованої на різних економічних рівнях, а також науково обґрунтованих принципів національної політики компенсації. Тому питання визначення характеру заробітної плати залишається практичним та привертає багато досліджень науковців.

Організація оплати праці – це система організаційно-правових засобів, призначених для встановлення змісту та порядку функціонування системи оплати праці, включаючи системи стандартів заробітної плати, нормування праці, відрядної оплати праці, премій, інших стимулів, компенсаційних та гарантійних фондів; встановлення стандартів оплати праці у випадках відхилення від стандартів заробітної плати; визначення форми та термінів виплати заробітної плати; визначення порядку розрахунку середнього доходу; визначення індексації заробітної плати залежно від зміни індексу споживчих цін; та визначення компенсаційних заходів за порушення термінів виплати заробітної плати.

Начало формы

Організація системи оплати праці базується на наукових принципах та повною мірою враховує національну політику гарантування мінімальної заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та основні форми організаційної власності та управління. [48]

З точки зору національної політики, організація системи оплати праці базується на наукових принципах. Зокрема, ці принципи спрямовані на сприяння зростанню та розвитку економіки України. Вчені розробляють методології оцінки систем оплати праці персоналу, зокрема встановлення показників оцінки.

Основними методами та елементами системи оплати праці є:

- Відрядна система: Класична відрядна система оплати праці, що включає відрядні грейди, ставки, схеми оплати праці за посадами та кваліфікаційні характеристики. Вона коригує винагороду залежно від кваліфікації працівника та важливості роботи.
- Відрядна система: Виплата заробітної плати на основі результатів роботи (пряма відрядна оплата, відрядна премія, прогресивна відрядна оплата). Цей метод використовується для стимулювання зростання продуктивності праці.

- **Погодинна система оплати праці:** Виплата заробітної плати на основі фактично відпрацьованого часу (погодинна відрядна оплата, погодинна премія). Найчастіше використовується для працівників, обсяг продукції яких важко визначити (адміністративні, обслуговуючі відділи).

- **Ієрархічний (оцінка роботи):** Сучасний аналітичний підхід, який замінює єдину таблицю зарплатних градацій, ранжуючи посади на основі рівня роботи, рівня знань та складності.

- **Договірний:** Персоналізований підхід, який визначає умови оплати в контрактах, якому надають перевагу менеджери та експерти в галузі.

- **Незарплатний/KPI:** Оплата залежить від кінцевих результатів роботи компанії або відділу, зазвичай на основі ключових показників ефективності (KPI).

Науковці не дійшли згоди щодо рівня деталізації, необхідного для цього типу обліку. Використання різних аналітичних моделей обліку залежить від характеристик технологічного процесу, системи компенсації працівників, структури заробітної плати, складу персоналу компанії, потреби у статистичній звітності та потреби в отриманні конкретної інформації. [51, с. 1-7]

Наприклад, Т. Перегудова запропонувала включити до діагностичної моделі гідної заробітної плати такі показники:

- співвідношення прожиткового мінімуму до мінімальної заробітної плати;
- співвідношення мінімальної заробітної плати до середньої заробітної плати;
- співвідношення темпів зростання номінальної заробітної плати до темпів зростання реальної заробітної плати;
- саборгованість із заробітної плати;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання середньої заробітної плати тощо.

Ми погоджуємося з думкою Т. Перегудової та додаємо, що під час оцінки системи компенсації компанії не менш важливо розуміти сприйняття працівниками її ефективності, наприклад, за допомогою анкет. Анкети повинні розроблятися експертами підсистеми оцінки ефективності персоналу виходячи з конкретних обставин компанії. [55]

Анкети повинні містити питання, що стосуються, перш за все, справедливості компенсації, розуміння працівниками елементів її розрахунку та задоволеності працівників системою матеріального стимулювання компанії.

Враховуючи швидкі зміни в сучасному суспільстві, одних лише матеріальних стимулів недостатньо для підтримки сталої мотивації працівників. Отже, для більш ефективного стимулювання ефективності праці працівників слід приділяти більше уваги нематеріальним стимулам.

Організація оплати праці та її рівнівний склад є основою суспільно-трудових відносин, оскільки вони стосуються життєво важливих інтересів усіх учасників трудового процесу. Будь-які зміни, пов'язані із заробітною платою, прямо чи опосередковано впливатимуть на доходи всіх членів суспільства та найважливіші макроекономічні показники. [76, с. 113-122]

Начало формы

Таким чином, жодна країна світу не має питань регулювання заробітної плати, які повністю визначаються ринковими силами, хоча методи, обсяг та масштаби державного втручання в регулювання заробітної плати різняться залежно від країни.

Ми знаємо, що в умовах ринкової економіки організація заробітної плати стикається з досить жорсткими умовами та вимогами. З одного боку, підприємства мають повну автономію в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фондів заробітної плати, встановленні стандартів заробітної плати та посадових окладів, а також розподілі премій працівникам.

З іншого боку, підприємствам необхідно резервувати кошти для зниження витрат на заробітну плату та забезпечення якості продукції, тим самим підтримуючи конкурентоспроможність на ринку. Все це здійснюється

під наглядом державних установ, які встановлюють стандарти та рівні мінімальної заробітної плати.

Тому розмір фонду заробітної плати трудового колективу (тобто кожного працівника) повинен безпосередньо залежати від кінцевого результату праці.

Тому ми вважаємо, що заробітна плата є не лише економічною категорією, а й соціально-економічною, що має вирішальне значення — вона інтегрує інтереси працівників, роботодавців та держави, і є надзвичайно важливим показником для вимірювання рівня життя.

Зазначимо, що підприємства можуть формувати власні правила розрахунку заробітної плати працівників на основі чинного трудового законодавства. Однак, жодних інновацій у цьому плані немає; все є лише тиражуванням існуючих форм та систем оплати праці. [79]

Тому ретельний та всебічний економічний аналіз заробітної плати допомагає компаніям приймати успішні управлінські рішення, оскільки допомагає відстежувати ключові тенденції розвитку бізнесу, виявляти основні фактори, що впливають на розвиток бізнесу, та робити подальші прогнози.

Отже, успішна система компенсації має на меті позитивно впливати на розвиток потенціалу працівників та підвищення індивідуального потенціалу, зрештою досягаючи цілей ефективності, необхідних для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Цифровізація суттєво вплинула на те, як побудовані системи компенсації. Сучасні підприємства впроваджують системи управління людськими ресурсами для автоматизації нарахування заробітної плати, розрахунку KPI, бонусів та управління соціальними виплатами. [84, с. 23-30]

Аналіз компенсації також переживає бум, його функції включають:

- галузевий бенчмарк-аналіз компенсації;
- прогнозування витрат на оплату праці;

- виявлення ризику плинності кадрів через неадекватний рівень компенсації.

З'являється кілька нових інструментів:

- гейміфікація процесу компенсації (моделі бонусів у формі балів, рейтингів, винагород тощо);
- інтеграція інформації про заробітну плату в мобільні платформи;
- динамічні бонуси — прив'язка компенсації до показників діяльності бізнесу.

Насправді більшість українських підприємств досі використовують традиційні системи компенсації, засновані на базовій зарплаті та надбавках за вислугу років, надбавках за результативність, надбавках за умови праці тощо.

Однак у середніх та великих підприємствах зростає впровадження ієрархічних систем, систем ключових показників ефективності (KPI) та сучасних механізмів стимулювання, особливо в секторах ІТ, фінансів, логістики та виробництва. [2, с. 56-62]

Крім того, українські компанії все частіше впроваджують гібридні системи компенсації, які враховують як результати роботи, так і поведінкові показники, такі як якість обслуговування, командна робота та ініціативність.

Сучасні наукові системи управління людськими ресурсами наголошують на інтеграції компенсації в загальну корпоративну кадрову політику. Ці методи поєднують чіткі концепції, систематизацію, персоналізацію, цифрову гнучкість та стратегічну орієнтацію.

Як напрямок для подальших досліджень ми рекомендуємо розробити діагностичні моделі для існуючих корпоративних систем компенсації.

1.3. Роль ефективної організації оплати праці на підприємстві

Сьогодні одним із головних завдань наукової спільноти є вирішення проблем та пошук найкращих рішень для ефективного функціонування вітчизняної економіки.

Ефективна система оплати праці має вирішальне значення для забезпечення успішної роботи підприємств та задоволення потреб самих підприємств та їхніх працівників. Ось деякі ключові ролі ефективної системи оплати праці.

Ефективна система оплати праці є потужним інструментом для залучення та утримання найкращих талантів. Вона допомагає залучати та утримувати таланти, пропонуючи конкурентоспроможну заробітну плату, привабливі бонуси та пільги. [13]

Неефективна або несправедлива система оплати праці може призвести до зниження продуктивності праці, зниження якості продукції, порушень трудової дисципліни та соціально-трудова конфліктів між працівниками та роботодавцями, що зрештою негативно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства.

Ефективна система оплати праці є основою мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи прямий зв'язок між продуктивністю праці та компенсацією.

У ринковій економіці особливо важливий механізм визначення заробітної плати на рівні підприємства, а саме: основні елементи оплати праці включають ставки заробітної плати, посадові оклади, норми вартості праці, форми та системи оплати праці.

Встановлення та вибір цих елементів є привілеєм підприємств. У цьому контексті необхідно враховувати адаптивність системи компенсації до змін у зовнішньому середовищі, таких як пропозиція кваліфікованих працівників на ринку праці та розвиток промисловості. [16]

Ефективна система компенсації допомагає організаціям керувати витратами на персонал та підвищувати ефективність використання ресурсів. Це може включати збалансоване поєднання фіксованої та змінної заробітної

плати, розумні бонуси та механізми стимулювання, а також ефективне використання оплати праці на основі результатів.

Ефективна система компенсації може сприяти розвитку та зростанню співробітників. Вона може забезпечувати різні форми навчання, розвитку кар'єри та можливості просування по службі для підвищення кваліфікації та можливостей співробітників. Це допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців і підвищувати загальну ефективність організації.

Загалом, ефективна система компенсації в організації впливає на багато аспектів, включаючи залучення найкращих талантів, мотивацію співробітників, підвищення задоволеності співробітників, підвищення ефективності, контроль витрат та сприяння розвитку співробітників. Вона допомагає створити позитивне та конкурентне робоче середовище, тим самим сприяючи успіху організації.

Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом та співробітниками є важливим компонентом прозорості. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свою думку, ставити запитання та отримувати пояснення щодо системи компенсації. Спілкування має бути відкритим та прозорим. [22]

Підприємства повинні встановити стандарти заробітної плати та забезпечити доступ до цих стандартів для всіх працівників. Це допомагає уникнути дискримінації та нерівності в оплаті праці та гарантує рівне ставлення до всіх працівників.

Система заробітної плати – це організаційно-економічний механізм, що впроваджується на підприємстві, який описує зв'язок між стандартами (нормами) вимірювання праці та фактичним обсягом праці (відносно норм) та їх компенсацією, і розраховується на основі ставок оплати праці та ціни праці, узгодженої між працівником та роботодавцем.

За допомогою таблиць розрядів заробітної плати можна визначити середній рівень кваліфікації та складність роботи працівників. Середній рівень

кваліфікації працівників на заводі в цілому, цеху чи відділі вимірюється середнім розрядом заробітної плати. [17]

Класифікація розрядів заробітної плати та визначення рівнів кваліфікації працівників спільно здійснюється керівництвом підприємства та профспілкою. Питання про присвоєння або підвищення розрядів (рівнів, категорій) посад розглядається кваліфікаційною комісією підприємства або цеху на основі заяв навчених працівників. Ці заяви повинні бути подані керівником підрозділу (бригадиром, керівником бригади тощо) та враховувати думки комітету виробничої бригади.

Цей комітет складається з представників адміністрації, профспілки та майстрів, а також, за необхідності, працівників з відповідною професійною кваліфікацією та інших експертів. Система компенсації компанії визначається колективним договором.

Зміни до системи компенсації працівникам вважаються змінами основних умов праці та вимагають повідомлення працівників за два місяці.

На практиці сформувалися дві основні системи компенсації, деякі з яких базуються виключно на погодинній оплаті праці, а інші мають різні варіації — погодинна оплата праці та відрядна оплата праці.

Начало формы

Система грейдингу заробітної плати відіграє центральну роль у виборі методу розрахунку базової заробітної плати. На рівень заробітної плати конкретного працівника повинні впливати такі фактори: [34]

- складність роботи (навички, обов'язки);
- умови праці (небезпека, тяжкість, інтенсивність, привабливість);
- робоче навантаження (нормативна тривалість роботи, понаднормова робота);
- результати праці (виконання стандартизованих завдань, норми виробництва, показники якості).

Підприємства мають право встановлювати власні фонди, системи та розміри заробітної плати, а також інші види доходів, передбачені

законодавством. Усі положення про заробітну плату в межах повноважень підприємства закріплюються в колективних договорах.

Після врахування норм та гарантій, передбачених законодавством та угодою, колективні договори передбачають такі умови оплати праці працівників конкретних підприємств:

- 1) визначення фондів заробітної плати;
- 2) визначення системи оплати праці;
- 3) визначення норм праці та грошових оцінок;
- 4) визначення ґрейдів заробітної плати;
- 5) розмір стандарту оплати праці першого рівня, що перевищує розмір, передбачений стандартом вищого рівня;
- 6) схема компенсації;
- 7) надбавки та субсидії, що перевищують розмір, передбачений законодавством, а також інші види надбавок та субсидій;
- 8) вид та розмір премій та матеріального заохочення, що входять до системи компенсації;
- 9) компенсаційні та гарантійні виплати. [37]

Слід зазначити, що зміст колективних договорів включає як передбачені законодавством та угодою стандарти оплати праці, так і підвищені стандарти оплати праці. Стандарт першого рівня є інформативним, тоді як стандарт другого рівня – це фактичні локальні правові норми конкретного підприємства.

Встановлені умови праці, включаючи розміри заробітної плати, надбавок, субсидій та премій, визначаються роботодавцем шляхом переговорів під час підписання трудових договорів з працівниками.

Система компенсації є однією з найважливіших складових компанії. Масштаб витрат компанії, мотивація працівників, продуктивність праці, стимули для досягнення встановлених цілей, якість роботи тощо залежать від системи компенсації. [50]

Усі ці фактори впливають на кінцеві фінансові показники компанії. Тому система компенсації може або принести компанії величезний успіх і допомогти їй досягти встановлених цілей, або ж може «зруйнувати» компанію.

Тому компанії повинні дуже відповідально ставитися до розробки своїх систем компенсації та повністю оцінювати всі потенційні ризики. Найголовніше, що система компенсації повинна постійно контролюватися та оцінюватися.

Під час розробки, впровадження та забезпечення дотримання систем компенсації працівникам необхідно враховувати різні фактори, що впливають на систему компенсації.

Фактори, що впливають на зовнішнє середовище, включають:

- правове середовище, включаючи чинні види законів, стандарти мінімальної заробітної плати, робочий час, пенсійний вік та умови соціального забезпечення;
- економічне середовище, включаючи стан ринку праці та загальну економічну ситуацію країни та регіону;
- соціальне середовище, включаючи середній рівень життя, мінімальний рівень життя для працездатного населення, характеристики професійних та громадських об'єднань, а також перспективи розвитку державних підприємств;
- регіональна політична ситуація та національна політика у сфері праці та зайнятості;
- рівень технологічного розвитку окремих галузей промисловості;
- соціально-культурні фактори, включаючи культурні традиції та усталені соціальні норми. [52]

Це дозволить нам оцінити її ефективність та скоригувати систему компенсації, щоб знайти оптимальне рішення, яке гарантуватиме працівникам гідну оплату праці, одночасно стимулюючи зростання прибутку компанії. У

таблиці 1.1 наведено показники ефективності корпоративної компенсації, запропоновані О.В. Гамовою.

Таблиця 1.1

Показники ефективності оплати праці на підприємстві за О.В. Гамовою

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Зарплатовіддача	$ЗВ = Q / ЗП$	ЗП – заробітна плата працівників; Q – обсяг товарної продукції; ЗВ – зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ІВ = ЗП / В \times 100 \%$	ІВ – питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва; В – витрати виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	$ІТП = ЗП / Q \times 100 \%$	ІТП – питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$РЗП = П(З) / ЗП \times 100 \%$	РЗП – рентабельність заробітної плати; П(З) – прибуток (збиток) підприємства

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Тим часом, ми вважаємо, що сучасні методи оцінки ефективності корпоративних організацій з компенсації праці є неадекватними. Зрештою, вони принаймні не враховують продуктивність праці, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні як операційної ефективності, так і рівня компенсації праці.

Крім того, вчені пропонують порівнювати темпи зростання продуктивності праці з темпами зростання рівнів компенсації праці. Це пояснюється тим, що організація з компенсації праці є ефективною лише тоді, коли вона ефективно сприяє продуктивності. [66, с. 22-31]

Показники для вимірювання ефективності систем компенсації праці також відрізняються від компанії до компанії. Наприклад, деякі компанії можуть надавати пріоритет більш раціональному використанню ресурсів; отже, розмір бонусів, отриманих працівниками, залежатиме від економії ресурсів.

На основі аналізу відповідної літератури ми перерахували різні показники ефективності використання корпоративних трудових ресурсів у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Продуктивність праці	$ПП = Q / Сп$	ПП – продуктивність праці; Q – обсяг товарної продукції; Сп – середня кількість працівників
Середній розмір щомісячної заробітної плати	$ЗП_{сер} = ФОП / Сп / 12$	ФОП – фонд оплати праці; Сп – середня кількість працівників
Темпи зростання продуктивності праці	$ТП = ПП_{зв} / ПП_{б} \times 100 \%$	ПП _{зв} – продуктивність праці звітного року; ПП _б – продуктивність праці базового року;
Трудомісткість	$Тр = ФРЧ / Q$	Тр – трuдомісткість; РЧ – фонд робочого часу

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Тим часом усі науковці наголошують, що оцінка ефективності організацій з компенсації праці є відносним показником. Такі показники, як продуктивність праці, залежать не лише від рівня заробітної плати, але й від оснащеності працівників, умов праці та рівня управління. [66]

Сучасні дослідники вважають, що ефективна система компенсації праці повинна мати такі характеристики:

- Справедливість – враховує як внутрішній баланс (компенсація, що відповідає складності та важливості роботи), так і зовнішній баланс (конкурентоспроможність на ринку праці);
- Гнучкість – адаптація до змін у бізнес-середовищі;
- Прозорість – працівники можуть розуміти та прогнозувати результати роботи;
- Стимулювання – орієнтація на результат та підтримка високої мотивації працівників.

У цьому контексті включення компенсації праці до загальної стратегії управління персоналом набуває вирішального значення, оскільки компенсація стала частиною брендингу роботодавця та корпоративної конкурентної переваги. [67, с. 93-103]

Загальновизнано, що існуючі системи компенсації є ефективними, допомагаючи компаніям досягати своїх цілей та забезпечуючи працівникам гідний дохід.

Для оцінки ефективності системи компенсації компанії можна використовувати різноманітні показники. Компанії можуть вільно обирати показники, які використовуються для оцінки своїх систем компенсації.

Тим часом динамічна оцінка є надзвичайно важливою, а цикл оцінки повинен охоплювати 3-5 років. Це допомагає визначити, як зміни в системі компенсації впливають на кінцеві результати роботи працівників.

Ми вважаємо, що під час оцінки системи компенсації компанії не слід ігнорувати такі важливі показники: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт відтоку кадрів, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт прогулів.

Ці показники відображають не ефективність самої компенсації, а радше ефективність управління персоналом. Тому розумний рівень компенсації та хороші умови праці сприяють стабільності працівників; в іншому випадку плинність кадрів буде високою.

Крім того, в економічному аналізі для оцінки системи компенсації використовувався факторний аналіз. Цей метод дозволяє визначити вплив продуктивності праці та рівня компенсації на загальний обсяг виробництва або прибуток компанії. [85]

За допомогою факторного аналізу компанії можуть приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення або зниження рівня заробітної плати.

Начало формы

Систему компенсації слід постійно контролювати та оцінювати. Це допоможе виявити потенційні недоліки або несправедливість та внести відповідні корективи для забезпечення справедливості та прозорості.

Якщо в компанії є система бонусів або винагород, її критерії оцінки повинні бути прозорими та доступними для всіх працівників. Це допоможе уникнути суб'єктивності та несправедливості у розподілі бонусів.

Система компенсації повинна бути гнучкою та адаптивною до змін. Постійне вдосконалення системи на основі зворотного зв'язку та оцінки результатів допомагає забезпечити її справедливість та прозорість у постійно мінливому середовищі.

Для балансування інтересів працівників та роботодавців в останні роки все частіше впроваджуються інноваційні моделі компенсації, включаючи системи нефіксованої заробітної плати та гнучкі системи заробітної плати.

Системи нефіксованої заробітної плати можна класифікувати на основі внеску працівників у кінцевий результат діяльності компанії таким чином:

- а) система змінної заробітної плати;
- б) експертна система оцінки ефективності роботи;
- в) система компенсації на основі коефіцієнта вартості робочої сили;
- г) система стимулювання акціями. е) Норма рентабельності праці; е)

Система компенсації на основі комісійних (оплата праці на основі результатів роботи);

д) грошові стимули, що виплачуються за досягнення заздалегідь визначених цілей (управління за цілями);

е) загальна ринкова система оцінки оплати праці. Інновація полягає в тому, що система компенсації повинна враховувати навички працівників, зокрема оплату праці на основі навичок (SBP). [82]

Ці системи оплачують роботу працівників на основі типу, обсягу та комплексності їхніх навичок, але не враховують результати роботи. По суті, оплата на основі навичок (SBP) винагороджує знання, навички, здібності, таланти, майстерність, професіоналізм тощо.

Системи SBP припускають, що всі категорії працівників залучені до управління, від керівництва до персоналу першої лінії. Не існує універсальних

рекомендацій щодо створення системи SBP; вона розробляється на основі конкретного організаційного контексту.

Найважливіші етапи побудови системи SBP включають: демонстрацію того, які типи робіт слід включити до системи SBP; визначення груп навичок; встановлення груп навичок та проведення подальших оцінок; розробку моделей компетенцій; вибір індивідуальних політик просування працівників; підтвердження працівниками володіння певними знаннями та навичками; та впровадження встановленої системи SBP серед працівників. [25]

Тому системи SBP не призначені для повної заміни існуючих систем компенсації працівникам в організації, а радше для того, щоб служити основою для існуючих систем, замінюючи або доповнюючи системи оплати праці на основі результатів роботи.

Однак складність систем SBP вимагає відповідних організаційних змін та збільшення інвестицій у навчання; отже, підвищення продуктивності праці супроводжується збільшенням витрат.

Висновок до розділу 1

З точки зору економічної теорії, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає взаємозв'язок між фірмами та працівниками щодо розподілу доходів. В економіці праці заробітну плату можна розглядати як компенсацію, яку працівники отримують за свою працю відповідно до угоди з роботодавцем.

Компенсація, як ключовий фактор успіху фірми, відіграє вирішальну роль у формуванні її конкурентної позиції на регіональних та світових ринках.

І навпаки, ефективність використання різних форм компенсації як мотиватора залежить від багатьох факторів, включаючи розуміння природи, функції та місця компенсації в сучасній економіці.

Оскільки компенсація є мотиватором, фірми можуть використовувати різні форми субсидій на заробітну плату, такі як бонуси або додаткові пільги. Це допомагає стимулювати працівників до кращої роботи, тим самим підвищуючи ефективність фірми.

Тому побудова системи компенсації фірми – це складний процес, що включає вибір та поєднання відповідних форм компенсації, щоб забезпечити мотивацію заробітної плати та відповідність принципу справедливості в оплаті праці.

Розробка та впровадження ефективної моделі компенсації працівникам може підвищити продуктивність праці, вирішити трудові спори та досягти встановлених цілей розвитку фірми.

Застосування системи соціального бізнес-плану (SBP) в організації може підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції (якість роботи, якість послуг), знизити витрати, зменшити плинність кадрів та покращити трудові відносини на всіх рівнях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Артезіанська питна вода викликала значний інтерес серед споживачів бутильованої води. Поряд з артезіанською водою, на полицях магазинів також

є джерельна вода та стандартна очищена водопровідна вода. Давайте розглянемо переваги та привабливі якості артезіанської води.

Артезіанські запаси води знаходяться на глибині від 100 до 300 метрів. Артезіанський басейн розташований між двома непроникними шарами гірських порід, що призводить до підвищеного тиску води. Велика глибина артезіанських вод перешкоджає їх участі в кругообігу поверхневих вод Землі. Артезіанські басейни утворилися століття тому внаслідок геологічних перетворень.

Ця вода захищена від атмосферного забруднення. Термін «глибоководна» походить від французької провінції Артуа (Артезіум), де видобуток розпочався у 12 столітті. Процес буріння артезіанських свердловин дозволяє воді самостійно підніматися до поверхні земної кори завдяки підвищеному тиску. У деяких випадках вода не просто витікає, а навіть вивергається фонтаном.

Заснована в 1991 році як приватне підприємство у Вінниці, компанія «Панда» спочатку спеціалізувалася на торгівлі харчовими та промисловими товарами, а також на встановленні газобалонного обладнання в транспортних засобах та заправці автомобілів бензином.

У 1995 році «Панда» розширила свою діяльність, впровадивши виробничу лінію з виробництва газованих безалкогольних напоїв.

Стратегічною метою компанії була розробка продуктів, які є не тільки безпечними та смачними, але й доступними для дітей.

У 1997 році компанія вирішила зосередитися на виробництві та припинити всі інші операції. Відтоді виробництво безалкогольних напоїв та мінеральної води «Караван» стало єдиним бізнесом компанії. Усі ресурси були зосереджені на вдосконаленні виробничих процесів.

Підвищення ефективності виробництва дозволило компанії виробляти напої з високоякісної сировини, зберігаючи при цьому розумні ціни. У тому ж році компанія вперше досягла точки беззбитковості.

У 1999 році компанія почала виробляти натуральну питну воду. Ринковий попит поступово зростав, що вимагало відповідного збільшення виробничих потужностей та трансформації виробничих ліній.

Тим часом якість напоїв «Караван» продовжувала покращуватися. Спочатку всі штучні ароматизатори, ідентичні натуральним, були замінені натуральними.

У 2007 році ПП «ВФ «Панда» встановила абсолютно нову високотехнологічну виробничу лінію Krones, що усунуло необхідність консервантів у напоях «Караван». У 2010 році компанія стала однією з перших в Україні, яка перейшла на стандартну пляшку з коротким горлом 18/81, що значно зменшило вагу (і вартість) тари. [70]

У тому ж 2010 році компанія припинила всю збутову діяльність, включаючи рекламні акції, рекламу та підтримку продукції. Виробництво розпочалося на основі замовлень, що дозволило уникнути додаткових витрат, пов'язаних зі зберіганням готової продукції. Одночасно компанія скоротила кількість управлінського, адміністративного та торгового персоналу, складських приміщень, а також використання сировини та залишків матеріалів.

Виробництво здійснюється у Вінниці з використанням обладнання KRONES, що забезпечує високий рівень гігієнічного виробничого середовища.

У таблиці 2.1 наведено основну інформацію про бутильовану воду «КАРАВАН».

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»
(виробнича фірма)

Найменування статті	Характеристика
Повна назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВИРОБНИЧА ФІРМА «ПАНДА»
Скорочена назва	ПП «ВФ «ПАНДА»

Юридична адреса	Україна, 21022, Вінницька обл., місто Вінниця, вул.. Сергія Зулінського, буд. 46 Б
Код ЄДРПОУ	13307734
Дата реєстрації	05.12.1995
Виконавчий директор	УШАКОВ ГРИГОРІЙ ГРИГОРОВИЧ
Основний вид діяльності за КВЕД	11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

ТМ «КАРАВАН» – зареєстрована торгова марка питної та мінеральної води в Україні, що виробляється вінницькою компанією «Панда» з 1999 року. Кінець форми

Джерелом води є артезіанська свердловина глибиною 60-80 метрів (розташована в Михайлівському лісовому районі Вінницької області). Ця вода є природним, низькомінералізованим джерелом питної карбонатної кальцієво-магнієвої води. [70]

Щоденне виробництво становить приблизно 500 000 пляшок. Вода для виробництва напоїв постачається з артезіанських свердловин у лісовій зоні за містом. Усі свердловини охороняються. Вода транспортується до виробничого цеху спеціальним трубопроводом довжиною понад 2 кілометри.

Компанія постійно контролює якість води та доручає проведення моніторингу Одеському курортному мінералогічному інституту Міністерства охорони здоров'я України.

Перед початком виробництва напоїв вся сировина та інгредієнти проходять тестування на відповідність національним стандартам якості та вимогам компанії. Сертифікована лабораторія компанії перевіряє кожен партію готової продукції.

Однак, наша основна увага приділяється забезпеченню стабільності виробничого процесу та чистоти мікроорганізмів.

У виробництві солодких газованих напоїв «Караван» використовуються лише натуральні ароматизатори, сиропи, натуральні ароматизатори, екстракти, ефірні олії та концентровані фруктові соки.

Артезіанська свердловина наразі є найкращим джерелом води, яке ми можемо отримати. Вона чиста, має хороший смак і корисна для здоров'я, навіть краща за мінеральну воду. Вона має багато переваг і дуже мало недоліків (і навіть якщо вони є, їх можна легко усунути, встановивши фільтр).

Крім того, для отримання артезіанської свердловини не потрібно бурити свердловину, і вона вільно доступна для продажу — ви можете придбати її в будь-якому магазині, коли забажаєте.

Компанія працює за централізованою системою управління, але відділи продажів та маркетингу дотримуються принципу високого рівня співпраці та розширення прав і можливостей. Відповідно до трудового регламенту компанії, всі співробітники повинні дотримуватися правил і положень, встановлених керівництвом, та цінностей компанії.

Компанією керує команда вищого керівництва на чолі з генеральним менеджером. (Рис. 2.1) [70]

Окрім вищезгаданої команди вищого керівництва «ПП»ВФ «Панда»ТМ «КАРАВАН», у компанії працює численні менеджери, такі як керівники філій. Ці менеджери розташовані по всій Україні, забезпечуючи безперебійну роботу компанії.



Рис.2.1. Схема управління ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Компанія продає напої переважно через три канали:

- сучасні канали торгівлі — продажі через мережі супермаркетів, гіпермаркети, кінотеатри, заправні станції та заклади громадського харчування (включаючи готелі, кафе та ресторани); ці канали дозволяють споживачам мати прямий доступ до продукту;
- традиційні канали збуту – продажі «купи та йди» у невеликих магазинах, що не належать до мережі, тимчасових кіосках, невеликих кафе та ресторанах швидкого харчування; включаючи «вивіз з-під прилавка»;
- оптові продажі – великі обсяги продажів дистриб'юторам, а не кінцевим споживачам.

У таблиці 2.2 наведено ключові операційні результати компанії протягом періоду аналізу. [69]

Підсумовуючи, чистий прибуток показав найкращі результати, оскільки за три аналізовані роки збитків не було, а чистий прибуток збільшився в 1,5 раза у 2024 році.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники фінансової діяльності ПП «ВФ
«Панда» ТМ «КАРАВАН»

Показники	Роки			2024/2022	
	2022	2023	2024	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції	5537750	6101890	6901720	799830	13.11
Собівартість реалізованої продукції	3551570	4372492	4130146	-242346	-5.54
Валовий дохід	1986180	1971744	2529228	557484	28.27
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	55562	192743	523457	330714	171.58
Чистий прибуток (збиток)	30661	165156	422774	257618	155.98

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Як видно з таблиці, більшість активів є оборотними, але така ситуація триватиме недовго, оскільки зростання необоротних активів призводить до поступового зменшення оборотних активів, демонструючи чітку тенденцію.

Протягом аналізованих років власний капітал компанії продовжував зростати, досягнувши темпів зростання 6,73% у 2024 році. Довгострокові зобов'язання зазнали значних змін протягом трьох років. Спочатку вони збільшилися в шість разів у 2023 році, але потім зменшилися на 16% наступного року.

Поточні зобов'язання зберігали стабільну тенденцію, але з меншим зростанням. У 2023 році поточні зобов'язання зросли більш ніж у 1,5 раза, тоді як у 2024 році вони зменшилися на 4%. [69]

Аудиторська комісія контролює фінансово-господарську діяльність ПП «ВФ» Панда» ТМ «КАРАВАН». Вона розглядає результати господарської діяльності компанії та робить відповідні висновки та рекомендації. Це три основні органи управління компанії.

Крім того, ПП «ВФ» Панда» ТМ «КАРАВАН» має організаційну структуру, що складається з кількох відділів та їх керівників, кожен з яких

відповідає за відповідний напрямок діяльності. Кожен відділ звітує лише перед одним керівником.

Кожна посада має посадову інструкцію, яка чітко визначає її завдання, рівень відповідальності та функціональні обов'язки. Варто зазначити, що операційне середовище для ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН» було досить нестабільним. [70]

Основні зовнішні проблеми включали:

- постійне зростання витрат, таких як паливо та мастила;
- висока невизначеність на ринку через скасування заборон на продаж та загрозу пограбування;
- знецінення національної валюти, що впливає на вартість імпортного обладнання;
- збільшення податкового навантаження.

Компенсація відіграє вирішальну роль у залученні та утриманні найкращих працівників. Оцінка компенсації має на меті виміряти справедливість рівня компенсації працівника в організації порівняно з його колегами. Внутрішні рівні компенсації визначаються за допомогою ієрархічних систем, розподілу заробітної плати за посадою або рівнем та критеріїв оцінки ефективності.

2.2. Аналіз діючої організації оплати праці на ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»

Заробітна плата, як показник, що безпосередньо залежить від ефективності виробництва, продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції, не лише визначає загальний рівень життя працівників, але й суттєво впливає на ймовірність економічного розвитку, залежно від умов оплати праці, методів реалізації та частки заробітної плати у ВВП.

За сучасного ринкового механізму заробітна плата, через формування сукупного попиту, є не лише основою відтворення робочої сили, а й дедалі більше стає важливим фактором відтворення суспільного виробництва.

Праця, як основна рушійна сила сучасної економіки, вимагає створення відповідних механізмів управління не лише на рівні підприємства, а й на національному рівні. [6]

Запровадивши національні механізми контролю, держава намагається регулювати виконання трудового законодавства та нормативних актів і гарантувати право працівників на гідну заробітну плату, достатню для задоволення їхніх щоденних потреб та особистісного розвитку.

Розвиток трудових відносин в Україні свідчить про необхідність комплексного контролю та методів оплати праці та створення єдиної системи контролю, що базується на методології контролю, обліку та аналізу.

Завдяки державному нагляду за дотриманням трудового та податкового законодавства, контролю на рівні підприємства, процедурам бухгалтерського обліку та аналізу, аналізу та глобальному прогнозуванню тенденцій витрат на оплату праці підприємств, оцінці ефективності та розподілу трудових ресурсів можна знайти розумні методи управління персоналом для задоволення соціально-економічних потреб працівників та роботодавців.

Відповідно до Закону України від 5 квітня 2007 року № 877 «Основні принципи державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» повноваження Державної інспекції праці розширено, включаючи повноваження вимагати усунення виявлених порушень, припиняти дії, що перешкоджають здійсненню державного нагляду (контролю); брати зразки продукції, призначати експертів для перевірки, видавати підприємствам обов'язкові до виконання розпорядження про усунення порушень та дефектів, а також накладати штрафи.

Система оплати праці формується на основі певних принципів — об'єктивних, науково обґрунтованих норм, що відображають дію економічних

законів. Ці норми спрямовані на повну реалізацію функції заробітної плати. [14, с. 200-221]

Начало формы

Ефективність роботи ПП «ВФ» Панда» ТМ «КАРАВАН» значною мірою залежить від роботи її працівників, які є найціннішим ресурсом компанії. Кінцева продуктивність компанії залежить від того, як працюють її працівники та як вони використовують інші ресурси.

Ефективна система оплати праці є ключовим елементом системи управління персоналом, безпосередньо впливаючи на мотивацію працівників, продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії. [18]

На основі аналізу теоретичних методів та практичного досвіду можна визначити деякі напрямки для вдосконалення системи оплати праці. Традиційні системи оплати праці часто нехтують індивідуальними досягненнями працівників, тим самим знижуючи мотивацію працівників.

Рекомендується запровадити гнучку систему оплати праці, яка поєднує фіксовану заробітну плату з бонусами за результатами роботи. Ця система може точніше відображати внесок кожного працівника в загальну ефективність компанії.

Аналіз оплати праці та розрахунку заробітної плати в основному зосереджений на таких аспектах: [40, с. 73-75]

- вивчення динаміки та структури фонду оплати праці;
- оцінка розміру та динаміки середньої заробітної плати працівників різних професій та категорій;
- встановити взаємозв'язки, виявити та розрахувати фактори, що впливають на зміну середньої заробітної плати та фонду оплати праці;
- розрахувати темпи зростання середньої заробітної плати та їх кореляцію з темпами зростання продуктивності праці;
- вивчити вплив ефективності впроваджених систем преміювання на рівень продуктивності праці;

- визначити резерви та розробити проекти управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання фонду оплати праці.

Практика довела, що забезпечення ефективної роботи працівників фундаментально базується на виплаті заробітної плати. Тому ми проаналізуємо чинну систему компенсації ПП «ВФ» Панда» ТМ «КАРАВАН».

Кошти компенсації – це частина національного доходу, виражена в грошовій формі, яка використовується для особистого споживання працівників та розподіляється відповідно до кількості та якості їхньої трудової діяльності.

Аналіз компенсації буде здійснюватися з двох аспектів: по-перше, аналіз фонду оплати праці як фактора собівартості виробництва; та по-друге, аналіз різних статей розрахунку компенсації. [46, с. 148-159]

Для аналізу ситуації з компенсацією ТМ «КАРАВАН» необхідно спочатку проаналізувати зміни в робочій силі за останні кілька років. Тому я пропоную почати з характеристик плинності кадрів за три роки (2022-2024), оскільки жодна компанія не може уникнути плинності кадрів.

Щомісяця приєднуються нові співробітники, деякі звільняються, а деякі переводяться до інших відділів. Звільнення дуже неприємні, оскільки стабільний колектив є ключем до стабільності та успіху компанії. Тому ТМ «КАРАВАН» вживає всіх заходів, щоб працівники почувалися комфортно та задоволено. Питома плинність кадрів наведена в таблиці 2.3. [69]

Таблиця 2.3

Характеристика руху кадрів на підприємстві ТМ «КАРАВАН»

Показники	2022	2023	2024	+/-		%	
				23/22	24/23	23/22	24/23
Прийнято працівників, люд.	431	319	129	-112	-190	-26	-60
Вибуло працівників, люд.	256	267	200	11	-67	4	-25
Загальна чисельність персоналу, люд.	1326	1340	1271	14	-69	1	-5

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Кількість наймів щороку зменшується, але насправді ця тенденція та збільшення кількості звільнень пов'язані лише з пандемією. Зменшення кількості звільнень працівників у 2024 році було просто результатом меншої кількості наймів того року.

Хоча загальна кількість працівників у 2024 році зменшилася на 5%, це було пов'язано головним чином з глобальною пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням до Російської Федерації та початковим небажанням компанії ризикувати, наймаючи нових працівників.

Однак подальше зростання до 2023 року свідчить про те, що після подолання всіх труднощів внутрішня мобільність персоналу покращиться, а кількість працівників знову зросте.

Після аналізу мобільності персоналу рекомендується заповнити Таблицю 2.4 на основі отриманих даних, щоб проаналізувати склад працівників на наступні три роки. [69]

Таблиця 2.4

Кадровий склад підприємстваПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»

Категорії персоналу	2022		2023		2024		Відхилення 24/23	
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	16	1	14	1	14	1	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1169	88	1178	88	1098	86	-80	-7
Допоміжний персонал	141	11	148	11	159	13	11	7
Разом	1326	100	1340	100	1271	100	-69	-6

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Для оцінки загальної структури персоналу можна скористатися Таблицею 2.4. Видно, що виробничий персонал становить найбільшу частку, що є поширеним явищем у виробничих компаніях, і ця частка продовжувала зростати до 2024 року.

На жаль, у 2024 році через вплив глобальної пандемії COVID-19 компанія була змушена звільнити 80 виробничих працівників для зменшення витрат. Однак з цієї ж причини збільшилася кількість допоміжного персоналу для кращого контролю за впровадженням заходів боротьби з пандемією. [70]

У 2023 році кількість адміністративного персоналу зменшилася на 2 особи, що може бути результатом організаційної реструктуризації. Однак для керівництва якість їхніх рішень важливіша, ніж кількість менеджерів; тому в цьому випадку скорочення персоналу не є негативним фактором.

Аналіз та оцінка ефективності організації компенсації персоналу компанії включає розрахунок та порівняння змін наступних показників праці з часом: чисельність та плинність кадрів, продуктивність праці, використання робочого часу, трудомісткість продукції (включаючи роботу, обслуговування, загальну заробітну плату, середню заробітну плату та інші показники, що вимірюють ефективність використання витрат на оплату праці).

Продовжуючи досліджувати правильну практику компанії у відносинах з працівниками, ми зазначили, що, хоча коефіцієнт плинності кадрів зменшувався з року в рік, загальна заробітна плата компанії зростала.

Таким чином, трудовий колектив фабрики є достатньо стабільним, щоб можна було вжити заходів для підвищення його професійного та кваліфікаційного рівня, тим самим підвищуючи ефективність праці.

Найважливішим показником праці є вартість заробітної плати, яка відображається у собівартості продукції та разом з іншими витратами становить ціну готової продукції. На вартість заробітної плати впливає низка факторів, включаючи: складність роботи, якість працівників, продуктивність праці та трудомісткість продукції, прийняту систему стимулювання та винагородження, а також встановлені стандарти оплати праці. Компенсація.

Фонд оплати праці ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН» складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших стимулів і компенсацій.

Його аналіз допомагає отримати повне розуміння задоволеності працівників матеріальною компенсацією компанії. (Див. таблицю 2.5) [69]

Таблиця 2.5

Аналіз фонду заробітної плати ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»

Категорії персоналу	2022		2022		2024		Відхилення 24/23	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	30853	9	41051	10	38685	10	-2366	-6
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	300807	84	314414	80	310159	80	-4255	-1
Допоміжний персонал	27343	8	35874	9	37742	10	1958	6
Разом	359003	100	391249	100	386586	100	-4663	-1

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Як ми бачили, фонд оплати праці продовжував зростати до 2024 року, а зниження у 2023 році було зумовлене виключно кризою.

З таблиці 2.5 видно, що, за винятком допоміжного персоналу, фонд оплати праці для всіх категорій працівників зменшився через пандемію.

Фонд оплати праці, перш за все, має бути достатнім для підтримки нормальної роботи бізнесу та підтримки високої мотивації працівників. Стабільний фонд оплати праці свідчить про те, що під час кризи було прийнято збалансовану політику. [71, с. 73-78]

Це зрозуміло, оскільки будь-якому бізнесу потрібна якомога більша кількість працівників, щоб забезпечити захист усіх працівників від невидимої загрози під час важкої пандемії.

Однак, як зазначалося вище, фонд оплати праці демонструє позитивну тенденцію зростання, оскільки, якщо дослідити всі наявні дані, зменшення фонду оплати праці є незначним, а саме зменшення зумовлене виключно зменшенням кількості працівників — факт, достатній для того, щоб зробити різні висновки.

Аналіз ефективності організації оплати праці також включає визначення та порівняння показників структури та використання фонду оплати праці, а також аналіз середньої заробітної плати працівників. У цьому аналізі необхідно визначити можливості економії коштів на оплату праці за рахунок підвищення продуктивності праці. [81, с. 155-160]

Це означає, що, незважаючи на зменшення кількості працівників та незначне скорочення фонду оплати праці, заробітна плата все ще зростає, хоча й невеликими темпами, не знижуючись і не стагнуючи.

Забезпечення прозорості щодо системи оплати праці є важливим кроком у створенні справедливого та мотивуючого робочого середовища. Керівництво повинно розуміти, як виникає мотивація працівників, як їх мотивувати та як забезпечити ефективне використання людського капіталу за допомогою конкурентної системи компенсації та ефективних нематеріальних стимулів.

Тому мотивація працівників до ефективної роботи є одним з основних завдань управління персоналом. Перш ніж розраховувати ефективність використання людських ресурсів, пропонуємо дослідити, чи є ефективними інвестиції компанії в працівників.

З цією метою розрахуємо ефективність інвестицій у людські ресурси, тобто співвідношення чистого доходу від реалізації продукції до витрат на оплату праці. (Див. таблицю 2.6) [69]

Таблиця 2.6

Ефективність витрат на персонал ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН»

Показники	Роки	Відхилення 24/23
-----------	------	---------------------

	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5537750	6101890	6901720	799830	13
Витрати на оплату праці, тис. грн	359003	391249	386586	-4663	-1
Ефективність витрат на персонал	15.4	15.6	17.9	2.3	14

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

З таблиці видно, що, незважаючи на скорочення персоналу, обсяги реалізації продукції не лише не знизилися, а й фактично зросли на 13%, а продуктивність праці також, як і очікувалося, зросла на 19%.

Тому настав час оцінити ефективність управління людськими ресурсами, яке залежить, перш за все, від його продуктивності.

У таблиці 2.7 наведено продуктивність праці та темпи її зростання за останні три роки. [70]

Таблиця 2.7

Ефективність використання кадрових ресурсів ПП «ВФ «Панда»
ТМ «КАРАВАН»

Показники	Роки			Відхилення 24/23	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньо-облікова чисельність персоналу, тис. грн	1326	1340	1271	-69	-5
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	5537750	6101890	6901720	799830	13
Продуктивність праці, тис. грн	4176.3	4553.7	5430.2	876.5	19
Темп приросту продуктивності праці, %	-	9	19	10	113

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Начало формы

Значне зростання продуктивності праці демонструє, що навіть у кризових ситуаціях попит на продукцію компанії не зменшується, компанія наймає лише фахівців, а компанія ТМ «КАРАВАН» ефективно використовує людські ресурси, оскільки продуктивність праці не знизилася навіть під час пандемії.

Однак варто зазначити, що на продажі продукції також вплинула інфляція. Використання ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи співробітників та пов'язати її із системою винагород. Це мотивує співробітників до досягнення конкретних цілей та підвищує загальну ефективність підприємства.

Постійний моніторинг рівня заробітної плати на ринку праці дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними у війні талантів. Це також допомагає запобігти відчуттю недооцінки співробітників, що може призвести до звільнення.

Ефективне управління системою компенсації праці вимагає високого рівня професійної підготовки персоналу. Регулярні курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари допомагають впроваджувати сучасні методи управління компенсацією праці. [9, с. 64-66]

Персоналізація системи оплати праці з урахуванням індивідуальних потреб та пріоритетів працівників (наприклад, надання працівникам можливості вибирати грошові виплати або додаткову відпустку) допомагає підвищити задоволеність та лояльність працівників.

Отже, на основі результатів існуючих досліджень, структуру фонду оплати праці штатних працівників було скориговано відповідно до виду економічної діяльності.

Результати допомагають прогнозувати тенденції витрат на оплату праці в Україні та формулювати корпоративні стратегії, виходячи із загального напрямку розвитку трудових відносин, створюючи відповідні умови для зайнятості, щоб працівники могли повною мірою використовувати свій трудовий потенціал та навички для отримання гідної компенсації.

Вважаємо, що організація та впровадження контролю за трудовою діяльністю повинні бути невіддільними від виконання аналітичних процедур.

Така система може не тільки запобігати порушенням трудового законодавства (фактично, це має бути реалізовано всією системою контрольних заходів), але й прогнозувати майбутні тенденції у трудових

відносинах, впроваджувати більш досконалі форми та системи оплати праці (особливо систему, засновану на погодинній оплаті праці), а також планувати загальний розвиток підприємств. [11]

Існуюча система матеріального та духовного стимулювання не сприяє підвищенню продуктивності праці. Для покращення існуючого стану справ необхідно сформулювати орієнтири щодо вдосконалення системи компенсації працівників заводів у рамках політики оплати праці підприємства.

У ринковій економіці, щоб компанія досягла максимально стабільного стану, вона повинна збільшувати виробництво, щоб задовольнити постійно зростаючі витрати на робочу силу, оновлювати асортимент своєї продукції відповідно до ринкового попиту, а також підвищувати продуктивність праці та якість продукції.

2.3. Дослідження взаємозв'язку оплати праці з продуктивністю праці з кінцевими результатами діяльності організації

Сьогодні підвищення економічної незалежності українських промислових підприємств супроводжується впровадженням безтарифної системи оплати праці. За цією системою дохід працівників повністю залежить від кінцевих результатів праці трудового колективу; тобто система поширюється на колективи, відповідальні за результати своєї праці.

Члени колективів знають один одного та довіряють своїм керівникам. Під час економічного переходу питання підвищення ефективності витрат на оплату праці стає дедалі більш актуальним.

Однак ефективність праці та продуктивність праці, як економічні показники, нехтуються вітчизняними підприємствами, які здебільшого зосереджуються на економічних показниках виробничої діяльності, таких як прибуток та рентабельність. [7, с. 7-14]

Ефективність праці не згадується ні в законодавчих положеннях, ні в планах соціально-економічного розвитку.

Неефективні або несправедливі системи оплати праці можуть призвести до зниження продуктивності, зниження якості продукції, порушень трудової дисципліни, частих трудових спорів та негативно вплинути на кінцеві показники діяльності підприємств.

ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН» характеризується специфікою своєї діяльності, постановкою конкретних цілей та наявністю у кожного працівника власних цінностей та ставлення.

Результати показують, що підприємства загалом стикаються з несприятливою тенденцією зростання заробітної плати, що перевищує зростання продуктивності праці, базовий коефіцієнт заробітної плати залишається практично незмінним з недостатніми економічними вигодами та недооцінкою витрат на оплату праці.

Порівняно з економічно розвиненими країнами, витрати на оплату праці в Україні мають значно вищу рентабельність. Це свідчить про наявність проблеми несправедливого розподілу соціальної цінності в Україні. [20]

Система компенсації праці «Караван», приватного товариства з обмеженою відповідальністю «Панда», складається з кількох елементів, які взаємодіють, формуючи систему стимулювання працівників.

Ми вважаємо, що для вдосконалення системи впливу на стимулювання праці працівників підприємства необхідно спочатку ретельно проаналізувати проблеми, що існують у галузі з точки зору стимулювання працівників. Ми вважаємо, що надмірно низька заробітна плата розчарує працівників та послабить їхній трудовий ентузіазм. Розробка системи стимулювання повинна бути спрямована на стимулювання та мотивацію працівників до очікуваної поведінки.

Ключем до організації праці та стимулювання підприємств є заходи стимулювання, серед яких найчастіше використовуються українськими підприємствами премії, додаткові надбавки та субсидії. [27, с. 75-83]

Варто зазначити, що, з одного боку, рівень бонусів, як форми стимулювання продуктивності праці працівників, повністю залежить від операційних показників компанії; навпаки, ефективність управління конкретною виробничою структурою також залежить від фактичного функціонування системи бонусів для різних категорій працівників.

На основі існуючих досліджень, на ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН» ключем до активації мотивації працівників є створення комплексної системи стимулювання працівників. Оцінюючи існуючу систему стимулювання, ми виявили кілька поширених та суттєвих недоліків, які потребують удосконалення:

- потрібна більша кількість матеріальних та нематеріальних стимулів, а також слід докласти зусиль для створення додаткової системи стимулювання працівників протягом усього виробничого процесу;

- відсутність широко застосовуваних організаційних та психологічних стимулів, спрямованих на задоволення потреб вищого рівня (таких як самовираження та самоактуалізація);

- відсутність стійких стимулів протягом усього виробничого процесу, що обмежує їх одноразовими заходами або тимчасовими проектами.

Комплексна система стимулювання працівників компанії включає: (Рисунок 2.2) [32, с. 65-70]

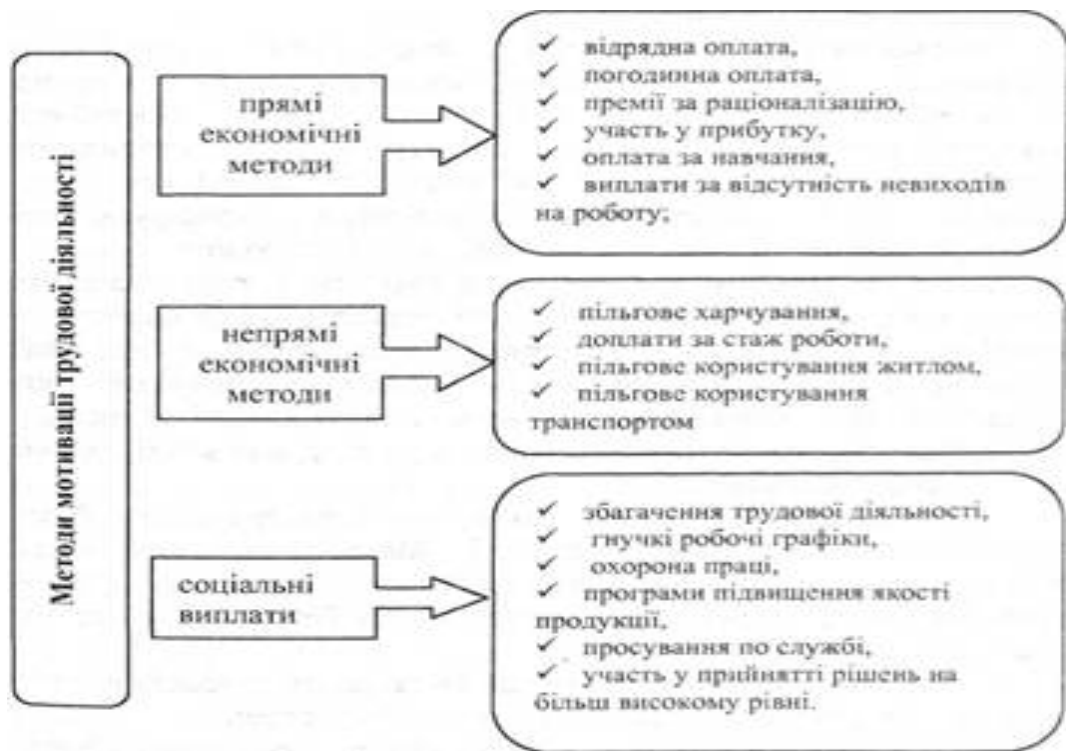


Рис. 2.2 Методи стимулювання праці персоналу ПП «ВФ «Панда» ТМ
«КАРАВАН»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

- розголошувати ініціативу працівників;
- зв'язок між мотивацією працівників та кінцевими результатами роботи;
- забезпечувати працівників необхідними ресурсами;
- сприяти накопиченню нових знань та досвіду;
- розширювати неформальне спілкування;
- заохочувати подання індивідуальних та колективних пропозицій;
- використовувати моральні стимули.

Враховуючи низький рівень доходів громадян, структурні перекося та зниження рівня життя, матеріальні стимули є особливо важливими для вітчизняних підприємств.

Під час розробки систем преміювання важливо розрізняти працівників, фахівців та персонал функціональних відділів. [28]

Ми вважаємо, що не всім працівникам слід надавати рівні стимули. Для ефективного заохочення поведінки стимули повинні базуватися на

результатах роботи. Стимули, які однаково ставляться до всіх працівників, мотивуватимуть посередніх або неефективних працівників, ігноруючи високу продуктивність відмінних працівників.

Ми вважаємо, що відсутність зворотного зв'язку також може вплинути на мотивацію підлеглих, оскільки керівники впливають на підлеглих через власну поведінку та бездіяльність. Відсутність похвали для високопродуктивних працівників може призвести до зниження мотивації до майбутньої роботи, що вплине на їхню мотивацію до досягнення відмінних результатів. [33]

Можна вважати, що основним способом впливу на мотивацію працівників є вимога до працівників залучати до трудової поведінки, яка забезпечує максимізацію ефективності роботи відділу та організації.

Більшість працівників, особливо тих, хто працює у відділі продажів, отримують погодинну оплату праці, що впливає на ефективність їхньої роботи. Залежно від цілей компанії (досягнення кінцевої мети чи поетапних цілей), компанія може використовувати прямі стимули для працівників, такі як надання гарантій заробітної плати або впровадження політики гарантій мінімальної заробітної плати. [30, с. 228-234]

Згідно з цією стратегією, базова заробітна плата працівників гарантована на фіксованому рівні. Високі премії за продуктивність, винагороди за результатами роботи у вигляді індивідуальних субсидій на заробітну плату та інші стимулюючі виплати не базуються на середньострокових або кінцевих результатах діяльності організації.

Тим часом найважливішим, контрольованим та вирішальним компонентом заробітної плати, який відіграє життєво важливу роль у мотивації працівників, є винагорода за досягнення в командній роботі протягом річного планового робочого періоду (досягнення мети).

Однак такий розподіл роботи між командною та індивідуальною продуктивністю не враховує важливість їхнього внеску в досягнення цілей системи або пов'язані з цим фактори, такі як можливості команди чи служби.

Основним недоліком існуючих ключових систем стимулювання є слабкий зв'язок між працівниками та результатами роботи; зосередженість працівників на виконанні своїх посадових обов'язків.

Механізми стимулювання повинні мотивувати працівників докладати максимум зусиль для досягнення встановлених стратегічних цілей компанії. У цьому контексті ефективна система стимулювання працівників повинна охоплювати багато аспектів.

Особливе значення має те, що стимулювання працівників безпосередньо пов'язане з прибутком та зі зниженням виробничих витрат на одиницю продукції, що, у свою чергу, тісно пов'язане з підвищенням продуктивності праці та якості продукції. [42, с. 57-63]

Тому, для перевірки зв'язку між часткою базової заробітної плати та рівнем продуктивності праці, у цій статті побудовано теоретично строгу та практично застосовну мультиплікативну факторну модель індексу продуктивності праці.

Ця модель включає три факторні показники: середню заробітну плату, коефіцієнт прибутковості базової заробітної плати та частку базової заробітної плати в загальній заробітній платі.

Начало формы

Оскільки працівники мають потреби вищого рівня, окрім фізіологічних (які можна задовольнити за рахунок заробітної плати), одних лише матеріальних стимулів не можна досягти бажаного ефекту. Крім того, надмірне акцентування уваги на матеріальних стимулах призводить до збільшення витрат на оплату праці, що є не вигідним для компанії. [43]

Цілі компанії встановлюються менеджерами та повідомляються керівникам відділів та цехів. Для менеджерів та фахівців індивідуальні робочі цілі встановлюються на щоквартальних нарадах з їхніми безпосередніми керівниками.

Для працівників індивідуальні робочі завдання встановлюються їхніми керівниками (керівниками цехів, головними інженерами тощо). Після

встановлення цілей менеджери перевіряють, чи правильно їх зрозуміли підлеглі.

Система розвитку людських ресурсів компанії ще не є досконалою, бракує можливостей для кар'єрного зростання як для фахівців, так і для працівників. Тому цей метод стимулювання не має суттєвого впливу на мотивацію працівників.

Інформація, надана в Таблиці 2.8, допомагає чітко структурувати компоненти компенсації ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН» та демонструє, як кожен компонент відіграє свою роль у підвищенні мотивації та ефективності роботи працівників.

Таким чином, система компенсації компанії спрямована на створення гнучкої, мотивуючої та справедливої системи, яка гарантує ефективне виконання працівниками завдань та досягнення стратегічних цілей компанії.

Компанія використовує систему погодинного преміювання, яка враховує як фактично відпрацьований час, так і виконання конкретних цілей.

Таблиця 2.8

Елементи організації оплати праці в ПП «ВФ «Панда» ТМ
«КАРАВАН»

Елемент оплати праці	Сутність	Роль у системі оплати праці
Основна заробітна плата	Стабільна частина зарплати не залежить від змінних факторів (виконання завдання, проекту).	Пропонувати стабільний дохід, що відповідає кваліфікації, досвіду та конкретним посадовим обов'язкам працівників..
Доплати	Компенсація за особливі умови праці (робота у вихідні/свята, понаднормова робота, спеціальні навички).	Ці стимули заохочують працівників брати на себе додаткові завдання або працювати у складних умовах. Премії можуть бути фіксованою сумою або відсотком від базової зарплати.
Премії	Змінна частина зарплати залежить від результатів діяльності (проектні, фінансові чи технічні показники).	Мотивуйте співробітників до досягнення конкретних цілей, таких як завершення проектів або досягнення високих

		стандартів.
Інші виплати	Довгострокові премії за працевлаштування, допомога за навчання, медичне страхування тощо.	Підвищити лояльність співробітників, заохотити участь у навчальних програмах та забезпечити соціальний захист.
Зарплата залежить від продуктивності.	Способи оплати, прив'язані до результату конкретного завдання чи проекту.	Стимулювати досягнення конкретних цілей та результатів проекту, а також забезпечити гнучке коригування системи компенсації.
Компенсація та соціальні виплати	Медичне страхування, транспортні пільги, пільги на мобільний зв'язок та інші соціальні виплати.	Підвищення загальної привабливості компанії має вирішальне значення для залучення та утримання найкращих спеціалістів.
Розвиток кар'єри та навчання	Гранти на розвиток навичок, платні курси та сертифікати.	Це допомагає підтримувати кваліфікацію співробітників, що особливо важливо в ІТ-індустрії через необхідність постійного оновлення знань.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Компенсація працівникам визначається на основі їхньої посади, стажу та обов'язків. Компенсація складається переважно з фіксованої складової (окладу) та змінної складової, яка базується на системі бонусів. Бонуси залежать від загальної ефективності окремого працівника та команди. [47]

Тому ця система компенсації спрямована на створення гнучкого, мотивуючого та справедливого механізму для забезпечення ефективного виконання працівниками завдань та досягнення стратегічних цілей компанії.

Начало формы

Усі питання, пов'язані з мотивацією працівників, можна знайти в місцевих документах, зокрема щодо правил заробітної плати, правил преміювання працівників, колективних договорів та угод з новими працівниками. [41, с. 134-148]

Керівники досліджених компаній, а також роботодавці багатьох інших компаній в Україні, вжили заходів для запобігання повному закриття, зокрема:

- створення неповного робочого дня або скорочення робочого часу для працівників;

- впровадження позмінної роботи;
- впровадження гнучкого графіку роботи;
- надання працівникам законодавчо передбаченої основної щорічної оплачуваної відпустки, додаткової оплачуваної відпустки та інших оплачуваних відпусток;
- надання неоплачуваної відпустки на прохання працівника;
- впровадження періодів простою.

Ці заходи можуть застосовуватися як до новоприйнятих працівників, так і до працівників, які працюють довгостроково, але між ними є деякі відмінності.

Ми вважаємо за необхідне визначити основні аспекти політики стимулювання, розробленої компаніями з різними загальними тенденціями продуктивності. [54, с.114-124]

Система оплати праці ТМ «КАРАВАН» є ефективною, гнучкою та орієнтованою на результат. Вона допомагає:

- утримувати висококваліфіковані таланти;
- мотивувати працівників до досягнення стратегічних цілей компанії;
- підвищувати продуктивність праці;
- покращувати імідж роботодавця на ринку.

Виявлення проблем у механізмах стимулювання праці українських підприємств переконливо демонструє недосконалість сучасної політики стимулювання персоналу та необхідність реформ у певних сферах, найважливішою з яких є активізація участі працівників, тобто узгодження інтересів та цілей працівників з інтересами та цілями підприємства.

Для забезпечення відповідності оплати праці європейським стандартам та сучасного значення необхідно вивчити досвід розвинених європейських країн з метою фундаментального реформування системи регулювання оплати праці в Україні та її організації на національному рівні. [56, с. 162-175]

Чинна політика преміювання не має стандартизації, що призводить до невизначеності щодо ключових параметрів, що впливають на розмір премії

(таких як робоче навантаження, якість роботи, участь у вдосконаленні тощо), що знижує стимулюючий ефект премій, оскільки працівники не можуть чітко пов'язати свої особисті зусилля з очікуваною матеріальною винагородою.

Наразі підприємства переважно покладаються на традиційні матеріальні стимули та не мають комплексної системи соціального забезпечення, що значно знижує довгострокову привабливість роботодавців, особливо для молодих, висококваліфікованих талантів, які очікують ширших можливостей самореалізації та балансу між роботою та особистим життям.

Таким чином, дослідження процесу управління стимулами ТМ «КАРАВАН» виявляє матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, що використовуються компанією.

Окрім традиційних матеріальних та нематеріальних стимулів, працівники також користуються такими перевагами: безкоштовний проїзд на роботу та безкоштовне харчування в кафетерії.

Ці заходи значно покращили лояльність працівників до компанії. Варто врахувати досвід штрафування працівників за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку та положень про охорону праці.

Незалежно від того, чи застосовуються дисциплінарні стягнення, премії або не виплачуються, або пропорційно зменшуються. Це свідчить про те, що компанія ТМ «КАРАВАН» активно використовує ключові елементи управління стимулами та допомагає підвищити продуктивність праці працівників.

Ефективна система компенсації, як частина корпоративної стратегії, є ефективним механізмом стимулювання продуктивності, підвищення залученості працівників та досягнення цілей організації. Ця система компенсації інтегрується з корпоративною стратегією, поєднуючи фіксовані оклади зі змінною компенсацією, що залежить від результатів діяльності.

У нестабільних економічних умовах компанії стикаються з проблемою мотивації працівників; війна, інфляція та зміни на ринку вимагають від

компаній гнучкого реагування. Без ефективної системи компенсації компанії ризикують зіткнутися з плинністю кадрів, зниженням продуктивності та втратою конкурентних переваг. [63, с. 181-192]

Гейміфікація — застосування ігрових елементів до робочих процесів — відіграє важливу роль у мотивації працівників. Гейміфікація може перетворити щоденну роботу на веселі та захопливі ігри, тим самим підвищуючи залученість та продуктивність співробітників.

Крім того, компанії часто використовують нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, позитивні відгуки, подяка та винагороди.

Невідповідність між традиційними системами компенсації та стратегічними бізнес-цілями може призвести до зниження мотивації співробітників, збільшення витрат та ризиків. Розподіл ресурсів є неефективним. [62]

Економічна нестабільність, особливо в Україні, що посилюється наслідками військових дій, змусила підприємства вносити корективи. Однак відсутність комплексних моделей ускладнює інтеграцію компенсації з бізнес-стратегіями, оцінку внеску співробітників та прогнозування впливу.

Глобальні тенденції свідчать про те, що стратегічна компенсація відіграє дедалі важливішу роль у бізнес-моделях, а компанії, які інтегрують її у свої стратегії, демонструють більшу стійкість.

В Україні період воєнного стану та післявоєнної відбудови вимагав ефективних систем мотивації працівників, оптимізації витрат та перетворення викликів на можливості для зростання. [61]

Побудова ринкової економіки, створення нових економічних моделей та підвищення рівня життя населення в Україні вимагає низки заходів для комплексного реформування системи компенсації на всіх рівнях економіки.

Аналіз організації компенсації є однією з найважливіших та найскладніших сфер роботи, оскільки вона стосується економічних інтересів усіх працівників. Це безпосередньо впливає з того факту, що облік заробітної плати є трудомістким завданням, що вимагає високої концентрації, оскільки

передбачає обробку великих обсягів необробленої інформації та включає багато подібних операцій, які потребують значного часу та зусиль.

Справедлива, прозора та гнучка система компенсації може не лише підвищити продуктивність та мотивацію працівників, але й допомогти пом'якшити соціальну напруженість, покращити умови праці та створити стійку кадрову політику.

Комплексна модернізація системи компенсацій повинна включати вдосконалення політики компенсації, впровадження нематеріальних стимулів, встановлення систем оцінки ефективності (KPI) та уточнення політики преміювання. KPI (Знання, Продуктивність та Дохід) спрямовані на автоматизацію процесу нарахування заробітної плати в організації.

Залежно від потреб та політики організації, оплата праці на основі KPI може бути впроваджена різними способами. [65, с. 34-35]

Система нарахування заробітної плати на основі KPI може:

- моніторинг поточних та довгострокових показників ефективності організації;
- оцінювання індивідуальної ефективності кожного співробітника, включаючи його ефективність в межах окремого відділу та по всій організації;
- спрямування співробітників на досягнення заздалегідь визначених цілей;
- керування бюджетами на заробітну плату та скорочення часу розрахунку.

Однак, впровадження цієї стратегії в управлінську практику вимагає розробки простого та зрозумілого підходу, який пов'язує ключові показники ефективності (KPI) працівників з розумним відсотком змінної компенсації.

Впровадження інструментів для об'єктивної оцінки результатів роботи, оновлення внутрішніх правил і положень, а також розвиток культури комунікації сприятимуть підвищенню лояльності працівників, підвищенню довіри до керівництва та покращенню загальної ефективності компанії. [80]

Воєнний стан радикально змінив трудові відносини в Україні, поставивши як працівників, так і роботодавців у ситуації, коли робота була потенційно небезпечною або навіть неможливою.

Тим не менш, основні гарантії захисту праці, включаючи право на заробітну плату, залишалися чинними.

Висновок до розділу 2

Незважаючи на значний внесок уже проведених досліджень, залишається необхідним об'єктивно виявити проблеми в аналізі операцій корпоративної компенсації за сучасних умов економічного розвитку України.

Аналіз існуючої системи компенсації має на меті оцінити ефективність механізму стимулювання, забезпечити його відповідність законодавству та нормативним актам України (мінімальна заробітна плата до 2025 року становить 8000 гривень) та оптимізувати витрати. Аналіз включає вивчення тарифних ставок, посадової оплати, відрядної оплати праці та систем преміювання.

Під час розрахунку заробітної плати ПП «ВФ» Панда» ТМ «КАРАВАН» визнало, що компанія демонструє високий рівень заробітної плати, сильний акцент на мотивації працівників та інноваційну кадрову політику.

Розрахунок заробітної плати є поточною виплатою працівникам і має бути виплачений у повному обсязі протягом дванадцяти місяців після закінчення місяця, в якому виконано відповідну роботу.

Існує прямий зв'язок між заробітною платою, продуктивністю та кінцевими результатами (прибутком, обсягом виробництва). Зростання продуктивності праці має випереджати зростання заробітної плати для забезпечення економічної ефективності.

Оптимальні механізми стимулювання покращують баланс між роботою та особистим життям працівників та мотивацію, безпосередньо впливаючи на ефективність. Відрядна оплата праці (виплата за обсягом) або погодинна оплата праці (виплата за часом) демонструють це.

Персоналізовані програми стимулювання, адаптовані до індивідуальних потреб та пріоритетів працівників, також є інноваційним рішенням.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення організації оплати праці на підприємстві в умовах війни

Кінець форми

Запровадження воєнного стану в Україні призвело до глибоких змін у трудових відносинах, створюючи нові виклики як для роботодавців, так і для працівників.

Питання забезпечення права на винагороду за працю стало дедалі актуальнішим через обмежений доступ до робочих місць, спричинений воєнними діями, окупацією, руйнуванням інфраструктури або загрозами особистій безпеці.

Зрештою, конституційне право на працевлаштування та пов'язана з ним винагорода зберігаються навіть у воєнний час і вимагають належного дотримання. Наразі значна увага приділяється питанню недостатнього рівня заробітної плати та недолікам механізмів оплати праці на різних підприємствах.

Важливо визнати, що заробіток кожного працівника впливає на загальний дохід населення, тим самим відіграючи вирішальну роль у формуванні попиту на товари, послуги та роботи.

У процесі економічного розвитку компенсація є вирішальним фактором підвищення ефективності працівників та слугує життєво важливим мотиваційним компонентом трудової діяльності. Добре структурована система компенсації впливає не лише на ефективність організації праці, але й на добробут населення. [88, с. 446-454]

У кожній організації компенсація слугує основним рушієм мотивації та залучення співробітників. Крім того, бухгалтерський облік відіграє вирішальну роль на підприємстві, забезпечуючи точність нарахування заробітної плати та своєчасну сплату податків до відповідних органів.

Ця функція також вимагає пильності щодо будь-яких змін у законодавстві, незалежно від обставин, що виникають внаслідок конкретних подій як у країні, так і в усьому світі.

Наразі Україна стикається з численними суттєвими проблемами в галузі організації оплати праці. Особливої уваги заслуговує той факт, що

заробітна плата працівників часто не пов'язана з фактичними результатами їхньої праці або загальною ефективністю підприємства.

Система диференціації заробітної плати залишається неповною, а функція мінімальної заробітної плати не була чітко визначена та впроваджена в господарську практику. [15]

Закон України про заробітну плату визначає економічні, правові та організаційні засади виплати заробітної плати працівникам, які мають трудові договори з підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності та господарювання.

Згідно зі статтею 1 закону, заробітна плата - це винагорода, що виплачується власником або уповноваженим ним органом працівнику відповідно до трудового договору у зв'язку з виконаною роботою.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов роботи, професійної кваліфікації та ділових можливостей працівника, результатів праці та господарської діяльності підприємства (установи, організації).

Отже, згідно з чинним законодавством, виплата заробітної плати працівникам (включаючи заробітну плату під час щорічної відпустки та державних свят) залежить від виконання працівником своїх обов'язків, робочого часу відповідно до щоденного (тижневого) робочого часу, передбаченого правилами внутрішнього трудового розпорядку, та здійснення підприємством (установою, організацією) господарської діяльності.

За умов воєнного стану більшість роботодавців були змушені змінити свої робочі процеси. Більшість роботодавців зробили це, надавши працівникам відпустки та запровадивши дистанційну роботу (роботу з дому).

Тим часом, якщо ці заходи неможливі, роботодавці можуть вжити заходів щодо зупинки діяльності. Керівники досліджених компаній, а також роботодавці багатьох інших компаній в Україні вжили заходів для запобігання повному закриття своїх підприємств та запровадили відповідні заходи. [23]

Ефективне корпоративне управління охоплює кілька ключових аспектів: встановлення стратегічних цілей, розробку планів реалізації,

моніторинг результатів та управління персоналом. Усі ці компоненти тісно взаємопов'язані та повинні розглядатися як цілісна система.

Управлінські рішення на матеріальному рівні бізнес-операцій також включають мотивацію та керівництво працівниками для досягнення заздалегідь визначених цілей.

Важливою проблемою в системах компенсації є накопичення компенсації, при цьому справедливість та прозорість стають ключовими пріоритетами для працівників. Водночас роботодавці встановили нові стандарти оцінки ефективності управління фондом компенсації, враховуючи характеристики та конкретні обставини бізнес-операцій, структуру управління персоналом, політику та культуру, а також загальні ринкові цілі.

У сучасному суспільстві фонди компенсації є вирішальним інструментом для побудови відносин між роботодавцем та працівником, маючи фундаментальне значення та формуючи основу соціально-економічних відносин між підприємствами.

Поштовхом до вдосконалення механізмів управління фондом компенсації є зміни в законодавстві та податковій політиці, а також прагнення збалансувати інтереси роботодавців та працівників. [35, с. 65-75]

У ринкових умовах неефективне управління фондами оплати праці заважає вітчизняним підприємствам отримувати додатковий прибуток за рахунок зниження витрат на оплату праці та не забезпечує необхідних стимулів, що стимулюють підвищення продуктивності праці.

Незважаючи на велику кількість літератури, актуальним завданням залишається створення механізму коригування заробітної плати. Механізм базується на забезпеченні пільг для працівників, що систематично підвищує продуктивність праці, дозволяє їм своєчасно отримувати компенсацію, підвищує рівень заробітної плати, розвиває виробництво та створює більше робочих місць, коли це необхідно. Це підтверджує практичну значущість цього дослідження, особливо в умовах воєнного часу.

На принципи побудови системи компенсації впливають національна політична ситуація, рівень мінімальної заробітної плати, рівень розвитку національної економіки, а також існуючі форми власності та управління. [44]

Україна стикається з дефіцитом робочої сили через війну. З початку Першої світової війни країна втратила 5,5 мільйона працездатних людей, що становить понад 30% від загальної чисельності робочої сили.

Доцільність удосконалення системи компенсації ґрунтується на наступному:

- Збереження талантів: Гнучка система компенсації, включаючи бонуси за ризик або винагороди за додаткову роботу, може зменшити плинність кадрів.
- Стимулювання та підвищення продуктивності: Впровадження ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних з результатами діяльності, може стимулювати працівників працювати ефективніше під час криз.
- Фінансова гнучкість: Перехід від системи фіксованої заробітної плати до гібридної системи заробітної плати (базова заробітна плата + бонуси за результатами діяльності) може полегшити навантаження на Фонд оплати праці (ФОП) під час економічних спадів.
- Соціальна відповідальність: Своєчасна виплата заробітної плати та коригування на інфляцію є ключовими для забезпечення лояльності працівників, що особливо важливо для підтримки громад у складних обставинах.
- Дотримання законодавства: Системи компенсації необхідно узгоджувати з нормативними актами, що розвиваються, зокрема, впроваджуючи нові підходи, викладені в проекті Закону 14387.

За умов воєнного стану покращення організації роботи перетворює компенсацію з витрат на інструмент стратегічного управління.

Тому на сучасному етапі розвитку підприємств існує гостра нестача робочої сили, особливо у важкій промисловості, де переважно працюють чоловіки, будівництві та транспорті. [49, с. 38-44]

Через вторгнення в Україну велика кількість чоловіків і багато жінок були мобілізовані для захисту народу від загарбників, але їхні робочі місця були збережені відповідно до закону.

Основною рушійною силою підприємства є його кадрова політика, яка є не лише інструментом у процесі управління людськими ресурсами, але й важливим засобом формування довгострокової стратегії розвитку компанії.

Для досягнення цієї мети відділ кадрів прагне розробляти організаційні принципи кадрової роботи та вдосконалювати кадрову політику, прагнучи розкрити потенціал працівників та раціонально розвивати та використовувати таланти. Роботодавці проводять різні дослідження, щоб правильно розставляти пріоритети, тим самим удосконалюючи систему управління.

Ефективна кадрова політика може створити добре організований процес, який дозволяє обом сторонам максимізувати свій індивідуальний внесок. Це, у свою чергу, є основою для загальної ефективної роботи компанії.

Однак, хоча механізми стимулювання є вирішальними на сучасних підприємствах, і це питання активно досліджується як у теоретичних дослідженнях, так і на практиці, організація та управління системою компенсації під час воєнного стану залишається нагальною проблемою, яка потребує вирішення. [53, с. 308-313]

Виробничі потужності українських підприємств майже щодня бомбардуються, і найстрашніше – це вразливість та загибель працівників, що призводить до порушення торговельних ланцюгів постачання, слабкого ринку праці, пошкодження та руйнування виробничих потужностей.

Заходи з оптимізації включають коригування стандартів заробітної плати, заробітної плати на основі посади та впровадження коригувальних коефіцієнтів у межах, дозволених законодавством. [60, с. 58-63]

Удосконалення механізмів організації оплати праці має базуватися на модернізації нормативних актів щодо оплати праці.

Ключові напрямки для вдосконалення включають:

- встановлення розумних стандартів заробітної плати, що корелюють з рівнем професійної підготовки;
- впровадження гнучких методів компенсації;
- розробка внутрішніх стандартів оплати праці для посилення стимулюючого ефекту компенсації;
- оптимізація механізму визначення коефіцієнтів оплати праці для різних посад;
- удосконалення системи нормування праці як основи для справедливого розподілу доходів;
- визначення найефективніших форм та систем компенсації з урахуванням конкретних обставин кожного підприємства;
- посилення ролі колективних договорів у регулюванні оплати праці.

У січні 2024 року спостерігалися значні відмінності в рівнях мінімальної заробітної плати між країнами ЄС, головним чином через різницю в рівнях соціально-економічного розвитку, структури ринку праці, продуктивності праці та національної політики регулювання заробітної плати. [75, с. 228-233]

Аналіз показників виявляє явну нерівність у рівнях мінімальної заробітної плати між країнами. Мінімальна заробітна плата в Україні становила 170,42 євро, що є останнім показником серед усіх досліджених країн.

Цей рівень не тільки значно нижчий, ніж у західноєвропейських країнах, але й нижчий, ніж у її східноєвропейських сусідів. Наприклад, мінімальна заробітна плата в Болгарії становить 385,06 євро, в Сербії – 532,54 євро, а в Румунії – 663,24 євро.

Навіть у деяких найменших та найменш розвинених країнах ЄС мінімальна заробітна плата в кілька разів вища, ніж в Україні. Країни, які

протягом останніх кількох десятиліть зазнали поступової економічної стабілізації та постійних реформ ринку праці, як правило, мають вищі рівні мінімальної заробітної плати.

Таким чином, наведена вище статистика демонструє значну різницю в рівнях мінімальної заробітної плати між Україною та іншими країнами ЄС. Ця ситуація підкреслює необхідність для України посилення національного регулювання заробітної плати, вдосконалення трудового законодавства та впровадження ефективної політики захисту доходів своїх громадян.

Поступове наближення до європейських стандартів є необхідною умовою інтеграції України в європейську соціально-економічну інтеграцію. Удосконалення системи компенсації є ключовим інструментом підвищення продуктивності праці працівників та загальної конкурентоспроможності компаній. [64, с. 246-249]

Основні напрямки вдосконалення цього механізму включають: узгодження політики компенсації з корпоративними цілями та кадровими стратегіями; впровадження більш гнучких схем оплати праці, особливо сучасних градацій заробітної плати; та забезпечення прямого зв'язку між результатами роботи працівників, рівнями компенсації та ефективністю праці.

У сучасних нестабільних економічних умовах компанії змушені шукати нові шляхи підвищення продуктивності праці; заробітна плата є не лише матеріальною гарантією, а й важливим стимулом.

Компенсація повинна враховувати фактичні витрати на підтримку гідного рівня життя працівників, але її зростання має бути тісно пов'язане зі зростанням продуктивності праці.

Основним напрямком удосконалення механізму формування фонду корпоративної компенсації є його тісна координація із загальними стратегічними цілями та кадровою політикою компанії.

У сучасних нестабільних економічних умовах та висококонкурентному ринку праці компанії змушені шукати нові способи організації компенсації не

лише для утримання видатних талантів, але й для забезпечення стабільного розвитку компанії.

По-перше, ключем до покращення є тісний зв'язок компенсації з корпоративною стратегією. Це означає, що компенсація повинна бути не просто винагородою за зусилля працівників, а засобом мотивації працівників до досягнення цілей компанії.

Особливу увагу слід приділити гнучкості системи компенсації. Різні категорії працівників мають різне робоче навантаження, обов'язки та ризики, і ці фактори слід враховувати при розрахунку компенсації.

Крім того, забезпечення прозорості всіх механізмів має вирішальне значення: працівники повинні розуміти мету свого доходу, склад своєї компенсації та способи збільшення свого доходу. Це допомагає зміцнити довіру до керівництва та сприяє здоровій культурі на робочому місці.

Для ефективного управління фондами оплати праці рекомендується систематично переглядати виробничі норми та ціни, щоб вони відповідали фактичним умовам праці та технологічному розвитку.

Виробничі процеси повинні бути оптимізовані таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання витрат на заробітну плату. [59, с. 36-45]

Ключовим фактором стабільного розвитку підприємства є забезпечення його діяльності ресурсами, найважливішим з яких є праця, яка є гарантією ефективного функціонування бізнесу.

Кожен працівник має право на отримання винагороди за свою працю, яка відображається в заробітній платі та захищається законодавством України.

Крім того, важливо забезпечити об'єктивний розподіл коштів заробітної плати між різними категоріями працівників та повноцінно врахувати їхній внесок у колективні результати. Де це можливо, рекомендується скоротити витрати на оплату праці шляхом автоматизації процесів без шкоди для якості роботи.

Загалом, чинна система оплати праці в Україні не має достатнього контролю і тому терміново потребує вдосконалення. Заробітна плата відіграє вирішальну роль у формуванні політики корпоративного стимулювання, впливаючи на продуктивність, добробут працівників та соціальну стабільність.

Тому реформи в цій сфері повинні бути тісно інтегровані з реформами в інших секторах економіки, таких як оподаткування, фінанси та соціальна політика. Вибір оптимальної форми та системи оплати праці, яка збалансовує характеристики виробництва, вимоги до роботи та індивідуальні риси працівників, є ключем до успішного ведення бізнесу та сталого розвитку.

Загалом, вдосконалення системи оплати праці має бути комплексним, охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні фактори, та базуватися на принципах прозорості, справедливості, конкуренції та партнерства між керівництвом та працівниками.

Це не лише підвищить ефективність праці, але й посилить соціальну стабільність колективу, забезпечуючи стійкість виробничого процесу та довгостроковий розвиток підприємства. [57, с. 21-26]

Згідно з незалежними соціологічними опитуваннями, під час війни бізнес та ринок праці України в умовах воєнного стану пройшли кілька етапів розвитку. Це призвело до різкого застою активності на ринку праці в лютому та березні 2022 року. Багато підприємств у країні збанкрутували, а велика кількість людей втратила роботу.

Тому наукові дослідження свідчать про те, що підприємствам необхідно коригувати свою кадрову політику, щоб адаптуватися до ситуації в умовах воєнного стану, зокрема шляхом запровадження гнучких методів організації праці, забезпечення безпеки працівників та надання їм підтримки.

Саме в цьому полягає значення цього дослідження.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці, як складової системи управління персоналом

Сьогодні підприємства стикаються зі складною економічною ситуацією та змушені вносити корективи, щоб шукати шляхи підвищення операційної ефективності.

Оплата праці є ключовим питанням для всіх зацікавлених сторін — працівників, власників, податкових органів, профспілок та державних установ. Хоча важливість компенсації різна для кожної сторони, законність нарахування заробітної плати, утримання податків та своєчасна сплата податків є вирішальними. [1, с. 6-11]

Одним з ключових кроків у підвищенні ефективності підприємств та їхніх працівників є вибір відповідної системи компенсації. Обрана система має бути чіткою та лаконічною, дозволяючи працівникам розуміти зв'язок між ефективністю їхньої роботи та компенсацією.

Враховуючи важливість та ефективність компенсації для підприємств, ми зосередимося на таких аспектах удосконалення систем компенсації працівникам:

- покращення технічних умов робочих місць працівників шляхом технічного обслуговування та модернізації;
- використання програмного забезпечення для забезпечення швидкого обміну інформацією між відділами;
- удосконалення або впровадження нових систем компенсації;
- своєчасна виплата заробітної плати;
- створення можливостей для кар'єрного зростання для працівників з професійними навичками;
- впровадження систем матеріального стимулювання на основі квартальних, піврічних та річних результатів. [19]

Інновації значно покращили ефективність оплати праці, перетворивши її з витратної складової на інструмент стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності.

Впровадження нових систем винагород (KPI, системи оцінювання) та автоматизації бухгалтерського обліку покращило справедливість, посилило мотивацію працівників та забезпечило швидку окупність інвестицій.

Ключові аспекти впливу інновацій:

- Стимулювання інновацій: Реструктуризація оплати праці для підтримки генерування нових ідей та реалізації проектів.
- Підвищення мотивації: Використання сучасних методів оцінки (наприклад, KPI) для забезпечення зв'язку результатів роботи з компенсацією.
- Автоматизація (HR-технології): Впровадження інноваційних ІТ-систем для обліку робочого часу та розрахунку бонусів, підвищення прозорості та точності нарахування.
- Соціальні інновації: Нові методи організації праці покращують трудові відносини та підвищують лояльність працівників.

Інноваційні методи оплати праці допомагають компаніям адаптуватися до змін на ринку, залучати висококваліфіковані таланти та таким чином підвищувати ефективність загальної економічної діяльності. [8, с. 87-93]

Соціальні інновації відіграють життєво важливу роль у побудові ефективних трудових відносин на українських підприємствах, оскільки вони допомагають покращити умови праці, підвищити мотивацію працівників, зменшити конфлікти в команді та комплексно підвищити продуктивність праці.

Досвід українських ІТ-компаній є яскравим прикладом успішного впровадження моделей гнучкої зайнятості, де робота з дому та гнучкий робочий графік давно стали нормою. Такий підхід дозволяє компаніям оптимізувати витрати на оренду офісних приміщень та покращити безпеку працівників, що особливо важливо в періоди воєнного стану та економічної нестабільності.

Ефективна організація цього процесу забезпечує своєчасний та точний розрахунок заробітної плати, утримання податків та витрат, а також формування достовірних звітів.

Система оплати праці є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на мотивацію працівників, ефективність праці та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Поточна система оплати праці не відповідає ринковим умовам управління, що неминує призводить до «зрівнювання» оплати праці, зниження мотивації працівників, не стимулювання видатних працівників та економічного покарання працівників, які нехтують своїми обов'язками.

Системі бракує достатнього зв'язку з кінцевими результатами роботи працівників та результатами діяльності всього підприємства та його різних структурних підрозділів. [24]

По-перше, це стосується працівників з однаковою посадою або рівнем, але різною продуктивністю праці.

Наразі існує певний вакуум в політиці матеріального стимулювання організацій, головним чином пов'язаний з процесом розподілу управлінських функцій. У цьому процесі адміністративні та командні методи управління були ліквідовані, а економічні методи не отримали повного розвитку в теорії та методології та є або неефективними, або повністю відсутні.

Найбільша небезпека полягає в тому, що все це відбувається одночасно з катастрофічним падінням виробництва, тоді як собівартість одиниці продукції є тривожно високою.

Це, певною мірою, створює замкнене коло. Оскільки витрати складаються переважно з грошових та матеріальних витрат, а також існує довгострокова нестача коштів на заробітну плату, рівень компенсації працівникам дуже низький.

У свою чергу, низька заробітна плата в поєднанні із заборгованістю на 3-4 місяці або навіть довше фактично підриває мотивацію працівників до підвищення продуктивності. [45, с. 394-397]

Під час поточного економічного переходу на організацію, рівень та динаміку заробітної плати впливають численні фактори, які за нормальних обставин не мали б впливу на умови оплати праці. Ці фактори включають

кризи платежів, заборгованість із заробітної плати, економіку «бартеру» та поширений і значний податковий тиск, особливо пов'язаний із фондами оплати праці.

Аналіз показує, що хоча зростання фонду оплати праці ТМ «КАРАВАН» є позитивним, продуктивність праці знизилася, тоді як інтенсивність оплати праці за продукцію зросла. Це свідчить про необхідність удосконалення існуючих систем стимулювання та оплати праці.

Ключові заходи включають впровадження гнучкої системи оплати праці, оптимізацію розподілу праці, збільшення частки змінної компенсації (премій, надбавок) та вдосконалення системи компенсації на основі складності роботи.

Війна вплинула на всі аспекти життя в Україні, зокрема й на трудові відносини, які зазнали відповідних змін.

Для оновлення трудового законодавства Верховна Рада України 15 березня 2022 року ухвалила «Закон про організацію трудових відносин під час воєнного стану» (який набрав чинності 24 березня 2022 року; далі – «Закон»). Закон визначає особливості трудових відносин для працівників підприємств, установ та організацій (незалежно від форми власності, виду діяльності чи галузі), а також працівників за індивідуальними трудовими договорами, у період дії воєнного стану.

У 2023 році ринок праці традиційно демонстрував сезонні коливання, загальною тенденцією було значне зростання попиту на робочу силу. У 2023 році переважну більшість попиту на ринку праці забезпечили роботодавці в таких регіонах, як Київ, Дніпропетровськ, Львів, Одеса та Харків.

Крім того, порівняно з 2022 роком, кількість вакансій у прифронтових регіонах країни також значно зросла у 2023 році: у Миколаєві – на 77,5%; у Чернігові – на 57,2%; у Сумах – на 53%; та у Запоріжжі – на 25,9%.

З часом питання задоволення попиту економіки на робочу силу та адаптації сектору зайнятості до воєнної ситуації набувало дедалі більшої

актуальності, оскільки тривала війна може призвести до значних змін у всій економічній системі, особливо у функціонуванні ринку праці.

Під час військової агресії Російської Федерації заходи державної політики, спрямовані на підвищення гнучкості ринку праці та забезпечення зайнятості, відобразилися в певному поступово досягнутому позитивному прогресі.

Зокрема, у 2023 році уряд удосконалив механізм надання компенсацій роботодавцям, щоб заохотити їх наймати певні категорії безробітних та заохотити безробітних займати нову роботу в малому бізнесі. У тому році 5000 безробітних отримали роботу завдяки програмі компенсацій. У 2023 році роботодавці отримали компенсацію вартості робочої сили за працевлаштування 14 000 внутрішньо переміщених осіб.

Законодавство про працю вимагає від роботодавців визначати свої системи та форми компенсації. Тому процедури встановлення заробітної плати, списки доплат та пункти про преміювання повинні бути передбачені у відповідних розділах колективного договору; якщо ні, то вони повинні бути зазначені в положеннях про компенсацію. Несанкціоноване відтворення всіх або частини статей журналу для поширення заборонено без письмового дозволу редакції журналу.

Начало формы

Ці зміни можуть покращити мотивацію працівників, зменшити плинність кадрів та адаптувати систему управління персоналом до потреб сучасного ринку праці. [58]

Давайте детальніше розглянемо рекомендації щодо покращення мотивації працівників та підтримки ефективної системи компенсації.

1. Тісніше інтегруйте місію компанії в щоденну роботу. Забезпечення тісного зв'язку завдань працівників з місією компанії є ключовим фактором покращення внутрішньої мотивації. Важливо, щоб кожен працівник розумів, як його робота впливає на загальні цілі організації.

Впроваджуйте персоналізовані презентації на індивідуальних зустрічах зі працівниками, щоб вони чітко розуміли свій внесок у досягнення місії компанії:

- проводьте внутрішні тематичні дослідження, щоб продемонструвати, як досягнення команди покращують життя користувачів (наприклад, через реальні історії клієнтів);
- організовуйте щомісячні зустрічі для всіх співробітників або демонстрації продуктів, щоб чітко продемонструвати результати командної роботи та їх вплив на кінцевий продукт.

2. Удосконалюйте систему нематеріальних винагород. Хоча компанія встановила систему бонусів, нематеріальні винагороди є важливим фактором мотивації працівників, але часто недооцінюються. [64]

Щоб покращити визнання заслуг співробітників, ви можете:

- впровадити платформу експертної оцінки, де колеги можуть висловлювати свою вдячність за допомогу чи ініціативу один одного через такі системи, як «Kudos» у Slack;
- впровадити модель «публічного внеску», виділяючи досягнення співробітників на командних зустрічах або внутрішніх брифінгах;
- надавати шаблони для менеджерів, щоб вони регулярно визнавали досягнення співробітників та підкреслювали вплив їхніх дій.

3. Зосередьтеся на кар'єрних шляхах саморозвитку. Чіткі кар'єрні шляхи допомагають утримувати співробітників та підтримувати їхній кар'єрний розвиток.

З цією метою вам слід:

- розробити індивідуальні «карти кар'єри» та регулярно оцінювати їх наставниками або керівниками команд;
- пропонувати шляхи «технічний проти лідерського», дозволяючи співробітникам вибирати, зосередитися на технологіях або розвивати лідерство;

- створити короткострокові внутрішні рольові можливості, такі як «щомісячний спікер», «наставник проекту» або «посол технологій».

4. Підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Визнання важливості балансу між роботою та особистим життям є ключовим фактором підтримки високої мотивації співробітників. [82]

Щоб вирішити цю проблему, ви можете:

- встановити чіткі «дні без зустрічей» або періоди тиші, щоб дати співробітникам час зосередитися;
- організувати щоквартальні тижні без дедлайнів або обговорення технологій (наприклад, через «внутрішній хакатон»);
- впровадити «День психічного здоров'я», коли співробітники можуть брати відпустку без причини.

5. Розширити можливості горизонтального розвитку. Для деяких співробітників участь у цікавих проектах важливіша, ніж вертикальний кар'єрний розвиток.

Щоб вирішити цю проблему, ви можете:

- впровадити механізми ротації роботи між різними проектами без впливу на продуктивність;
- запросити співробітників до участі у внутрішніх дослідженнях та розробках або стратегічних проектах;
- впровадити програму «професійного навчання», щоб дати співробітникам можливість тимчасово отримати досвід роботи в інших відділах або на інших посадах.

6. Посилити залученість команди після зустрічей. Неефективні командні зустрічі можуть призвести до зниження мотивації співробітників.

Щоб покращити цю ситуацію, ми рекомендуємо:

- структурувати зустрічі та розробити чіткий план: «Виконана робота? Зустрінуті труднощі? Наступні кроки»;
- сприяти обговоренню під час зустрічей та забезпечувати можливість висловитися кожному учаснику;

- запроваджувати міні-сесії для покращення атмосфери зустрічі: наприклад, «підготовчу» сесію на початку зустрічі або сесію «Найважливіші моменти тижня».

7. Опитування – це не просто рутинна. Вміння слухати співробітників має вирішальне значення для завоювання їхньої довіри до змін. [86, с. 56-65]

Після кожного внутрішнього опитування слід зробити наступне:

- попросіть команду або менеджера відповісти на результати опитування, пояснивши зібрану інформацію та покращення, які потрібно внести на основі отриманих результатів;
- організуйте тематичну фокус-групу для обговорення результатів опитування та залучення проактивних співробітників до процесу впровадження змін.

У сучасних умовах підвищення ефективності систем стимулювання співробітників вимагає не лише конкурентоспроможних базових заробітних плат, але й гнучких механізмів стимулювання, які пов'язують результати роботи з компенсацією.

Системи бонусів є одним із найефективніших інструментів для досягнення цієї мети, безпосередньо впливаючи на продуктивність, лояльність та залученість співробітників.

Для ПП «ВФ» Панда» ТМ «КАРАВАН» ключовим кроком у вдосконаленні системи компенсації співробітників є не лише збільшення матеріального стимулювання, але й розвиток внутрішньої мотивації. Це включає інтеграцію місії компанії в щоденну діяльність, вдосконалення системи визнання, підтримку кар'єрного розвитку співробітників та зосередження на балансі між роботою та особистим життям.

Усі ці заходи допоможуть створити здорову культуру на робочому місці, тим самим забезпечуючи високий рівень залученості та лояльності співробітників.

Традиційні системи компенсації часто нехтують досягненнями окремих співробітників, що може знизити їхню мотивацію. Рекомендується гнучка

система компенсації, яка поєднує фіксовані оклади з бонусами на основі результатів. Така система може точніше відображати внесок кожного співробітника в загальну ефективність компанії. [21]

Система рівнів посад класифікує посади відповідно до рівня їх відповідальності, складності роботи та необхідної кваліфікації, тим самим створюючи справедливу та прозору структуру компенсації. Це допомагає покращити внутрішню справедливість та зменшити конфлікти в команді.

Для впровадження ієрархії в компанії керівництву необхідно найняти зовнішніх консультантів для розробки ієрархії, що коштуватиме приблизно від 50 000 до 70 000 українських гривень кожен раз.

Крім того, необхідні внутрішні аудити посадових обов'язків, що включає оплату роботи аудиторів, що коштуватиме приблизно 10 000 українських гривень. Тим часом необхідно розробити нормативні документи, що містять правила та посадові інструкції, що коштуватиме приблизно від 5 000 до 8 000 українських гривень.

Використання сучасної інформаційної системи управління заробітною платою може зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність розрахунків та забезпечити своєчасні виплати. Автоматизація також допомагає підвищити прозорість та контроль витрат на персонал. [57]

Ефективне управління заробітною платою вимагає високого рівня професійної компетентності від персоналу з управління персоналом. Регулярна участь у тренінгах та семінарах допомагає впроваджувати сучасні методи управління заробітною платою.

Персоналізовані системи компенсації, які повністю враховують індивідуальні потреби та пріоритети працівників (наприклад, дозволяючи працівникам вибирати грошові виплати або додаткову відпустку), допомагають підвищити задоволеність та лояльність працівників.

Оптимізація корпоративних систем компенсації може охоплювати кілька ключових аспектів. Головний принцип полягає в забезпеченні того, щоб

усі працівники отримували справедливу, конкурентоспроможну та мотивуючу компенсацію.

Встановлення ефективної системи зворотного зв'язку та оцінки роботи працівників має вирішальне значення, оскільки це допомагає працівникам визначити свої сильні та слабкі сторони, а також потенціал розвитку. Регулярне спілкування та оцінювання допомагають виявити проблеми та визначити шляхи подальшого розвитку та вдосконалення.

Отже, для вдосконалення системи оплати праці як складової системи управління персоналом необхідний комплексний підхід, що включає впровадження гнучких та прозорих систем винагородження, використання сучасних інформаційних технологій, посилення ролі нематеріальних стимулів та забезпечення відповідності системи оплати праці стратегічним цілям компанії.

Перехід до ринкової економіки змінив економічну природу оплати праці на всіх організаційних рівнях (включаючи корпоративний рівень). Нова ситуація дозволяє компаніям застосовувати нові методи вирішення питань у сфері оплати праці. [72, с. 51-57]

Побудова сучасної, нової системи оплати праці та стимулювання в компаніях вимагає постійного впровадження низки заходів для стратегічного управління динамічними змінами заробітної плати та грошових доходів і досягнення диференціації в системі трудових відносин.

Добре спланована та адаптивна система оплати праці може мотивувати працівників до більш ефективної роботи, допомогти залучити найкращі таланти та забезпечити задоволення працівників роботою.

Тому впровадження цих заходів допоможе створити позитивну емоційну атмосферу в командах, тим самим допомагаючи працівникам підвищити ефективність своєї роботи.

Впровадження цих рекомендацій може позитивно вплинути на мотивацію працівників, тим самим підвищуючи ефективність використання потенціалу працівників.

Висновок до розділу 3

Військова агресія Росії серйозно спотворила умови та принципи функціонування ринку праці України, залишивши його у нестабільному стані.

На поточному етапі ділової активності, особливо в секторах національної економіки, де переважають чоловіки — торгівлі, важкій промисловості, будівництві та транспорті, — гостра нестача робочої сили призвела до збоїв у ланцюгах поставок у торгівлі, слабкого ринку праці, а також втрат і пошкодження виробничих активів.

Підвищення заробітної плати під час війни має вирішальне значення для виживання бізнесу; воно забезпечує утримання працівників, підвищує мотивацію працівників під тиском та підтримує фінансову стабільність компанії.

Впровадження цифрових інтерактивних інструментів, особливо таких комунікаційних інструментів, як корпоративні платформи та чат-боти, може покращити якість обміну інформацією між працівниками та керівництвом.

Впровадження цих рекомендацій допоможе компаніям створити ефективні та конкурентоспроможні системи компенсації, стимулювати працівників до досягнення видатних результатів, сприяти індивідуальному кар'єрному розвитку та сприяти зростанню компанії.

ВИСНОВКИ

Заробітна плата служить методом компенсації за працю та діє як значний мотиватор для підвищення ефективності роботи працівників в організації. Як фундаментальний елемент, що сприяє процвітанню підприємства, винагорода має вирішальне значення для визначення його конкурентної позиції як на регіональних, так і на міжнародних ринках.

Ефективність різних форм і видів винагороди як мотиваційних інструментів залежить від багатьох факторів, зокрема від розуміння природи, значення та місця винагороди в сучасній економіці.

У сучасному науковому дискурсі тлумачення концепції заробітної плати узгоджуються як з класичним розумінням, так і з нормативними визначеннями, розглядаючи винагороду як форму оплати, вартість або ціну за виконану працю.

Структурування винагороди в організації має на меті створити відповідні умови праці для працівників, одночасно встановлюючи систему компенсації, яка збільшує дохід підприємства.

Кожен підприємець обирає з низки доступних варіантів систему оплати праці, яка найефективніше відповідає конкретним виробничим умовам. Ця система може застосовуватися до всієї команди або бути адаптованою до окремих співробітників. Тим не менш, для певних категорій співробітників часто впроваджуються окремі системи оплати праці.

Отже, структура компенсації повинна вселяти в працівників почуття безпеки та впевненості, включаючи ефективні методи мотивації та стимулювання.

Головною метою сучасної організації винагороди має бути створення умов праці, які забезпечують кожному працівнику рівень життя, що відповідає його результатам, тим самим підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

Розробка стратегій формування фонду оплати праці та моделей прогнозування матиме важливе значення для дослідників, враховуючи необхідність врахування змін як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Організація та структура систем оплати праці є складним завданням для будь-якого виробничого суб'єкта, оскільки часто важко врахувати всі унікальні нюанси, що стосуються організації та структури кожного конкретного підприємства.

Відповідно, у сучасній економічній літературі відсутня єдина методологія оцінки ефективності системи нарахування оплати праці підприємства. Дослідники, які досліджували цю тему, виступають за використання в аналізі різноманітного спектру показників, які повинні відображати як саму систему нарахування оплати праці, так і показники, пов'язані з використанням персоналу.

Загалом, процес оцінки ефективності організації нарахування оплати праці є за своєю суттю індивідуалізованим. Для узгодження інтересів як працівників, так і роботодавців спостерігається помітне зростання впровадження інноваційних методів нарахування заробітної плати, таких як гнучкі та безтарифні системи.

Вкрай важливо, щоб система нарахування заробітної плати була узгоджена з ширшою стратегією організації, сприяючи досягненню її цілей та стратегічних цілей. Таке узгодження гарантує злагоджені дії всіх підрозділів та підвищує ефективність управління персоналом.

Вивчення структур оплати праці на об'єкті мінеральної води зазвичай спирається на інтеграцію тарифної системи (окладів/ставок) разом із відрядною оплатою праці для виробничого персоналу, включаючи операторів ліній та пакувальників.

Добре структурований підхід до оплати праці не слід розглядати як витрати; радше він являє собою інвестицію, спрямовану на підвищення продуктивності. Важливо впровадити систему бонусів, яка безпосередньо

пов'язана з відчутними результатами діяльності, охоплюючи такі фактори, як обсяг виробництва, економія коштів та якість.

Створення надійної системи оплати праці – це багатогранне та складне завдання, яке має відповідати чинним правовим стандартам, враховувати фінансові ресурси організації та узгоджуватися зі стратегічним розвитком людських ресурсів, що є важливим для підвищення виробничих потужностей.

На сучасних підприємствах поведінка працівників переважно зумовлена очікуванням матеріальної винагороди за свої зусилля. Така інструментальна мотивація респондентів, що впливає з низького рівня заробітної плати в Україні, не сприяє високій продуктивності праці працівників і, як наслідок, не гарантує ефективності механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності виробництва.

Отже, вдосконалення структури оплати праці в рамках управління персоналом вимагає цілісної стратегії. Ця стратегія повинна охоплювати створення адаптивних та прозорих систем оплати праці, інтеграцію сучасних інформаційних технологій, підвищення нематеріальної мотивації та узгодження системи оплати праці зі стратегічними цілями підприємства.

Удосконалення організації оплати праці має здійснюватися одночасно з реалізацією комплексної соціально-економічної політики, яка включає структурні, податкові та цінові аспекти.

У сучасному середовищі, що характеризується швидким технологічним прогресом, глобалізацією та загостреною конкуренцією, соціальні інновації стають життєво важливим механізмом підвищення ефективності трудових відносин в організаціях.

Під час воєнного часу вкрай важливо покращити оплату праці, щоб утримати персонал, сприяти мотивації та забезпечити стійкість бізнесу. Це передбачає адаптацію до фінансових обмежень, впровадження гнучких систем оплати праці (таких як бонуси за виконання основних завдань), перехід на погодинну структуру оплати праці та забезпечення своєчасних платежів, що сприяє пом'якшенню ризиків, пов'язаних з боргами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова, І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. – 2020. – №24. – С. 6-11
2. Амоша, О. М. Інноваційний менеджмент та роль КРІ у підвищенні ефективності управління.// Економічний простір. – 2019. – №136. – С. 56-62
3. Андросчук, М. В., Гевлич, Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2023. –Том 2. – № 15. – С. 126-129.
4. Балан, О. Д., Савченко, Ю. К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. // Агросвіт. – 2018. – №10. – С. 22-26
5. Балабанова, Л. В., Сардак, О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури. – 2019. – 468 с.
6. Батіщева, Н. Оплата праці і Звіт про фінансові результати / Н. Батіщева // Все про бухгалтерський облік. – 2020. –№71 (496).
7. Бачинська, О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. // Інклюзія і суспільство. – 2024. – № 3. – С. 7-14
8. Бондареко, А. Ф., Гордієнко, В. П., Москаленко, А. О. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. // Серія Економіка. – 2021. – С. 87-93
9. Борзих. А. Л. Використання основних методів та прийомів аналізу розрахунків з оплати праці. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII всеукр. наук.-пркт. інтернет-конф., Вінниця. –2020. – С. 64-66.
10. Бражнікова, Л. М., Гарна, С. О., Шнурко, А. М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. // Інноваційна економіка. – 2020. – № 1-2. – С. 164-169.
11. Віт, Є.С. Удосконалення організації праці на підприємстві в умовах глобальних викликів: кваліф. робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка. – 2025. – 86 с.

12. 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.
13. Герасимчук, З. В. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. – 2020. – 280 с.
14. Герчанівська, С. В., Стемковська, І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2021. – Т.2. – №2. – С. 200-221
15. Горбановська, О. Повномасштабна війна на території України - реакції, виклики та дії бізнесу. // Е&У. – 2022
16. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання. – 2020. – 374 с.
17. Гуренко, Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 36.
18. Даценко, Г., Коцеруба, Н., Крупельницька, І., Кудирко, О., Лобачева, І. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Вінниця: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниц. торг.-екон. ін-т. – 2021. – 416 с.
19. Дема, Д. І., Недільська, Л. В., Куровська, Н. О. Зміни в структурі податку на доходи фізичних осіб під час війни та повоєнний період. // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71.
20. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України. – 2022. – № 221.
21. Долюк, А.В. Бухгалтерський облік і контроль оплати праці та її стимулювання: автореф. дис. канд. екон. наук: Тернопіль. – 2021. – 23 с.
22. Дороніна, О., Наумова, М., Кузьменко, М. Економічна активність та рівень життя населення в системі індикаторів стану соціально-трудових відносин. // Ефективна економіка. – 2020. – № 2.

23. Дослідження ринку праці в Україні: тенденції, виклики та перспективи. // Фонд міжнародної солідарності. – 2024.
24. Дощатов, Ю. Ближче до світла. Як вивести економіку України з тіні в умовах війни. РБКУкраїна. 2022
25. Економіка праці : навчальний посібник / Г.В. Назарова, Х.Ф. Агавердієва, Н.В. Аграмакова та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2019. – 330 с.
26. Економіка підприємства: магістерський курс. Навч. посібник / А. І. Яковлєв [та ін.] / ред.: А.І. Яковлєв, Л.С. Ларка; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текстові дані. – Харків. – 2018. – 515 с.
27. Ігнатюк, В., Туніна, Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. // Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки, фінансів. – 2023. – Вип. 2. – № 1. – С. 75-83
28. Іляш, О. І., Попович, Ж. В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. // Ефективна економіка. – 2024. – № 4.
29. Ілляш, Л. Оплата праці підприємців: нюанси нарахування [Текст] / Л. Ілляш // Баланс-Бюджет. – 2021. – № 43. – С. 16-21.
30. Ілляшенко, С. М. Гнучкість системи оплати праці в умовах змінного середовища. // Вісник економіки. – 2022. – №3. – С. 228-234.
31. Запаря, Є. С. Підходи науковців до визначення сутності категорії «заробітна плата» // Є. С. Запаря, Н.В. Прохар // Соціально економічні та правові чинники розвитку національної економіки України: облікові, аналітичні, та контрольні аспекти в сучасних умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції –Полтава: ПУЕТ. – 2018. – С. 115-118.
32. Зеленько, Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. // Наукові записки НаУКМА. – 2019. – С. 65-70.

33. Карпенко, Н., Галан, О. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2022

34. Калінічук, Н. С. Формування оплати праці на підприємстві в контексті підвищення життєвого рівня : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ. – 2020. – 234 с.

35. Князева, О. А., Фірса, Д. Р. Сучасні підходи до вдосконалення системи соціально-трудових відносин та кар'єрного росту на підприємствах. // Економічний вісник Причорномор'я. Одеса : ОДАУ. – 2025. – Вип. 7. – С. 65-75.

36. Коба, О. В., Ярова, А. В. Аналіз фонду оплати праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент 36. – 2019. – С. 176-181.

37. Коваль, Н. В. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення / Н.В. Коваль, Д.А. Тарасенко // Економіка та суспільство. - 2025. - № 71.

38. Колот, А. М., Головка, Л. В. Оплата праці в системі соціально-трудових відносин : монографія. Київ : КНЕУ. – 2021. – 324 с.

39. Косяк, А. П. Організація і обліково-аналітичне забезпечення розрахунків із заробітної плати у системі управління комунальними підприємствами. // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. – 2020. – Т. 2. – № 155. – С. 41-47

40. Котенко, Н. В. Аналіз податкового навантаження на фонд оплати праці: досвід України та Німеччини [Електронний ресурс] / Н. В. Котенко, К. Ю. Шамкало // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених імені професора Балацького О. Ф., — Суми: СумДУ. – 2020. – С. 73-75.

41. Крамар, І. Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. // Колективна монографія, Тернопіль. – 2024. – С. 134-148.
42. Крохмаль, В. В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – №7-8. – С. 57-63.
43. Крючкова, К. А. Нетрадиційні форми оплати праці та їх роль у стимулюванні персоналу: Запоріжжя. – 2024. – 75 с.
44. Лабунський, В. Б., Удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві. // Видавець і виготовлювач Національний університет «Запорізька політехніка». – 2022. – 389 с.
45. Ладунка, І. С. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах [Електронний ресурс] / І. С. Ладунка, А. І. Зажерилло // Економіка та суспільство. – 2018. – №16. – С. 394–397.
46. Левицька, І. В., Климчук, А. О., Кожушко, С. П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. // Академічний огляд. – 2023. – № 1 (58). – С. 148-159
47. Літвінов, В. І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах: дис. докт. філософії: спец. 051 «Економіка». – Київ. – 2020. – 270 с.
48. Лисенко, Ю. І. Організація оплати праці на підприємствах: теорія і практика. // Фінанси і статистика. Харків. – 2019. – 296 с.
49. Луняк, І. В., Столетова, І. Г. Методичні підходи до статистичного оцінювання фонду оплати праці. // Інтернаука. Серія: «Економічні науки». – 2023. – № 6. – С. 38-44.
50. Мазаракі, А. А., Балан, О. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ. – 2020. – 384 с.
51. Малиновська, А. С. Економічна сутність операцій з оплати праці на підприємствах у сучасних умовах. // Соціально-політичні, економічні та

гуманітарні виміри європейської інтеграції України: Зб. наук. праць XI Міжнародної науково практичної конференції, Вінниця. – 2023. – С. 1-7

52. Мачуленко, О. В. Сучасна організація оплати праці: теорія і практика. Одеса: Атлант. – 2020. – 198 с.

53. Машевська, А. А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». // Молодий вчений. – 2021. – № 4(92). – С. 308-313.

54. Мельник, А. О., Соловійова, Т. М. Формування фонду заробітної плати на підприємстві. // Економічний форум. – 2020. – № 4. – С. 114-124.

55. Мельник, Я. Оплата праці: правовий аспект. // Юридичний вісник. – 2020. – № 6. – С. 303-308.

56. Мустеца, І., Мільман, Л., Семенюк, В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2023. – № 4(92). – С. 162-175.

57. Мутерко, Г. М., Ромашко, І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. // Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2023. – № 1(38). – С. 21-26.

58. Пеньковський, С. В., Перчук, О. В. Яценко, І. М. Принципи організації обліку й аналізу розрахунків з оплати праці та її оподаткування. // Збірник наукових праць «Економічний вісник університету» Переяслав. – 2022. – №55. – С. 65-80

59. Пижова, М. О. Фактори та принципи справедливої оплати праці. // Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. – 2020. – № 54. – С. 36-45.

60. Подмешальська, Ю. В., Панченко, А. М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – №1. – С. 58-63.

61. Подолянчук, О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. // Ефективна економіка. – 2021. – № 12.

62. Полюк, М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. // Ефективна економіка. –2020. – № 4.
63. Попик, О. В. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємства. // Економіка та управління АПК. – 2021. – № 2. – С. 181-192.
64. Присяжний, В. В. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та в Україні. Львів: Видавець Кошовий П. О. – 2023. – С. 246-249
65. Нехамкіна, К. Є. Розрахунки з оплати праці як об'єкт обліку / матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ». – 2021. – Том 1. – С. 34-35.
66. Новокрещенова, Д. Ефективність чинної системи оплати праці в державному секторі. // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. –2022. – № 220. – С. 22-31.
67. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2021. – Вип. 26. – С. 93 – 103.
68. Олексенко, Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. // АгроСвіт. – 2020. – № 14. – С. 41.
69. Огляд досьє ПП «ВФ «Панда» ТМ «КАРАВАН». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>
70. Офіційний сайт підприємства <https://karavan.net.ua>
71. Сайко, С. В. Удосконалення організації обліку оплати праці на підприємстві // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 5. – С. 73-78.
72. Седіков, Д. В., Седікова, І. О., Козак, К. Б. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. // Економіка харчової промисловості. – 2022. –Т. 14. – вип. 2. – С. 51-57

73. Сиволап, Л. А., Галіцина, А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. // Ефективна економіка. – 2021. – № 11.
74. Тарнавська, Н. Є., Колот, А. М. Організація праці. К.: КНЕУ. – 2021. – 312 с.
75. Тищенко, О. В. Проєкт трудового кодексу України: концептуальні проблеми змісту. // Юридичний науковий електронний журнал. – 2024. – № 7. – С. 228- 233.
76. Ткаченко, О. С., Величко, Р. В. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення. // Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія. Дніпро: Пороги. – 2021. – С. 113–122.
77. Тютюнник, М. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємством : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра з спеціальності 073 «Менеджмент». Київ. – 2021. – 142 с.
78. Храпкіна, В. В. Сучасні методи стимулювання праці. // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Сучасна економіка». –2021. – № 27. – С. 214-219.
79. Чумаченко, М. Г. Організація праці на підприємстві : навч. посіб. Харків : ХНЕУ. – 2022. – 250 с.
80. Швець, В. Я., Мартиненко, О. М. Мотивація персоналу: теорія та практика. Київ : КНЕУ. – 2021. – 212 с.
81. Шевчук, Л. П., Тірон, О. А. Аналітичні можливості звітності з оплати праці в системі управління // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 4. – С. 155-160.
82. Ярмолук, А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях? ЛІГА Бізнес Інформ. 2022
83. Ярошенко, О. М. Трудове право України: підручник. Вид-во Харків. – 2022. – 376 с

84. Shkromyda, V.V., Shkromyda, N.Y., & Gnatyuk, T.M. Integrated reporting in the context of information provision of key stakeholders. // The actual problems of regional economic development. – 2022. – № 2(18). – C. 23-30.

85. Sjahruddin, H., Hidayat, P., Moridu, I., Sutaguna, I. N. T. Determination of the best employee using the behavioral anchor rating scale. // Jurnal Mantik. – 2022. – № 6 (3). – P. 2753-2758.

86. Kurniawati, E., Musnadi, S., Kesuma, T. M. Analysis of position based on behaviorally anchored rating scales (BARS) and personnel capacity on career development and its implications on the aceh selatan regional secretariat employee performance. // International Journal of Scientific and Management Research. – 2022. – №12. – P. 56-65.

87. Loberg, L., Nüesch, S., Foege, J. N. Forced distribution rating systems and team collaboration. // Journal of Economic Behavior & Organization. – 2021. – № 188. – P. 18-35.

88. Mokhnenko, A. Mathematical-Logistic Model of Integrated Production Structure of Food Production / A.Mokhnenko, V.Babenko, O.Naumov, I.Perevozova, O.Fedorchuk Proceedings, 2020. – P. 446-454.