

9
05.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

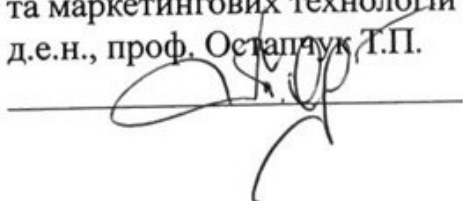
Щирська Дарія Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи ПВ–7)



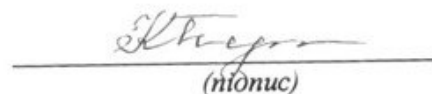
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

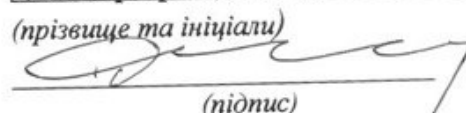


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Щирська Д.С. Організація оплати праці на підприємстві. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації оплати праці на підприємстві та визначено шляхи її покращення.

Ключові слова: заробітна плата, додаткова заробітна плата, основна заробітна плата, виплати, організація оплати праці, працівники, роботодавці.

Annotation

Shchyrsk D.S. Organization of labor remuneration at the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock exchange activity». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the features of the organization of labor remuneration at the enterprise and identifies ways to improve it.

Keywords: salary, additional salary, basic salary, payments, organization of labor remuneration, employees, employers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність, принципи та значення оплати праці на підприємстві	7
1.2. Організація оплати праці на підприємстві	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації оплати праці підприємства	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації оплати праці на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»	38
2.2. Діагностика фінансового стану підприємства	48
2.3. Оцінка організації оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології»	61
2.4. Напрями покращення організації оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології»	75
Висновки до розділу 2.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система оплати праці відіграє ключову роль у формуванні ефективної мотивації персоналу, забезпеченні продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. В умовах ринкової економіки та змін на ринку праці особливої актуальності набуває питання справедливого, прозорого та результативного механізму винагороди за працю. Раціональна організація оплати праці сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Сучасна практика свідчить про необхідність перегляду традиційних підходів до формування заробітної плати з метою забезпечення її конкурентоспроможності, прозорості, справедливості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності питання організації оплати праці набувають у контексті впровадження європейських стандартів у сфері праці, цифровізації управлінських процесів та зростання потреби у висококваліфікованих кадрах.

Таким чином, дослідження механізмів організації оплати праці на підприємстві, пошук ефективних моделей винагороди працівників і розроблення інструментів її удосконалення є надзвичайно важливими як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Питання організації оплати праці традиційно є предметом уваги науковців, економістів і практиків у сфері управління персоналом. У сучасних умовах посиленої конкуренції та трансформації трудових відносин значна кількість досліджень присвячена пошуку ефективних форм і методів винагороди працівників.

Зокрема, значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних засад оплати праці зробили такі вітчизняні науковці, як С.О. Дяченко, О.І. Амоша, І.М. Кривенко, Г.М. Тарасюк, які розглядали оплату праці як важливий елемент соціально-трудових відносин і головний стимулюючий чинник підвищення продуктивності праці. В їхніх роботах наголошується на необхідності формування гнучкої системи винагороди, яка враховує результати праці,

кваліфікацію працівників, умови ринку праці та фінансові можливості підприємства. Значну увагу проблемам удосконалення оплати праці також приділяють С.В. Ліпич, Н.Р. Мельник, В.М. Петюха, які аналізують сучасні тенденції в політиці оплати праці та пропонують практичні шляхи її вдосконалення відповідно до європейських стандартів.

У зарубіжній науковій літературі ключовими темами є вплив систем винагород на мотивацію працівників (Д. Пінк, Г. Аргайріс, Р. Лоулер), питання справедливої оплати (теорія справедливості Адамса), а також запровадження перформанс-орієнтованих підходів (performance-based pay).

Незважаючи на наявність великої кількості досліджень, актуальними залишаються питання оптимізації системи оплати праці в умовах динамічного економічного середовища, змін у трудовому законодавстві та зростання ролі нематеріальної мотивації. Саме тому подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на інтеграцію класичних підходів з сучасними моделями мотиваційного управління.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних підходів до організації оплати праці на підприємстві, а також розробка практичних рекомендацій щодо її покращення в сучасних умовах господарювання.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст оплати праці підприємства;
- дослідити організацію оплати праці на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки організації оплати праці підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації оплати праці на підприємстві;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Софтсерв Технології»;
- проаналізувати систему організації оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології»;
- визначити напрями покращення організації оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології».

Об’єктом дослідження виступає процес управління трудовими відносинами на підприємстві, зокрема система організації та реалізації оплати праці.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади організації оплати праці на підприємстві, а також напрями її покращення з урахуванням фінансово-економічної стабільності суб’єкта господарювання.

Методи дослідження. В процесі дослідження організації оплати праці на підприємстві використано комплекс наукових методів, що забезпечили достовірність та обґрунтованість отриманих результатів: загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до сутності та принципів оплати праці; індукція і дедукція – для формулювання висновків щодо тенденцій у сфері оплати праці; емпіричні методи: порівняльний аналіз – для вивчення практики організації оплати праці на конкретних підприємствах; економіко-статистичні методи – для обробки даних про рівень оплати праці, структуру заробітної плати, ефективність мотивації; графічні методи – для візуалізації динаміки показників і структури витрат на оплату праці; системний підхід – для комплексного вивчення оплати праці як складової системи управління персоналом; економіко-математичне моделювання – для прогнозування впливу змін у системі оплати праці на фінансово-економічні результати підприємства.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити всебічність дослідження та надати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення організації оплати праці на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні ефективних підходів до організації оплати праці підприємства та розробці дієвих заходів щодо її покращення в умовах сучасного економічного середовища на прикладі ТОВ «Софтсерв Технології».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, принципи та значення оплати праці на підприємстві

Оплата праці є однією з найважливіших категорій економіки підприємства, яка визначає взаємовідносини між працівником і роботодавцем щодо умов, обсягів і механізмів винагороди за виконану роботу. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про оплату праці», оплата праці – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [54].

Оплата праці виступає як економічна категорія, що відображає відносини щодо розподілу національного доходу між працівниками і роботодавцями. Вона виконує функції:

- відтворювальну – забезпечення фізичного та соціального відтворення робочої сили;
- стимулюючу – спонукання працівників до підвищення продуктивності праці;
- регулюючу – вплив на структурну перебудову економіки через механізми формування доходів;
- соціальну – гарантування соціальної справедливості в розподілі доходів [41].

У науковій та практичній площині організація оплати праці ґрунтується на системі принципів, що визначають її справедливість, ефективність, гнучкість і мотиваційний потенціал (рис. 1.1). Вони формуються на основі норм законодавства, сучасних концепцій управління трудовими ресурсами, а також наукових підходів до формування системи винагороди.

Принцип законності передбачає повну відповідність системи оплати праці вимогам чинного законодавства. Як підкреслюють Лісогор Л.С. і Бутнік-Сіверський Б.Б., підприємство повинне дотримуватися усіх норм, установлених

Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», а також положеннями генеральних, галузевих та колективних угод [38, с. 97]. Зокрема, йдеться про дотримання мінімальних гарантій в оплаті праці, забезпечення своєчасності виплат, правильне оформлення трудових відносин, а також регулювання питань оподаткування і звітності. Порухення законності у сфері оплати праці не лише підриває репутацію роботодавця, а й може стати підставою для юридичної відповідальності.

Законність	– відповідність умов оплати чинному законодавству
Справедливість і рівність	– рівна оплата за працю рівної цінності
Стимулювання	– забезпечення зв'язку між результатами праці та її оплатою
Матеріальна зацікавленість	– створення умов, за яких підвищення кваліфікації та інтенсивності праці веде до зростання доходу
Гнучкість	– адаптація системи оплати до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства

Рис. 1.1. Принципи організації оплати праці

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Принцип справедливості полягає у забезпеченні еквівалентності між кількістю, якістю праці та її винагородою. Рівна оплата за рівноцінну працю – ключовий елемент соціальної справедливості, закріплений у міжнародних правових актах, зокрема в Конвенціях МОП №100 та №111. Як зазначають Тарнавська Н.Є. та Колот А.М., справедлива система оплати праці сприяє зниженню соціальної напруги, зміцненню довіри між працівником і роботодавцем та формуванню позитивного клімату в трудовому колективі [68, с. 145].

Справедливість має бути не лише формальною, а й сприйманою суб'єктивно. Якщо працівники не відчують справедливого розподілу доходів, знижується їх мотивація до праці, виникає явище «внутрішньої еміграції», коли

працівник формально присутній, але не зацікавлений у результаті [71, с. 164].

Принцип стимулювання базується на необхідності прямого зв'язку між рівнем оплати та результатами праці. На думку Гринчуцького В.І., система винагороди повинна сприяти підвищенню продуктивності, ефективності, якості виконання завдань, ініціативності та інноваційності [19, с. 128]. Це передбачає гнучкі механізми преміювання, бонусні схеми, участь у прибутках, цільові доплати тощо.

Застосування преміальних систем, КРІ, грейдингу дозволяє встановити об'єктивні параметри, за якими оцінюються досягнення працівника. Таким чином, оплата праці не лише відображає внесок, а й виступає дієвим інструментом управління поведінкою персоналу.

Принцип матеріальної зацікавленості передбачає створення умов, за яких зростання кваліфікації, продуктивності праці, інтенсивності роботи працівника безпосередньо відображається на його доходах. Як підкреслює Мачуленко О.В., матеріальна зацікавленість – це найстійкіша форма мотивації у виробничій сфері, яка реалізується через систему надбавок, індивідуальних коефіцієнтів, погодинних тарифів та преміальних за нововведення [40, с. 66].

Цей принцип також пов'язаний із диференціацією оплати залежно від складності та важливості виконуваних робіт. Розподіл фонду оплати праці має враховувати внесок кожного працівника у кінцевий результат діяльності підприємства.

Принцип гнучкості. Гнучкість – це здатність системи оплати праці адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі підприємства (структура персоналу, обсяги виробництва, рівень кваліфікації працівників), а також до зовнішніх умов (економічна ситуація, ринок праці, законодавчі нововведення). За твердженням Ілляшенка С.М., гнучка система оплати праці дозволяє оптимально поєднувати тарифні та безтарифні моделі, впроваджувати індивідуальні контракти, використовувати погодинну, контрактну або змішану форми оплати [26, с. 231].

Гнучкість проявляється також у використанні системи Total Rewards, яка

включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули (страхування, соціальні пакети, корпоративна культура, визнання тощо). Це дозволяє підвищити привабливість підприємства як роботодавця, особливо в умовах дефіциту кадрів.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що ефективна система оплати праці на підприємстві повинна бути законною, справедливою, стимулюючою, орієнтованою на матеріальну зацікавленість працівника та адаптивною до змін. Саме поєднання цих принципів формує засади для сталого розвитку підприємства та створення результативного трудового колективу.

Розрізняють такі види оплати праці:

- основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу згідно з установленими нормами праці;
- додаткова заробітна плата – доплати, надбавки, премії, оплата за понаднормову роботу тощо;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати – оплата харчування, проїзду, медичного страхування тощо [2].

Таблиця 1.1

Основні форми та системи оплати праці

Форма оплати	Система оплати	Характеристика
Почасова	Проста почасова	Виплата за годину роботи за фіксованою ставкою
	Почасово-преміальна	Додається премія за якість/обсяг виконаної роботи
Відрядна	Пряма відрядна	Оплата за одиницю продукції
	Відрядно-преміальна	Додаткова винагорода за перевиконання плану
	Відрядно-прогресивна	Підвищена ставка за продукцію понад норму

Джерело: сформовано автором на основі [4; 8]



Раціонально організована система оплати праці:

- стимулює зростання продуктивності;
- знижує плинність кадрів;
- підвищує лояльність персоналу;
- забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.



Неефективна система оплати може призводити до:

- порушень трудової дисципліни;
- втрат кваліфікованих кадрів;
- соціальної напруги в колективі.

—

Рис. 1.2. Значення ефективної організації оплати праці [16; 17]

Організація оплати праці відіграє ключову роль у системі управління персоналом підприємства. Саме від того, наскільки раціонально побудована ця система, залежить не лише трудова активність працівників, а й загальні економічні результати діяльності підприємства.

Позитивні наслідки раціональної організації оплати праці:

1. Стимулювання зростання продуктивності праці. Добре організована система оплати праці забезпечує прямий зв'язок між трудовими результатами та розміром винагороди, що стимулює працівників до ефективнішого виконання своїх обов'язків. За словами Грішнєвої О.А., диференціація заробітної плати залежно від продуктивності є основою внутрішньої мотивації та засобом активізації трудової діяльності [20, с. 218]. Це особливо актуально в умовах ринкової економіки, де підвищення продуктивності праці є головним фактором зниження собівартості продукції та зростання прибутку.

2. Зниження плинності кадрів. Стабільна і конкурентна оплата праці знижує ризик втрати кваліфікованого персоналу. Працівники, задоволені своїм рівнем доходу, менш схильні змінювати місце роботи. Як зазначає Колот А.М., зниження плинності кадрів є важливим чинником стабільності виробничих процесів і накопичення соціального капіталу в організації [33, с. 102].

3. Підвищення лояльності персоналу. Справедлива система оплати сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, зміцнює корпоративну культуру та підвищує рівень залученості працівників. За даними сучасних досліджень у сфері HR-менеджменту, високий рівень лояльності прямо пов'язаний із суб'єктивним відчуттям справедливості оплати праці [37]. Лояльні працівники демонструють більшу відданість цілям підприємства та готовність до участі в змінах.

4. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Умови оплати праці є одним із ключових критеріїв при виборі місця роботи. Підприємства, які пропонують конкурентну винагороду, мають перевагу в залученні талановитих спеціалістів. Це дозволяє створювати потужну команду, здатну ефективно вирішувати виробничі завдання і досягати стратегічних цілей.

Крім того, приваблива система оплати зменшує витрати на рекрутинг і адаптацію персоналу.

Негативні наслідки неефективної організації оплати праці

1. Демотивація працівників. Відсутність чіткої та справедливої системи оплати, коли немає зв'язку між внеском працівника та розміром винагороди, спричиняє зниження внутрішньої мотивації. Працівники втрачають інтерес до якісного виконання своїх обов'язків, знижується ініціативність, зростає формалізм у роботі. Це підтверджують висновки дослідження Ілляшенка С.М., де наголошується, що непрозора оплата праці веде до зростання «прихованого опору» в колективі [26, с. 231].

2. Порушення трудової дисципліни. Коли працівники не бачать результату від докладених зусиль або вважають, що винагорода розподіляється несправедливо, у них знижується рівень відповідальності. Це призводить до спізнень, прогулів, невиконання норм виробітку, зростання кількості конфліктів і скарг. Таким чином, оплата праці виступає не лише мотиваційним, а й дисциплінарним інструментом.

3. Втрата кваліфікованих кадрів. Низький рівень заробітної плати або її відставання від середньоринкового рівня веде до «відтоку мізків». Найбільш компетентні спеціалісти прагнуть знайти більш вигідні умови праці, часто за межами підприємства або навіть країни. Це створює загрозу кадрової деградації та втрати інтелектуального потенціалу, що особливо критично для підприємств з високим рівнем технологічної складності.

4. Соціальна напруга в колективі. Ігнорування принципів справедливості й прозорості в оплаті праці часто стає джерелом міжособистісних конфліктів, суперечок, зниження рівня довіри до керівництва. Це може призвести до пасивного протесту, зниження командної взаємодії, а в окремих випадках – до відкритих страйків або звільнень. Підвищення соціальної напруги підриває внутрішню стабільність підприємства, ускладнює реалізацію стратегічних рішень [34].

Таким чином, ефективна організація оплати праці є ключовим фактором

забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вона позитивно впливає на мотивацію, продуктивність, дисципліну та кадрову стабільність. Натомість неефективна система винагороди не лише знижує трудову активність, але й створює загрози соціального характеру, здатні зруйнувати внутрішню єдність колективу. Саме тому важливо формувати систему оплати праці на основі чітко визначених принципів, з урахуванням специфіки підприємства та потреб його персоналу.

Однією з ключових передумов ефективного управління персоналом на підприємстві є глибоке розуміння зв'язку між оплатою праці та мотивацією працівників. Більшість класичних і сучасних наукових підходів визнають, що оплата праці є важливим, проте не єдиним стимулом до трудової активності.

Вчені, зокрема Герцберг, Маслоу, Врум, МакКлелланд, стверджують, що матеріальне стимулювання не є єдиним мотивом до праці, але залишається ключовим фактором, особливо на початкових щаблях задоволення потреб. Відтак, ефективна система оплати має бути поєднана з нематеріальними стимулами (визнання, кар'єрний розвиток тощо) [42].

Згідно з теорією ієрархії потреб Маслоу, матеріальна винагорода забезпечує задоволення базових потреб – фізіологічних (їжа, житло) та потреби безпеки (стабільність, захист від бідності) [49; 65]. Тобто заробітна плата виконує фундаментальну роль, створюючи основу для задоволення первинних потреб. Проте на вищих щаблях (потреби у повазі, самореалізації) домінують вже нематеріальні стимули: визнання, самоствердження, досягнення, розвиток.

Фредерік Герцберг у своїй двофакторній теорії мотивації поділяє фактори на гігієнічні (умови праці, оплата, політика компанії) і мотиваційні (досягнення, визнання, зміст праці). Заробітна плата – це гігієнічний фактор: її достатній рівень запобігає невдоволенню, але не створює тривалої мотивації до зростання [73]. Це означає, що ефективна оплата – це лише «вхідний квиток» до мотивації, але не її головний рушій.

Теорія потреб МакКлелланда акцентує увагу на потребі досягнень, влади та належності до групи. У цьому контексті заробітна плата виконує функцію

підкріплення досягнень (наприклад, у вигляді премії за результат), а також індикатора статусу в організації [73]. Однак, основну мотивацію формує усвідомлення важливості власної роботи та визнання досягнень.

Згідно з Віктор Врумом, мотивація залежить від трьох елементів: очікувань, інструментальності та валентності. Заробітна плата – це той результат, на який працівник очікує, докладаючи зусиль, і якого прагне (валентність) [65]. Якщо працівник не вірить, що його результати приведуть до винагороди, або якщо ця винагорода йому не цінна – мотивація буде слабкою. Таким чином, ефективна система оплати повинна враховувати прозорість, справедливість і доцільність винагород.

В таблиці 1.2 відображено взаємозв'язок між заробітною платою та мотивацією працівників у контексті провідних мотиваційних теорій.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок між заробітною платою та мотивацією працівників у контексті провідних мотиваційних теорій

№	Теоретик	Назва теорії	Роль заробітної плати	Основні мотиваційні чинники поза оплатою праці
1	Абрахам Маслоу	Теорія ієрархії потреб	Задоволення базових потреб (фізіологічні, безпека)	Повага, визнання, самореалізація, досягнення, розвиток
2	Фредерік Герцберг	Двофакторна теорія мотивації	Гігієнічний фактор, що запобігає незадоволенню	Досягнення, визнання, зміст праці, зростання
3	Девід МакКлелланд	Теорія потреб досягнення, влади, приналежності	Засіб підкріплення досягнень, індикатор статусу	Визнання досягнень, можливість впливу, належність до команди
4	Віктор Врум	Теорія очікувань	Очікувана та бажана винагорода за результат	Зрозумілі цілі, прозорість, справедливість винагороди

Джерело: сформовано автором на основі [42; 65; 73]

Таблиця 1.2 наочно демонструє, що хоча заробітна плата і відіграє важливу роль у формуванні мотивації, її вплив обмежений, якщо вона не поєднується з іншими нематеріальними стимулами, які сприяють довгостроковій внутрішній мотивації.

На практиці заробітна плата виконує декілька функцій: відтворювальну, стимулюючу, соціальну та регулюючу. Проте її вплив на мотивацію обмежений,

якщо не поєднується з нематеріальними стимулами. Наприклад:

- Визнання досягнень (словесна похвала, грамота, публічне вшанування) підсилює відчуття цінності працівника.
- Кар'єрне зростання (посади, повноваження) стимулює до самореалізації.
- Професійний розвиток (курси, наставництво, участь у проєктах) сприяє формуванню внутрішньої мотивації.
- Гнучкий графік, додаткові вихідні, лояльність керівництва – також можуть мати більший ефект, ніж незначна доплата [28].

Згідно з результатами опитувань, проведених Міжнародною організацією праці, співробітники найчастіше залишають компанію не через розмір оплати, а через відсутність можливостей для розвитку, несправедливе ставлення або брак визнання [75; 76].

Таким чином, заробітна плата є базовим елементом системи мотивації, однак лише в комбінації з нематеріальними чинниками вона здатна забезпечити стійке прагнення працівника до високих результатів. Ефективна система мотивації має бути цілісною, поєднуючи короткострокові матеріальні стимули з довгостроковими нематеріальними інструментами.

У країнах ЄС та США системи оплати праці дедалі більше орієнтуються на результативність, гнучкість, соціальні пакети та оплату за компетенції, що дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку праці.

Організація оплати праці є фундаментальним елементом системи управління персоналом, що має безпосередній вплив на рівень продуктивності праці, задоволеність працівників, плинність кадрів та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Наукові підходи свідчать, що ефективна система оплати праці повинна бути побудована на принципах законності, справедливості, стимулювання, матеріальної зацікавленості та гнучкості.

Оплата праці виконує не лише функцію матеріального забезпечення, а й виступає важливим мотиватором діяльності персоналу. Згідно з класичними теоріями мотивації (Маслоу, Герцберг, Врум, МакКлелланд), заробітна плата забезпечує задоволення базових потреб, однак довготривала ефективна

мотивація досягається лише шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів – таких як визнання, можливість самореалізації, кар'єрне зростання та залучення до прийняття рішень [73].

Таким чином, сучасний підхід до організації оплати праці вимагає її інтеграції в загальну систему мотивації персоналу та стратегічні цілі підприємства. Лише комплексне врахування економічних, психологічних та соціальних аспектів дозволить створити справді ефективну систему оплати праці, що буде стимулювати не лише збереження персоналу, а й його розвиток та високі результати діяльності.

1.2. Організація оплати праці на підприємстві

Організація оплати праці – це сукупність принципів, методів і форм, що визначають порядок нарахування, розподілу та виплати заробітної плати працівникам залежно від результатів їхньої діяльності, професійної кваліфікації, складності виконуваних робіт, а також умов господарювання підприємства. Цей процес включає нормативне, методичне, технологічне та кадрове забезпечення.

Раціональна організація оплати праці передбачає визначення оптимальної структури заробітної плати, в якій гармонійно поєднуються постійна (оклад, тарифна ставка) та змінна частина (премії, доплати, надбавки). Така система спрямована не лише на матеріальне забезпечення працівників, але й на ефективне стимулювання продуктивної праці [2].

Розглянемо всі ключові компоненти організації оплати праці.

Тарифна система є базовим елементом організації оплати праці, що забезпечує обґрунтований розподіл заробітної плати залежно від складності виконуваних робіт, умов праці та кваліфікації працівників. Вона передбачає побудову тарифних сіток, встановлення тарифних ставок і посадових окладів.

Таблиця 1.3

Елементи організації оплати праці на підприємстві

Елемент	Характеристика
Тарифна система	Визначає рівень оплати праці залежно від складності, кваліфікації, умов праці.
Форми оплати праці	Включають погодинну, відрядну, комбіновану; визначають зв'язок між оплатою і результатами.
Системи оплати праці	Конкретизують форму (пряма, преміальна, прогресивна, акордно-преміальна тощо).
Положення про оплату праці	Внутрішній нормативний документ, що регламентує нарахування зарплати, доплат, премій.
Колективно-договірне регулювання	Угода між адміністрацією та працівниками щодо умов оплати праці.
Система преміювання та доплат	Стимулює ефективну працю шляхом доплат за понаднормову роботу, стаж, складність тощо.
Оцінка результатів праці	Система КРІ, атестація, грейдування для встановлення відповідності зарплати досягненням.
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Програмне забезпечення для обліку, розрахунку та аналізу заробітної плати.

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5; 23]

Основним завданням тарифної системи є створення умов для справедливого диференціювання оплати праці відповідно до обсягу трудових зусиль та рівня відповідальності. У сучасних умовах застосування єдиної тарифної сітки поступається місцем системам грейдування або кваліфікаційним рівням, що базуються на аналітичній оцінці посад.

Форми оплати праці – це способи залежності між кількістю, якістю праці та розміром її винагороди. Вони поділяються на погодинну та відрядну. Погодинна форма передбачає оплату за відпрацьований час незалежно від обсягів виробленої продукції, а відрядна – оплачує конкретно за обсяг виконаної роботи. У межах цих форм можуть застосовуватись різні системи нарахування заробітної плати, що адаптуються до умов функціонування підприємства та характеру виробничого процесу. Вибір форми оплати праці залежить від організації виробництва, специфіки праці та цілей стимулювання персоналу [22].

Система оплати праці конкретизує обрану форму та визначає механізм обчислення заробітної плати. У межах погодинної форми найчастіше використовуються проста погодинна та погодинно-преміальна системи. Відрядна форма представлена простою відрядною, відрядно-преміальною, прогресивною

та акордною системами. Наприклад, акордно-преміальна система застосовується для колективних видів робіт і стимулює до економії часу та ресурсів. Ефективна система оплати праці повинна враховувати не лише кількісні, а й якісні показники діяльності працівника, сприяючи підвищенню його відповідальності за результати праці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості видів систем оплати праці

Система оплати	Характеристика	Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Почасова	Оплата залежить від відпрацьованого часу, незалежно від кількості виробленої продукції.	Бюджетна сфера, держслужба, адміністративні посади	Стабільність доходу, простота обліку.	Низька залежність від продуктивності, ризик зниження мотивації.
Відрядна	Оплата залежить від кількості виконаних робіт або виготовленої продукції.	Виробництво, будівництво, сільське господарство	Стимулює продуктивність, проста в розрахунку.	Може призвести до зниження якості, перевтоми.
Змішана (комбінована)	Поєднання елементів почасової та відрядної систем з урахуванням показників ефективності.	Торгівля, сфера послуг	Гнучкість, врахування як часу, так і результатів.	Складність обліку, потреба в деталізованих KPI.
Прогресивна	Зростаюча оплата за перевиконання встановлених норм (наприклад, подвійна ставка після 120% виконання).	Виробництво, логістика	Посилює мотивацію до перевиконання норм.	Сприяє перенапруженню, іноді неякісному виконанню.
Безтарифна	Відсутність жорсткої тарифної сітки. Рівень оплати визначається за внеском, кваліфікацією, командною ефективністю.	ІТ-сфера, креативні індустрії, стартапи	Гнучкість, адаптація до сучасних викликів, фокус на результат.	Складність оцінки внеску, конфлікти щодо «справедливості».

Джерело: сформовано автором на основі [22; 29; 37]

Положення про оплату праці є внутрішнім нормативним документом підприємства, який визначає структуру заробітної плати, умови її нарахування, розміри доплат, надбавок і премій. Цей документ формується на підставі чинного законодавства, колективного договору та стратегічних пріоритетів підприємства. У ньому також фіксуються механізми перегляду тарифних ставок та посадових окладів, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни економічного середовища. Наявність прозорого положення про оплату праці сприяє

уникненню конфліктів та посиленню довіри між працівниками та роботодавцем.

Колективно-договірне регулювання відіграє важливу роль в узгодженні інтересів роботодавця та найманих працівників щодо умов оплати праці. Колективний договір є формою соціального партнерства і включає домовленості про розміри оплати, строки виплати заробітної плати, розміри премій, матеріальну допомогу та інші соціальні гарантії. Його зміст формується на основі переговорного процесу між представниками адміністрації та трудового колективу. Таким чином, колективний договір забезпечує участь працівників в управлінні підприємством та сприяє реалізації принципу соціальної справедливості.

Система преміювання та доплат – це важливий інструмент мотивації, який дозволяє заохочувати працівників до досягнення високих результатів праці. Премії можуть нараховуватися за індивідуальні або колективні досягнення, дотримання виробничих нормативів, виконання планів, відсутність порушень трудової дисципліни (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Форми та види преміювання

Форма/вид премії	Характеристика	Приклади застосування
Індивідуальні премії	Надаються окремим працівникам за особисті досягнення, перевиконання плану, ініціативу.	Премія менеджеру за залучення великого клієнта.
Колективні премії	Призначаються всьому колективу за досягнення командного результату.	Відділ продаж отримує премію за перевиконання плану.
Разові премії	Одноразова винагорода за конкретне досягнення, ініціативу, економію ресурсів.	Разова виплата за пропозицію, що знизила витрати.
Регулярні премії	Систематична виплата за дотримання стандартів, дисципліни, KPI.	Щомісячна премія за відсутність порушень.
За інновації	Винагорода за впровадження новацій, технологічних або управлінських рішень.	Премія інженеру за нову систему автоматизації.
За якість	За забезпечення стабільно високої якості продукції або послуг.	Премія працівнику за відсутність браку.
За безпеку праці	За дотримання вимог охорони праці, відсутність травматизму.	Виплата на дільниці з нульовим рівнем порушень.

Джерело: сформовано автором на основі [40; 48]

Доплати можуть бути пов'язані з роботою в шкідливих умовах, нічний час, понаднормові години, за поєднання професій чи виконання обов'язків тимчасово

відсутніх працівників. Чітке регламентування цих механізмів підвищує прозорість та об'єктивність оплати праці.

Оцінка результатів праці – це інструмент, який дозволяє об'єктивно визначити рівень трудового внеску працівника та забезпечити відповідність між оплатою праці та досягнутими результатами. На підприємствах можуть застосовуватись системи ключових показників ефективності (KPI), атестація персоналу, грейдинг, матриці компетенцій. Це дає змогу не лише контролювати якість виконання обов'язків, а й обґрунтовувати розмір винагороди, планувати підвищення кваліфікації та приймати кадрові рішення. Системна оцінка праці підсилює зворотний зв'язок і формує культуру результативності [64].

Інформаційно-аналітичне забезпечення – це сукупність програмних, технічних і організаційних засобів, що забезпечують автоматизований облік, розрахунок та аналіз заробітної плати. Сучасні інформаційні системи (наприклад, «1С: Зарплата і кадри», SAP HR, BAS Зарплата тощо) дозволяють вести облік робочого часу, розраховувати податки і внески, формувати звітність. Завдяки цифровізації процесів оплати праці підвищується точність розрахунків, зменшується ймовірність помилок, забезпечується оперативний доступ до інформації для ухвалення управлінських рішень [74].

Ефективна організація оплати праці потребує стратегічного бачення та залучення керівництва до розробки політики винагород. Важливо забезпечити:

- прозорість механізму розрахунку;
- інформування персоналу про умови нарахування;
- регулярний аналіз та оновлення системи оплати відповідно до змін ринку праці та внутрішніх потреб.

У контексті трансформацій економічного середовища, діджиталізації бізнесу та зростаючих очікувань працівників, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до організації оплати праці. Сучасна система винагород повинна не лише компенсувати трудові зусилля, а й мотивувати до розвитку, підтримувати лояльність, сприяти залученості та відповідати принципам справедливості. У таблиці 1.6 систематизовано провідні підходи до організації

оплати праці, що демонструють новітні управлінські рішення у сфері HR.

Таблиця 1.6

Сучасні підходи до організації оплати праці

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Приклади застосування
Гнучка система винагород (Flexible Pay System)	Побудова оплати праці на індивідуальній основі з урахуванням результатів роботи, стажу, компетенцій, умов праці	– диференціація ставок – поєднання фіксованої та змінної частин – орієнтація на результат	ІТ-компанії, де встановлюється базовий оклад + бонус за проєкт
Система KPI (Key Performance Indicators)	Винагорода залежить від досягнення ключових показників ефективності	– чіткі метрики – прозорість оцінки – можливість вимірювання індивідуального внеску	Виробничі підприємства: бонус за виконання плану обсягів/якості
Компетентнісна модель оплати (Competency-Based Pay)	Оплата залежить від рівня професійної підготовки, знань, умінь, компетенцій	– стимулювання навчання – гнучкість у розподілі завдань – розвиток персоналу	Банки, телекомунікації: доплата за сертифікати, підвищення кваліфікації
Грейдингова система (Grading System)	Посадовий оклад формується за єдиною шкалою (грейдом) відповідно до рівня відповідальності та складності роботи	– класифікація посад – уніфікація системи – прозорість кар'єрного росту	Великі корпорації: встановлення грейдів від молодшого спеціаліста до керівника
Пакети гнучких пільг (Cafeteria Plans)	Працівник самостійно обирає набір соціальних переваг	– індивідуалізація стимулів – варіативність привілеїв – зростання задоволеності	Міжнародні компанії: вибір між медстрахуванням, курсами, фітнесом
Зарплата за участю в прибутку (Profit Sharing)	Частина прибутку компанії розподіляється серед працівників	– підвищення залученості – партнерські відносини – залежність від фінрезультатів	Торгові мережі, логістика: щорічна премія пропорційно внеску
Оплата за компетентність і результат (Skill & Performance Pay)	Поєднання оплати за навички та досягнення результату	– багаторівневий підхід – спрямованість на розвиток і продуктивність	Освітні та інженерні заклади: надбавки за складність і якість роботи

Джерело: сформовано автором на основі [48; 63]

У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні новітніх моделей оплати, які враховують індивідуальні потреби, результати діяльності, компетентності та загальні показники ефективності компанії.

Аналіз сучасних підходів до організації оплати праці свідчить про суттєвий зсув акцентів із жорстких тарифних схем на індивідуалізовані, динамічні моделі винагороди. Сучасна практика дедалі більше орієнтується на гнучкість, прозорість, зв'язок із результативністю та розвитком працівників. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, зменшити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та залучити таланти. Впровадження інноваційних систем оплати праці повинно супроводжуватись адаптацією під конкретні умови бізнесу, а також враховувати потреби та цінності персоналу. Таким чином, ефективна система винагороди сьогодні – це стратегічний інструмент, що поєднує економічну доцільність і соціальну відповідальність.

На практиці існує ряд проблем, що перешкоджають ефективній організації оплати:

- невідповідність між вкладом працівника та рівнем винагороди;
- відсутність зв'язку між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності;
- складна система розрахунків, яка демотивує персонал;
- недостатня гнучкість при зміні економічних умов.

Таким чином, організація оплати праці – це не лише механізм нарахування зарплати, але й стратегічний інструмент управління персоналом. Вона має бути гнучкою, прозорою, справедливою і адаптованою до умов функціонування підприємства. Лише за таких умов заробітна плата може виконувати не лише утримувальну, але й мотивуючу функцію.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації оплати праці підприємства

Ефективна організація оплати праці є одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. В умовах ринкової економіки та високої конкуренції особливого значення

набуває здатність системи оплати праці не лише забезпечувати належний рівень матеріального заохочення працівників, а й слугувати інструментом підвищення продуктивності, мотивації та лояльності персоналу.

Оцінка ефективності організації оплати праці дає змогу виявити слабкі місця у наявній системі винагороди, вчасно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, забезпечити збалансованість між інтересами працівників та роботодавця. Водночас, процес такої оцінки потребує науково обґрунтованих підходів, системності та використання як кількісних, так і якісних методів аналізу.

Організація оплати праці відіграє ключову роль у системі управління персоналом підприємства. Вона не лише формує дохід працівника, а й суттєво впливає на його мотивацію, продуктивність, стабільність кадрового складу та рівень задоволеності працею. У зв'язку з цим виникає потреба у науково обґрунтованій оцінці ефективності організації оплати праці, що дозволяє своєчасно виявляти слабкі сторони, приймати рішення щодо її вдосконалення та забезпечувати стратегічну відповідність політики винагороди цілям підприємства [33].

Оцінка ефективності організації оплати праці охоплює як кількісні, так і якісні показники. Методичний процес можна умовно поділити на кілька етапів, наведених на рис. 1.3.

Оцінка ефективності організації оплати праці є необхідною складовою стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє не лише здійснювати контроль за витратами на оплату праці, а й виявляти потенційні резерви для підвищення ефективності діяльності. Для проведення комплексної оцінки використовуються різноманітні показники, які відображають як кількісні, так і якісні аспекти оплати праці. В таблиці 1.7 містяться основні показники, які застосовуються для оцінки ефективності організації оплати праці на підприємстві. Вони дозволяють аналізувати не лише фінансові аспекти, а й рівень задоволення працівників умовами оплати праці та взаємозв'язок між рівнем винагороди та продуктивністю праці.



Рис. 1.3. Етапи оцінки ефективності організації оплати праці

Джерело: сформовано автором на основі [31; 34]

Таблиця 1.7

Основні показники оцінки ефективності організації оплати праці підприємства

Показник	Суть показника	Формула або метод розрахунку
Продуктивність праці	Характеризує обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника	Обсяг реалізованої продукції / Середньооблікова чисельність персоналу
Фонд оплати праці на одиницю продукції	Показує витрати на оплату праці в розрахунку на одиницю виробленої продукції	ФОП / Обсяг випущеної продукції
Середньомісячна заробітна плата	Відображає середній рівень оплати праці одного працівника за місяць.	ФОП / (Середньооблікова чисельність персоналу × Кількість місяців)
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням зарплати	Визначає, чи не перевищує зростання зарплати темпи зростання продуктивності.	Темп зростання продуктивності / Темп зростання зарплати (норматив >1)
Рентабельність витрат на оплату праці	Показує, який прибуток отримує підприємство на кожну гривню, витрачену на оплату праці.	Чистий прибуток / Фонд оплати праці
Питома вага премій у фонді оплати праці	Характеризує частку стимулюючих виплат у структурі оплати праці.	Сума премій / Загальний ФОП × 100%
Задоволеність працівників оплатою праці	Якісний показник, що визначається за допомогою опитувань персоналу.	Метод анкетування та інтерв'ювання

Джерело: сформовано автором на основі [26; 43; 46]

З таблиці 1.7 видно, що ефективність організації оплати праці визначається за допомогою комплексу різних показників, що охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти. Кількісні показники, такі як продуктивність праці, фонд оплати праці на одиницю продукції та рентабельність витрат на оплату праці, дають можливість здійснювати об'єктивний аналіз витрат та результатів діяльності підприємства. Однак не менш важливими є якісні показники, такі як задоволеність працівників оплатою праці, які відображають ефективність мотиваційних та стимулюючих факторів.

Використання цих показників у сукупності дозволяє отримати повну картину ефективності існуючої системи оплати праці, що, в свою чергу, дає змогу своєчасно коригувати стратегії мотивації та оптимізувати витрати на персонал.

Окрім фінансових показників, ефективність організації оплати праці також значною мірою залежить від якісних аспектів, які визначають соціальну та мотиваційну складову системи. Ось більш детальне розкриття кожного з цих аспектів:

1. Задоволеність працівників системою оплати (на основі опитувань) є важливим показником, який безпосередньо впливає на загальний моральний клімат в організації та рівень мотивації. Регулярне проведення опитувань серед персоналу дозволяє виявити ставлення працівників до існуючої системи винагороди, зрозуміти, чи задовольняють поточні умови їхні потреби та чи є можливості для вдосконалення. Це також дає змогу виявити негативні фактори, які можуть призвести до зниження продуктивності або плинності кадрів.

Задоволеність включає в себе не тільки розмір зарплати, а й такі фактори, як своєчасність виплат, система преміювання, додаткові пільги та соціальні гарантії. Низька задоволеність може бути сигналом про необхідність перегляду підходів до оплати праці.

2. Справедливість винагороди (внутрішня та зовнішня) є однією з ключових складових для підтримки стабільності та високого рівня мотивації персоналу. Внутрішня справедливість стосується того, наскільки зарплата співвідноситься з рівнем відповідальності, роллю працівника в організації, його

кваліфікацією та стажем роботи. Якщо працівники відчують, що їхні зусилля не компенсуються справедливо, це може призвести до демотивації та навіть до звільнень.

Зовнішня справедливість визначається тим, як розмір заробітної плати співвідноситься з умовами на ринку праці. Якщо підприємство платить значно нижче за ринкову ставку, це може призвести до плинності кадрів, навіть якщо всередині організації всі умови виглядають справедливими.

3. Прозорість системи оплати є критично важливим для забезпечення довіри працівників до організації. Якщо критерії нарахування заробітної плати чітко не визначені або некомуніковані, це може створити відчуття несправедливості та непрозорості серед працівників. Прозорість означає, що кожен працівник знає, як формується його зарібок, які критерії визначають нарахування премій, бонусів, надбавок, а також якими факторами це все регулюється. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити довіру до управлінських рішень.

Крім того, відкритість у питанні заробітної плати забезпечує можливість для кар'єрного зростання на основі зрозумілих і об'єктивних критеріїв.

4. Гнучкість оплати є однією з важливих характеристик сучасних систем оплати праці. В умовах динамічного ринку праці та змін в організаційних структурах компаній важливо, щоб система оплати могла адаптуватися до нових викликів. Це може включати зміни в умовах праці, структурі зайнятості, рівнях кваліфікації або навіть зміни в самому ринку праці.

Наприклад, в умовах гібридного чи дистанційного робочого процесу система оплати може бути адаптована до нових реалій, де заробітна плата не прив'язана тільки до фізичної присутності на робочому місці. Вона може базуватися на результатах, продуктивності або ефективності працівників. Це дозволяє залучити фахівців з різних регіонів або навіть країн, що є важливим для глобалізованих ринків праці.

5. Мотиваційна сила системи оплати праці визначається здатністю стимулювати працівників до досягнення високих результатів, інновацій та

командної роботи. Важливо, щоб система винагороди не тільки покривала базові потреби працівників, а й створювала мотивацію для їхнього подальшого розвитку. Це досягається через премії за досягнення, інноваційні ідеї, ефективне виконання складних завдань або проектів [43].

Мотиваційна сила також залежить від рівня прозорості та справедливості системи винагороди, оскільки якщо працівники бачать, що їхні досягнення оцінюються належним чином, вони будуть більш мотивовані досягати вищих результатів. Також важливою є здатність компанії адаптувати систему оплати для створення стимулів до колективної роботи і досягнення спільних цілей, що підвищує ефективність всієї організації.

Таким чином, якісні аспекти організації оплати праці не менш важливі, ніж фінансові показники. Задоволеність працівників, справедливість винагороди, прозорість системи, її гнучкість і мотиваційна сила – це фактори, які безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства та загальний моральний клімат у колективі. Тому важливо, щоб організації не лише забезпечували конкурентоспроможні умови оплати праці, але й створювали середовище, яке сприяє розвитку та підтримці мотивації своїх працівників.

Оцінка ефективності організації оплати праці є важливим етапом для визначення відповідності системи винагород вимогам підприємства та потребам персоналу. Для цього використовуються різноманітні методи, кожен з яких дозволяє розглянути різні аспекти системи оплати і виявити сильні та слабкі сторони. Вибір методу залежить від цілей оцінки, доступних даних та конкретних завдань, які потрібно вирішити. Методи оцінки можуть бути як кількісними (наприклад, економіко-математичне моделювання), так і якісними (наприклад, анкетування персоналу), що дає змогу отримати комплексне уявлення про ефективність існуючої системи оплати праці (табл. 1.8).

Оцінка ефективності організації оплати праці є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та використання різних методів. Порівняльний аналіз дає змогу порівняти внутрішні показники з зовнішніми даними, що дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.8

Методи оцінювання ефективності організації оплати праці

Метод оцінювання	Опис методу	Приклад використання
Порівняльний аналіз (benchmarking)	Порівняння показників з аналогічними підприємствами або середньогалузевими нормами.	Визначення конкурентоспроможності рівня заробітних плат у галузі.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діючої системи оплати.	Виявлення внутрішніх недоліків та зовнішніх можливостей для покращення системи оплати.
Анкетування і соціологічні дослідження	Вивчення думки працівників щодо системи винагород та її справедливості.	Опитування персоналу щодо рівня задоволення оплатою праці та умовами праці.
Економіко-математичне моделювання	Прогнозування впливу змін у системі оплати на основні фінансові показники ефективності.	Моделювання, як зміни в оплаті праці можуть вплинути на продуктивність та рентабельність підприємства.
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих факторів (продуктивність праці, структура премій) на загальну ефективність оплати праці.	Аналіз взаємозв'язку між рівнем заробітної плати і рівнем продуктивності праці.

Джерело: сформовано автором на основі [28; 30; 46]

SWOT-аналіз допомагає виявити ключові внутрішні слабкості і зовнішні можливості, що можуть вплинути на вдосконалення системи оплати. Анкетування дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від працівників і оцінити їх задоволеність умовами праці. Економіко-математичне моделювання та факторний аналіз дають змогу прогнозувати наслідки змін в оплаті праці для інших показників ефективності, таких як продуктивність і рентабельність. Загалом, застосування цих методів дозволяє розробити обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації системи оплати праці, що сприятиме підвищенню ефективності та мотивації працівників.

Оцінка ефективності організації оплати праці має велике практичне значення для підприємства, оскільки її результати дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення, які сприяють підвищенню ефективності роботи як окремих працівників, так і компанії в цілому.

По-перше, вона дає можливість своєчасно виявити диспропорції між оплатою та результатами праці. Це дозволяє вчасно виявити випадки, коли працівники отримують непропорційну винагороду за свою працю, що може призводити до демотивації, погіршення результативності роботи або навіть

збільшення плинності кадрів.

По-друге, ефективна оцінка допомагає оптимізувати фонд оплати праці. За допомогою аналізу можна визначити, чи не надмірно підприємство витрачає кошти на оплату праці, або ж, навпаки, чи не занижений рівень винагороди, що може призводити до втрати висококваліфікованих кадрів. Це дозволяє знайти баланс між витратами та результатами, що забезпечить економічну доцільність системи.

Також результатами оцінки можна підвищити рівень мотивації персоналу. Визначення справедливості та прозорості системи оплати, а також її відповідності рівню трудової діяльності дозволяє створити більш ефективну систему стимулювання працівників, що буде сприяти підвищенню їхнього задоволення і лояльності до компанії.

Оцінка ефективності також дозволяє адаптувати систему винагород до змін ринку праці. Зміни в економічній ситуації, галузевих умовах, а також технологічні інновації можуть вимагати коригувань у підходах до організації оплати праці. Оцінка дозволяє виявити ці зміни та оперативно реагувати на них, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність.

Нарешті, оцінка ефективності організації оплати праці сприяє підвищенню соціальної відповідальності роботодавця. Збалансована система оплати, яка враховує потреби та інтереси працівників, має велике значення для формування позитивного іміджу підприємства, що в свою чергу може сприяти залученню висококваліфікованих кадрів та утриманню їх у компанії.

Оцінка ефективності організації оплати праці є ключовим етапом управління людськими ресурсами на підприємстві, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки система оплати відповідає цілям підприємства, а також потребам і мотивації працівників. Застосування різноманітних методів оцінки, таких як порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, анкетування, економіко-математичне моделювання та факторний аналіз, дає змогу детально вивчити як кількісні, так і якісні показники ефективності системи оплати праці [30].

Результати оцінки дозволяють не лише виявити існуючі диспропорції між

рівнем оплати та результатами праці, але й оптимізувати витрати на фонд оплати праці, підвищити мотивацію працівників, а також адаптувати систему винагород до змін на ринку праці. Практичне значення оцінки полягає у забезпеченні економічної доцільності та соціальної відповідальності підприємства, що сприяє не тільки стабільному розвитку організації, а й підвищенню її конкурентоспроможності.

Таким чином, методичний підхід до оцінки ефективності організації оплати праці є важливим інструментом для забезпечення справедливості, прозорості та гнучкості системи винагород на підприємстві, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний рівень ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації оплати праці на підприємстві

Організація оплати праці на підприємстві є складним багатогранним процесом, що потребує дотримання чинного законодавства, а також відповідного інформаційного забезпечення. Нормативно-правова база забезпечує справедливість, прозорість і економічну ефективність усіх процесів, пов'язаних із оплатою праці, тоді як інформаційні системи і технології сприяють зручності, ефективності і точності управління оплатою праці.

Важливу роль у процесі формування та регулювання системи оплати праці відіграє саме держава. Її вплив є багатостороннім і стратегічним, адже вона формує умови функціонування ринку праці через:

по-перше, здійснення законодавчої діяльності, що має визначальний вплив на регулювання трудових відносин, рівень захисту працівників і загальні правила гри на ринку праці (рис. 1.4);

по-друге, управління підготовкою кадрів шляхом формування державного замовлення на навчання у закладах вищої освіти, що дозволяє впливати на

кількісний і якісний склад трудових ресурсів;

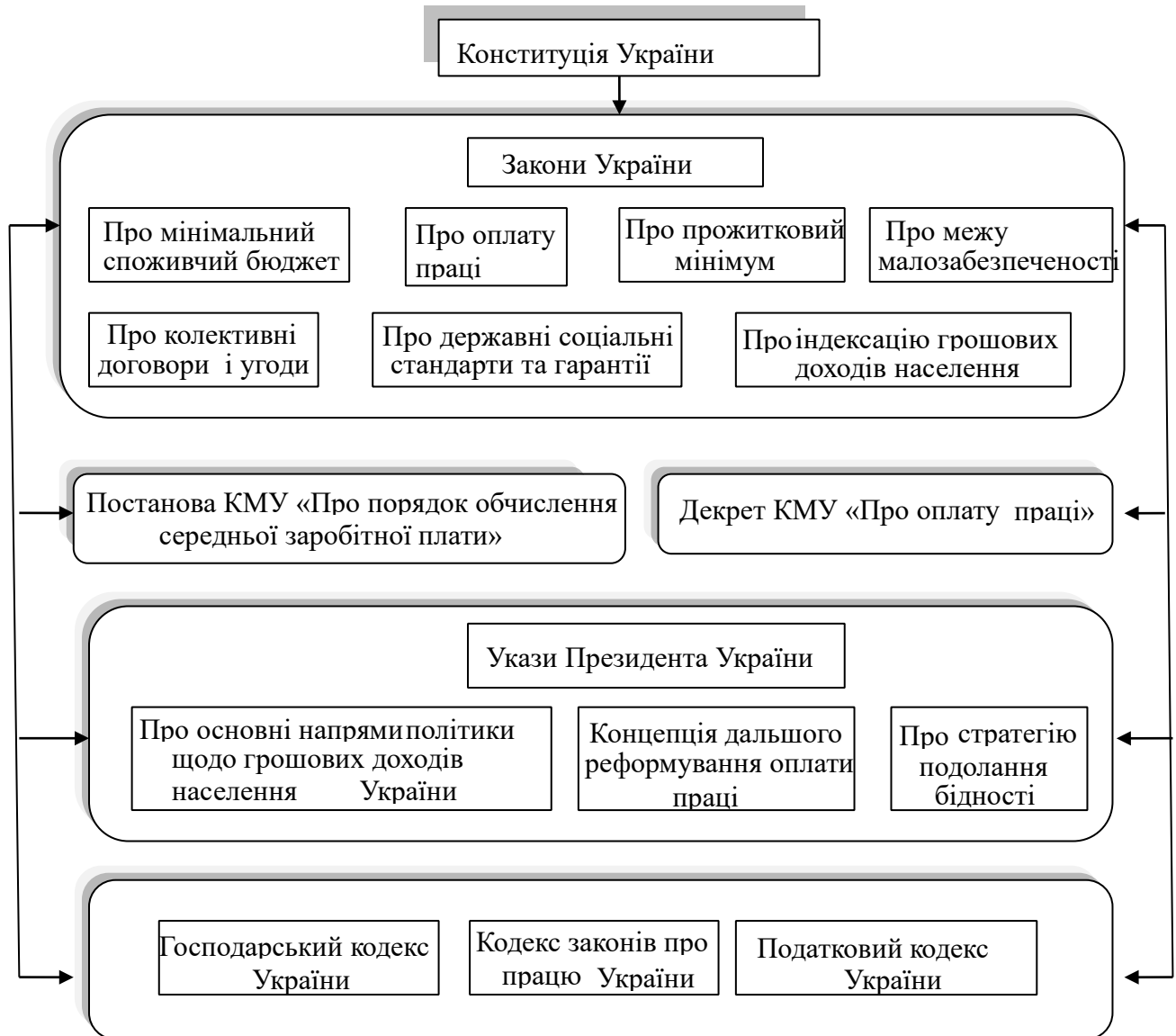


Рис. 1.4. Нормативно-правова база регулювання оплати праці

Джерело: [28]

по-третє, встановлення соціальних стандартів, зокрема мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, мінімальної пенсії тощо, які виступають орієнтирами для формування заробітної плати як у державному, так і в приватному секторах.

У контексті державного регулювання оплати праці особливу роль відіграють такі інструменти, як індексація заробітної плати та встановлення мінімального розміру заробітної плати. Вони забезпечують соціальні гарантії для найманих працівників, сприяють підтриманню купівельної спроможності

населення та запобігають трудовій дискримінації [28].

Індексація є механізмом державного захисту доходів громадян від інфляційного знецінення. Вона передбачає періодичне коригування заробітної плати залежно від зростання споживчих цін, що дозволяє зберегти реальну вартість трудових доходів.

Згідно із Законом України «Про індексацію грошових доходів населення», індексація здійснюється за умови, що індекс споживчих цін перевищує 103%. Порядок, строки та особливості індексації встановлюються урядом, зокрема через відповідні постанови Кабінету Міністрів України.

Індексації підлягають:

- основна заробітна плата працівників;
- стипендії;
- пенсії;
- інші доходи, які не мають разового характеру [7; 8].

Таким чином, індексація забезпечує стабільність рівня життя працівників в умовах зростання цін, є проявом соціальної відповідальності держави та важливим елементом політики доходів.

Мінімальна заробітна плата – це встановлений законодавчо мінімальний рівень оплати праці за просту некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватись праця найманого працівника при повній нормі робочого часу.

Вона виконує кілька функцій:

- соціальну – гарантує працівнику базовий рівень доходу, необхідний для задоволення елементарних життєвих потреб;
- мотиваційну – стимулює до підвищення продуктивності праці та кваліфікації;
- регулюючу – впливає на загальний рівень зарплат у країні та динаміку цін;
- бюджетно-фіскальну – слугує базою для розрахунку податків, внесків до соціальних фондів тощо [11].

В Україні розмір мінімальної заробітної плати щорічно встановлюється

Законом про Державний бюджет. Вона застосовується для визначення:

- мінімальних гарантій в оплаті праці;
- розмірів податків і зборів;
- деяких адміністративних штрафів;
- соціальних пільг та допомог [12].

Отже, мінімальна зарплата є ключовим інструментом державного впливу на ринок праці, що дозволяє підтримувати соціальну справедливість, обмежувати явища бідності серед працюючого населення та забезпечувати прогнозованість соціально-економічної політики.

Таким чином, держава є ключовим учасником у регулюванні системи оплати праці, оскільки через нормативне, інституційне та економічне регулювання вона формує засади для функціонування ефективного та соціально відповідального ринку праці.

Законодавча база, що регулює організацію оплати праці, складається з низки нормативних актів, які встановлюють загальні принципи, правила та обмеження для роботодавців і працівників. Важливими елементами цієї бази є:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП України). Цей нормативно-правовий акт визначає основні права і обов'язки працівників та роботодавців, процедури встановлення та зміни умов праці, а також регулює питання, пов'язані з оплатою праці, її розмірами, термінами та формами виплат. Зокрема, КЗпП визначає мінімальні розміри оплати праці (мінімальну заробітну плату), а також гарантує право працівника на отримання оплати за виконану роботу [32].

2. Закон України «Про оплату праці». Цей акт визначає принципи формування системи оплати праці, розмірів заробітної плати, премій, бонусів та інших виплат, що залежать від ефективності праці, а також має на меті забезпечити соціальну справедливість у винагороді працівників [54].

3. Закон України «Про державну службу». Для державних службовців цей закон встановлює конкретні правила оплати праці та умови її коригування залежно від результатів роботи, посади та рівня відповідальності.

4. Колективні договори та угоди. На підприємствах, де створено

профспілки або інші представницькі органи працівників, питання оплати праці можуть регулюватися через колективні договори або угоди, що мають вищу юридичну силу для конкретних груп працівників, ніж інші нормативно-правові акти [53].

5. Податковий кодекс України. Оскільки оплата праці є джерелом податкових відрахувань, зокрема податку на доходи фізичних осіб, важливим аспектом є відповідність виплат підприємства нормам податкового законодавства.

6. Інші нормативно-правові акти: крім основних законів, існує ряд підзаконних актів, які регулюють специфіку виплат у певних галузях, наприклад, в охороні здоров'я, освіті, енергетиці та ін. Це можуть бути постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств, розпорядження органів місцевого самоврядування тощо [62].

Інформаційне забезпечення організації оплати праці включає в себе використання сучасних інформаційних систем і технологій для ефективного управління та моніторингу процесу нарахування та виплати заробітної плати.

1. Інформаційні системи та програмне забезпечення. В умовах цифровізації підприємства використовують спеціалізовані програмні продукти для автоматизації нарахування заробітної плати та обробки даних про працівників. Це можуть бути як власні розробки підприємства, так і сторонні системи, такі як 1С:Зарплата і управління персоналом, SAP HR, Workday та інші.

2. Інтеграція з системами обліку та контролю. Для забезпечення точності нарахувань заробітної плати важливе значення має інтеграція інформаційних систем оплати праці з обліковими системами, які обробляють фінансові та бухгалтерські дані. Це дозволяє автоматично оновлювати дані про заробітні плати, премії, податки та внески.

3. Системи електронного документообігу. У сучасних умовах широко застосовуються платформи для електронного документообігу, які автоматизують процеси підписання договорів, угод, а також надання виписок та довідок з питань оплати праці. Це сприяє зручності та швидкості обміну інформацією, а також

знижує ймовірність помилок.

4. Аналіз даних. Використання великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам проводити комплексний аналіз ефективності організації оплати праці. Системи аналізу можуть прогнозувати потреби в оплаті праці в залежності від ринкових умов, продуктивності праці або рівня кваліфікації працівників.

5. Кадрові документи. Одним з елементів інформаційного забезпечення є ведення кадрових документів, що стосуються працівників (особові справи, трудові книжки, графіки роботи тощо). Це дозволяє забезпечити ефективний облік і нарахування заробітної плати в залежності від фактично відпрацьованих годин, відпусток, лікарняних та інших факторів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є основою для ефективної організації оплати праці на підприємстві. Законодавство та підзаконні акти визначають правову основу для формування системи оплати праці, забезпечення справедливості та прозорості в розподілі фінансових ресурсів. Своєю чергою, інформаційні системи і технології є необхідними для автоматизації, моніторингу та аналізу процесів, що пов'язані з оплатою праці, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність роботи, знижувати адміністративні витрати і забезпечувати дотримання норм законодавства. Збалансоване використання нормативно-правових актів та сучасних інформаційних технологій допомагає створити прозору, справедливу та гнучку систему оплати праці, що є важливим елементом ефективного управління персоналом на підприємстві.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ організації оплати праці на підприємстві можна зробити наступні висновки.

1. Оплата праці є багатогранною економічною категорією, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, соціальної справедливості та мотивації працівників. Її раціональна організація є запорукою

стабільного розвитку суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки.

Оплата праці – це складова частина витрат підприємства, яка водночас виконує функції винагороди за трудову діяльність працівників і інструменту їх мотивації. З економічної точки зору, заробітна плата є формою участі працівника у розподілі результатів виробничої діяльності. Вона не лише забезпечує працівнику засоби для існування, а й виступає основою економічного стимулювання до підвищення продуктивності праці. Водночас для підприємства оплата праці – це управлінський інструмент, який дає змогу впливати на рівень трудової віддачі, зменшувати плинність кадрів і формувати прихильність персоналу до стратегічних цілей організації. Таким чином, оплата праці має двоїстий характер – соціальний (як джерело доходу працівника) та економічний (як фактор витрат і продуктивності підприємства).

2. Організація оплати праці охоплює сукупність принципів, методів і процедур, що визначають порядок формування, розподілу та виплати заробітної плати. На практиці підприємства застосовують різні форми і системи оплати праці, зокрема погодинну, відрядну, змішану, преміальну тощо, в залежності від специфіки діяльності та організації праці. Крім того, дедалі більшого значення набувають гнучкі форми винагороди, що включають бонуси, KPI, безтарифні моделі, які є характерними для креативних та IT-компаній. Важливою частиною організації є система преміювання, яка може бути як індивідуальною, так і колективною, регулярною або разовою. Ефективність організації оплати праці безпосередньо впливає на залучення, утримання та розвиток персоналу, що, у свою чергу, зумовлює конкурентоспроможність підприємства.

3. Для забезпечення ефективності системи оплати праці необхідно здійснювати регулярну її оцінку, спираючись на визначені методичні підходи. Вони включають розрахунок економічних індикаторів (продуктивності праці, середньої заробітної плати, рентабельності витрат на оплату праці, питомої ваги премій у загальному фонді), а також аналіз якісних характеристик, таких як задоволеність працівників, справедливість та прозорість винагород. До найбільш поширених методів належать порівняльний аналіз (benchmarking), факторний

аналіз, економіко-математичне моделювання, а також соціологічні опитування персоналу. Оцінка дозволяє не лише діагностувати наявні проблеми, але й обґрунтувати напрями вдосконалення системи оплати з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства.

4. Значну роль у регулюванні оплати праці відіграє держава, оскільки вона формує базові правила гри на ринку праці через відповідне законодавство та інституційні механізми. Основним нормативно-правовим актом є Кодекс законів про працю України, який встановлює загальні принципи оплати праці, гарантії, умови тарифікації, права і обов'язки сторін. Держава також визначає мінімальну заробітну плату, здійснює індексацію доходів населення відповідно до рівня інфляції, регламентує питання оподаткування доходів фізичних осіб, пенсійного забезпечення та соціального страхування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Софтсерв Технології» (далі – ТОВ «Софтсерв Технології») є одним із представників українського сегменту галузі інформаційних технологій. Підприємство зареєстроване 23 липня 2013 року та здійснює діяльність у сфері комп’ютерного програмування та надання цифрових послуг.

SoftServe – одна з найбільших IT-компаній України, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, наданні консалтингових послуг та впровадженні сучасних IT-рішень. Компанія була заснована у 1993 році у місті Львів двома випускниками Національного університету «Львівська політехніка» – Тарасом Кіцмеем і Ярославом Любинцем. На початковому етапі розвитку важливу підтримку SoftServe отримала від Ренсселерського політехнічного інституту (США), що стало важливим фактором у виході на міжнародний ринок. Одним із перших вагомих замовників стала корпорація General Electric, що сприяло швидкому розвитку компанії та заклало підґрунтя для подальшої експансії.

У 2000 році компанія відкрила свій перший офіс у США, що стало ключовим етапом інтернаціоналізації бізнесу. Одним із значущих досягнень SoftServe стала участь у створенні сервісу Microsoft Bird's Eye у 2004 році. Технології, розроблені компанією, згодом були використані у всесвітньо відомому проєкті Google Street View, що свідчить про високий рівень інноваційності SoftServe.

Участь компанії у провідних галузевих подіях, зокрема конференціях Microsoft, підтверджує її експертний статус на міжнародному ринку. Окрім комерційної діяльності, SoftServe активно підтримує розвиток освіти та

підприємництва. Зокрема, у 2008 році компанія стала співзасновником Львівської бізнес-школи при Українському католицькому університеті, демонструючи свою соціальну відповідальність та зацікавленість у формуванні майбутніх лідерів.

У тому ж році SoftServe відкрила штаб-квартиру у США – спочатку у місті Форт-Майєрс (штат Флорида), а у 2014 році перенесла її до Остіна (штат Техас), що стало частиною стратегії розширення компанії на американському ринку.

Подальше зростання компанії супроводжувалося відкриттям офісів у низці європейських міст, а також активною M&A-діяльністю. У 2017 році SoftServe придбала польську компанію Coders Center, що дозволило суттєво посилити експертизу у сфері розробки систем управління контентом (CMS) і рішень для електронної комерції. Також компанія відкрила нові офіси в Україні, зокрема у Харкові.

На сьогодні компанія SoftServe є одним із провідних гравців на світовому ринку цифрових технологій та IT-консалтингу. За роки свого існування вона досягла значного зростання, розгорнувши мережу з 62 офісів у 16 країнах та сформувавши команду з понад 11 000 фахівців станом на 2023 рік. Компанія реалізує широкий спектр проєктів, які відзначаються інноваційністю, масштабами та технологічною складністю. SoftServe активно впроваджує сучасні рішення, включно з хмарними сервісами, великими даними, машинним навчанням та штучним інтелектом, що дозволяє ефективно відповідати на вимоги клієнтів з усього світу.

Протягом своєї діяльності компанія успішно реалізувала понад 20 000 проєктів, при цьому демонструючи високий рівень задоволеності замовників – індекс лояльності клієнтів (NPS) складає 84, що є одним із найвищих показників у галузі. Основу конкурентоспроможності SoftServe становить не лише впровадження інновацій, але й системна робота з розвитком персоналу. Через корпоративну платформу SoftServe University компанія інвестує у безперервне навчання, підвищення кваліфікації та професійне зростання своїх працівників, розвиваючи як технічні, так і управлінські компетенції.

Важливою складовою діяльності компанії є корпоративна соціальна відповідальність. SoftServe активно реалізує ініціативи в рамках благодійного фонду «Open Eyes» та платформи «Open Tech» Pro Bono, підтримуючи понад сотню громадських та неприбуткових організацій. Компанія долучається до важливих соціальних проєктів – надає комп'ютери для шкіл, проводить навчання для молоді, реалізує екологічні ініціативи, такі як посадка дерев, і створює цифрові рішення для потреб громад.

Особливо значущий внесок компанії – допомога Україні під час війни. Зокрема, в рамках ініціативи «Drive for Life», SoftServe закупила та передала автомобілі швидкої допомоги українським лікарям, тим самим зробивши вагомий внесок у зміцнення системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Незважаючи на глобальний масштаб діяльності, SoftServe залишається відданою своїм українським витокам, формуючи приклад соціально відповідального бізнесу, який поєднує комерційний успіх із активною громадянською позицією, інвестиціями в освіту, інновації та сталий розвиток суспільства.

Сьогодні SoftServe – це глобальна IT-компанія з багаторічною історією, розгалуженою мережею офісів, широким портфелем клієнтів з усього світу та сильною позицією серед лідерів галузі розробки цифрових рішень.

Юридична адреса компанії: м. Львів, вул. Садова, буд. 2А. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що означає наявність гнучкої форми управління та обмежену відповідальність засновників у межах внесків до статутного капіталу.

Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 62.01 «Комп'ютерне програмування». Додаткові види діяльності включають: консультування з питань інформатизації (62.02), управління комп'ютерним обладнанням (62.03), інші види інформаційних послуг, обробка даних і супутня діяльність (63.11), а також надання інших професійних, наукових і технічних послуг.

Засновником підприємства є SoftServe Enterprises Limited (Мальта), що входить до міжнародної корпорації SoftServe, яка є одним із найбільших

розробників програмного забезпечення в Україні з офісами по всьому світу. Це надає ТОВ «Софтсерв Технології» перевагу в доступі до глобального ринку, високих стандартів управління, корпоративної культури та інноваційних підходів до організації праці.

SoftServe володіє глибокою експертизою у створенні програмних рішень за напрямками хмарних технологій (Cloud), інформаційної безпеки (Security), користувацького дизайну (UX Design), аналітики великих даних (Big Data Analytics) та Інтернету речей (IoT). Основними галузями, для яких компанія розробляє IT-продукти, є охорона здоров'я, роздрібна торгівля, фінансові послуги та сфера розробки програмного забезпечення.

Компанія виступає як один із лідерів у галузі цифрової трансформації, поєднуючи розробку програмного забезпечення з консалтинговими послугами, які адаптовані до вимог сучасного ринку. SoftServe пропонує повний спектр рішень, спрямованих на підтримку цифрової трансформації бізнесу, що особливо важливо в умовах динамічного технологічного розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності компанії є забезпечення цифрової доступності. SoftServe надає послуги з аудиту, освітніх ініціатив та консалтингу, які допомагають клієнтам зробити свої продукти доступними для ширшої аудиторії. Це відповідає не лише законодавчим вимогам, а й загальним очікуванням суспільства щодо інклюзивності цифрових сервісів.

Інженерні послуги компанії охоплюють повний життєвий цикл розробки програмного забезпечення: від концептуального проектування до подальшої технічної підтримки, оптимізації та управління продуктом. Такий підхід дозволяє замовникам впроваджувати технологічні інновації, створювати більш персоналізовану взаємодію з користувачами та відкривати нові напрями генерації доходу.

SoftServe надає сервіси повного циклу виробництва. Компанія працює над понад 1200 активними проєктами для клієнтів у країнах Північної Америки, ЄС та Азії. Серед клієнтів SoftServe – IBM, Cisco, Panasonic, Cloudera, Henry Schein, Spillman Technologies. Партнери – Google Cloud Platform, Amazon Web Services,

Microsoft Azure, Salesforce, Apigee, MuleSoft, VMware.



Рис. 2.1. Напрями послуг SoftServe

Джерело: сформовано автором

Компанія має розвинену внутрішню структуру, яка включає підрозділи розробки, тестування, аналітики, управління проектами, HR-відділ, відділ підтримки клієнтів тощо. Загальна чисельність персоналу – 2265 осіб, що дозволяє забезпечити гнучкість в управлінні та достатній рівень взаємодії між відділами.

ТОВ «Софтсерв Технології» функціонує в умовах висококонкурентного ІТ-середовища, тому одним із пріоритетних напрямів управління є формування ефективної системи оплати праці та мотивації персоналу. Заробітна плата працівників формується на основі ринкових показників, а також індивідуальних досягнень. В компанії діє прозора система KPI, бонуси, премії за успішні проекти, можливість професійного зростання та участі у міжнародних проектах. Такий підхід забезпечує високий рівень залученості працівників і стабільне кадрове ядро.

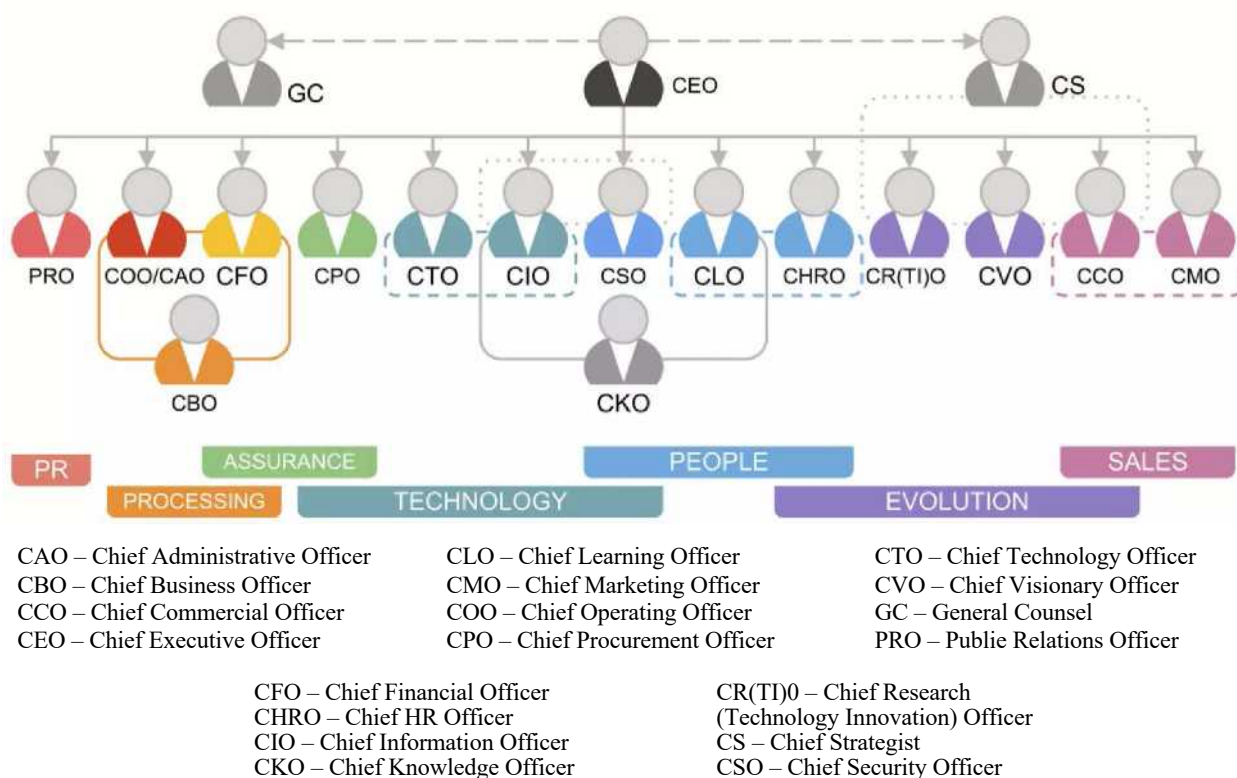


Рис. 2.2. Організаційна структура SoftServe

Джерело: сформовано за даними підприємства

Організаційна структура SoftServe представляє типову сучасну C-level (виконавчу) організаційну структуру великої міжнародної IT-компанії, яка поєднує елементи матричної моделі управління. За її візуальним і структурним наповненням можна зробити висновок, що вона не є унікальною лише для SoftServe, але відображає типовий приклад організаційної моделі компаній у сфері технологій, таких як Microsoft, IBM, Accenture, або й сам SoftServe.

Організаційна структура компанії SoftServe має ієрархічно-функціональний характер, що дозволяє ефективно координувати діяльність у межах великого IT-бізнесу. На чолі структури знаходиться Chief Executive Officer (CEO) – головний виконавчий директор, який відповідає за загальне стратегічне управління, формування бачення розвитку компанії та прийняття ключових управлінських рішень.

Рис. 2.2 зображує рівень топменеджменту (C-level executives) з поділом на функціональні напрями: PR, Processing, Assurance, Technology, People, Evolution,

Sales. Розшифровка ключових посад на схемі 2.2 наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розшифровка ключових посад SoftServe

Посада	Розшифровка	Основні функції
CEO	Chief Executive Officer	Генеральний директор
COO/CAO	Chief Operating Officer / Chief Administrative Officer	Операційне та адміністративне управління
CFO	Chief Financial Officer	Фінансовий директор
CPO	Chief Product Officer	Управління продуктовою стратегією
CTO	Chief Technology Officer	Технічний директор
CIO	Chief Information Officer	Управління інформаційними системами
CSO	Chief Security Officer	Кібербезпека
CLO	Chief Legal Officer	Юридична підтримка
CHRO	Chief Human Resources Officer	Управління персоналом
CR(T)O	Chief Research (Transformation) Officer	Інновації та трансформація
CVO	Chief Visionary Officer	Стратегічне бачення
CCO	Chief Commercial Officer	Комерційна діяльність
CMO	Chief Marketing Officer	Маркетинг
CBO	Chief Business Officer	Бізнес-операції
CKO	Chief Knowledge Officer	Управління знаннями
GC	General Counsel	Головний юрисконсульт
CS	Corporate Secretary	Корпоративний секретар
PRO	Public Relations Officer	Зв'язки з громадськістю

Джерело: сформовано за даними підприємства

Безпосередньо під керівництвом CEO діють топменеджери, які спеціалізуються на управлінні окремими напрямками. Ліву частину структури займають функції, пов'язані з публічними комунікаціями (Public Relations Officer, PRO) – відповідальними за підтримання позитивного іміджу компанії та зв'язки з громадськістю, а також операційними процесами (COO/CAO), фінансами (CFO), закупівлями (CPO). Крім того, Chief Business Officer (CBO) займається координацією бізнес-стратегії та забезпеченням взаємодії між бізнес-напрямами.

Центральну частину організаційної структури складають технологічні керівники, серед яких Chief Technology Officer (CTO), що визначає технологічний курс компанії, Chief Information Officer (CIO), який управляє інформаційними системами, та Chief Security Officer (CSO) – відповідальний за захист корпоративної інформації. Також до цього блоку входить Chief Learning

Officer (CLO), що відповідає за розвиток внутрішнього навчання і кваліфікацій персоналу.

Праве крило структури охоплює управління персоналом, розвитком і стратегічними ініціативами. Зокрема, Chief Human Resources Officer (CHRO) здійснює контроль над процесами найму, розвитку та мотивації персоналу. Функції, пов'язані з інноваціями та трансформаціями, реалізує Chief Research/Transformation Officer (CR(T)O). Окрему роль відіграє Corporate Secretary (CS), який координує корпоративне управління та діловодство.

У сфері продажів і просування продукції ключові ролі виконують Chief Commercial Officer (CCO) – відповідальний за формування та реалізацію комерційної політики, а також Chief Marketing Officer (CMO) – керівник напрямку маркетингу та брендингу.

Таким чином, організаційна структура SoftServe поєднує централізоване стратегічне управління з функціональною спеціалізацією, що забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптивність до нових викликів. Важливою перевагою є децентралізація функцій, яка дозволяє оперативно приймати рішення на різних рівнях управління та швидко задовольняти потреби клієнтів.

Ця схема демонструє широку функціональну диференціацію, що властиво компаніям із великою кількістю співробітників і глобальною присутністю, як у випадку SoftServe.

Корпоративна культура компанії SoftServe ґрунтується на принципах інновацій, відкритості, взаємної поваги та особистої відповідальності. У компанії створене середовище, що стимулює безперервне навчання, заохочує ініціативність і творчий підхід до вирішення завдань. Така культура є ключовим чинником залучення кваліфікованих фахівців і сприяє їх довготривалому утриманню, підвищуючи рівень мотивації та задоволеності роботою.

Цінності компанії є невіддільною частиною її ідентичності та діяльності. Назва SoftServe символічно втілює головні орієнтири: «Soft» – це цінності, пов'язані з людськими відносинами та внутрішньою культурою, тоді як «Serve»

– це прагнення до надання найкращого сервісу клієнтам і створення доданої вартості.

Синергія у SoftServe означає єдність команди, в якій співробітники спільно працюють задля досягнення високих результатів, підтримують одне одного, діляться знаннями й досвідом, будуючи відносини не лише як колеги, а й як члени єдиної спільноти.

Можливості – це цінність, яка передбачає підтримку особистісного й професійного зростання. Компанія активно розвиває навчальні ініціативи, створюючи умови для розвитку працівників та реалізації їхнього потенціалу. Всі співробітники мають рівний доступ до можливостей зростання, що є свідченням справедливого та прозорого підходу до управління персоналом.

Сміливість (небоязкість) – ще одна з ключових рис корпоративної культури. У компанії заохочують прийняття викликів і розглядають їх як передумови для інновацій. Персонал має свободу дій для запровадження нових рішень та покращення бізнес-процесів, навіть у складних або нестандартних умовах.

Довіра є фундаментом взаємин у SoftServe. Компанія цінує чесність, відповідальність і відкритість у спілкуванні. Вона прагне будувати тривалі партнерства як з працівниками, так і з клієнтами, ґрунтуючись на взаємоповазі та розумінні потреб кожної сторони.

Результативність – це природний наслідок дотримання внутрішніх принципів компанії. SoftServe орієнтована на досягнення високих стандартів якості у своїй роботі, забезпечуючи своїм замовникам надійні та ефективні рішення.

Інноваційність як частина підходу до клієнтського сервісу проявляється в розробці передових продуктів, які відповідають сучасним вимогам ринку. Компанія прагне використовувати новітні технології для створення доданої цінності своїм партнерам.

Якість і майстерність у виконанні завдань допомагають компанії відрізнятись на тлі конкурентів. Висока експертиза команди та глибоке розуміння потреб клієнтів сприяють впровадженню рішень світового рівня.

Репутація – це актив, який компанія формує щодня через прозорі, етичні взаємини з усіма зацікавленими сторонами. Повага до думок клієнтів і працівників, відкритість та відповідальність є основою позитивного іміджу SoftServe.

Стратегічне бачення дозволяє компанії передбачати нові тренди та готуватись до майбутніх змін. Такий підхід забезпечує довгостроковий розвиток та стабільне зростання в умовах динамічного ринку.

Професійний досвід команди – ще один важливий ресурс компанії. Співробітники діють як внутрішні підприємці, демонструючи рішучість, відповідальність і високу залученість до спільної справи, прагнучи до лідерства у своїй галузі.

Ціннісна система SoftServe є основою, на якій формується культура адаптації до змін, впровадження ефективних рішень та реагування на виклики, що виникають у сучасному бізнес-середовищі.

Крім того, компанія активно реалізує стратегії сталого розвитку та цифрової трансформації. Інвестиції в R&D, розширення глобальної присутності, співпраця з провідними гравцями технологічного ринку, а також соціальна відповідальність – усе це підсилює позиції SoftServe як інноваційного та відповідального роботодавця й партнера.

SoftServe – це провідна IT-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій, яка забезпечує інноваційність, якість і швидкість, яких очікують наші клієнти та їх користувачі.

Таким чином, ТОВ «Софтсерв Технології» є прикладом сучасного підприємства у сфері високих технологій, що ефективно поєднує інноваційні підходи до менеджменту, сучасні методи мотивації персоналу та орієнтацію на міжнародні стандарти якості.

2.2. Діагностика фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства є інтегральним показником його стабільності, надійності та здатності ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Саме фінансова стійкість визначає можливості компанії щодо виконання своїх зобов'язань, інвестування в розвиток, а також забезпечення прибуткової діяльності у довгостроковій перспективі.

Діагностика фінансового стану є важливою частиною загального аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє оцінити його платоспроможність, ліквідність, рентабельність, ефективність використання ресурсів та капіталу. Такий аналіз є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування стратегій розвитку, управління ризиками та планування майбутньої фінансово-господарської діяльності.

Проведемо всебічну оцінку фінансового стану ТОВ «Софтсерв Технології» за допомогою ключових фінансових показників, аналізу динаміки їх зміни у часі та порівняння з нормативними чи галузевими значеннями. Така діагностика дозволить визначити сильні та проблемні сторони фінансової діяльності підприємства та окреслити напрями її покращення.

В першу чергу проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «Софтсерв Технології» за 2022-2024 роки у табл. 2.2.

ТОВ «Софтсерв Технології» є резидентом Дія Сіті – спеціального правового режиму, запровадженого в Україні з метою підтримки та розвитку сфери інформаційних технологій. Цей режим передбачає сприятливі податкові умови, гнучкі форми співпраці з працівниками, а також можливість ефективного використання інструментів бронювання фахівців критично важливих галузей. Значне зростання середньооблікової чисельності персоналу у 2023–2024 роках зумовлене, насамперед, переведенням ІТ-спеціалістів зі статусу фізичних осіб-підприємців (ФОП) до штату підприємства. Такий крок був необхідним для реалізації процедури бронювання працівників, що стала можливою завдяки статусу резидента Дія Сіті та дозволила забезпечити безперервну роботу компанії

в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності

ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	60348,3	2327243,8	3831223,0	3770875	В 62,5 р.б
2. Валовий прибуток, тис. грн.	43555,0	271759,4	521712,0	478157	В 12 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	5027,0	212673,6	364454,0	359427	В 71,5 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	1873,5	210539,4	209839,0	207966	В 111 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	11	1277	2265	2254	В 205 р.б.
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	11174,8	9824,0	9165,5	-2009	-17,98
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	11081,8	9697,8	9128,0	-1954	-17,63
- оборотних активів, тис. грн.	75256,0	500603,2	764803,0	689547	В 9,3 р.б.
7. Фондовіддача	5,45	239,98	419,72	414,28	В 76 р.б.
8. Фондомісткість	0,18	0,00	0,00	-0,18	-98,70
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1007,43	7,59	4,03	-1003,40	-99,60
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,80	4,65	5,01	4,21	В5,2 р.б.
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	5486,21	1822,43	1691,49	-3794,72	-69,17
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	121893,94	123732,12	116821,74	-5072,20	-4,16
13. Рентабельність господарської діяльності, %	3,10	9,05	5,48	2,37	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Чистий дохід за період 2022–2024 років зріс у 63 рази (на 6248,5%), досягнувши 3831,2 млн грн у 2024 році. Це свідчить про масштабну експансію компанії на ринку, а також про перенесення доходів, які раніше могли враховуватись як доходи ФОПів, безпосередньо до балансу підприємства.

Валовий прибуток зріс на 1097,8% (майже в 12 разів), що вказує на покращення операційної ефективності, при цьому операційний прибуток зріс у

72 рази, а чистий прибуток – у 111 разів. Така прибутковість свідчить не тільки про збільшення обсягів діяльності, а й про високу маржинальність цифрових продуктів або послуг, характерних для ІТ-сфери.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 11 осіб у 2022 році до 2265 у 2024 році (у 205 р.б.). Це зростання не є виключно результатом органічного розвитку компанії, а здебільшого пояснюється переходом ІТ-фахівців зі статусу ФОП до найманих працівників у межах політики мобілізаційного бронювання, яку активно використовували резиденти Дія Сіті.

Середньорічна вартість необоротних активів, навпаки, скоротилася на 18%, що може свідчити про переведення частини інфраструктури в хмарні сервіси або на аутсорс. Зниження фондоозброєності (з 1007,43 тис. грн/особу в 2022 році до 4,03 тис. грн/особу у 2024 році) також пов'язане із різким збільшенням чисельності працівників, що математично зменшило цей показник.

Незважаючи на масштабне зростання обсягів оборотних активів (у 9 разів) та обіговості активів (у 5 разів), продуктивність праці у розрахунку на одного працівника знизилась на 69,2%. Це пояснюється тим, що велика кількість найманих працівників у 2023–2024 роках офіційно враховані в штат, проте частина з них могла перебувати в стані простою або бути формально оформленими для цілей бронювання.

Середньомісячна заробітна плата дещо знизилась (на 4,16%), що може бути пов'язано із уніфікацією умов оплати праці в межах колективних договорів після переходу працівників з ФОП на найману форму праці.

Показник фондовіддачі значно зріс (на 7607,35%) – це позитивний сигнал, який свідчить про ефективніше використання основних засобів у створенні доданої вартості.

Рентабельність господарської діяльності зросла з 3,1% у 2022 році до 5,48% у 2024 році. Хоча після піку у 2023 році (9,05%) показник дещо знизився, рівень прибутковості залишається вищим за базовий 2022 рік, що демонструє загальну стабілізацію і пристосування бізнесу до нової структури.

Загалом, динаміка показників ТОВ «Софтсерв Технології» свідчить про

масштабну трансформацію бізнесу. На основі поданих даних простежується суттєве зростання ключових фінансово-економічних показників підприємства у 2023–2024 роках. Така динаміка пов'язана, зокрема, із реєстрацією компанії у спеціальному правовому режимі Дія Сіті, що дало змогу оптимізувати податкове навантаження та офіційно перевести на роботу в штат велику кількість ІТ-фахівців, зокрема через процедуру бронювання мобілізованих працівників. Попри статистичне зниження продуктивності праці та фондоозброєності, основні фінансові результати (дохід, прибуток, рентабельність) демонструють упевнене зростання. Подальша стратегія має бути спрямована на оптимізацію використання людських ресурсів, підтримку високої маржинальності та посилення інвестицій у нематеріальні активи.

Проаналізуємо динаміку та структуру активів ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022–2024 роках у табл. 2.3.

Упродовж 2022–2024 років активи ТОВ «Софтсерв Технології» зазнали істотних змін як за обсягом, так і за структурою. Загальна вартість активів підприємства зросла з 69,8 млн грн у 2022 році до 596,9 млн грн у 2024 році, що свідчить про приріст на 527,1 млн грн або 755,13%. Така динаміка пояснюється як загальним зростанням масштабів діяльності підприємства, так і специфікою бізнес-моделі в умовах резидентства Дія Сіті.

Обсяг необоротних активів у 2024 році склав 9,1 млн грн, що на 1,3 млн грн менше, ніж у 2022 році (–12,63%). Їх питома вага у загальній структурі активів знизилася з 14,93% у 2022 році до 1,53% у 2024 році. Основним фактором такого зменшення стала відсутність інвестицій у нематеріальні активи та незначне скорочення вартості основних засобів. Це свідчить про переорієнтацію компанії з матеріальноємного на інтелектуальноємний підхід до ведення бізнесу, що характерно для ІТ-компаній – резидентів Дія Сіті.

У структурі активів суттєво зросла частка оборотних активів – з 85,07% у 2022 році до 98,47% у 2024 році. Їх загальна сума у 2024 році становила 587,8 млн грн, що на 528,4 млн грн більше, ніж у 2022 році (приріст на 889,92%).

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	10424,6	14,93	9223,3	0,97	9108	1,53	-1316,6	-12,63	-13,41
Нематеріальні активи	177,5	0,25	74,9	0,01	0	0,00	-177,5	-100,00	-0,25
Основні засоби	10247,1	14,68	9148,4	0,96	9108	1,53	-1139,1	-11,12	-13,15
Оборотні активи, в т.ч.:	59378,4	85,07	941827,9	99,03	587796	98,47	528417,6	В 9 р.б.	13,41
Запаси	43,2	0,06	43,2	0,00	448	0,08	404,8	В 9,4 р.б.	0,01
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	55354,5	79,30	403951,1	42,47	469754	78,70	414399,5	В 7,5 п.б.	-0,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	49,6	0,07	40580,5	4,27	540	0,09	490,4	В 10 р.б.	0,02
Грошові кошти та їх еквіваленти	3080,8	4,41	493767,1	51,92	112376	18,83	109295,2	В 35,5 р.б.	14,41
Інші оборотні активи	0	0,00	192,1	0,02	233	0,04	233	100,00	0,04
Разом	69803	100	951051,2	100	596904	100	527101	В 7,6 р.б.	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Це зростання забезпечене переважно завдяки:

- збільшенню дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги до 469,8 млн грн (+748,6%), що свідчить про масштабне нарощення обсягів реалізації, але й створює потенційні ризики для ліквідності;
- зростанню залишків грошових коштів до 112,4 млн грн (+3547,6%), що вказує на позитивні зміни в грошовому потоці компанії, ймовірно внаслідок ефективної операційної діяльності чи залучення передоплат;
- незначному збільшенню інших оборотних активів та запасів, хоча їх питома вага лишається мінімальною, що характерно для ІТ-бізнесу.

Загальна тенденція свідчить про переважну концентрацію активів у високоліквідних формах, таких як дебіторська заборгованість та грошові кошти. Це відображає специфіку цифрових компаній, які не потребують значних капіталовкладень у матеріальні ресурси. Зменшення частки необоротних активів також може бути зумовлене аутсорсингом інфраструктури (наприклад, використанням хмарних технологій замість власних серверів).

Проаналізуємо динаміку та структуру пасивів ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	65309,3	93,56	275849,7	29,00	485671	81,37	420361,7	В 6,4 р.б.	-12,20
Статутний капітал	37	0,05	37	0,00	37	0,01	0	0,00	-0,05
Нерозподілений прибуток	65272,3	93,51	275812,7	29,00	485634	81,36	420361,7	В 6,4 р.б.	-12,15
Поточні зобов'язання в т.ч.:	4493,7	6,44	675201,5	71,00	111233	18,63	106739,3	В 23,8 р.б.	12,20
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	332,2	0,48	143363,4	15,07	10534	1,76	10201,8	В 30,7 р.б.	1,29
Поточні зобов'язання за розрахунками	4153,2	5,95	526763,5	55,39	100699	16,87	96545,8	В 23,2 р.б.	10,92
Інші поточні зобов'язання	8,3	0,01	5074,6	0,53	0	0,00	-8,3	- 100,00	-0,01
Разом	69803	100	951051,2	100	596904	100	527101	В 7,6 р.б.	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Упродовж 2022–2024 років структура джерел фінансування діяльності ТОВ «Софтсерв Технології» зазнала суттєвих змін. Загальний обсяг пасивів

підприємства збільшився з 69,8 млн грн у 2022 році до 596,9 млн грн у 2024 році, що свідчить про зростання в 7,6 рази. Таке стрімке розширення фінансування відображає масштабування бізнесу та активну фазу розвитку підприємства в умовах резидентства в режимі Дія Сіті.

Протягом аналізованого періоду власний капітал підприємства істотно зріс – з 65,3 млн грн у 2022 році до 485,7 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 420,4 млн грн (у 6,4 рази). Основним джерелом зростання виступає нерозподілений прибуток, що у 2024 році сягнув 485,6 млн грн, що свідчить про високу прибутковість діяльності компанії в останні два роки. Це також є наслідком формалізації частини раніше не облікованих доходів після переведення працівників з ФОП у штат, що дозволило акумулювати чистий прибуток на балансі підприємства.

Незважаючи на загальне зростання, питома вага власного капіталу в структурі пасивів змінювалась нерівномірно: у 2022 році вона становила 93,56%, у 2023 році знизилась до 29%, і лише у 2024 році відновилася до 81,37%. Це пояснюється тим, що в 2023 році компанія залучила значні короткострокові зобов'язання, і лише в подальшому відбулося вирівнювання структури фінансування.

У 2023 році спостерігається різке зростання поточних зобов'язань – з 4,5 млн грн до 675,2 млн грн, однак у 2024 році вони скоротилися до 111,2 млн грн, що становить лише 18,63% від загального обсягу пасивів. Основними джерелами поточних зобов'язань у 2024 році залишаються:

- зобов'язання за розрахунками – 100,7 млн грн, або 16,87%, що включають податки, соціальні платежі, оплату праці тощо;
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 10,5 млн грн, або 1,76%.

Таке скорочення зобов'язань порівняно з 2023 роком свідчить про стабілізацію фінансової ситуації, накопичення грошових ресурсів і поступове зменшення залежності від поточних боргів.

Аналіз пасивів ТОВ «Софтсерв Технології» свідчить про фінансову

стійкість і високий рівень самофінансування, що забезпечується переважно за рахунок нарощування нерозподіленого прибутку. Така структура джерел фінансування є типовою для успішних ІТ-компаній, орієнтованих на інтенсивний розвиток при мінімальному залученні зовнішніх позикових коштів.

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників формування фінансових результатів
ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	60348,3	2327243,8	3831223	3770874,7	В 62,5 р.б.
Собівартість реалізованої продукції	16793,3	2055484,4	3309511	3292717,7	В 196 р.б.
Валовий прибуток (збиток)	43555	271759,4	521712	478157	В 12 р.б.
Інші операційні доходи	3398,9	108346,2	101956	98557,1	В 29 р.б.
Адміністративні витрати	0	22301	164833	164833	100,0
Витрати на збут	0	1876	13887	13887	100,0
Інші операційні витрати	41926,9	143255	80494	38567,1	91,99
Фінансові результати від операційної діяльності	5027	212673,6	364454	359427	В 72,5 р.б.
Фінансові результати до оподаткування	4960,5	212673,6	220936	215975,5	В 43,5 р.б.
Чистий прибуток	1873,5	210539,4	209839	207965,5	В 111 р.б.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

У 2022–2024 роках чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Софтсерв Технології» продемонстрував стрімке зростання – з 60,3 млн грн до 3831,2 млн грн, що становить збільшення на 3770,9 млн грн, або у 62,5 рази. Це зумовлено:

- масштабуванням діяльності підприємства;
- офіційним оформленням більшої частини доходів у зв'язку з набуттям статусу резидента Дія Сіті;
- зростанням клієнтської бази та розширенням експорту ІТ-послуг.

Паралельно із зростанням доходу істотно зросла і собівартість реалізованої продукції – з 16,8 млн грн у 2022 році до 3,31 млрд грн у 2024 році (у 196 разів).

Це свідчить про офіційне виведення більшої частини витрат із тіні, особливо на оплату праці розробників, оренду, ліцензії тощо.

Валовий прибуток підприємства зріс з 43,6 млн грн у 2022 році до 521,7 млн грн у 2024 році, що є зростанням на 478,2 млн грн (у 12 разів). Проте динаміка менш стрімка, ніж у виручки, що свідчить про зниження валової рентабельності. Це пояснюється тим, що разом із легалізацією доходів, підприємство також легалізувало витрати, зокрема на персонал, що й призвело до збільшення собівартості.

Інші операційні доходи зросли у 29 разів (з 3,4 млн грн до 102 млн грн), ймовірно, за рахунок повернення ПДВ, надання інших послуг, оренди тощо.

Адміністративні витрати й витрати на збут з'явилися лише у 2023 році, і в 2024-му істотно зросли до 164,8 млн грн і 13,9 млн грн відповідно. Це свідчить про розвиток офісної інфраструктури, управлінського персоналу, витрати на маркетинг, просування послуг тощо.

Інші операційні витрати також значні (80,5 млн грн у 2024 році), хоча їх частка зменшилась, що може вказувати на оптимізацію деяких процесів.

Операційний прибуток зріс у 71 раз – з 5 млн грн до 364,5 млн грн.

Прибуток до оподаткування у 2024 році склав 220,9 млн грн, що у 44 рази перевищує рівень 2022 року.

Чистий прибуток у 2024 році становив 209,8 млн грн, що у 111 разів перевищує результат 2022 року (1,87 млн грн).

Це підтверджує високу прибутковість та ефективність діяльності компанії, незважаючи на значні адміністративні та інші витрати. Фінансова звітність стала більш прозорою, імовірно, через нові правила оподаткування в рамках Дія Сіті, які стимулюють легалізацію прибутку через пільговий податок на виведений капітал.

Основні висновки щодо динаміки фінансових результатів ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022–2024 роках:

- Компанія продемонструвала швидке масштабування, характерне для ІТ-сектору.

- Спостерігається поступова офіціалізація доходів і витрат, що зумовило стрімке зростання як доходів, так і витрат.
- Збільшення чистого прибутку свідчить про високу фінансову ефективність діяльності та правильну адаптацію до умов нового правового середовища.
- Позитивна динаміка показників є наслідком резидентства в Дія Сіті, а також ефективної внутрішньої політики управління фінансами, розширення ринків збуту і оптимізації операційної діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Софтсерв Технології» у
2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	13,21	1,39	5,28	-7,93
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,19	1,39	5,24	-7,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,69	0,73	1,01	0,32
Чистий оборотний капітал	54884,7	266626,4	476563	421678,30
Коефіцієнт автономії	0,94	0,29	0,81	-0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	12,21	0,39	4,28	-7,93
Коефіцієнт фінансової залежності	1,07	3,45	1,23	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,84	0,97	0,98	0,14
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	14,53	0,41	4,37	-10,17
Коефіцієнт оборотності активів	0,70	4,56	4,95	4,25
Тривалість обороту активів (дні)	522,75	80,05	73,74	-449,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,92	8,44	7,89	6,96
Тривалість обороту власного капіталу (дні)	395,01	43,26	46,27	-348,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,09	5,76	8,16	7,07
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	334,80	63,35	44,75	-290,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	181,66	16,23	363,70	182,04
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	2,01	22,48	1,00	-1,01
Рентабельність продукції, %	259,36	13,22	15,76	-243,60
Рентабельність господарської діяльності, %	3,10	9,05	5,48	2,37
Рентабельність активів, %	2,68	22,14	35,15	32,47
Рентабельність власного капіталу, %	2,87	76,32	43,21	40,34

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Оцінка фінансового стану підприємства є важливим інструментом управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також визначити потенціал для розвитку. У даному випадку проаналізовано ключові фінансові показники ТОВ «Софтсерв Технології» за період з 2022 по 2024 роки.

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно та повністю розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт покриття у 2022 році становив 13,21, що є значно вищим за нормативне значення (1,5–2,5). Це свідчить про надмірне накопичення оборотних активів або надзвичайно низький рівень поточних зобов'язань. Проте в 2023 році показник різко знизився до 1,39, що може бути наслідком росту короткострокових зобов'язань або зменшення ліквідних активів. У 2024 році спостерігається часткове відновлення до 5,28, що вказує на стабілізацію фінансового стану.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має аналогічну динаміку: зменшення з 13,19 до 1,39 і зростання до 5,24. Це свідчить про зменшення запасів у структурі оборотних активів або оптимізацію запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частку зобов'язань, що можуть бути покриті найліквіднішими активами (грошовими коштами), зріс з 0,69 у 2022 році до 1,01 у 2024 році. Це свідчить про наявність достатнього обсягу грошових ресурсів для покриття поточних боргів.

Загалом, незважаючи на коливання, рівень ліквідності залишається задовільним, що свідчить про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт автономії демонструє частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування. У 2022 році він був на високому рівні – 0,94, що вказує на майже повну незалежність від зовнішніх джерел. У 2023 році показник знизився до 0,29, але вже у 2024 році знову зріс до 0,81. Це свідчить про відновлення стабільної структури капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності зазнав значного падіння в 2023 році (0,39), однак уже в 2024 році досяг рівня 4,28, що свідчить про зміцнення позицій підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, зменшився з 3,45 у 2023 до 1,23 у 2024 році, що також свідчить про зниження зовнішньої залежності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який показує частку власних коштів, що використовуються для фінансування поточних активів, зріс до 0,98, що вказує на високу мобільність ресурсів.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань у 2024 році становить 4,37, що значно вище за критичне значення (1,0), тобто підприємство має стійку структуру джерел фінансування.

Загалом, у 2024 році спостерігається відновлення фінансової стабільності, яка була втрачена у 2023 році, можливо, внаслідок кризових явищ або перегляду облікової політики.

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 0,70, тобто повний оборот активів відбувався лише за 522 дні. У 2024 році цей показник досяг 4,95, що означає, що активи обертаються менш ніж за 74 дні. Це вказує на значне покращення ефективності використання ресурсів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 1,09 до 8,16, а її тривалість зменшилась з 335 до 45 днів. Це свідчить про покращення кредитної політики та прискорення надходження грошових коштів від контрагентів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також показав стрімке зростання до 363,7, що свідчить про короткі строки розрахунків із постачальниками, а тривалість обороту скоротилася до 1 дня.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу виріс до 7,89, тобто підприємство ефективно використовує наявний капітал для формування доходів.

Отже, у 2024 році спостерігається значне покращення ділової активності та ефективності управління оборотними коштами.

Рентабельність продукції суттєво знизилася з 259,36% у 2022 році до 15,76% у 2024. Така висока рентабельність у 2022 році, найімовірніше, зумовлена обліковими або податковими оптимізаціями. Проте навіть після зниження, показник залишається досить високим, що свідчить про прибутковість реалізації.

Рентабельність господарської діяльності демонструє стабільне покращення: з 3,10% до 5,48%, що свідчить про ефективне управління витратами та операційними процесами.

Рентабельність активів у 2024 році зросла до 35,15%, а рентабельність власного капіталу – до 43,21%, що свідчить про високу віддачу на вкладений капітал.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Софтсерв Технології» продемонструвало динамічні зміни у фінансовому стані. Незважаючи на деякі негативні тенденції у 2023 році, у 2024 році підприємству вдалося:

- відновити ліквідність та фінансову стійкість;
- значно покращити оборотність активів та зменшити тривалість їх обігу;
- збільшити прибутковість за ключовими напрямками;
- ефективно використовувати власний капітал та ресурси.

Це свідчить про професійне антикризове управління, адаптацію до нових ринкових умов і потенціал подальшого зростання.

У результаті проведеного аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Софтсерв Технології» за 2022–2024 роки встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку ключових показників, що свідчить про ефективне управління ресурсами та фінансами.

Зокрема, підприємство зберігає достатній рівень ліквідності, що дозволяє своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами. У 2024 році відновлено коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, що є свідченням зміцнення платоспроможності.

Структура капіталу зазнала коливань у 2023 році, проте вже у 2024 році підприємство відновило фінансову стійкість. Значення коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та маневреності свідчать про високий рівень самофінансування та низьку залежність від зовнішніх джерел.

Показники ділової активності вказують на значне прискорення оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Це свідчить про раціональне використання обігових коштів і високий рівень операційної

ефективності.

Незважаючи на деяке зниження рентабельності реалізованої продукції порівняно з 2022 роком, у 2024 році рентабельність господарської діяльності, активів і власного капіталу залишалася на високому рівні, що підтверджує здатність підприємства генерувати прибуток та ефективно використовувати інвестовані ресурси.

Отже, у 2024 році ТОВ «Софтсерв Технології» продемонструвало стабільний та стійкий фінансово-економічний стан, що є позитивною основою для подальшого стратегічного розвитку, інвестиційної привабливості та зростання конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка організації оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології»

Оплата праці є одним з ключових інструментів мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників, їх залученість, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Ефективно організована система винагороди сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, формує позитивний імідж роботодавця та забезпечує високий рівень задоволеності працівників.

ТОВ «Софтсерв Технології» – одна з провідних ІТ-компаній в Україні, яка приділяє значну увагу формуванню справедливої, прозорої та конкурентної системи оплати праці. Сучасні підходи до компенсації в компанії включають як матеріальні, так і нематеріальні елементи, що дозволяє підтримувати високу мотивацію персоналу та забезпечувати збереження талановитих фахівців.

Елементи організації оплати праці в ТОВ «Софтсерв Технології» мають різноманітні компоненти, які взаємодіють для формування мотиваційної системи для співробітників. Зважаючи на специфіку ІТ-сектора, система оплати праці орієнтована на стимулювання результативності, творчого підходу до роботи та

досягнення стратегічних цілей компанії. Ось основні елементи організації оплати праці в компанії:

1. Основна заробітна плата (окладна частина) заробітної плати є стабільною і не залежить від змінних факторів, таких як виконання завдань або проекти. Це забезпечує стабільний дохід для працівників і підтримує фінансову безпеку. В ІТ-секторі оклад зазвичай визначається рівнем кваліфікації працівника, досвідом і специфікою виконуваних завдань. Важливо, щоб окладне забезпечення відповідало ринковим умовам, зокрема в умовах високої конкуренції за таланти.

2. Доплати можуть включати компенсації за специфічні умови роботи, наприклад, за роботу у вихідні або святкові дні, за наднормову працю або специфічні навички (наприклад, володіння рідкісними мовами програмування). Доплати стимулюють працівників виконувати додаткові завдання або працювати в складних умовах. Вони можуть бути визначені як фіксовані ставки або як проценти від основної заробітної плати.

3. Премії є змінною частиною заробітної плати і виплачуються за досягнення певних результатів. Це може бути пов'язано з виконанням проектів, досягненням фінансових або технічних показників, чи успішним завершенням важливих етапів роботи. Премії використовуються для мотивування співробітників на досягнення конкретних, вимірюваних цілей, таких як виконання проектів у встановлені строки, досягнення високих технічних стандартів або задоволення клієнтів. В ІТ-компаніях премії можуть бути також пов'язані з досягненням інноваційних результатів або лідерських позицій на ринку.

4. Інші виплати. Це можуть бути різноманітні компенсаційні виплати, такі як бонуси за довготривале працевлаштування, виплати за участь у тренінгах і навчальних програмах, компенсації за медичне страхування тощо. Ці виплати сприяють підтримці довгострокових відносин між працівником і компанією, а також підвищують лояльність співробітників до організації. В ІТ-секторі це можуть бути виплати за участь у спеціалізованих курсах чи сертифікаціях, які

підвищують кваліфікацію працівників.

5. Заробітна плата за результатами роботи (performance-based compensation). Це може бути як преміальне заохочення, так і бонуси за досягнення визначених результатів. В ІТ-секторі така структура оплати дозволяє компанії зберігати гнучкість і стимулювати працівників до високої продуктивності, оскільки вони можуть отримувати додаткові виплати в залежності від індивідуальних або командних результатів. Це також дозволяє компанії оптимізувати витрати, не виплачуючи високі бонуси за низькі результати.

6. Гнучка система робочого часу. У багатьох ІТ-компаніях робочий графік є гнучким, що дає можливість працівникам працювати за зручним для них часом або з дому. Це елемент організації оплати праці, який сприяє залученню працівників, особливо в умовах високої конкуренції. Гнучкість у робочому графіку також покращує баланс між роботою та особистим життям співробітників.

7. Компенсаційні пакети та соціальні виплати. До цього елементу можна віднести такі соціальні виплати, як медичне страхування, участь у корпоративних програмах здоров'я, компенсація витрат на транспорт або мобільний зв'язок. Вони підвищують загальну привабливість компанії для співробітників, створюючи додаткові вигоди. Для ІТ-компаній, що змагаються за таланти, ці виплати можуть бути важливою складовою при прийнятті рішення про роботу в тій чи іншій компанії.

8. Кар'єрний розвиток і навчання включає виплати на розвиток професійних навичок, оплачувані курси, тренінги та сертифікації. Це важливий елемент мотивації для співробітників, адже в ІТ-секторі постійне оновлення знань і навичок є необхідною умовою успіху. Інвестиції в кар'єрний розвиток допомагають компанії зберігати кваліфікованих працівників та забезпечити їх готовність до нових викликів у галузі.

Інформація, наведена в таблиці 2.7, допомагає чітко структурувати елементи оплати праці в ТОВ «Софтсерв Технології» та показує, як кожен

елемент відіграє свою роль у підтримці мотивації та ефективності працівників.

Таблиця 2.7

Елементи організації оплати праці в ТОВ «Софтсерв Технології»

Елемент оплати праці	Сутність	Роль у системі оплати праці
Основна заробітна плата (окладна частина)	Стабільна частина заробітної плати, що не залежить від змінних факторів (виконання завдань, проекти).	Забезпечує стабільний дохід, що відповідає рівню кваліфікації, досвіду та специфіці завдань працівника.
Доплати	Компенсації за специфічні умови роботи (робота в вихідні/святкові дні, наднормова праця, спеціальні навички).	Стимулюють виконання додаткових завдань або роботу в складних умовах. Можуть бути фіксованими або проценти від основної зарплати.
Премії	Змінна частина заробітної плати, що залежить від досягнень (проектів, фінансових або технічних показників).	Мотивують на досягнення конкретних результатів, таких як виконання проектів або досягнення високих стандартів.
Інші виплати	Бонуси за довготривале працевлаштування, виплати за участь у тренінгах, медичне страхування тощо.	Підвищують лояльність працівників, стимулюють до участі в навчальних програмах і забезпечують соціальні гарантії.
Заробітна плата за результатами роботи	Оплата, яка пов'язана з результатами конкретних завдань або проектів.	Стимулює до досягнення конкретних цілей і проектних результатів, дозволяє гнучко адаптувати систему оплати праці.
Гнучка система робочого часу	Можливість працівників працювати в зручний для них час або з дому.	Підвищує залученість працівників, покращує баланс між роботою та особистим життям.
Компенсаційні пакети та соціальні виплати	Медичне страхування, компенсація за транспорт, мобільний зв'язок та інші соціальні виплати.	Підвищують загальну привабливість компанії, що важливо для залучення та утримання талановитих працівників.
Кар'єрний розвиток і навчання	Виплати на розвиток навичок, оплачувані курси та сертифікації.	Сприяє підтримці кваліфікації працівників, що особливо важливо в ІТ-секторі для забезпечення постійного оновлення знань.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, система оплати праці в ТОВ «Софтсерв Технології» орієнтована на створення гнучкої, мотивуючої та справедливої системи, яка забезпечує ефективне виконання завдань і досягнення стратегічних цілей компанії.

На ТОВ «Софтсерв Технології» використовується почасово-преміальна система оплати праці, яка враховує як фактично відпрацьований час, так і

досягнення конкретних цільових результатів. Працівникам встановлюються посадові оклади відповідно до займаної посади, рівня кваліфікації та сфери відповідальності. Основна частина заробітної плати становить постійна частина (оклад), а змінна частина формується на основі системи преміювання, яка залежить від результатів роботи як окремого працівника, так і підрозділу загалом.

В останні роки в Україні спостерігається помітне зростання зарплат IT-спеціалістів, але є кілька нюансів, які варто враховувати при оцінці цього тренду. Розглянемо ключові тенденції в зарплатах IT-спеціалістів, які актуальні для ТОВ «Софтсерв Технології».

1. Зростання медіанних зарплат: відбулося зростання зарплат серед IT-спеціалістів різних рівнів, однак, це зростання частково обумовлено зменшенням кількості джуніорів та інтернів у галузі. Найбільше піднялися зарплати серед middle і junior спеціалістів.

2. Зниження зарплат у деяких категоріях: у деяких сферах, зокрема серед сеньйорів, зарплати зазнали невеликого зниження. Це може бути пов'язано з тим, що компанії все більше інвестують у молодших спеціалістів, які мають потенціал для росту.

3. Зарплати управлінців: спеціалісти на позиціях Project Manager, Program Manager та Product Owner відзначаються ростом зарплат. Це свідчить про зростання попиту на кваліфікованих управлінців, адже їхня роль в управлінні проектами є надзвичайно важливою.

4. Зарплати в Data Science: в даній галузі спостерігається високе зростання зарплат, особливо серед Data-інженерів та Data Scientist-ів. Збільшення зарплат у цьому напрямку пов'язане з високим попитом на ці спеціальності та їхній значущості в сучасному IT-світі.

5. Ситуація з дизайнером та аналітиками: зарплати дизайнерів залишаються стабільними, в той час як зарплати бізнес-аналітиків знизилися на кілька сотень доларів.

Таблиця 2.8

Зарплати ІТ-спеціалістів в ТОВ «Софтсерв Технології» (2023-2024 роки)

Посада	Зарплата		Відхилення 2024 р. до 2023 р.	Тренд
	2023 р.	2024 р.		
Junior IT-спеціаліст	\$900	\$1000	+\$100	Позитивний ріст зарплати
Middle IT-спеціаліст	\$2200	\$2300	+\$100	Зростання зарплати
Senior IT-спеціаліст	\$3500	\$3400	-\$100	Зниження зарплати
Project Manager (PM)	\$3500	\$4000	+\$500	Ріст зарплати для управлінців
Product Owner	\$4000	\$4500	+\$500	Зростання зарплати
Data Engineer	\$3000	\$3500	+\$500	Зростання зарплати
Data Scientist	\$3100	\$3000	-\$100	Легке зниження зарплати
ML Engineer	\$2900	\$2800	-\$100	Легке зниження зарплати
Business Analyst	\$2400	\$2300	-\$100	Невелике зниження зарплати

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Зростання зарплат спостерігається серед junior та middle спеціалістів, що може свідчити про вищу потребу у кваліфікованих працівниках, які тільки починають кар'єру або вже мають середній рівень досвіду.

Зниження зарплат серед сеньйорів може бути обумовлено зменшенням попиту на досвідчених спеціалістів у деяких напрямках або ж оптимізацією витрат у компанії.

Зарплати в управлінні проектами та в Data Science продовжують зростати, що свідчить про високий попит на цих спеціалістів.

Стабільність зарплат дизайнерів та бізнес-аналітиків може вказувати на певну стабільність в цих ролях, але також потребує уваги у контексті поточних змін в індустрії.

Ці тренди дозволяють краще розуміти динаміку зарплат в ІТ-сфері та орієнтуватися на ринку праці.

Динаміка витрат на оплату праці та середньої зарплати у ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.9.

У 2022 році середньомісячна зарплата працівника становила понад 121 тис. грн, однак чисельність персоналу була дуже низькою (11 осіб).

У 2023 році, попри різке зростання штату до 1277 осіб, середньомісячна зарплата залишалася на високому рівні – 123,7 тис. грн.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на оплату праці та середньої зарплати у ТОВ «Софтсерв
Технології»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Витрати на оплату праці, тис. грн	16 090	1 896 071	3 175 215	+3 159 125
Середньооблікова чисельність, осіб	11	1 277	2 265	+2 254
Середньорічна зарплата, грн/особу	1462727,27	1484664,45	1402295,15	-60 432,12
Середньомісячна зарплата, грн	121 893,94	123 722,04	116 857,93	-5 036,01

Джерело: розраховано автором

У 2024 році, попри зростання витрат на оплату праці до 3,17 млрд грн, зарплата на одного працівника знизилась до 116,9 тис. грн/міс, що може свідчити про:

- оптимізацію структури витрат,
- масовий прийом нових працівників із нижчим рівнем оплати,
- або більшу частку преміальних/разових виплат у попередні роки.

Преміювання здійснюється на основі положення про оплату праці, яке розроблено у відповідності до Колективного договору, затвердженого на підприємстві. Премії виплачуються за досягнення ключових показників ефективності (КПІ), зокрема:

- своєчасне виконання проектів;
- рівень задоволеності клієнтів;
- внесок у командну роботу;
- впровадження інноваційних рішень (табл. 2.10).

Основна заробітна плата (окладна частина) залишилась стабільною на рівні 60% у 2024 році, що свідчить про намагання компанії зберігати основний фокус на стабільному доході для працівників.

Проте абсолютна сума основної заробітної плати значно зросла на 1 973 737 грн порівняно з 2022 роком. Це може бути зумовлено інфляційними процесами, а також зростанням конкурентоспроможності заробітних плат у ІТ-секторі, де постійно спостерігається попит на кваліфікованих спеціалістів. Враховуючи високий рівень конкуренції, компанії змушені підвищувати зарплати

для залучення і утримання талановитих працівників.

Таблиця 2.10

Структура фонду оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології»

Елементи заробітної плати	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	П.с.
Основна заробітна плата (окладна частина)	9 654	60	1 325 250	70	1983391	60	1973737	В 204 р.б.	0
Доплати	3 218	20	189 607	10	381 026	12	377 808	В 117,4 р.б.	-8
Премії	2 414	15	379 214	20	793 804	25	791 390	В 327,8 р.б.	10
Інші виплати	805	5	101 000	10	95 995	3	95 190	В 118,2 р.б.	-2
Усього витрат на оплату праці	16 090	100	1 896 071	100	3175215	100	3 159 125	в 196,3 р.б.	0

Джерело: розраховано автором

Доплати зменшилися з 20% у 2022 році до 12% у 2024 році. У ІТ-компаніях доплати часто включають компенсації за роботу в складних умовах, додаткові бонуси за виконання проектів або участь у стартапах. Зменшення цього показника може свідчити про стабілізацію внутрішніх процесів компанії або перехід до більш стандартних форм оплати праці, де премії та інші винагороди набувають більшого значення. Це також може бути частиною стратегії оптимізації витрат в умовах економічної нестабільності.

Частка премій зросла з 15% у 2022 році до 25% у 2024 році. Це явна тенденція, характерна для ІТ-сектора, де премії є важливим інструментом мотивації та оцінки ефективності працівників. Збільшення частки премій може свідчити про зміну акценту в системі мотивації, де значна частина заробітку залежить від досягнення конкретних результатів, реалізації проектів та виконання стратегічних завдань. Такий підхід дозволяє компанії адаптувати оплату праці до реальних досягнень співробітників і стимулювати їх до максимальної віддачі.

Інші виплати зменшилися з 5% у 2022 році до 3% у 2024 році. В ІТ-компаніях інші виплати можуть включати компенсації за витрати на навчання, участь у конференціях чи тимчасові бонуси. Зменшення цієї частки може бути результатом стратегічних змін, спрямованих на оптимізацію витрат або реорганізацію виплат у рамках основної зарплати та преміальної частини. Це може також бути пов'язано зі зменшенням акценту на традиційні додаткові пільги, на користь більш динамічних і результативних форм оплати праці.

У 2024 році основна заробітна плата (окладна частина) залишилась на рівні 60% від загального фонду оплати праці, що аналогічно до 2023 року. Проте, абсолютна сума окладної частини суттєво збільшилася, що свідчить про зростання базових витрат на оплату праці через підвищення окладів. Це, ймовірно, є результатом інфляційних процесів і потреби компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

Частка доплат в загальній структурі заробітної плати збільшилась з 10% у 2023 році до 12% у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія може надавати більше значення доплатам, можливо, з огляду на зміни в політиці мотивації або додаткові винагороди за досягнення результатів. Зростання частки доплат може бути наслідком прагнення компанії підтримувати високий рівень залученості працівників, а також стимулювати їх за виконання складних чи важливих завдань. Водночас це може вказувати на необхідність компанії визнати додаткову цінність, яку створюють працівники, і забезпечити їм належну фінансову підтримку через доплати.

Величина премій в структурі фонду оплати праці зросла з 20% у 2023 році до 25% у 2024 році, що свідчить про зміну стратегічного акценту компанії на мотивацію співробітників через преміальні винагороди. Це є логічним кроком у відповідь на зростаючий попит на висококваліфіковані кадри в ІТ-секторі, де здобуття результату через премії та бонуси є поширеною практикою для підвищення ефективності роботи.

Частка інших виплат зменшилась з 10% у 2023 році до 3% у 2024 році. Це значне зниження свідчить про перегляд системи додаткових виплат, де компанія

скоротила витрати на компенсації за навчання, участь у конференціях та інші форми підтримки. Це також може бути результатом переходу до більш стандартних підходів до винагород, а також оптимізації витрат у умовах економічної нестабільності.

Загальні витрати на оплату праці в 2024 році збільшилися на 96,3% порівняно з 2023 роком. Це вказує на істотне підвищення рівня зарплат, що є вимогою ринку для утримання працівників та залучення нових фахівців. Такий ріст витрат на оплату праці можна трактувати як стратегічний крок для підтримки конкурентоспроможності та задоволення потреб працівників.

Усього витрати на оплату праці збільшилися на 3 159 125 грн, що становить зростання на 96,3% у порівнянні з 2022 роком. Це суттєве збільшення обумовлене не лише зростанням зарплат, а й підвищеним попитом на висококваліфіковані ІТ-кадри. ІТ-галузь наразі є однією з найбільш конкурентних з точки зору заробітних плат, і компанії змушені збільшувати витрати на оплату праці для збереження своїх ключових спеціалістів та залучення нових талантів. Підвищення заробітної плати в ІТ-секторі є необхідним кроком для підтримки конкурентоспроможності на світовому ринку.

Заробітні плати в ІТ-секторі в Україні та у світі переживають істотні зміни, що обумовлено глобальними тенденціями в цифровізації, збільшенням попиту на програмістів, розробників, системних адміністраторів та інших фахівців. За останні кілька років на ринку праці спостерігається великий попит на спеціалістів з новітніх технологій (штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн тощо), що сприяє зростанню зарплат і конкурентоспроможності в цьому секторі. Тому зростання витрат на оплату праці в ТОВ «Софтсерв Технології» логічно впливає з потреби залишатися конкурентоспроможною на цьому ринку.

Збільшення частки премій та зменшення доплат та інших виплат свідчить про стратегічний акцент на результатах праці. В ІТ-компаніях такий підхід є дуже важливим, оскільки висококваліфіковані працівники часто прагнуть досягати максимальних результатів у проектах, що є частиною їх професійної мотивації.

Компанії також можуть використовувати гнучкі схеми оплати праці, що дозволяють швидко адаптувати винагороду до змін на ринку.

Аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології» свідчить про адаптацію компанії до динамічних умов ІТ-ринку, де заробітні плати є важливим фактором залучення та утримання працівників. Збільшення частки премій, зменшення доплат і інших виплат, а також загальне зростання витрат на оплату праці є наслідком адаптації компанії до сучасних вимог та конкурентних умов в ІТ-секторі. Це демонструє прагнення компанії зберегти лідерські позиції на ринку та стимулювати результативність праці своїх співробітників.

Порівняння 2023 і 2024 років показує, що ТОВ «Софтсерв Технології» адаптується до умов висококонкурентного ІТ-ринку, зокрема через значне збільшення премій як частини заробітної плати та скорочення частки доплат і інших виплат. Витрати на оплату праці значно зросли, що є відповіддю на високий попит на ІТ-кадри і необхідність підвищення зарплат для збереження лідерських позицій. Ці зміни свідчать про прагнення компанії оптимізувати свої витрати, водночас підтримуючи мотивацію працівників через преміальні винагороди та зростання основної зарплати.

Такий підхід стимулює персонал до підвищення продуктивності, вдосконалення внутрішніх процесів та забезпечує баланс між індивідуальним і колективним внеском у результат.

Структура заробітної плати на ТОВ «Софтсерв Технології» має збалансований характер, де фіксована частина становить близько 70–75% загальної суми, а змінна частина (премії, бонуси, компенсації) – 25–30%. Такий розподіл дає можливість:

- забезпечити фінансову стабільність працівників;
- стимулювати досягнення результатів;
- адаптувати оплату до ринкових умов.

Крім того, на підприємстві передбачено соціальний пакет, який включає:

- медичне страхування;
- оплачувані лікарняні;

- компенсацію витрат на навчання;
- гнучкий графік та можливість віддаленої роботи.

Організація оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології» є ефективною, гнучкою та результатноорієнтованою. Вона сприяє:

- утриманню висококваліфікованих кадрів;
- мотивації досягати стратегічних цілей компанії;
- підвищенню продуктивності праці;
- зміцненню іміджу роботодавця на ринку.

Оцінка ефективності оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві структурні зміни у витратах на персонал та показниках продуктивності праці. Нижче наведено в таблиці 2.11 детальний аналіз за основними показниками.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Кількість працівників, осіб	11	1 277	2 265	2 254
Витрати на оплату праці, тис. грн	16090	1896071	3175215	3159125
Частка витрат на оплату праці, %	27,37	85,30	88,99	61,62 в.п.
Середньорічна зарплата, тис. грн/особу	1462.73	1484.35	1402.01	–60.72
Середньомісячна зарплата, тис. грн	121.89	123.70	116.83	–5.06
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5486.21	1822.43	1691.49	–3,794.72
Зарплатомісткість, %	27.37	85.30	88.99	61.62 в.п.
Продуктивність витрат на ЗП (грн витрат/грн ЗП)	3.65	1.17	1.12	–2.53

Джерело: розраховано автором

Упродовж трьох років кількість працівників у ТОВ «Софтсерв Технології» зросла з 11 осіб у 2022 році до 2 265 осіб у 2024 році. Це є результатом стрімкого розширення діяльності підприємства та, ймовірно, залучення нових проєктів. Одночасно з цим витрати на оплату праці збільшились у понад 197 разів – з 16,1 тис. грн до 3 175,2 тис. грн. Такий ріст фонду оплати праці є закономірним при розширенні штату, однак вимагає детального контролю та ефективного управління, оскільки він значно впливає на загальну собівартість продукції.

Середньорічна заробітна плата у розрахунку на одного працівника коливалась незначно. У 2022 році вона становила 1 462,73 тис. грн/особу (що є аномально високим значенням через дуже малу кількість працівників), тоді як у 2023 році показник дещо зріс – до 1 484,35 тис. грн/особу, а у 2024 році знизився до 1 402,01 тис. грн/особу. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році становила близько 116,83 тис. грн, що є високим рівнем, хоча й нижчим за попередній рік.

Продуктивність праці демонструє стрімке падіння: з 5 486,21 тис. грн/особу у 2022 році вона зменшилася до 1 822,43 тис. грн/особу у 2023 році, а у 2024 році – до 1 691,49 тис. грн/особу. Це свідчить про зменшення ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на збільшення персоналу, обсяг створеної доданої вартості на одного працівника знижується, що є тривожним сигналом для менеджменту.

Частка витрат на оплату праці в загальній структурі витрат значно зросла – з 27,37% у 2022 році до 88,99% у 2024 році. Зарплатомісткість стала критично високою, що означає домінування витрат на персонал у загальних витратах підприємства. Це може негативно впливати на прибутковість і конкурентоспроможність компанії.

Продуктивність витрат на заробітну плату, яка визначається як обсяг продукції, створеної на 1 грн заробітної плати, знизилася з 3,65 грн у 2022 році до 1,12 грн у 2024 році. Це ще раз підтверджує, що збільшення зарплатного фонду не супроводжувалося відповідним зростанням продуктивності.

Зростання чисельності персоналу супроводжується значним збільшенням витрат на оплату праці, що потребує більш ретельного аналізу ефективності нових штатних одиниць.

Зниження продуктивності праці та зростання зарплатомісткості вказують на наявність системної проблеми в управлінні персоналом або в організації виробничих процесів.

У найближчій перспективі доцільно переглянути систему мотивації працівників, впровадити оцінку результативності праці, а також оптимізувати

витрати, пов'язані з оплатою праці, для зниження навантаження на собівартість продукції.

Менеджменту слід зосередитись на підвищенні продуктивності, зокрема шляхом автоматизації, професійного навчання персоналу та впровадження сучасних інструментів контролю якості праці.

Компанія демонструє поступову адаптацію до кращих світових HR-практик, поєднуючи стабільну оплату з гнучкими мотиваційними інструментами. У подальшому доцільним буде запровадження більш деталізованої грейдингової системи оплати праці, що дозволить ще краще структурувати рівні винагороди залежно від посади, результатів та цінності працівника для організації.

Проведений аналіз організації оплати праці у ТОВ «Софтсерв Технології» за 2022–2024 роки засвідчив істотні зміни як у структурі витрат на оплату праці, так і в динаміці основних показників ефективності. Підприємство демонструє активне зростання чисельності персоналу та відповідно – фонду оплати праці. Разом з тим, рівень середньої заробітної плати залишається високим, що свідчить про конкурентоспроможність умов праці на ринку IT-послуг.

Водночас виявлено негативні тенденції щодо зниження продуктивності праці та зростання зарплатомісткості, що свідчить про недостатню ефективність використання трудових ресурсів. У структурі витрат спостерігається домінування витрат на оплату праці, що є ознакою надмірного навантаження на собівартість та потребує оптимізації.

Отже, система оплати праці на підприємстві потребує удосконалення з урахуванням взаємозв'язку між розміром винагороди працівників та результатами їх діяльності. Доцільним є впровадження інструментів матеріального стимулювання, що базуються на досягненні конкретних результатів, а також системи контролю за продуктивністю праці, з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

2.4. Напрями покращення організації оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології»

Організація оплати праці є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію працівників, ефективність їхньої діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом. За результатами проведеного аналізу виявлено, що хоча ТОВ «Софтсерв Технології» демонструє позитивну динаміку зростання фонду оплати праці, спостерігається зниження продуктивності праці та підвищення зарплатомісткості продукції. Це вказує на необхідність вдосконалення існуючої системи стимулювання та оплати праці.

Розглянемо комплекс заходів, спрямованих на покращення організації оплати праці, оптимізацію її структури, а також забезпечення тісного зв'язку між результатами праці та рівнем матеріального заохочення персоналу. Запропоновані напрями мають сприяти підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зміцненню фінансової стабільності підприємства та зростанню його конкурентних переваг.

У компанії ТОВ «Софтсерв Технології» вже реалізована висока зарплатна мотивація, проте для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення лояльності співробітників важливо сфокусуватися на розвитку внутрішньої мотивації. У цьому контексті розглянемо кілька напрямів покращення організації оплати праці та мотиваційної системи.

Заходи щодо покращення організації оплати праці в ТОВ «Софтсерв Технології» наведені в таблиці 2.12.

Розглянемо більш детально пропозиції для покращення внутрішньої мотивації працівників та підтримки ефективної системи оплати праці.

1. Сильніша інтеграція місії компанії в повсякденну роботу. Забезпечення чіткої прив'язки завдань співробітників до місії компанії є ключовим фактором внутрішньої мотивації. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, як його робота впливає на загальну мету організації. Для цього можна:

Таблиця 2.12

Заходи щодо покращення мотивації та організації оплати праці в ТОВ
«Софтсерв Технології»

Напрями покращення	Заходи
1. Інтеграція місії компанії в повсякденну роботу	- Персоналізоване формулювання «ваш вклад у місію компанії» на one-to-one зустрічах. - Внутрішні кейси, як розробки покращують життя користувачів. - Щомісячні townhall-и або демо для демонстрації результатів командної роботи.
2. Еволюція системи нематеріального визнання	- Впровадження Peer-to-Peer Recognition Platform для взаємного визнання. - «Видимий внесок» на командному борді/мітингах. - Шаблони для менеджерів для регулярного визнання досягнень.
3. Кар'єрні треки з фокусом на саморозвиток	- Індивідуальні "career maps" і регулярне ревізю з ментором або злідерами. - «Tech vs Lead» треки з можливістю перемикавання. - Короткострокові внутрішні ролі (наприклад, «спікер місяця», «ментор на проєкті»).
4. Підтримка work-life balance	- Політика "no-meeting days" або тиха година. - Щоквартальні тижні без дедлайнів або технічний борд (Internal Hack Weeks). - Впровадження «mental health days» без потреби пояснювати причини.
5. Розширення горизонтальних можливостей	- Ротації між проєктами без втрати грейду. - Відкриті запрошення до внутрішніх R&D ініціатив. - Програма «Job shadowing» для тимчасового занурення в інші департаменти або ролі.
6. Командна енергія після мітингів	- Мітинги з чіткою структурою: «Що зроблено – Які труднощі – Наступні кроки». - Фасилітація, щоб кожен мав можливість висловитись. - Мікроформати: «енергобуст» на старті, рубрика «highlight of the week».
7. Опитування не для галочки	- Обов'язкова відповідь команди після кожного опитування у форматі «що ми почули – що змінюємо». - Тематичні фокус-групи по результатах опитувань для залучення ініціативних співробітників.

Джерело: сформовано автором

- Впровадити персоналізовані формулювання під час one-to-one зустрічей, де працівники отримують зрозуміле роз'яснення щодо їхнього внеску в реалізацію місії компанії.
- Проводити внутрішні кейси, які демонструють, як досягнення команд покращують життя користувачів (наприклад, через реальні історії клієнтів).
- Організовувати щомісячні townhall-зустрічі або демо, де наочно

показується результат командної роботи та її вплив на кінцевий продукт.

2. Еволюція системи нематеріального визнання. Попри те, що компанія має бонусну систему, нематеріальне визнання є важливим, але часто недооцінюваним аспектом мотивації. Для поліпшення визнання співробітників можна:

- Впровадити Peer-to-Peer Recognition Platform, де колеги можуть висловлювати подяку один одному за допомогу або ініціативу, наприклад через систему «kudos» у Slack.

- Запровадити формат «Видимого внеску», коли досягнення співробітників висвітлюються на командних зборах або через внутрішні розсилки.

- Забезпечити менеджерів шаблонами для регулярного визнання досягнень співробітників, акцентуючи увагу на впливі їхніх дій.

3. Кар'єрні треки з фокусом на саморозвиток. Наявність чітких кар'єрних треків сприяє утриманню працівників та підтримці їхнього професійного розвитку. Для цього слід:

- Впровадити індивідуальні «career maps» з регулярними рев'ю від менторів чи лідерів команд.

- Пропонувати «Tech vs Lead» треки, що дозволяють працівникам вибирати між спеціалізацією у технологіях чи розвитком лідерських якостей.

- Створювати можливості для короткострокових внутрішніх ролей, таких як «спікер місяця», «ментор на проєкті» чи «техевангеліст».

4. Підтримка work-life balance. Визнання важливості балансу між роботою та особистим життям є одним із основних чинників для підтримки високого рівня мотивації працівників. Для цього можна:

- Встановити чітку політику «no-meeting days» або тиші в певні години, щоб дати співробітникам час для концентрації.

- Організовувати щоквартальні тижні без дедлайнів або технічного борду (наприклад, через «Internal Hack Weeks»).

- Впровадити «mental health days», коли співробітники можуть брати

відпустку без необхідності пояснювати причину.

5. Розширення горизонтальних можливостей. Для деяких співробітників важливішим за вертикальний кар'єрний ріст є можливість працювати над цікавими проєктами. Щоб це підтримати, можна:

- Запровадити ротацію між різними проєктами без втрати грейду.
- Відкрити запрошення до участі у внутрішніх R&D ініціативах або стратегічних проєктах компанії.
- Запровадити програму «Job shadowing», коли співробітники мають можливість тимчасово занурюватися в інші департаменти чи ролі.

6. Командна енергія після мітингів. Мотивація може падати через неефективні командні зустрічі. Для покращення ситуації варто:

- Зробити мітинги структурованими з чітким планом: «Що зроблено? Які труднощі? Наступні кроки».
- Під час зустрічей фасилітувати обговорення, щоб кожен учасник мав можливість висловитись.
- Запровадити мікроформати для покращення настрою: «енергобуст» на початку зустрічі, або рубрика «highlight of the week».

7. Опитування не для галочки. Щоб співробітники вірили в зміни, важливо, щоб їхня думка була почута. Після кожного внутрішнього опитування варто:

- Залишати відповідь команди або менеджера щодо того, що було почуто і що змінюється на основі результатів.
- Проводити тематичні фокус-групи для обговорення результатів опитувань, залучаючи ініціативних працівників до розробки змін.

У сучасних умовах підвищення ефективності системи мотивації персоналу потребує не лише конкурентного рівня базової заробітної плати, а й гнучких форм стимулювання, які забезпечують зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є система преміювання, яка безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність і залученість працівників.

Для оцінки ефективності впровадження премій розглянемо умови

діяльності ТОВ «Софтсерв Технології» у 2024 році:

- Чистий дохід – 3 831 223 тис. грн
- Чистий прибуток – 209 839 тис. грн
- Середньооблікова чисельність працівників – 2 265 осіб

Припустимо, що підприємство впроваджує річну програму преміювання на суму 1 млн грн, орієнтовану на виробничий персонал. За результатами першого року впровадження:

- продуктивність праці зросла на 12%,
- чистий дохід – на 8%.

Тобто приріст чистого доходу складе: $3\,831\,223 \times 0,08 = 306\,497,84$ тис. грн. Приріст чистого прибутку умовно оцінено як 8% від базового прибутку: $209\,839 \times 0,08 = 16\,787,12$ тис. грн.

Ефективність витрат на преміювання ТОВ «Софтсерв Технології» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності витрат на преміювання працівників підприємства

Показник	Значення
Сума витрат на премії, тис. грн.	1 000
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	16 787,12
Рентабельність інвестицій у премії, %	1 678,7
Ефективність 1 грн премії, грн прибутку	16,79

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кожна вкладена гривня у преміювання принесла близько 16,8 грн додаткового прибутку, що свідчить про надзвичайно високу ефективність заходу на першому етапі впровадження.

Разом з тим, при збільшенні обсягів преміювання виникає ефект насичення – зменшення темпів приросту результатів у відповідь на зростання витрат. Ефект насичення (*diminishing returns*) – це економічне і психологічне явище, коли при збільшенні витрат на стимулювання працівників темпи зростання продуктивності та прибутковості поступово знижуються. На початкових етапах підвищення винагороди (наприклад, впровадження премій) мотивація працівників зростає різко. Це обумовлено: підвищенням задоволеності від праці,

зростанням лояльності, появою відчутної матеріальної вигоди. Однак із часом працівники адаптуються до нових умов, і додаткові стимули втрачають мотиваційну силу. Це описується в теоріях:

Таблиця 2.14

Модель ефекту насичення при зростанні витрат на премії

Витрати на премії, млн грн	Приріст продуктивності, %	Приріст чистого прибутку, млн грн	Ефективність 1 грн премії, грн прибутку
1	+12	16,8	16,8
3	+36	50,4	16,8
5	+42	58,8	11,76

Джерело: сформовано автором

- Піраміди Маслоу: після задоволення базових фінансових потреб працівники шукають вищі рівні (визнання, самореалізацію);
- Двофакторної теорії Герцберга: грошова винагорода – гігієнічний фактор, який усуває незадоволення, але не створює сталу мотивацію.

Графік ефективності преміювання має форму логістичної кривої: швидкий ріст на початку, далі – плато. Пояснюється це адаптацією працівників до нових умов: коли премії сприймаються як звична частина оплати, мотиваційний ефект знижується.

Вигорання айтишників і високі зарплати за кордоном – це два критичних чинники, які суттєво впливають на мотивацію та утримання персоналу в ІТ-сфері, особливо в умовах війни, релокації та високої мобільності спеціалістів.

Професійне вигорання ІТ-фахівців є актуальною проблемою в Україні та світі. Згідно з дослідженнями [75; 76], понад 50% розробників хоча б раз за останній рік відчували симптоми емоційного вигорання: апатію, зниження мотивації, тривожність, хронічну втому. Причини вигорання:

- надмірне навантаження, баг-репорти ночами;
- відсутність відчутного кар'єрного зростання;
- відсутність балансу між роботою і життям (work-life balance);
- формальна система винагород без зворотного зв'язку.

Понад 50% розробників відчували симптоми емоційного вигорання, є звіт State of Developer Wellness Report 2024, опублікований спільнотою Developer

Nation. Згідно з цим дослідженням, 83% розробників повідомили, що принаймні раз у кар'єрі стикалися з вигоранням, а 84% працювали понаднормово хоча б іноді. Крім того, опитування Stack Overflow 2024 року показало, що 80% професійних розробників незадоволені своєю роботою, причому один з трьох активно її ненавидить, а майже половина перебуває в режимі «виживання». Ці дані свідчать про серйозну проблему вигорання серед ІТ-фахівців, що вимагає уваги з боку роботодавців та менеджерів для забезпечення здорового робочого середовища та підтримки добробуту працівників. Заходи з подолання вигорання наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Заходи з протидії вигоранню на підприємстві

Захід	Очікуваний ефект
Гнучкий графік, можливість remote	Зменшення тривожності, підвищення лояльності
Впровадження «тихих годин»	Зниження рівня стресу
Менторство та обговорення кар'єрного шляху	Відчуття перспективи, зменшення апатії
Психологічна підтримка, компенсація терапії	Підтримка ментального здоров'я
Освітні заходи (курси, хакатони)	Професійний розвиток, мотивація до зростання
Компенсація витрат на спорт	Покращення фізичного стану

Джерело: сформовано автором

Витрати на подібні програми можуть становити до 3–5% фонду оплати праці, але вони значно знижують витрати на пошук і адаптацію нових працівників, які звільняються через вигорання.

Іншою суттєвою загрозою є «витік мізків»: талановиті фахівці виїжджають за кордон або працюють на іноземні компанії в статусі ФОП, де отримують зарплати в 2–4 рази вищі (переважно \$3000–6000/міс.). Це створює виклик для вітчизняних компаній, які не завжди можуть конкурувати фінансово. Стратегії утримання ІТ-спеціалістів наведено в табл. 2.16.

Припустимо, середня вартість заміни одного ІТ-спеціаліста становить 3 міс. зарплати (пошук + адаптація), або 100 тис. грн. Якщо через психологічну підтримку компанія утримує щонайменше 10 працівників на рік, це дає

економію: $100 \text{ тис.} \times 10 = 1 \text{ млн грн/рік.}$

Таблиця 2.16

Стратегії протидії витоку кадрів за кордон

Захід	Коментар
Часткова індексація зарплат до ринку	Навіть +10–15% може зменшити наміри звільнення
Доступ до закордонних проєктів	Робота на експорт без зміни роботодавця
Корпоративні курси англійської	Підготовка до інтеграції в міжнародні команди
Опційні програми, бонуси за лояльність	Утримання через довгострокову мотивацію
Корпоративна культура, цінності	Формування емоційного зв'язку з компанією

Джерело: сформовано автором

Високі зарплати за кордоном та поширення емоційного вигорання серед ІТ-працівників формують нові виклики для вітчизняних роботодавців. Проте не лише зарплатний рівень, а й середовище, безпека, розвиток і підтримка мають ключове значення у формуванні довготривалої лояльності персоналу. Заходи з протидії вигоранню та гнучка стратегія мотивації допомагають не лише утримати цінних фахівців, а й зміцнити бренд роботодавця в ІТ-сфері.

Преміювання є ефективним заходом, якщо воно застосовується у помірному обсязі та пов'язане з конкретними результатами праці. Надмірне збільшення витрат на премії без зміни мотиваційної стратегії призводить до ефекту насичення, зниження рентабельності інвестицій у персонал. Доцільно поєднувати премії з нематеріальними стимулами: кар'єрним зростанням, визнанням, участю у проєктах, навчанням тощо.

Запровадження системи преміювання дозволяє значно покращити фінансові результати підприємства та підвищити продуктивність праці. Проте ефективність цього заходу залежить від правильного розрахунку обсягу винагород та регулярного оновлення механізмів стимулювання з урахуванням ефекту насичення. Для досягнення сталого результату преміювання має бути елементом комплексної системи мотивації, а не єдиним інструментом.

Для компанії ТОВ «Софтсерв Технології» важливим кроком у покращенні організації оплати праці є не тільки підвищення матеріальних стимулів, але й розвиток внутрішніх факторів мотивації. Це включає інтеграцію місії компанії в повсякденну діяльність, еволюцію системи визнання, підтримку кар'єрного

розвитку та фокус на work-life balance. Усі ці заходи сприятимуть створенню здорової корпоративної культури, що забезпечить високу залученість та лояльність працівників.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки організації оплати праці на ТОВ «Софтсерв Технології» можна зробити наступні висновки.

1. На сьогодні компанія SoftServe є одним із провідних гравців на світовому ринку цифрових технологій та ІТ-консалтингу. За роки свого існування вона досягла значного зростання, розгорнувши мережу з 62 офісів у 16 країнах та сформувавши команду з понад 11 000 фахівців станом на 2023 рік. Компанія реалізує широкий спектр проєктів, які відзначаються інноваційністю, масштабами та технологічною складністю. SoftServe активно впроваджує сучасні рішення, включно з хмарними сервісами, великими даними, машинним навчанням та штучним інтелектом, що дозволяє ефективно відповідати на вимоги клієнтів з усього світу.

ТОВ «Софтсерв Технології» є резидентом Дія Сіті – спеціального правового режиму, запровадженого в Україні з метою підтримки та розвитку сфери інформаційних технологій. Цей режим передбачає сприятливі податкові умови, гнучкі форми співпраці з працівниками, а також можливість ефективного використання інструментів бронювання фахівців критично важливих галузей. Значне зростання середньооблікової чисельності персоналу у 2023–2024 роках зумовлене, насамперед, переведенням ІТ-спеціалістів зі статусу фізичних осіб-підприємців (ФОП) до штату підприємства. Такий крок був необхідним для реалізації процедури бронювання працівників, що стала можливою завдяки статусу резидента Дія Сіті та дозволила забезпечити безперервну роботу компанії в умовах воєнного стану.

2. Чистий дохід за період 2022–2024 років зріс у 63 рази (на 6248,5%), досягнувши 3831,2 млн грн у 2024 році. Це свідчить про масштабну експансію

компанії на ринку, а також про перенесення доходів, які раніше могли враховуватись як доходи ФОПів, безпосередньо до балансу підприємства. Валовий прибуток зріс на 1097,8% (майже в 12 разів), що вказує на покращення операційної ефективності, при цьому операційний прибуток зріс у 72 рази, а чистий прибуток – у 111 разів. Така прибутковість свідчить не тільки про збільшення обсягів діяльності, а й про високу маржинальність цифрових продуктів або послуг, характерних для ІТ-сфери.

3. Аналіз системи організації оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології» показав, що компанія використовує конкурентоспроможну модель винагороди, яка поєднує фіксовану заробітну плату та бонуси за результатами діяльності. Однак недостатня увага до довгострокових стимулів (лояльності, кар'єрного зростання, нематеріальних факторів) призводить до ризику вигорання працівників і втрати ключових фахівців, зокрема на тлі високої глобальної мобільності ІТ-кадрів.

4. Основними напрямками удосконалення організації оплати праці ТОВ «Софтсерв Технології» є запровадження системи преміювання, прив'язаної до продуктивності та командних результатів; введення стажових бонусів; розширення соціального пакета з урахуванням заходів протидії професійному вигоранню. Такі заходи сприятимуть зростанню мотивації, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності компанії.

Отже, ТОВ «Софтсерв Технології» є одним із провідних представників ІТ-галузі України, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для міжнародного ринку. Підприємство характеризується сучасною організаційною структурою, високим рівнем професіоналізму персоналу та стабільними фінансовими показниками. Ефективне управління ресурсами, інноваційна спрямованість та орієнтація на довгостроковий розвиток забезпечують компанії конкурентоспроможність і сталі позиції на глобальному ринку ІТ-послуг.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено узагальнення теоретико-методичних засад й надано рекомендації щодо покращення організації оплати праці на підприємстві.

1. Заробітна плата є складною економічною категорією, що поєднує в собі функції матеріального стимулювання працівників та інструменту реалізації соціальної справедливості. Вона має ключове значення як для працівника, оскільки забезпечує його особистий дохід, так і для підприємства – як чинник формування витрат та засіб управління трудовою активністю персоналу. Оптимально організована система оплати праці дозволяє підвищити продуктивність, зменшити рівень плинності кадрів і створити передумови для досягнення стратегічних цілей компанії. З позиції економіки підприємства, заробітна плата є не лише вартісною оцінкою трудового внеску, а й важливою складовою ефективного функціонування в умовах ринкового середовища.

2. Система організації оплати праці на підприємстві ґрунтується на комплексі правил, підходів і механізмів, які регламентують нарахування, структуру та виплату заробітної плати працівникам. Залежно від характеру виробничого процесу та організації праці, можуть застосовуватися різні форми: погодинна, відрядна, комбінована або ж інноваційні моделі винагороди. Сучасна практика все частіше орієнтується на мотиваційні інструменти, зокрема бонуси, премії, систему ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють підвищити зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів. Таким чином, ефективна організація оплати праці безпосередньо впливає на конкурентоздатність підприємства через підвищення залученості та лояльності працівників.

3. Аналіз системи оплати праці передбачає використання методичних підходів, що дозволяють виявити її сильні та слабкі сторони. Серед основних показників ефективності – середній рівень заробітної плати, динаміка продуктивності праці, витрати на оплату праці в структурі загальних витрат підприємства. Крім кількісних критеріїв, важливими є й якісні характеристики,

наприклад, ступінь задоволеності працівників рівнем та справедливістю оплати. Застосування таких методів, як порівняльний, факторний аналіз, моделювання, експертні оцінки та анкетування персоналу, дозволяє здійснювати системну діагностику та розробляти дієві шляхи удосконалення чинної системи винагородження.

4. Регулювання оплати праці в Україні здійснюється відповідно до чинного трудового законодавства, головним документом якого є Кодекс законів про працю. У ньому визначено основи формування заробітної плати, її мінімальні гарантії, правила тарифікації та обов'язки роботодавців і працівників. Держава також виконує функції соціального регулювання, встановлюючи мінімальний рівень заробітної плати, норми оподаткування та механізми соціального захисту. Інформаційна база для управління оплатою праці формується на основі статистичних звітів, аналітичних досліджень, економічної звітності підприємств і даних ринку праці. Це дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, адаптовані до економічної ситуації та потреб підприємства.

5. На сьогоднішній день компанія SoftServe є одним із лідерів на світовому ринку цифрових технологій та ІТ-консалтингу. Протягом свого існування вона досягла значних результатів, відкривши 62 офіси в 16 країнах та зібравши команду з понад 11 000 спеціалістів станом на 2023 рік. Компанія реалізує різноманітні проєкти, які вирізняються інноваційним підходом, масштабністю та складністю технологічних рішень. SoftServe активно інтегрує передові технології, такі як хмарні сервіси, великі дані, машинне навчання та штучний інтелект, що дозволяє їй успішно задовольняти потреби клієнтів по всьому світу.

ТОВ «Софтсерв Технології» є резидентом Дія Сіті — спеціального правового режиму, запровадженого в Україні для підтримки розвитку ІТ-індустрії. Цей режим надає компанії сприятливі податкові умови, гнучкість у співпраці з працівниками та можливість ефективно застосовувати інструменти для бронювання фахівців у критичних галузях. Зростання середньооблікової чисельності персоналу в 2023–2024 роках обумовлене переведенням ІТ-спеціалістів з статусу фізичних осіб-підприємців (ФОП) в штат підприємства.

Така зміна була необхідна для реалізації процедури бронювання працівників, що стала можливою завдяки резидентству в Дія Сіті, і дозволила забезпечити стабільну роботу компанії навіть в умовах воєнного стану.

6. Загальний фінансовий стан ТОВ «Софтсерв Технології» у період 2022–2024 років свідчить про значну трансформацію компанії та її успішний розвиток у складних умовах, зокрема через впровадження спеціального правового режиму Дія Сіті. Зростання ключових фінансових показників — чистого доходу, прибутку, рентабельності та ефективності використання основних засобів — демонструє ефективну стратегію компанії на тлі значного розширення штату та адаптації до нових умов.

Незважаючи на зниження продуктивності праці та фондоозброєності, що зумовлене збільшенням чисельності працівників через переведення ФОПів до штату, загальний фінансовий результат компанії є позитивним. Особливо важливим є покращення маржинальності бізнесу, що підтверджує високий потенціал у розвитку цифрових продуктів та послуг.

Подальша стратегія компанії повинна бути орієнтована на оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності праці та підтримку високої прибутковості, що дозволить зберегти темпи росту та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

7. Система організації оплати праці в ТОВ «Софтсерв Технології» демонструє орієнтацію на ринкові стандарти, забезпечуючи базову конкурентоспроможність компанії на ринку ІТ-послуг. Основою є фіксована заробітна плата з елементами преміювання, однак її структура залишається недостатньо гнучкою для довгострокового утримання ключових фахівців. Наявна система не враховує у повній мірі індивідуальні досягнення, не передбачає чітко визначених механізмів заохочення лояльності та не забезпечує превентивного впливу на такі ризики, як емоційне вигорання та відтік персоналу за кордон унаслідок більш вигідних пропозицій.

8. Напрями покращення системи оплати праці повинні орієнтуватися на посилення внутрішньої мотивації та утримання кадрів через запровадження

диференційованої моделі стимулювання. Зокрема, пропонується впровадження системи стажових бонусів, механізмів участі працівників у прибутку або проектах підвищеної цінності для компанії, а також інструментів нематеріального стимулювання – зокрема, програм запобігання вигоранню. Проведені розрахунки ефективності показали, що навіть відносно незначні витрати на преміювання можуть дати суттєвий приріст продуктивності праці та чистого прибутку. Таким чином, оновлення системи винагороди має не лише мотиваційний, а й економічно виправданий характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко Н. Удосконалення організації оплати праці управлінського персоналу промислового підприємства в процесі його комерціалізації. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2014. № 11. С. 22-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_11_5
2. Андрощук М. В., Гевлич Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Том 2 № 15 (2023). С. 126-129. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14696>
3. Анісімова О. М. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві шляхом застосування сучасних інформаційних систем у корпоративному управлінні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 15. С. 256-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_15_49
4. Бандур С. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 360 с.
5. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_25
6. Буряк В. Г. Сутність поняття «фонд оплати праці» та вплив законодавчих змін значення терміна «мінімальна заробітна плата» на систему оплати праці підприємства поштового зв'язку «Укрпошта». Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 183-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_29.
7. Васюренко Л. В. Аналіз впливу чинників на державне регулювання організації оплати праці. Інтелект XXI. 2018. № 5. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_5_6им
8. Васюренко Л. В. Базові засади управління фондом оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні

економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20(1). С. 80-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(1)__19)

9. Васюренко Л. В. Інноваційні підходи до регулювання фонду оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18(1). С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(1)__16)

10. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1. С. 36-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_7

11. Васюренко Л. В. Стан основних компонент механізму державного регулювання організацією оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 35-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(1)__10)

12. Васюренко Л. В., Кукса І. М. Трансформаційні засади державного регулювання організації оплати праці. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 18-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_31_5

13. Ведерников М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики): моногр. Хмельницький: Евріка, 2014. 288 с.

14. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної системи оплати праці для малих підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_13

15. Волошина С. В., Костакова Л. Д. Оптимізація структури фонду оплати праці вітчизняних підприємств як передумова поліпшення характеристик людського капіталу. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 5(3). С. 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_5\(3\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_5(3)__5)

16. Гаврилюк Л. А., Пономарьова М. С., Чернега І. І. Політика доходів та організація оплати праці в розвитку соціально-трудових відносин на засадах

інституційного забезпечення. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2014. № 3. С. 111-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_3_16

17. Герасимчук З. В. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 280 с.

18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (чинний до 28.08.2025 року). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

19. Гринчуцький В.І. Управління персоналом: сучасні методи мотивації. Львів: Сполом, 2018. 144 с.

20. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2020. 374 с.

21. Дулуб Л.М. Організація праці та заробітної плати в ринковій економіці: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харк. держ. екон. ун-т. Х., 2009. 16 с.

22. Звонар В. П. Узагальнення теоретичних підходів до визначення категорії фонду оплати праці. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 158-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4\(3\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4(3)_36)

23. Зіновська С. І. Проблеми організації оплати праці персоналу на промислових підприємствах в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 169-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_6\(1\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_6(1)_33)

24. Іванова М. І. Порівняння та використання сучасних методів організації оплати праці. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_37

25. Іванчук Н. В. Фактори впливу на тінізацію фонду оплати праці в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 2. С. 288-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_36

26. Ілляшенко С.М. Гнучкість системи оплати праці в умовах змінного середовища. Вісник економіки. 2022. №3. С. 228–234.

27. Інструкція зі статистики заробітної плати: Наказ Держкомстату України від 13 січня 2004 р. № 5. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>

28. 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.

29. Киш Л.М., Курило Н.Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13–2. С. 89–94.

30. 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. 2019. Вип. 36. С. 176-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_36_26

31. Коваленко О. В. Організація оплати праці на підприємствах машинобудування та шляхи її вдосконалення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 185-188. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(1\)_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(1)_46)

32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

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

34. Колот А.М. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. К.: КНЕУ, 2021. 296 с.

35. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Із змінами, внесеними згідно із Закон України № 2222-IV від 08.12.2004 та № 5-рп/2014 від 15.05.2014

36. Ланченко Є. О. Організація оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С. 96-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есuрарк_2023_2_10

37. Лисенко Ю.І. Організація оплати праці на підприємствах: теорія і практика. Харків: Фінанси і статистика, 2019. 296 с.

38. Лісогор Л.С., Бутнік-Сіверський Б.Б. Економіка праці: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 256 с.

39. Мазаракі А.А., Балан О.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.

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

41. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_90

42. Микитенко В. В., Скрипник А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 312 с.

43. Михайлова О. С., Тригуб О. С., Філоненко М. П. Інноваційні напрями організації оплати праці на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30(2). С. 138-141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30\(2\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)__30)

44. Мустеца І., Мільман Л., Семенюк В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 162-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_4_13

45. Науково-практичний коментар до Кодексу законів про працю України. К.: Юрінком Інтер, 2021. 528 с.

46. Носкова С. А., Татарченко О. М., Завойських Ю. А. Факторний аналіз фонду оплати праці працівників виробничого підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 6. С. 103-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2015_6_14

47. Пенделя Т. А. Методичні аспекти вдосконалення ефективної організації фонду оплати праці на основі аналізу заробітної плати ССТ «Бересток». Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_87

48. Перепадя Ф.Л., Тонких Л.С. Управління фондом оплати праці персоналу промислових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 550–554.

49. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ, 2006. 348 с.

50. Пономарьова М. С., Кузіна М. Є. Організація нормування та оплати праці в сільськогосподарському підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2014. № 6. С. 216-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaeu_ekon_2014_6_32

51. Порядок розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу : роз'яснення Міністерства юстиції України від 01.02.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0003323-11#Text>

52. Про зайнятість населення: Закон України Закони України. К., 1996. Т.1. С. 252-268.

53. Про колективні договори й угоди: Закон України Закони України. К., 1996.-Т.6.-С. 5-11.

54. Про оплату праці: Закон України Закони України. К., 1997. Т. 8. С. 210-218.

55. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22 червня 2012 року № 5026-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>

56. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України » від 15.03.2022 № 2136-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

57. Про охорону праці: Закон України Закони України. К., 1996. Т. 4. С. 114-133.

58. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України Закони України. К., 1999. Т.15. С. 332-343.

59. Проект Трудового кодексу України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?Pf3511=53221.

60. Рибалко О.М., Крохмаль Н.І. Аналіз витрат на оплату праці на ПАТ «Мотор Січ». Вісник Запорізького національного університету. 2017. № 4. С. 155–161.

61. Сисюк С. В., Шагай Н. В. Нормативно-правові й організаційні основи оплати праці та її обліку в органах місцевого самоврядування. Бізнес Інформ.

2024. № 10. С. 346-355.

62. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2018. 436 с.

63. Складанна К. І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2016. № 2. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_2_12

64. Скрипник Н.Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/198.pdf>.

65. Скуратівський В.Д. Управління персоналом: стратегічний підхід. Львів: Магнолія, 2019. 288 с.

66. Сьомченко В.В., Саркісян А.С. Проблеми оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Компанія «Система». Вісник Запорізького національного університету. 2015. № 3(27). С. 165–173.

67. Талавіра Є. В., Пінчук С. С., Черниш В. В. Дослідження державної політики в системі організації оплати праці в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_40

68. Тарнавська Н.Є., Колот А.М. Організація праці. К.: КНЕУ, 2021. 312 с.

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

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

71. Ульянченко О. В., Кривошеева В. В. Місце організації оплати праці в управлінні мотиваційним середовищем. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 164-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_19

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

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

74. Шум М. А., Гужва В. А., Співак О. К. Науково-теоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 12(1). С. 36-38.

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

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

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до
фінансової звітності»

		КОДИ		
		25	01	01
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»		38821791		
Територія <u>Україна</u>		UA46060250010364817		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю		230		
Вид економічної діяльності <u>Комп'ютерне програмування</u>		62.01		
Середня кількість працівників ¹ <u>2265</u>				
Адреса, телефон <u>Україна, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. ПЛАСТОВА, БУД. 10</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на рік 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	75	0
первісна вартість	1001	200	200
накопичена амортизація	1002	125	200
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	9 148	9 108
первісна вартість	1011	16 310	17 548
знос	1012	7 162	8 440
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9 223	9 108
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	43	448
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	403 951	469 754
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		2 725

за виданими авансами			
з бюджетом	1135		12
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 563	540
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	493 767	112 376
Витрати майбутніх періодів	1170	3 294	1 708
Інші оборотні активи	1190	192	233
Усього за розділом II	1195	941 810	587 796
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	951 033	596 904
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	275 795	485 634
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	275 832	485 671
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	143 363	10 534
розрахунками з бюджетом	1620	34 048	19 195
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3 310	647
розрахунками з оплати праці	1630	489 406	77 684
за одержаними авансами	1635		3 173
за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5 074	
Усього за розділом III	1695	675 201	111 233
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	951 033	596 904

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
25	01	01
38821791		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ рік _____ 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попер- еднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 831 223	2 327 244
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 309 511	2 055 484
Валовий:			
прибуток	2090	521 712	271 760
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	101 956	108 346
Адміністративні витрати	2130	164 833	22 301
Витрати на збут	2150	13 887	1 876
Інші операційні витрати	2180	80 494	143 255
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	364 454	212 674
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	12 421	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	155 939	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	220 936	212 674
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	11 097	2 134
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	209 839	210 540
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	209 839	210 540

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 016	542
Витрати на оплату праці	2505	3 175 215	1 896 071
Відрахування на соціальні заходи	2510	46 763	22 699
Амортизація	2515	1 403	1 509
Інші операційні витрати	2520	343 585	302 105
Разом	2550	3 567 982	2 222 926

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

2024	01	01
38821791		
UA46060250010364817		
230		
62.01		

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»** за ЄДРПОУ
 Територія **УКРАЇНА** за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ
 Вид економічної діяльності **Комп'ютерне програмування** за КВЕД
 Середня кількість працівників, осіб **1277**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
 Адреса, телефон Україна, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ.
 ПЛАСТОВА, БУД. 10

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД **1801006**
 на **31.12** **2023.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	177.50	74.90
первісна вартість	1001	256.80	199.60
накопичена амортизація	1002	79.30	124.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	10 247.10	9148.40
первісна вартість	1011	16 063.50	16 310
знос	1012	5 816.40	7161.60
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10 424.60	9223.30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	43.20	43.20
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	55 354.50	403951.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	764.80	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49.60	40580.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 080.80	493767.10
Витрати майбутніх періодів	1170	85.50	3293.90
Інші оборотні активи	1190	0	192.10
Усього за розділом II	1195	59 378.40	941827.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	69 803	951051.20

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	65 272.30	275812.70
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	65 309.30	275849.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	332.20	143363.40
розрахунками з бюджетом	1620	3 105.60	34047.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	3309.70
розрахунками з оплати праці	1630	1 047.60	489406.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	8.30	5074.60
Усього за розділом III	1695	4 493.70	675201.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	69 803	951051.20

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 327 243.80	60 348.30
Інші операційні доходи	2120	108 346.20	3 398.90
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 435 590	63 747.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 055 484.40	16 793.30
Інші операційні витрати	2180	167 431	41 926.90
Інші витрати	2270		66.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 222 915.40	58 786.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	212 674.60	4 960.50
Податок на прибуток	2300	2 134.20	3 087
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	210 540.40	1 873.50

Керівник _____

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»	за ЄДРПОУ	38821791		
Територія	УКРАЇНА	за КОАТУУ	UA46060250010364817		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Комп'ютерне програмування	за КВЕД	62.01		
Середня кількість працівників, осіб		11			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон Україна, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. ПЛАСТОВА, БУД. 10					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8.60	177.50
первісна вартість	1001	57.20	256.80
накопичена амортизація	1002	48.60	79.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	11 916.40	10247.10
первісна вартість	1011	16 093.90	16063.50
знос	1012	4 177.50	5816.40
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	11 925	10424.60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	49.80	43.20
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	80 171.80	55 354.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	305.20	764.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	125.10	49.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 163	3 080.80
Витрати майбутніх періодів	1170	65.70	85.50
Інші оборотні активи	1190	2 253	
Усього за розділом II	1195	91 133.60	59 378.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	103 058.60	69 803

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 435.80	65 272.30
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	24 550.40	65 309.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	24 550.40	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 427.50	332.20
розрахунками з бюджетом	1620	12 618.80	3 105.60
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	7	1 047.60
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	19.10	8.30
Усього за розділом III	1695	15 072.40	4 493.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	103 058.60	69 803

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60 348.30	78 230
Інші операційні доходи	2120	3 398.90	60 090.60
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63 747.20	138 320.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 793.30	71 087.70
Інші операційні витрати	2180	41 926.90	62 912.40
Інші витрати	2270	66.50	3 650
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	58 786.70	137 650.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 960.50	670.50
Податок на прибуток	2300	3 087	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 873.50	670.50

Керівник _____