

28
11.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



ЧУЯН Владислав Вікторович
(здобувач вищої освіти групи ПВ–7)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

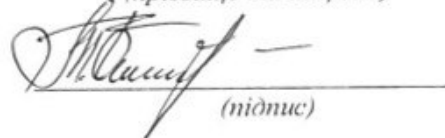
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

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



Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О.

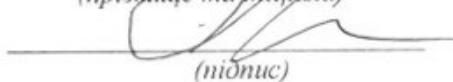
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бурачек І.В.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Анотація

Чуян В.В. 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 системи організації оплати праці на підприємстві, а також визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: організація оплати праці, заробітна плата, мотивація праці, трудовий процес, продуктивність праці, тарифна сітка.

Annotation

Chuyan V.V. 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 considers the features of the system of organization of labor remuneration at the enterprise, and also identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: organization of labor remuneration, salary, labor motivation, labor process, labor productivity, tariff scale.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття, значення та функції оплати праці на підприємстві	7
1.2. Система організації оплати праці на підприємстві	15
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації оплати праці підприємства	33
Висновки до розділу 1	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення організації оплати праці ПрАТ «ЖЗОК»</i>	41
2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка стану організації оплати праці на підприємстві	55
2.4. Напрями удосконалення організації оплати праці на підприємстві	66
Висновки до розділу 2	75
<i>Висновки</i>	77
<i>Список використаних джерел</i>	80
<i>Додатки</i>	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Організація оплати праці є одним із ключових елементів системи управління персоналом на підприємстві, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень мотивації, продуктивності праці та стабільність трудового колективу. Ефективна система оплати праці дозволяє забезпечити відповідність між внеском працівника в загальні результати підприємства та його матеріальним заохоченням. В умовах ринкової економіки підприємства змушені шукати оптимальні підходи до організації оплати праці, що поєднують інтереси працівників і роботодавця.

Правильно організована оплата праці сприяє зростанню трудової дисципліни, зменшенню плинності кадрів, підвищенню відповідальності за виконання обов'язків. Водночас неефективна система нарахування заробітної плати може стати джерелом конфліктів, незадоволення персоналу та зниження конкурентоспроможності підприємства. Важливою умовою ефективності є не лише своєчасність виплат, але й їх справедливість, прозорість механізму формування та зв'язок із досягнутими результатами.

У сучасних умовах підприємства впроваджують різноманітні моделі організації оплати праці, зокрема тарифні, контрактні, грейдові системи, системи преміювання та індивідуальної оцінки. Кожна з них має свої переваги та недоліки, що зумовлює необхідність гнучкого підходу з урахуванням специфіки діяльності та кадрового складу.

Особливої уваги заслуговує питання поєднання основної та додаткової заробітної плати, а також застосування стимулюючих надбавок, що орієнтують працівників на досягнення високих результатів. Успішна організація оплати праці повинна ґрунтуватися на законодавстві, внутрішній політиці підприємства, а також на принципах соціальної справедливості. Аналіз показників ефективності, результати опитування працівників і впровадження інноваційних інструментів мотивації дозволяють сформувати сучасну систему управління оплатою праці. Впровадження змін у даній сфері є запорукою довгострокового

успіху, зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення лояльності персоналу.

Дослідження проблем організації оплати праці за розвитку ринкових умов господарювання суб'єктів підприємництва здійснюють такі вчені: Грещак М., Куликов Г., Мурашко Д., Петрович Й., Суліма Н. Вчені доводять, що на підприємстві найдоцільніше організовувати оплату праці персоналу за використання декількох систем оплати праці, комбінуючи прогресивні форми і системи оплати праці, таким чином, щоб дохід підприємства продовжував зростати, при цьому зберігаючи високий рівень мотивації серед його працівників.

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 засад організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «Житомирський завод огорожувальних конструкцій».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, значення та функції оплати праці на підприємстві;
- дослідити систему організації оплати праці на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації оплати праці підприємства;
- провести організаційно-економічний аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану організації оплати праці на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації оплати праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес організації оплати праці на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади організації оплати праці на підприємстві.

Методи дослідження. Для узагальнення теоретичних і методичних основ економічних категорій щодо організації оплати праці на підприємстві використовувався системний аналіз. Крім того, абстрактно-логічний метод та проведення статистичних прийомів індукції, дедукції, аналогії і співставлення використовувались для виявлення особливості та встановлено резерви щодо удосконалення оплати праці у підприємницькій діяльності. Для визначення проблем, що стримують процес удосконалення організації оплати праці на підприємстві у кваліфікаційній роботі використовували методи аналізу, синтезу. Для аналізу стану рівня організації оплати праці на ПрАТ «Житомирський завод огорожувальних конструкцій» використовували статистико-економічні прийоми, а саме: – графічне, відображення економічних процесів у рисунках і схемах; порівняння у таблицях дослідження тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили наукова та навчальна література з проблем теорії і практики організації оплати праці підприємств, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів удосконалення організації оплати праці на підприємстві на основі отриманих результатів дослідження. Рекомендації, які розроблені автором у кваліфікаційній роботі можуть бути використані для розробки стратегічних і тактичних заходів у ПрАТ «Житомирський завод огорожувальних конструкцій».

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 86 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, значення та функції оплати праці на підприємстві

Оплата праці є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Вона виступає головним стимулом до підвищення продуктивності працівників і формує мотивацію до досягнення кращих результатів. Справедлива і своєчасна оплата праці сприяє підвищенню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Водночас, система оплати праці має бути прозорою, конкурентоспроможною та відповідати законодавчим нормам. Вона повинна враховувати кваліфікацію, досвід, обсяг і якість виконуваної роботи. Оптимальна організація оплати праці забезпечує стабільність трудових відносин та соціальну справедливість у колективі [6].

Ефективна політика оплати праці також впливає на фінансову стійкість підприємства, дозволяючи залучати і утримувати висококваліфіковані кадри. В умовах ринкової економіки це набуває особливого значення, адже конкуренція за таланти зростає. Недооцінка ролі оплати праці може призвести до зниження мотивації персоналу, конфліктів і зниження загальної результативності. Тому стратегічний підхід до формування системи оплати праці є запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства [14].

Історичні передумови дослідження проблем оплати праці сягають ще античних часів, коли мислителі, зокрема Платон і Арістотель, порушували питання справедливого розподілу праці та винагороди. У період Середньовіччя оплата праці регулювалася цеховими уставами та церковними нормами, які надавали перевагу моральним і етичним аспектам праці. З початком індустріалізації у XVIII столітті виникла потреба в системному підході до організації праці та її оплати, що зумовило появу економічних теорій Адама

Сміта і Давида Рікардо. Вони досліджували зв'язок між заробітною платою, виробництвом і капіталом, розглядаючи працю як товар [15; 30].

У XIX столітті проблема оплати праці стала центральною темою для класичної політичної економії та марксизму, де Карл Маркс акцентував увагу на експлуатації найманої праці. У XX столітті розвинулися теорії мотивації та стимулювання праці, зокрема дослідження Тейлора, Файоля та Маслоу, які підкреслювали важливість грошового заохочення. Після Другої світової війни особлива увага почала приділятися соціальним аспектам оплати праці та колективним переговорам. У період переходу до постіндустріального суспільства виникли нові моделі оплати, що враховують інтелектуальний внесок працівника [46].

В Україні питання оплати праці почали активно досліджуватись у період ринкових реформ 1990-х років. У цей час відбувався перехід від централізованої планової економіки до ринкових відносин, що потребувало докорінної перебудови всієї системи праці та її оплати. Скасування державного регулювання тарифів і запровадження договірних умов оплати праці висунули нові вимоги до теоретичного та практичного обґрунтування підходів до формування заробітної плати. Зросла потреба у вивченні механізмів стимулювання продуктивності праці, встановлення справедливої винагороди та забезпечення соціального захисту працівників [52].

Науковці та практики зосередили увагу на проблемах індексації доходів, мінімальної заробітної плати, колективно-договірного регулювання оплати праці та подолання тінізації трудових доходів. Особливої актуальності набули дослідження впливу інфляційних процесів та економічної нестабільності на купівельну спроможність заробітної плати. Водночас було започатковано розробку нових нормативно-правових актів, які мали врегулювати трудові відносини в умовах ринку. Важливу роль у розвитку досліджень відіграли національні наукові школи з економіки праці та соціального страхування. З початком євроінтеграційних процесів Україна також почала орієнтуватися на міжнародні стандарти оплати праці та гідної роботи.

В Законі України «Про оплату праці» зустрічається таке визначення: «заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [61].

Поняття «оплата праці» є одним із ключових в економічній науці та практиці управління персоналом, однак воно залишається неоднозначним серед науковців і фахівців. Різні автори трактують його залежно від контексту – як економічну категорію, інструмент мотивації чи елемент соціальної політики. Деякі дослідники розглядають оплату праці виключно як заробітну плату, інші ж включають до неї додаткові винагороди, пільги та компенсації. Така різноманітність підходів ускладнює формування єдиного науково обґрунтованого визначення. Саме тому питання уточнення змісту поняття «оплата праці» залишається актуальним як у теоретичному, так і в прикладному аспекті.

Систематизація наукових поглядів щодо визначення поняття «оплата праці» різними вченими представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «оплата праці»

Автор	Визначення
1	2
Бабич М.М. [3]	Оплата праці - це гарантований державою і визначений у колективному або трудовому договорі рівень винагороди працівнику за виконану ним трудову функцію, який забезпечує його соціальну захищеність та мотивує до ефективної діяльності.
Блонська В.І. [6]	Оплата праці - це економічна категорія, яка відображає розподільчі відносини між найманими працівниками і роботодавцями з приводу частини національного доходу, що формується на основі результатів праці.
Васюренко Л.В. [13]	Оплата праці - це форма матеріального стимулювання працівників, яка ґрунтується на принципах справедливості, ефективності та відповідності трудовому внеску.
Гадзевич О.І. [18]	Оплата праці - це система економічних відносин, пов'язана з оцінкою, обліком, плануванням, регулюванням і контролем витрат на працю, що формує частину сукупного доходу працівника.
Іванчук Н.В. [33]	Оплата праці - це грошовий вираз вартості, створеної працівником продукції або наданих послуг, що нараховується йому відповідно до законодавства та умов праці.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Коба О.В. [35]	Оплата праці - це встановлений роботодавцем або договірними сторонами механізм винагороди за працю, що включає основну і додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні виплати.
Короленко Ю.Е. [40]	Оплата праці - це інтегрована економіко-соціальна категорія, яка враховує не лише економічний результат праці, а й умови, кваліфікацію, інтенсивність та соціальну значущість діяльності працівника.
Лаптії І.О. [44]	Оплата праці - це форма реалізації трудових відносин, що забезпечує еквівалентний обмін між працею працівника і його винагородою, яка регулюється нормами трудового права та економічними чинниками.
Манухіна М.Ю. [46]	Оплата праці - це інструмент регулювання трудової активності, що відображає ефективність і конкурентоспроможність працівника в умовах ринкової економіки.
Поліщук П.В. [54]	Оплата праці - це соціально-економічний механізм, що відображає ступінь участі працівника в суспільному виробництві та є основним джерелом його життєвого забезпечення.
Сьомченко В.В. [69]	Оплата праці - це складова частина витрат підприємства на виробництво, яка формується залежно від трудового внеску працівника, ринкових умов та регуляторної політики держави.
Яременко Л.М. [76]	Оплата праці - це категорія, яка об'єднує економічний, соціальний і правовий аспекти винагороди працівника, і спрямована на забезпечення трудової мотивації, добробуту та соціальної справедливості.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що «оплата праці» - це економіко-правова категорія, що відображає процес нарахування, регулювання та отримання працівником грошової або іншої компенсації за виконану ним трудову функцію, відповідно до обсягу, складності, умов, якості та результативності праці. Вона є основним джерелом доходу працівника та виконує функції матеріального стимулювання, соціального захисту, відтворення робочої сили та забезпечення справедливого розподілу результатів виробництва.

Оплата праці формується на основі договірних відносин між працівником і роботодавцем, регулюється трудовим законодавством та включає основну заробітну плату, додаткові заохочувальні виплати, компенсації й пільги. У сучасних умовах оплата праці розглядається також як важливий інструмент підвищення продуктивності, конкурентоспроможності підприємства та збереження соціальної стабільності в суспільстві [65].

Як важлива соціально-економічна категорія, оплата праці в ринковій економіці виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективне функціонування як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. До основних належать ті, що узагальнено на рис. 1.1.

Функції оплати праці на підприємстві	
→	1. Відтворювальна функція – забезпечує працівнику матеріальні умови для відновлення його фізичних і розумових сил, необхідних для подальшої трудової діяльності.
→	2. Стимулююча функція – формує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, зростанні продуктивності, підвищенні кваліфікації та відповідальності.
→	3. Регулююча функція – впливає на мобільність робочої сили, її розподіл між галузями, підприємствами та регіонами, з урахуванням попиту й пропозиції на ринку праці.
→	4. Соціальна функція – сприяє забезпеченню соціальної справедливості, зменшенню нерівності в доходах, підтримці стабільного рівня життя працівників та їхніх родин.
→	5. Вартісна функція – відображає економічну цінність праці, з урахуванням її кількісних і якісних характеристик.
→	6. Мотиваційна функція – слугує важелем формування трудової поведінки працівників відповідно до цілей підприємства.

Рис. 1.1. Функції оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [44; 63]

Заробітна плата нині виконує інші функції, а саме [40]:

- збереження зайнятості, запобігання безробіттю ціною заниження заробітної плати;
- забезпечення соціальних гарантій;
- збереження попереднього статусу, пов'язаного із попереднім робочим місцем;
- стримування інфляції (шляхом заборгованості із заробітної плати);
- перерозподіл зайнятих за галузями і сферами економіки;
- поширення нелегальної діяльності та вторинної зайнятості;
- посилення мобільності робочої сили.

Отже, оплата праці є не лише винагородою за працю, а й важливим інструментом соціально-економічного регулювання в умовах ринкової економіки.

Метою оплати праці на підприємстві є забезпечення справедливої та економічно обґрунтованої винагороди працівникам за виконану роботу. Вона спрямована на стимулювання трудової активності, підвищення продуктивності праці та досягнення високих виробничих результатів. Оплата праці також має забезпечити соціальний захист працівників та сприяти їхньому матеріальному добробуту. Вона формує основу для стабільних трудових відносин між працівником і роботодавцем. Крім того, мета оплати праці полягає у створенні конкурентних умов для залучення та утримання кваліфікованого персоналу [3].

В процесі дослідження необхідно визначити головні завдання системи оплати праці на підприємстві, які узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Головні завдання системи оплати праці на підприємстві

Завдання системи оплати праці	Опис
Стимулювання праці	Заохочення працівників до ефективної, продуктивної та якісної роботи.
Забезпечення справедливості	Формування винагороди відповідно до складності, обсягу та результативності праці.
Диференціація оплати	Встановлення різних рівнів оплати залежно від кваліфікації, досвіду, умов праці.
Залучення та утримання персоналу	Забезпечення привабливих умов оплати для кваліфікованих працівників.
Соціальний захист працівників	Надання гарантій мінімального рівня доходу та своєчасної виплати заробітної плати.
Врахування ринкових умов	Узгодження рівня оплати з конкурентним середовищем і попитом на працю.
Рациональне використання фонду оплати праці	Ефективне планування та контроль витрат на оплату праці.
Мотивація до підвищення кваліфікації	Заохочення працівників до саморозвитку, навчання та професійного зростання.
Забезпечення трудової дисципліни	Формування відповідального ставлення до виконання обов'язків через систему преміювання та штрафів.
Підтримка соціальної стабільності	Зниження конфліктності в колективі, формування довіри до роботодавця.

Джерело: складено автором на основі [13; 26]

Можна стверджувати, що система оплати праці має комплексне значення для ефективного функціонування підприємства, адже вона не лише забезпечує справедливую матеріальну винагороду працівникам, а й виконує важливі стимулювальні та соціальні функції. Основні завдання полягають у мотивації персоналу до підвищення продуктивності і якості праці, диференціації винагороди залежно від кваліфікації та внеску працівника, а також у створенні умов для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Система також відповідає за забезпечення соціального захисту працівників, підтримання трудової дисципліни і стабільності в колективі. Крім того, вона сприяє раціональному використанню фонду оплати праці та адаптації до ринкових умов, що важливо для конкурентоспроможності підприємства [6; 31].

Оплата праці відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, виступаючи основним механізмом мотивації працівників. Вона сприяє підвищенню продуктивності та якості виконуваної роботи, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Значення раціонально організованої системи оплати праці для стабільного розвитку підприємства узагальнено на рис. 1.2.

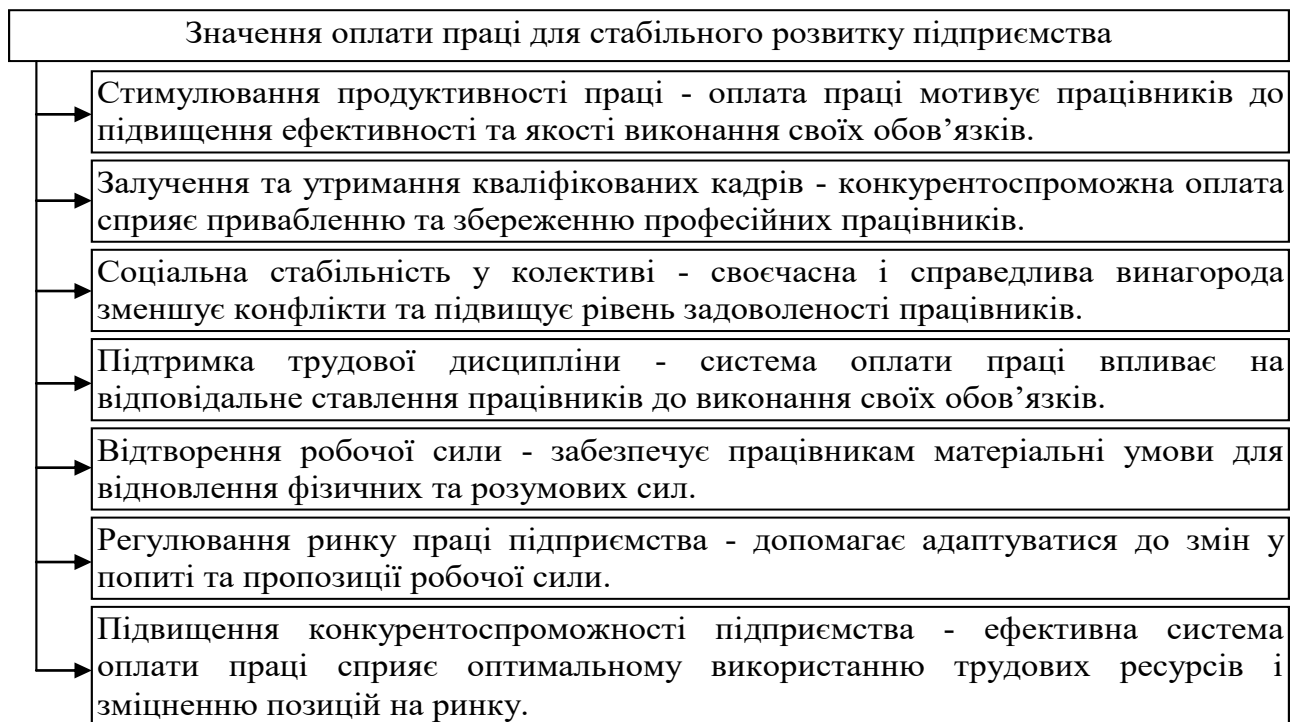


Рис. 1.2. Значення оплати праці для стабільного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 47]

При цьому слід відзначити, що характерні особливості сучасного підходу до організації оплати праці на підприємствах проявляються в наступному [41]:

- диференціація та індивідуалізація - оплата праці враховує рівень кваліфікації, досвід, результати роботи та особистий внесок кожного працівника;
- зв'язок оплати з результатами праці - широко застосовуються системи преміювання, бонуси та інші форми заохочення, які стимулюють досягнення конкретних цілей і підвищення продуктивності;
- гнучкість системи оплати - можливість адаптувати умови та розміри оплати відповідно до змін на ринку праці, економічної ситуації та стратегічних цілей підприємства;
- врахування соціальних аспектів - забезпечення мінімальних гарантій, своєчасність виплат та створення комфортних умов праці, що підвищує задоволеність працівників;
- використання сучасних інформаційних технологій — автоматизація розрахунку заробітної плати, моніторинг ефективності та аналіз даних для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, можна зробити висновок, що оплата праці є ключовою соціально-економічною категорією, що відіграє визначальну роль у діяльності підприємства. Вона виступає основним інструментом мотивації працівників, стимулюючи їх до продуктивної та якісної праці. Завдяки належній оплаті праці підприємство здатне утримувати кваліфікований персонал, зменшувати плинність кадрів та забезпечувати стабільність у трудовому колективі. Оплата праці також виконує економічну, соціальну, регулюючу та відтворювальну функції, що забезпечують умови для сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах важливим є впровадження гнучкої та прозорої системи оплати, яка враховує індивідуальний внесок кожного працівника. Таким чином, ефективна організація оплати праці є запорукою конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства.

1.2. Система організації оплати праці на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонально сформованої системи організації оплати праці. Заробітна плата є не лише основним джерелом доходу працівників, а й потужним інструментом мотивації, що стимулює до досягнення високих результатів. Формування справедливої та прозорої системи оплати праці сприяє зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів і покращенню психологічного клімату в колективі. В умовах ринкової економіки оплата праці виконує низку важливих функцій - економічну, соціальну, стимулюючу та відтворювальну. Вона відображає цінність трудового внеску кожного працівника і водночас є важливою складовою витрат підприємства [65].

Організація оплати праці має враховувати особливості сфери діяльності, рівень кваліфікації персоналу, внутрішні можливості підприємства та зовнішні ринкові умови. Неефективна або несправедлива система оплати може призвести до зниження продуктивності, втрати цінних кадрів та дестабілізації виробничих процесів. Тому важливою задачею керівництва є впровадження гнучкої, обґрунтованої та конкурентоспроможної моделі оплати праці. Така система повинна забезпечувати баланс між інтересами працівників і роботодавця. У результаті вона стане основою для сталого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та зміцнення позицій на ринку [3].

Організація оплати праці на підприємстві - це система управлінських, економічних і правових заходів, спрямованих на встановлення, регулювання та виплату заробітної плати працівникам відповідно до їхнього трудового внеску, кваліфікації, умов праці та результатів діяльності підприємства. Вона охоплює формування структури заробітної плати, розробку форм і систем оплати, визначення тарифних ставок, надбавок, премій та інших заохочувальних виплат [18].

Організація оплати праці також передбачає дотримання чинного законодавства, принципів соціальної справедливості та економічної доцільності.

Основна мета - забезпечення ефективного стимулювання праці, підтримання високої мотивації персоналу та створення умов для зростання продуктивності [18].

Комплекс управлінських, економічних і правових аспектів організації оплати праці на підприємстві включає взаємопов'язані елементи, які забезпечують ефективне функціонування системи винагороди працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Комплекс управлінських, економічних та правових аспектів
організації оплати праці на підприємстві

Аспект	Ключовий елемент	Опис
1	2	3
Управлінський	Розробка політики оплати праці	Визначення принципів і стратегій винагороди персоналу відповідно до цілей підприємства.
	Планування фонду оплати праці	Розрахунок загального обсягу коштів, необхідного для забезпечення виплат працівникам.
	Побудова системи стимулювання	Формування преміальних, бонусних і заохочувальних виплат для підвищення мотивації працівників.
	Контроль і аналіз ефективності	Оцінка результативності праці персоналу та ефективності використання коштів на оплату праці.
	Кадрове управління	Узгодження системи оплати з розвитком, мотивацією та оцінюванням працівників.
Економічний	Обґрунтування рівня заробітної плати	Визначення конкурентного рівня оплати з урахуванням ринку праці, професій і регіону.
	Оптимізація витрат на персонал	Забезпечення ефективного співвідношення між витратами на оплату праці та фінансовими можливостями.
	Підвищення продуктивності праці	Стимулювання зростання виробітку та якості праці за допомогою диференційованої оплати.
	Внутрішня структура оплати праці	Побудова справедливої системи винагороди відповідно до складності, відповідальності та кваліфікації.
	Узгодження з фінансовими результатами	Зв'язок рівня оплати праці з прибутком, рентабельністю чи обсягом реалізованої продукції.
Правовий	Дотримання трудового законодавства	Виконання норм КЗпП, Закону України «Про оплату праці» та інших регулятивних актів.
	Забезпечення соціальних гарантій	Надання працівникам законних виплат: мінімальної зарплати, надбавок, компенсацій, відпусток тощо.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
---	---	---

	Захист прав працівників	Забезпечення прозорості системи оплати, недопущення дискримінації та порушень трудових прав.
	Оформлення внутрішніх нормативних документів	Розробка колективних договорів, положень про оплату праці, посадових інструкцій.
	Врегулювання трудових спорів	Наявність механізмів розв'язання конфліктів щодо оплати праці через комісії, профспілки або суди.

Джерело: складено автором на основі [6; 31]

Організація оплати праці на підприємстві є складним процесом, що поєднує управлінські, економічні та правові аспекти. Її ефективність залежить від збалансованості між інтересами працівників і можливостями підприємства. Сучасний підхід передбачає гнучке регулювання, прозорість, правову відповідність та мотиваційний характер системи оплати. Такий комплексний підхід сприяє стабільному розвитку підприємства, підвищенню продуктивності праці та соціальній відповідальності бізнесу.

Цілі організації оплати праці на підприємстві охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти [17; 47]:

1. Забезпечення справедливої винагороди за працю – встановлення розміру оплати відповідно до кваліфікації, складності, умов та результатів праці працівника.
2. Мотивація до ефективної праці – створення стимулюючої системи, яка заохочує підвищення продуктивності, якості та ініціативності.
3. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів – конкурентна оплата праці сприяє формуванню стабільного кадрового складу.
4. Раціональне використання фонду оплати праці – оптимізація витрат підприємства з урахуванням його фінансових можливостей та економічної ефективності.
5. Забезпечення соціальної стабільності на підприємстві – підтримання належного рівня життя працівників і зниження соціальної напруги в колективі.
6. Дотримання законодавчих норм – реалізація принципів законності, соціальної справедливості та державних гарантій в оплаті праці.

7. Підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства – за рахунок продуктивної праці персоналу, яка стимулюється ефективною системою оплати.

8. Формування позитивного іміджу роботодавця – сприяє розвитку корпоративної культури, лояльності працівників та авторитету підприємства на ринку праці.

Визначені цілі взаємопов'язані та забезпечують цілісну політику управління персоналом через ефективну організацію оплати праці.

Необхідність дослідження основних елементів організації оплати праці на підприємстві визначається сукупністю важливих факторів, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства та забезпечення його сталого розвитку. По-перше, система оплати праці є ключовим інструментом мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці, ініціативності та відповідальності. По-друге, організація оплати праці має відповідати вимогам чинного законодавства, забезпечуючи соціальний захист працівників та дотримання державних гарантій. По-третє, в умовах динамічного ринкового середовища важливо забезпечити гнучкість системи винагороди для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Нарешті, чітко вибудована структура оплати праці дозволяє підприємству ефективно управляти витратами на персонал, підвищуючи його фінансову стійкість і конкурентоспроможність [5].

Елементи організації оплати праці на підприємстві представляють собою сукупність взаємопов'язаних складових, що забезпечують ефективне функціонування системи матеріального стимулювання працівників. Основні елементи організації оплати праці на підприємстві охоплюють кілька ключових складових, які забезпечують ефективне та справедливе винагородження працівників [48].

Перш за все, це форми оплати праці, які визначають спосіб нарахування заробітної плати - найчастіше це почасова оплата, коли зарплата залежить від відпрацьованого часу, або відрядна, коли оплата здійснюється за кількістю виготовленої продукції чи виконаних робіт.

Наступним важливим елементом є системи оплати праці, що деталізують механізм нарахування заробітної плати. Вони можуть бути простими, преміальними, бригадними або комбінованими, і допомагають стимулювати працівників до кращих результатів, враховуючи їхню продуктивність та внесок у роботу підприємства [42].

Важливу роль відіграє тарифна система, що включає тарифні ставки, розряди та коефіцієнти. Вона встановлює співвідношення в оплаті праці залежно від кваліфікації, складності та умов праці, що дає змогу забезпечити справедливе матеріальне заохочення різних категорій працівників.

Для визначення обсягу виконаної роботи використовуються норми праці, які бувають нормами часу, виробітку або обслуговування. Ці норми є базою для розрахунку заробітної плати, особливо в системах відрядної оплати.

Фонд оплати праці - це загальна сума коштів, передбачена підприємством на виплату зарплат, премій, доплат та компенсацій. Раціональне формування цього фонду є запорукою фінансової стабільності підприємства.

Для додаткового стимулювання високих результатів праці впроваджується система преміювання, яка надає грошові заохочення за досягнення виробничих цілей, перевиконання планів або інші позитивні показники.

Також застосовуються доплати і надбавки, які мають як компенсаційний, так і стимулюючий характер. Вони можуть нараховуватись за особливі умови праці, стаж, кваліфікацію або інші критерії.

Для компенсації працівників, які виконують роботу в шкідливих або особливих умовах, передбачені компенсаційні виплати — додаткові грошові суми, що покривають пов'язані з цим незручності чи ризики.

Усі ці елементи регламентуються внутрішніми нормативними документами підприємства - колективним договором, положенням про оплату праці, наказами, які визначають порядок і умови нарахування заробітної плати відповідно до законодавства [63].

Водночас, слід сказати, що з урахуванням діючого національного законодавства в сфері оплати праці до головних елементів організації оплати

праці доцільно віднести ті, що представлено на рис. 1.3.

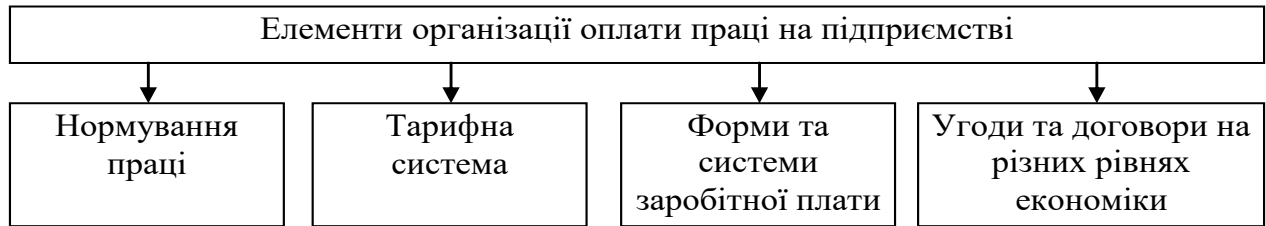


Рис. 1.3. Елементи організації оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [40; 69]

Отже, основними елементами організації праці на рівні підприємства є:

1. Нормування праці. Система нормування праці в Україні є важливим інструментом організації та управління трудовим процесом на підприємствах і має на меті встановлення оптимальних норм часу, виробітку та обслуговування для виконання певних робіт або виробництва продукції. Вона базується на методах наукової організації праці і спрямована на підвищення продуктивності праці, раціональне використання робочого часу та забезпечення справедливої оплати праці.

Основою системи нормування є встановлення норм праці - конкретних показників, які визначають кількість роботи, яку працівник повинен виконати за певний проміжок часу, або час, необхідний для виконання певного завдання. Норми можуть бути часового типу (норми часу), кількісного (норми виробітку) або комплексні (норми обслуговування), залежно від специфіки діяльності.

В Україні система нормування праці регулюється законодавчими актами, нормативними документами Міністерства економіки, праці та соціальної політики, а також профільними галузевими нормами і стандартами. Вона включає етапи розробки, затвердження, впровадження і контролю за дотриманням норм.

Впровадження нормування праці дозволяє підприємствам ефективно планувати виробничий процес, встановлювати обґрунтовані норми витрат часу і праці, а також формувати справедливі тарифи оплати, що стимулюють підвищення продуктивності. Крім того, система нормування сприяє зниженню

витрат виробництва, покращенню якості продукції та забезпеченню соціальної справедливості у розподілі винагороди за працю [76].

Загалом, система нормування праці в Україні є невід'ємною складовою управління персоналом і матеріального стимулювання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку праці та економіки в цілому.

2. Тарифна система організації праці в Україні є однією з основних складових системи оплати праці, яка забезпечує справедливе та диференційоване матеріальне заохочення працівників залежно від їхньої кваліфікації, складності виконуваної роботи та умов праці. Вона базується на тарифних ставках і розрядах, що встановлюють мінімальний рівень оплати для певних категорій працівників.

Основними елементами тарифної системи є тарифні сітки, тарифні ставки, розряди (кваліфікаційні категорії) та коефіцієнти. Тарифні ставки визначають розмір оплати за одиницю праці (наприклад, за годину або за день) для кожного тарифного розряду. Розряди присвоюються працівникам залежно від складності та кваліфікації виконуваних робіт, що гарантує диференціацію оплати відповідно до професійного рівня.

Тарифні сітки - це систематизовані таблиці, які об'єднують тарифні ставки і розряди, упорядковуючи їх у вигляді послідовності із зростаючими коефіцієнтами. Вони дають змогу чітко визначати оплату праці для кожного розряду і забезпечують прозорість та об'єктивність у нарахуванні заробітної плати [44].

Тарифна система в Україні регулюється законодавчими актами, галузевими угодами та колективними договорами, що враховують специфіку різних видів діяльності та умови праці. Вона сприяє встановленню чітких стандартів оплати, захищає права працівників і стимулює підвищення кваліфікації.

Завдяки тарифній системі підприємства можуть ефективно управляти фондом оплати праці, забезпечувати мотивацію персоналу, підвищувати продуктивність праці та підтримувати соціальну справедливість у трудових відносинах. Таким чином, тарифна система є важливим механізмом організації

праці і матеріального стимулювання в Україні.

3. Форми та системи заробітної плати в Україні становлять основу організації оплати праці та забезпечують різні підходи до нарахування винагороди за виконану роботу. Форми заробітної плати визначають спосіб розрахунку оплати праці, а системи - конкретний механізм стимулювання працівників [21].

Форми та системи оплати праці на підприємствах України узагальнено на рис. 1.4.

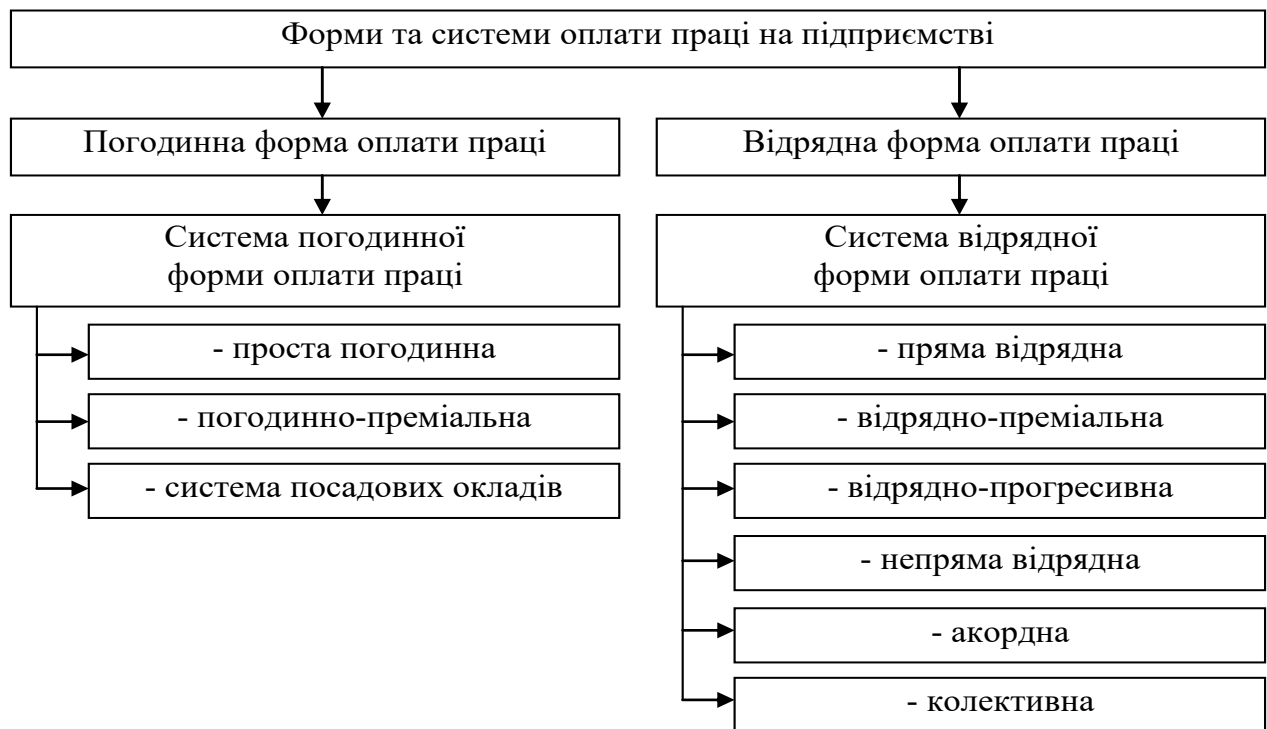


Рис. 1.4. Форми та системи оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6; 25]

Основними формами заробітної плати в Україні є почасова та відрядна. Почасова форма передбачає оплату за відпрацьований час (години, дні, місяці), що найбільш підходить для робіт із нестабільним обсягом або складними умовами. Відрядна форма базується на кількості виготовленої продукції чи виконаних робіт, що стимулює підвищення продуктивності праці.

Системи заробітної плати включають різноманітні механізми, які поєднують елементи форм оплати і стимулювання. Серед найпоширеніших в

Україні - проста почасова, проста відрядна, відрядно-преміальна, почасово-преміальна, бригадна, а також комбіновані системи [46].

Проста почасова система оплачує працю за фактично відпрацьований час без додаткових надбавок. Проста відрядна система визначає оплату за кількість продукції, що дозволяє чітко оцінювати результативність праці. Відрядно-преміальна система передбачає базову оплату за виробіток із додатковими преміями за перевиконання плану чи якість. Почасово-преміальна система забезпечує оплату за час роботи та премії за досягнення встановлених показників.

Бригадна система організовує оплату праці групи працівників за результатами спільної діяльності, стимулюючи колективну відповідальність. Комбіновані системи дають змогу гнучко поєднувати різні підходи залежно від специфіки виробництва та кадрової політики підприємства.

Впровадження різних форм і систем заробітної плати сприяє підвищенню мотивації, справедливому розподілу винагороди та забезпеченню ефективності виробництва на українських підприємствах. Таким чином, правильний вибір і застосування форм і систем оплати праці є важливим інструментом управління трудовими ресурсами [35].

4. Угоди та договори на різних рівнях економіки в сфері оплати праці - це правові документи, які регулюють умови оплати праці, гарантії, права та обов'язки сторін у трудових відносинах, а також встановлюють мінімальні стандарти і правила оплати праці. Вони укладаються з метою забезпечення соціального захисту працівників, створення сприятливих умов праці і підвищення ефективності управління фондом оплати праці [45].

На міжнародному рівні це, наприклад, конвенції Міжнародної організації праці (МОП), які визначають базові стандарти оплати праці, недискримінації, мінімальної заробітної плати та інших аспектів трудових відносин, до яких країна може приєднуватися для гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами.

На державному рівні діють закони, кодекси (наприклад, Кодекс законів про

працю України), постанови уряду, які регламентують порядок встановлення і виплати заробітної плати, мінімальні розміри оплати, умови індексації, оподаткування тощо [45].

На галузевому рівні укладаються галузеві угоди, які конкретизують норми оплати праці для певних сфер економіки, враховуючи специфіку виробництва, кваліфікацію працівників і ринкові умови.

На рівні підприємства укладаються колективні договори, які встановлюють конкретні умови оплати праці для працівників цього підприємства, враховуючи місцеві особливості, стимули, надбавки і соціальні гарантії.

Отже, угоди та договори на різних рівнях є важливим інструментом регулювання оплати праці, що сприяє узгодженню інтересів роботодавців і працівників, забезпеченню стабільності трудових відносин та підвищенню соціальної справедливості.

Таким чином, система організації оплати праці на підприємстві є ключовим елементом управління трудовими ресурсами та забезпечення ефективної мотивації працівників. Вона включає сукупність правових, економічних і управлінських механізмів, які регулюють порядок нарахування і виплати заробітної плати. Впровадження чіткої та справедливої системи оплати праці сприяє підвищенню продуктивності праці і зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Водночас, система повинна враховувати специфіку підприємства, галузі та ринкові умови, щоб бути максимально ефективною. Організація оплати праці включає такі елементи, як нормування праці, тарифна система, форми і системи заробітної плати, а також угоди і договори на різних рівнях. Правильне поєднання цих складових допомагає досягти балансу між інтересами роботодавця і працівника, забезпечуючи соціальну справедливість і стабільність виробництва.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві

В умовах сучасної ринкової економіки ефективна організація оплати праці є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона безпосередньо впливає на мотивацію працівників, продуктивність праці, якість виконання завдань та рівень трудової дисципліни. Однак навіть найкраща система оплати потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме тому важливим є систематичне оцінювання її ефективності. Таке оцінювання дозволяє виявити слабкі місця в організаційних та фінансових механізмах оплати праці, скоригувати рівень мотиваційних стимулів і підвищити раціональність використання фонду заробітної плати. Воно також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері персоналу та фінансів [14].

Крім того, аналіз ефективності оплати праці дозволяє забезпечити соціальну справедливість, що позитивно впливає на трудовий клімат у колективі. Систематичне оцінювання виступає важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами. Отже, регулярне вивчення результативності організації оплати праці є необхідною умовою сталого розвитку підприємства та досягнення його цілей.

Оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві - це систематичний процес аналізу відповідності існуючої системи оплати праці стратегічним цілям підприємства, її здатності забезпечувати мотивацію працівників, оптимальне використання фонду заробітної плати та досягнення високих виробничих результатів.

Метою оцінювання є виявлення недоліків, обґрунтування напрямів удосконалення системи оплати та забезпечення її гнучкості, справедливості й стимулюючої функції. Таким чином, оцінювання ефективності виступає важливим інструментом управління трудовими ресурсами та підвищення загальної результативності діяльності підприємства [4; 23].

Основні завдання оцінки ефективності організації оплати праці на підприємстві включають [2; 26]:

- визначення відповідності системи оплати праці цілям підприємства – оцінювання, наскільки чинна система стимулює досягнення стратегічних і тактичних цілей організації;

- аналіз рівня трудової мотивації працівників – з'ясування, чи сприяє система оплати зростанню продуктивності праці, ініціативності та якості виконання завдань;

- оцінювання раціональності використання фонду оплати праці – аналіз ефективності витрат на оплату праці відносно обсягу виробленої продукції або наданих послуг;

- виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності оплати праці – пошук можливостей для удосконалення структури та принципів нарахування заробітної плати;

- аналіз соціальної справедливості та задоволеності працівників – оцінка сприйняття працівниками чинної системи оплати з точки зору справедливості, прозорості та конкурентоспроможності;

- оцінювання впливу оплати праці на кадрову стабільність – аналіз зв'язку між рівнем заробітної плати та плинністю кадрів, рівнем залучення та утримання кваліфікованих працівників;

- контроль за дотриманням законодавства у сфері оплати праці – перевірка відповідності системи нормам трудового законодавства, колективних договорів та угод;

- визначення ефективності використання форм і систем оплати праці – аналіз, які саме підходи (почасова, відрядна, преміальна тощо) дають найкращий результат в умовах конкретного підприємства.

Ці завдання дозволяють підприємству не лише об'єктивно оцінити стан оплати праці, а й своєчасно впроваджувати зміни для підвищення ефективності управління персоналом.

У сучасних умовах господарювання ефективна система оплати праці є

ключовим чинником стабільного розвитку підприємства. Для забезпечення її дієвості необхідно регулярно здійснювати оцінку результативності її функціонування. У цьому процесі важливу роль відіграє використання різноманітних аналітичних інструментів, показників та методик. Їхнє раціональне застосування дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності оплати праці та загальної результативності діяльності підприємства [23].

Основні методичні інструменти оцінки ефективності організації оплати праці на підприємстві узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методичні інструменти оцінки ефективності організації
оплати праці на підприємстві

Інструмент	Суть методу	Призначення
1	2	3
1. Аналіз співвідношення оплати праці та продуктивності	Порівняння темпів росту заробітної плати з темпами росту продуктивності праці.	Визначення економічної ефективності оплати праці.
2. Аналіз фонду оплати праці (ФОП)	Оцінка структури, динаміки, використання ФОП, частки премій, надбавок, виплат за рахунок прибутку.	Виявлення перевитрат і нерационального використання ресурсів.
3. Порівняльний аналіз заробітної плати	Порівняння середньої заробітної плати на підприємстві з галузевим або регіональним рівнем.	Визначення конкурентоспроможності оплати праці.
4. SWOT-аналіз системи оплати праці	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у системі оплати.	Визначення стратегічних резервів покращення системи.
5. Соціологічні опитування персоналу	Збір думок працівників щодо рівня задоволеності оплатою праці, справедливості, прозорості тощо.	Виявлення проблем у мотиваційному механізмі.
6. Оцінка коефіцієнта плинності кадрів	Аналіз зв'язку між рівнем оплати праці та стабільністю трудового колективу.	Оцінка ефективності оплати як інструмента утримання персоналу.
7. Порівняльний аналіз ефективності форм оплати	Вивчення результативності використання різних форм (відрядна, почасова, преміальна тощо).	Вибір оптимальної форми оплати відповідно до специфіки виробництва.
8. Індекс задоволеності працівників оплатою праці	Кількісна оцінка задоволеності системою оплати на основі анкетування.	Визначення рівня соціального комфорту в трудовому колективі.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
9. Аналіз витрат на одиницю продукції	Розрахунок частки витрат на оплату праці в собівартості продукції.	Визначення впливу оплати праці на конкурентоспроможність підприємства.
10. Бенчмаркінг	Порівняння систем оплати праці з кращими практиками в галузі або серед провідних компаній.	Виявлення можливостей удосконалення системи оплати на основі зовнішнього досвіду.

Джерело: складено автором на основі [46; 69]

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне оцінювання системи оплати праці на підприємстві базується на застосуванні комплексу методичних інструментів, які охоплюють як кількісні, так і якісні підходи. Кожен із цих інструментів виконує свою функцію – від аналізу фінансових показників до вивчення мотиваційного клімату серед працівників. Їхнє поєднання дозволяє сформулювати об'єктивну картину ефективності оплати праці та виявити резерви її покращення. Систематичне використання таких інструментів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що позитивно впливає на продуктивність праці, утримання персоналу та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Заробітна плата визнається одним із ключових елементів соціально-економічної системи підприємства, що безпосередньо впливає на його ефективність, стабільність та конкурентоспроможність. Вона є основним джерелом доходу працівників і важливим стимулом до продуктивної праці. Через механізми оплати праці здійснюється зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем матеріального забезпечення персоналу. Заробітна плата також виступає інструментом регулювання ринку праці, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією трудових ресурсів. Ефективна організація оплати праці сприяє мотивації, підвищенню професійної активності працівників та зниженню плинності кадрів. В умовах ринкової економіки значення заробітної плати зростає як у внутрішньому управлінні підприємством, так і в контексті соціального партнерства на рівні держави [4].

Система показників оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на підприємстві представлена на рис. 1.5.

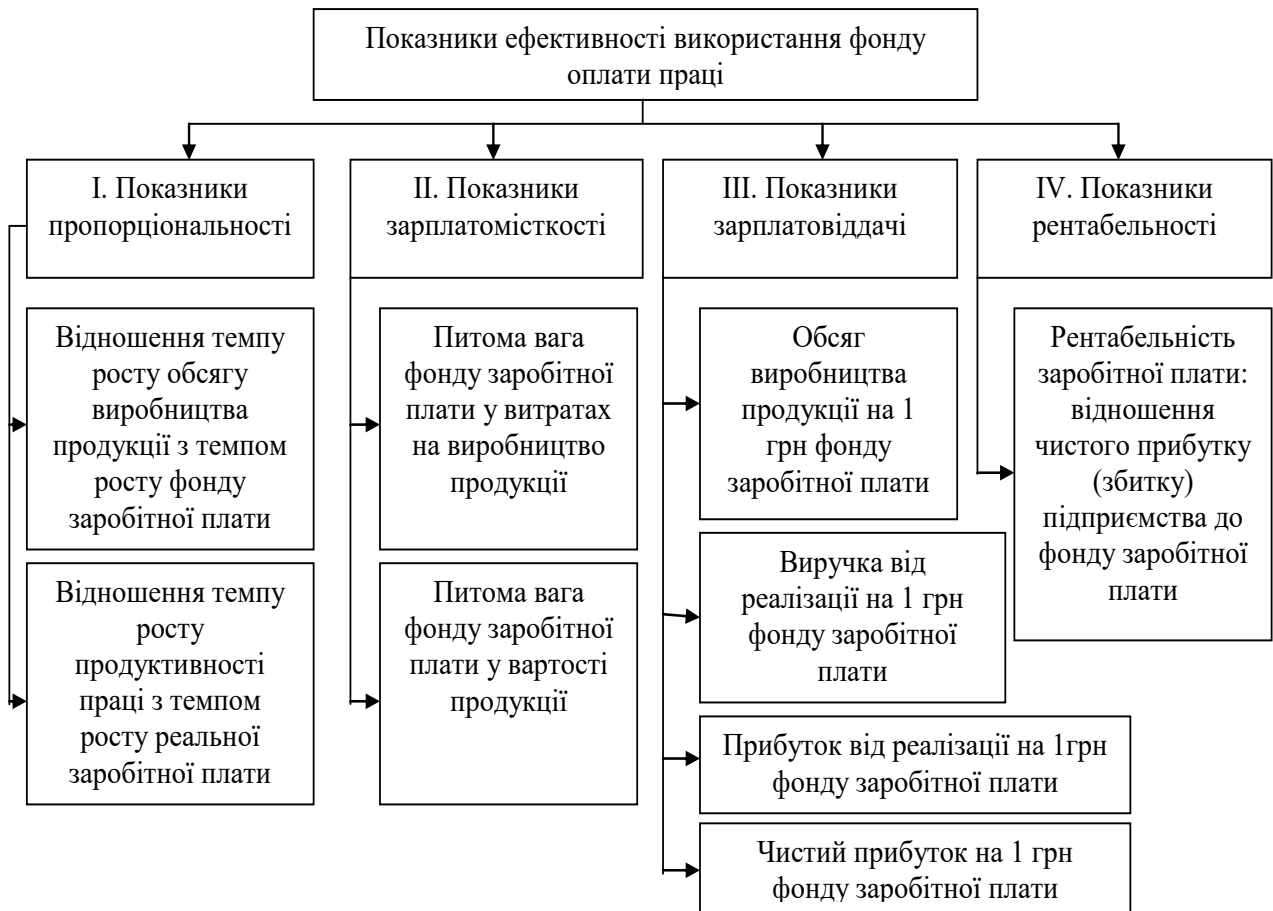


Рис. 1.5. Система показників оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [44; 71]

Загальний підхід до розрахунку показників, які оцінюють ефективність управління оплатою праці, умовно можна розділити на чотири основні групи: пропорційності, зарплатомісткості, зарплатовіддачі та рентабельності.

1. Показники пропорційності - це аналітичні коефіцієнти, які використовуються для оцінки збалансованості та відповідності між динамікою оплати праці та результатами діяльності підприємства. Вони дозволяють визначити, чи зростають витрати на оплату праці пропорційно до зростання обсягів виробництва, продуктивності праці або інших ключових показників. Основна мета цих показників - виявити ступінь ефективності використання трудових ресурсів та обґрунтованість зростання фонду оплати праці [71].

До основних показників цієї групи належать [76]:

- співвідношення темпу росту обсягу виробництва та фонду заробітної плати;
- співвідношення темпу росту продуктивності праці та реальної заробітної плати.

Такі показники є важливим елементом оцінки ефективності управління оплатою праці, оскільки дозволяють контролювати витрати на персонал і підтримувати оптимальний баланс між результатами праці та її винагородою.

Методика розрахунку показників пропорційності представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методика розрахунку показників пропорційності оплати праці

Назва показника	Формула	Інтерпретація
Відношення темпу росту обсягу виробництва продукції до темпу росту фонду заробітної плати	$(\text{Темп росту обсягу виробництва} / \text{Темп росту ФЗП}) \times 100\%$	Показує, чи відповідає зростання витрат на оплату праці результатам виробничої діяльності.
Відношення темпу росту продуктивності праці до темпу росту реальної заробітної плати	$(\text{Темп росту продуктивності праці} / \text{Темп росту реальної заробітної плати}) \times 100\%$	Характеризує збалансованість між зростанням ефективності праці та рівнем матеріального стимулювання.

Джерело: складено автором на основі [41; 52]

Значення показників більше 100% свідчать про випередження темпів зростання продуктивності або виробництва над витратами на оплату праці, що позитивно характеризує ефективність системи. Значення менше 100% може свідчити про неефективне використання трудових ресурсів.

2. Показники зарплатомісткості - це економічні коефіцієнти, які характеризують частку витрат на оплату праці у загальних виробничих витратах або у вартості продукції. Вони допомагають оцінити, яку частку ресурсів підприємство спрямовує на оплату праці у процесі створення продукції.

Основні показники цієї групи включають [52]:

- питому вагу фонду заробітної плати у витратах на виробництво продукції, яка показує, який відсоток загальних виробничих витрат становлять витрати на оплату праці;

- питому вагу фонду заробітної плати у вартості продукції, що відображає частку витрат на оплату праці у загальній собівартості реалізованої продукції.

Ці показники дають змогу аналізувати ефективність витрат на оплату праці, визначати потенціал для їх оптимізації і підвищувати загальну економічну ефективність виробництва.

Методика розрахунку показників зарплатомісткості представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методика розрахунку показників зарплатомісткості

Назва показника	Формула	Інтерпретація
Питома вага фонду заробітної плати у витратах на виробництво продукції	$(\text{Фонд заробітної плати} / \text{Загальні витрати на виробництво}) \times 100\%$	Відображає частку витрат на оплату праці у загальних виробничих витратах.
Питома вага фонду заробітної плати у вартості продукції	$(\text{Фонд заробітної плати} / \text{Вартість реалізованої продукції}) \times 100\%$	Показує частку витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції.

Джерело: складено автором на основі [41; 52]

Визначені показники допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються кошти на оплату праці у виробничому процесі та чи є резерви для підвищення продуктивності.

3. Показники зарплатовіддачі - це економічні показники, які відображають ефективність використання фонду заробітної плати в процесі виробництва і реалізації продукції. Вони показують, скільки продукції, виручки або прибутку отримує підприємство на кожну гривню, витрачену на оплату праці. Ці показники допомагають оцінити продуктивність праці та ефективність мотивації працівників через оплату праці [35].

Аналіз зарплатовіддачі дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності та оптимізації витрат на персонал. Таким чином, показники зарплатовіддачі є важливим інструментом управління витратами і підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Методика розрахунку показників зарплатовіддачі представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Методика розрахунку показників зарплатовіддачі

Назва показника	Формула	Інтерпретація
Обсяг виробництва продукції на 1 грн фонду заробітної плати	Обсяг виробництва продукції / Фонд заробітної плати	Відображає, скільки продукції виробляється на кожну гривню, витрачену на оплату праці.
Виручка від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати	Виручка від реалізації продукції / Фонд заробітної плати	Показує, скільки виручки генерується на кожну гривню фонду заробітної плати.
Прибуток від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати	Прибуток від реалізації / Фонд заробітної плати	Характеризує прибутковість реалізації продукції у співвідношенні з витратами на оплату праці.
Чистий прибуток на 1 грн фонду заробітної плати	Чистий прибуток / Фонд заробітної плати	Відображає ефективність використання фонду оплати праці з точки зору отримання чистого прибутку.

Джерело: складено автором на основі [35]

Представлені показники допомагають оцінити економічну віддачу від витрат на оплату праці та ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

4. Показники рентабельності - це коефіцієнти, які оцінюють економічну ефективність використання фонду заробітної плати через співвідношення отриманого прибутку до витрат на оплату праці. Вони відображають, наскільки рентабельними є витрати на оплату праці і чи забезпечують вони прибутковість підприємства. Аналіз цих показників допомагає визначити ефективність інвестицій у трудові ресурси та приймати рішення щодо оптимізації кадрової політики [28].

Таким чином, комплексне оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві є невід’ємною складовою управлінського процесу. Воно дозволяє всебічно проаналізувати вплив системи оплати праці на виробничі показники та фінансові результати підприємства. Використання різних груп показників забезпечує об’єктивність і глибину оцінки. Отже, систематичний і комплексний аналіз ефективності оплати праці сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

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

Нормативно-правове регулювання у сфері організації оплати праці є фундаментальним елементом забезпечення стабільності та справедливості трудових відносин на підприємстві. Воно створює правову базу, яка визначає правила встановлення, виплати та захисту заробітної плати працівників. Відсутність чітких законодавчих норм може призвести до соціальної напруги, трудових конфліктів і зниження мотивації персоналу. Законодавство регулює мінімальні гарантії, умови оплати праці, порядок нарахування податків та інших обов'язкових відрахувань, що забезпечує захист прав працівників. Крім того, нормативні акти сприяють створенню прозорої і ефективної системи оплати, що відповідає сучасним економічним реаліям. Вони також визначають механізми контролю і відповідальності за порушення трудового законодавства.

Правове регулювання сприяє збалансованому розвитку підприємства, забезпечуючи рівновагу між інтересами роботодавців і працівників. Воно є важливим інструментом для стимулювання продуктивної праці і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Без чіткої нормативно-правової основи організація оплати праці може стати джерелом нестабільності і економічних втрат. Отже, нормативно-правове регулювання є ключовою складовою ефективного управління трудовими ресурсами.

Система нормативно-правового регулювання організації оплати праці підприємств - це сукупність законодавчих актів, підзаконних нормативних документів, державних стандартів та інших правових норм, які встановлюють правові основи формування, розподілу, виплати та контролю за оплатою праці працівників. Вона визначає права і обов'язки як роботодавців, так і працівників у сфері трудових відносин, регламентує мінімальні гарантії оплати, порядок нарахування заробітної плати, умови її виплати, а також заходи відповідальності за порушення цих правил. Ця система забезпечує правову захищеність працівників, стимулює ефективне використання трудового потенціалу

підприємства та сприяє стабільності соціально-економічних відносин на виробництві.

Нормативно-правове регулювання організації оплати праці підприємств України охоплює кілька основних напрямів, що забезпечують правову основу для ефективного управління трудовими відносинами та захисту прав працівників. Ці напрями включають:

1. Державне регулювання оплати праці. Встановлення мінімальної заробітної плати, визначення умов оплати праці керівників державних підприємств, а також оподаткування доходів працівників. Це регулювання сприяє забезпеченню соціальних гарантій для працівників та підтримці економічної стабільності.

2. Договірне регулювання оплати праці. Укладання генеральних, галузевих, територіальних угод та колективних договорів, які визначають конкретні умови оплати праці на різних рівнях. Це дозволяє враховувати специфіку підприємства та галузі, забезпечуючи гнучкість у регулюванні трудових відносин.

3. Міжнародно-правове регулювання. Імплементация міжнародних стандартів, зокрема Конвенцій Міжнародної організації праці, що сприяє гармонізації національного законодавства з міжнародними вимогами та забезпечує додаткові гарантії для працівників.

4. Внутрішнє регулювання. Розробка та впровадження внутрішніх нормативних актів підприємства, таких як положення про оплату праці, що деталізують умови та порядок нарахування заробітної плати в межах конкретного підприємства.

Ці напрями взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему правового регулювання, яка забезпечує баланс інтересів роботодавців та працівників, сприяє розвитку підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері організації оплати праці підприємств України представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері організації
оплати праці підприємств України

Документ	Визнання щодо оплати праці
Конституція України [39]	Гарантує кожному громадянину право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом
Кодекс законів про працю [37]	Визначає загальні правила регулювання індивідуальних трудових відносин, умови праці, особливості регулювання окремих категорій працівників, норми праці, трудову дисципліну, безпеку та охорону праці, правила регулювання колективних трудових відносин
Податковий кодекс України [53]	Визначає платників податку, дохід у зв'язку з роботою найманих працівників та розмір утримання податку з доходів фізичних осіб із заробітної плати працівника
Закон України «Про оплату праці» [61]	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати
Інструкція зі статистики заробітної плати [59]	Розроблена відповідно до Законів України «Про державну статистику» та «Про оплату праці» з урахуванням міжнародних рекомендацій у системі статистики оплати праці й стандартів Системи національних рахунків. Інструкція містить основні методологічні положення щодо визначення показників оплати праці у формах державних статистичних спостережень з метою одержання об'єктивної статистичної інформації про розміри та структуру заробітної плати найманих працівників
Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [56]	Визначає основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, державне регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності, порядок оформлення первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, обов'язки підприємств під час складання фінансової звітності, зокрема що стосується оплати праці
Колективний договір, генеральна та галузева угоди [62]	Окрім законодавчих актів, колективний договір повинен ураховувати норми, гарантії та права, що передбачені генеральною або галузевою (регіональною) угодою, адже ці угоди є нормативними актами більш високого рівня, ніж колективний договір. Так, до норм та гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевою (регіональною) угодами, колективним договором, зокрема, належать: а) норми оплати за роботу: у надурочний час, у святкові, неробочі, вихідні дні, у нічний час; у разі виконання норм виробітку не з вини працівника; за час простою не з вини працівника; працівникам віком до 18 років при скороченій тривалості щоденної роботи; б) гарантії: оплата щорічних відпусток і відпусток у зв'язку з вагітністю й пологами та до досягнення дитиною трирічного віку; збереження заробітної плати на час виконання державних або громадських обов'язків, направлення на обстеження в медичний заклад, переведення за станом здоров'я на легшу нижче оплачувану роботу, переведення тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю.

Джерело: складено автором

Необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання

організації оплати праці підприємств України зумовлена постійними змінами в економічному середовищі та розвитком ринку праці. Сучасні виклики вимагають більш гнучких і адаптивних правових механізмів, які враховують інтереси як працівників, так і роботодавців. Вдосконалення законодавства сприятиме підвищенню соціального захисту працівників, забезпеченню справедливої та конкурентоспроможної оплати праці. Також це допоможе зменшити рівень тіньової зайнятості та покращити інвестиційний клімат в країні. Адекватне нормативне поле стимулюватиме розвиток підприємств та підвищення їх ефективності. Тому реформування системи нормативно-правового регулювання є важливим кроком на шляху до сталого економічного зростання.

Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою ефективною організації оплати праці на підприємстві. Воно забезпечує своєчасний та повний доступ до необхідних даних для прийняття управлінських рішень щодо формування фонду заробітної плати, нормування праці та контролю за її використанням. Якісна інформація дозволяє визначати справедливі рівні оплати, аналізувати трудові витрати і планувати мотиваційні програми для працівників [69].

В умовах швидких змін на ринку праці та розвитку технологій, наявність актуальних і точних даних стає ключовою перевагою для підприємства. Інформаційне забезпечення сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності в процесі оплати праці, що позитивно впливає на мотивацію працівників і їх продуктивність. Крім того, воно є основою для дотримання нормативно-правових вимог та внутрішніх стандартів підприємства. Таким чином, інформаційне забезпечення формує міцну базу для стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Система інформаційного забезпечення організації оплати праці підприємства являє собою сукупність методів, засобів та процедур збору, обробки, зберігання і передачі даних, необхідних для ефективного управління заробітною платою. Вона включає інформаційні потоки про трудові ресурси, норми праці, тарифи, фактичний час роботи, показники продуктивності, а також

дані про фонд заробітної плати і витрати на оплату праці. Ця система забезпечує своєчасне і достовірне інформування керівництва підприємства для прийняття обґрунтованих рішень щодо формування та регулювання оплати праці. Вона також сприяє дотриманню законодавчих вимог та внутрішніх політик підприємства у сфері оплати праці [67].

Інформаційне забезпечення виступає основою для планування, контролю та аналізу витрат на оплату праці, що підвищує ефективність управління трудовими ресурсами. Крім того, система підтримує автоматизацію кадрових та бухгалтерських процесів, мінімізуючи ризики помилок і затримок. Загалом, це комплексний інструмент, який сприяє прозорості, точності і своєчасності організації оплати праці на підприємстві.

До основних складових системи інформаційного забезпечення організації оплати праці підприємства слід відносити наступні [41; 52]:

1. Кадровий облік. Цей компонент містить детальну інформацію про всіх працівників підприємства, включаючи їх особисті дані, кваліфікацію, професійні навички, посади, трудові контракти та умови праці. Кадровий облік дає змогу вести моніторинг змін у складі персоналу, контролювати стаж роботи, підвищення кваліфікації та рух кадрів, що є основою для правильного нарахування заробітної плати.

2. Нормування праці. Включає встановлення норм часу, обсягів робіт, технологічних та продуктивних нормативів для кожного виду діяльності. Це дозволяє визначити нормативні витрати праці та оцінити ефективність виконання роботи, що є базою для розрахунку тарифних ставок і стимулювання працівників.

3. Облік робочого часу. Передбачає точний збір і реєстрацію фактично відпрацьованого часу кожного працівника, врахування понаднормових годин, часу відпусток, лікарняних, відряджень та інших відсутностей. Це забезпечує коректний розрахунок оплати праці, дотримання законодавчих норм і внутрішніх правил підприємства.

4. Розрахунок заробітної плати. Ця складова відповідає за обробку

інформації щодо тарифних ставок, посадових окладів, премій, надбавок, компенсацій і утримань. Вона враховує як постійні, так і змінні елементи заробітної плати, забезпечуючи правильне і своєчасне нарахування винагороди працівникам.

5. Фонд оплати праці. Відображає формування загального фонду заробітної плати підприємства, включаючи розподіл по підрозділах, категоріях працівників та статтях витрат. Ця інформація є основою для планування бюджету підприємства і контролю за ефективним використанням трудових ресурсів.

6. Звітність і аналіз. Передбачає формування різноманітних звітів для внутрішнього та зовнішнього користування, аналіз структури та динаміки витрат на оплату праці, оцінку ефективності трудових затрат. Аналітичні дані дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи оплати праці.

7. Автоматизовані інформаційні системи. Це програмне забезпечення і технічні засоби, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу даних в режимі реального часу. Вони підвищують точність, швидкість і прозорість обробки інформації, знижують ризики помилок і спрощують доступ до необхідних даних для управління оплатою праці.

Таким чином, разом визначені складові формують комплексну і ефективну систему інформаційного забезпечення, яка сприяє оптимізації управління оплатою праці, підвищенню мотивації працівників і стабільному розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ організації оплати праці на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що оплата праці - це економіко-правова категорія, що відображає процес нарахування, регулювання та отримання працівником грошової або іншої компенсації за виконану ним трудову функцію, відповідно до обсягу, складності, умов, якості та результативності праці. Вона є основним джерелом доходу працівника та виконує функції матеріального стимулювання, соціального захисту, відтворення робочої сили та забезпечення справедливого розподілу результатів виробництва.

2. Визначено, що оплата праці є ключовою соціально-економічною категорією, що відіграє визначальну роль у діяльності підприємства. Вона виступає основним інструментом мотивації працівників, стимулюючи їх до продуктивної та якісної праці. Завдяки належній оплаті праці підприємство здатне утримувати кваліфікований персонал, зменшувати плинність кадрів та забезпечувати стабільність у трудовому колективі. Оплата праці також виконує економічну, соціальну, регулюючу та відтворювальну функції, що забезпечують умови для сталого розвитку підприємства.

3. Узагальнено, що організація оплати праці на підприємстві - це система управлінських, економічних і правових заходів, спрямованих на встановлення, регулювання та виплату заробітної плати працівникам відповідно до їхнього трудового внеску, кваліфікації, умов праці та результатів діяльності підприємства. Вона охоплює формування структури заробітної плати, розробку форм і систем оплати, визначення тарифних ставок, надбавок, премій та інших заохочувальних виплат.

4. Обґрунтовано, що впровадження чіткої та справедливої системи оплати праці сприяє підвищенню продуктивності праці і зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Водночас, система повинна враховувати специфіку підприємства, галузі та ринкові умови, щоб бути

максимально ефективною. Організація оплати праці включає такі елементи, як нормування праці, тарифна система, форми і системи заробітної плати, а також угоди і договори на різних рівнях. Правильне поєднання цих складових допомагає досягти балансу між інтересами роботодавця і працівника, забезпечуючи соціальну справедливість і стабільність виробництва.

5. Узагальнено, що оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві - це систематичний процес аналізу відповідності існуючої системи оплати праці стратегічним цілям підприємства, її здатності забезпечувати мотивацію працівників, оптимальне використання фонду заробітної плати та досягнення високих виробничих результатів. Метою оцінювання є виявлення недоліків, обґрунтування напрямів удосконалення системи оплати та забезпечення її гнучкості, справедливості й стимулюючої функції. Оцінювання ефективності виступає важливим інструментом управління трудовими ресурсами та підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

6. Встановлено, що комплексне оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві є невід'ємною складовою управлінського процесу. Воно дозволяє всебічно проаналізувати вплив системи оплати праці на виробничі показники та фінансові результати підприємства. Використання різних груп показників забезпечує об'єктивність і глибину оцінки. Отже, систематичний і комплексний аналіз ефективності оплати праці сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

7. Доведено, що нормативно-правове регулювання у сфері організації оплати праці є фундаментальним елементом забезпечення стабільності та справедливості трудових відносин на підприємстві. Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою ефективної організації оплати праці на підприємстві. Воно забезпечує своєчасний та повний доступ до необхідних даних для прийняття управлінських рішень щодо формування фонду заробітної плати, нормування праці та контролю за її використанням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАТ «ЖЗОК»

2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства

Об'єктом діагностики та вивчення питань організації оплати праці на підприємстві визначено відоме регіональне виробниче підприємство, а саме ПрАТ «Житомирський завод огорожувальних конструкцій» (скорочено – ПрАТ «ЖЗОК») [50].

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «ЖЗОК» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «ЖЗОК»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЖИТОМИРСЬКИЙ ЗАВОД ОГОРОЖУВАЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ
Скорочена назва	ПрАТ «ЖЗОК»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	01413394
Дата реєстрації	21.03.1994 р.
Уповноважені особи	Зубко Сергій Геннадійович
Розмір статутного капіталу	1 993 513,15 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Колективна
Види діяльності	Основний: 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій Інші: 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння 43.21 Електромонтажні роботи 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 10001, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 89

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, підприємство ПрАТ «ЖЗОК», код ЄДРПОУ 01413394, було зареєстровано 21.03.1994 р. Розмір статутного капіталу компанії складає 1993513,15 грн. На момент останнього оновлення даних 10.05.2024 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення. Організаційно-правова форма компанії ПрАТ «ЖЗОК» - акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 25.11 «Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій» [50].

Завод ПрАТ «ЖЗОК», який спеціалізується на виробництві серійних огорожувальних конструкцій та легких промислових будівель, розпочав свою діяльність у 1976 році. Після виходу на повну виробничу потужність підприємство щорічно виготовляло близько 30 тисяч тонн легких металоконструкцій. Окрім стандартних металевих елементів, завод випускав також покрівельні структурні блоки, виготовлені з різноманітних прокатних профілів, стінові панелі типу «Сендвіч», ворота, ліхтарі, вітражі та інші нестандартні вироби, які відповідали індивідуальним технічним вимогам замовників. Завдяки таким конструкціям на рік зводилося близько 350–400 тисяч квадратних метрів різних будівель. Ці споруди охоплювали промислові цехи, автосервісні комплекси, суднобудівні підприємства, фабрики з виробництва товарів широкого вжитку, а також об'єкти аграрного сектору.

ПрАТ «ЖЗОК» постійно вдосконалював технології та розширював асортимент продукції, що дозволяло йому підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Впровадження інновацій та якісний контроль забезпечували надійність і довговічність вироблених конструкцій. Ця діяльність сприяла розвитку регіональної інфраструктури та підтримці місцевої економіки. Таким чином, підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні будівельної галузі якісними металевими конструкціями та сприяє зростанню виробничого потенціалу регіону [50].

Головною продукцією ПрАТ «ЖЗОК» є несучі металеві конструкції, які постачаються не лише по всій Україні, а й у країни СНД, а також до Італії, Франції та Німеччини. З розвитком підприємства асортимент виробів

розширився, і тепер завод виготовляє різні типи металоконструкцій відповідно до конкретних вимог замовників. У складі підприємства функціонує сертифікована випробувальна лабораторія відділу технічного контролю, яка має атестат акредитації згідно з міжнародними стандартами ДСТУ ISO/IEC 17025:2006 (ISO/IEC 17025:2005), EN ISO 3834 та EN 1090 [50].

Вся готова продукція заводу забезпечена сертифікатами якості УкрСЕПРО, що підтверджує її відповідність державним стандартам. Конструкторське бюро підприємства має право виконувати проектні роботи на стадіях КМ (конструкції металеві) та КМД (конструкції металеві детальні). Технічне оснащення заводу дозволяє ефективно очищати металеві конструкції від окалини і корозії, а також якісно наносити лакофарбове покриття, що покращує як естетичний вигляд, так і довговічність виробів. Такий комплексний підхід до виробництва забезпечує високу надійність і конкурентоспроможність продукції на ринку.

Враховуючи побажання замовника, фахівці ПрАТ «ЖЗОК» створюють унікальні проектні рішення вже на стадії розробки проекту. Ці рішення передбачають виготовлення елементів, які готові до монтажу з високою якістю, при цьому обмеження на їх транспортування пов'язані переважно з габаритними розмірами виробів. Завдяки застосуванню сучасного обладнання у виробничих процесах, підприємство здатне виготовляти металоконструкції різного ступеня складності, що повністю відповідають техніко-економічним вимогам і мають високу несучу здатність. Використання сучасних технологій дозволяє працювати як з прокатними профілями, так і виготовляти конструкції зі зварених профілів різноманітних форм і перерізів.

У структурі відділу технічного контролю ПрАТ «ЖЗОК» діє сертифікована випробувальна лабораторія, що має акредитацію згідно з ДСТУ ISO/IEC 17025:2006 (ISO/IEC 17025:2005). Вся готова продукція підприємства супроводжується сертифікатами якості УкрСЕПРО, що підтверджує її відповідність національним стандартам. Виробничі потужності заводу та всі технологічні процеси повністю відповідають вимогам європейського ринку,

підтверджені сертифікатами EN 1090 та EN ISO 3834, що гарантує високу якість і надійність металоконструкцій [50].

Конструкторське бюро компанії виконує проектні роботи на стадіях КМ (конструкції металеві) і КМД (конструкції металеві деталізовані), що забезпечує комплексний підхід до розробки і реалізації проектів. Сучасне обладнання підприємства дозволяє ефективно очищувати металеві елементи від окалини і корозії, а також проводити високоякісні лакофарбові роботи, що позитивно впливає не лише на естетичний вигляд виробів, а й значно подовжує їхній експлуатаційний термін. Крім того, ПрАТ «ЖЗОК» має багатий досвід у виконанні монтажних робіт для промислових та цивільних споруд, що свідчить про високий рівень компетентності підприємства в комплексному забезпеченні будівельних проектів.

Підприємство також активно впроваджує інноваційні технології для підвищення якості продукції та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. В цілому, організація виробництва і контролю якості в ПрАТ «ЖЗОК» відповідає сучасним стандартам, що забезпечує надійність та довговічність металоконструкцій, виготовлених на заводі.

Завдяки комплексному підходу та високій якості продукції, ПрАТ «ЖЗОК» змогло успішно вийти на міжнародний ринок, експортувавши свої вироби до таких країн, як Франція, Німеччина, Італія, Туркменістан та Азербайджан. Металеві каркаси заводу стали основою для зведення сучасних промислових споруд, торгових і торгово-розважальних центрів, спортивних комплексів, а також станцій технічного обслуговування в багатьох великих містах України - Києві, Харкові, Донецьку, Маріуполі, Львові, Одесі, Полтаві, Черкасах, Сімферополі та Вінниці. Ці об'єкти, що прикрашають міський ландшафт, демонструють надійність та естетику виробів ПрАТ «ЖЗОК».

Сучасне технологічне оснащення підприємства в поєднанні з багаторічним досвідом фахівців дозволяє виготовляти металоконструкції для будівель будь-якого типу, розмірів і висоти. Завод має можливість реалізовувати проекти з

урахуванням найрізноманітніших технічних вимог, що забезпечує гнучкість і адаптивність до потреб клієнтів. Крім того, постійне оновлення виробничої бази та впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню якості продукції і розширенню асортименту. Все це робить ПрАТ «ЖЗОК» одним із провідних підприємств у галузі металоконструкцій як в Україні, так і за її межами. Завдяки злагодженій роботі всіх підрозділів, підприємство підтримує високі стандарти виробництва і стабільно зміцнює свої позиції на ринку. Це можуть бути [50]:

- промислові будівлі і склади;
- логістичні центри;
- торгово - офісні комплекси;
- заклади торгівлі;
- спортивні споруди;
- автосалони;
- конструкції мостових переходів.

Сучасні технологічні можливості підприємства, у поєднанні з багаторічним досвідом, дозволяють виготовляти конструкції будівель будь-якого призначення, розмірів та висоти.

Найбільші реалізовані проекти підприємства ПрАТ «ЖЗОК» у 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Найбільші реалізовані проекти підприємства ПрАТ «ЖЗОК» у 2022-2024 рр.

Назва проекту	Загальна характеристика
Київський палац дітей та юнацтва	Площа 2334 м2. Загальна вага конструкцій 424 тони. Об'єкт розташований на майдані Слави, Київ.
Фармацевтична фірма «Дарниця»	Площа забудови 1130 м2. Загальна вага металоконструкцій 2000 т. Об'єкт розташований: вул. Бориспільська, 13, Київ
Тенісні корти «Акваріум»	Площа забудови 1050 м2. Загальна вага металоконструкцій 104 т. Місцезорозташування: в районі Оболонь та аеропорту «Чайка».
Торгівельний центр «Епіцентр»	Площа забудови 6200 м2. Загальна вага металоконструкцій 3000 т. Місцезорозташування: м. Київ, вул. Берковецька 6в

Джерело: складено автором за даними підприємства

ПрАТ «ЖЗОК» офіційно функціонує як юридична особа з моменту своєї державної реєстрації. Діяльність підприємства здійснюється у повній відповідності з чинним законодавством України та положеннями його статуту.

Майно ПрАТ «ЖЗОК» включає в себе основні засоби, оборотні активи та інші матеріальні цінності, вартість яких зафіксована у бухгалтерському балансі підприємства. Підприємство є власником майна, яке було передано йому засновниками, а також виробленої продукції, що є результатом його господарської діяльності. Крім того, ПрАТ «ЖЗОК» володіє іншим майном, набутих на законних підставах відповідно до чинних нормативних актів.

Всі ризики, пов'язані з випадковою загибеллю або пошкодженням власного майна або майна, переданого в користування, лежать на підприємстві. Така чітка правова і майнова структура забезпечує стабільність функціонування заводу і дозволяє ефективно управляти ресурсами для досягнення стратегічних цілей розвитку.

ПрАТ «ЖЗОК» має власний баланс, а також розрахункові, валютні та інші банківські рахунки. Підприємство володіє зареєстрованим товарним знаком, затвердженим правлінням, і використовує офіційну печатку із своєю назвою. Завод має право реалізовувати, безкоштовно передавати, обмінювати або здавати в оренду засоби виробництва та інші матеріальні цінності як юридичним, так і фізичним особам, за умови дотримання вимог чинного законодавства України та власного статуту.

ПрАТ «ЖЗОК» також уповноважений укладати різноманітні угоди - купівлі-продажу, підяду, страхування, перевезень, зберігання та інші, а також видавати доручення і створювати комісії. Крім того, підприємство може набувати майнові та немайнові права, виконувати обов'язки, а також представляти свої інтереси в судах різних юрисдикцій, включно з арбітражними та третейськими судами.

Такий широкий спектр прав і повноважень забезпечує ПрАТ «ЖЗОК» гнучкість у веденні господарської діяльності та ефективне управління своїми активами.

Створені ПрАТ «ЖЗОК» філії, представництва та дочірні підприємства можуть наділятися основними засобами та оборотними коштами, які належать АТ. Керівництво їх діяльністю здійснюється особами, що призначаються правлінням АТ.

Організаційна структура управління ПрАТ «ЖЗОК» є лінійно-функціональною та наведена на рис. 2.1.

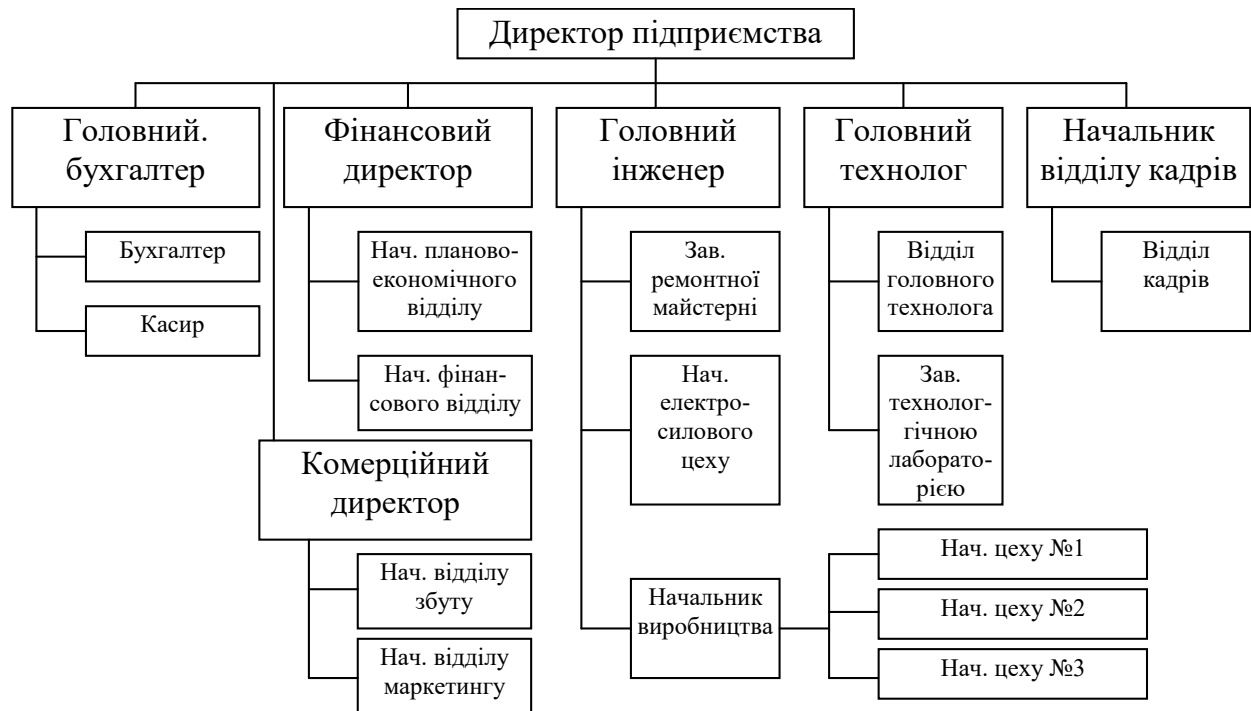


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «ЖЗОК»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, ПрАТ «ЖЗОК» демонструє стабільний розвиток завдяки гнучкому підходу до виробництва та орієнтації на потреби замовників. Підприємство успішно поєднує багаторічний досвід із сучасними технологіями, що дозволяє виготовляти металоконструкції будь-якої складності. Висока якість продукції підтверджується наявністю міжнародних сертифікатів та акредитацій. Географія постачання постійно розширюється - від українських міст до країн Європи та СНД. Власне конструкторське бюро, випробувальна лабораторія та високотехнологічне обладнання забезпечують конкурентоспроможність підприємства. ПрАТ «ЖЗОК» активно розвиває проектний та монтажний напрями, що підвищує комплексність послуг.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища діагностика фінансово-економічного стану підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування та розвитку. Вона дозволяє вчасно виявити потенційні ризики, слабкі місця у фінансовій діяльності, а також оцінити загальний рівень фінансової стійкості підприємства. Завдяки системному аналізу фінансових показників керівництво отримує обґрунтовану інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Діагностика є важливим інструментом у процесі планування, контролю та прогнозування господарської діяльності.

Фінансово-економічна діагностика включає аналіз ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності та рентабельності. Також вона враховує зовнішні чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємства, такі як кон'юнктура ринку, зміни у податковому та правовому середовищі. Регулярне проведення такої оцінки дає змогу вчасно адаптуватися до змін та уникнути критичних ситуацій.

Особливого значення діагностика набуває у періоди економічної нестабільності або трансформацій, коли підприємству необхідно зберегти конкурентоспроможність і фінансову рівновагу. Об'єктивна оцінка фінансового стану дозволяє підприємству залучати інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених осіб. Крім того, вона є основою для обґрунтування інвестиційних проєктів і вибору джерел фінансування.

Таким чином, фінансово-економічна діагностика - це не лише механізм оцінки поточного стану підприємства, а й стратегічний інструмент забезпечення його довгострокового зростання. Її результати мають практичну цінність для внутрішнього менеджменту, власників, партнерів і зовнішніх аналітиків. Успішне функціонування будь-якої господарської одиниці значною мірою залежить від точності, повноти та своєчасності діагностичних заходів.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПрАТ «ЖЗОК» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «ЖЗОК»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	221145	494516	321081	99936	45,19
Валовий прибуток, тис. грн.	14203	40975	30416	16213	114,15
Чистий прибуток, тис. грн.	-4541	11015	995	5536	121,91
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	299847,0	313359,0	217260,0	-82587,0	-27,54
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	24031,0	22035,5	19483,0	-4548,0	-18,93
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	275816,0	291323,5	197777,0	-78039,0	-28,29
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	228	219	216	-12	-5,26
Фондовіддача, грн.	9,20	22,44	16,48	7,28	79,08
Фондомісткість, грн.	0,02	0,02	0,01	-0,01	-35,69
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	105,40	100,62	90,20	-15,20	-14,42
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	969,93	2258,06	1486,49	516,55	53,26
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,80	1,70	1,62	0,82	102,48

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що спостерігається зростання чистого доходу на 45,19%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток збільшився на 114,15%, що є позитивною тенденцією, однак темпи приросту прибутку сповільнилися у 2024 році. Незважаючи на це, підприємству вдалося вийти із зони збитковості, отримавши чистий прибуток у 2023–2024 роках, хоча в 2024 році він значно скоротився порівняно з попереднім періодом.

Середньорічна вартість активів підприємства скоротилася на 27,54%, зокрема оборотні активи зменшилися на 28,29%, що може свідчити про скорочення запасів або проблеми з ліквідністю. Також знизилася чисельність працівників на 5,26%, що могло вплинути на зменшення загальної продуктивності у 2024 році. Фондовіддача зросла на 79,08%, що є свідченням ефективнішого використання основних засобів, тоді як фондомісткість

зменшилася на 35,69%, що також є позитивною динамікою.

Фондоозброєність працівників зменшилася на 14,42%, що вказує на зниження технічного оснащення одного працівника. Продуктивність праці у 2024 році зросла на 53,26% у порівнянні з 2022 роком, хоча вона все ще поступається показнику 2023 року. Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 102,48% свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства в короткостроковому періоді. Загалом ПрАТ «ЖЗОК» демонструє позитивні результати зростання прибутковості та ефективності використання ресурсів, але скорочення активів і персоналу потребує ретельного контролю та стратегічного планування.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою фінансово-економічного аналізу, що дозволяє об'єктивно оцінити структуру, динаміку та ефективність використання активів. Вона надає можливість визначити рівень забезпеченості підприємства основними засобами, матеріальними ресурсами та оборотними активами. Такий аналіз є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку, інвестування чи оптимізації ресурсів. Майновий стан підприємства прямо впливає на його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і здатність забезпечувати безперервну господарську діяльність.

Оцінка структури активів дозволяє виявити ступінь мобільності майна та ефективність його використання у виробничому процесі. Особлива увага приділяється співвідношенню між необоротними й оборотними активами, адже воно відображає стратегічну спрямованість підприємства. Діагностика також дозволяє виявити ризики втрати майна або зниження його ліквідності. В умовах ринкової економіки ефективне управління активами є запорукою фінансової стабільності. Отже, діагностика майнового стану — це не лише технічний аналіз, а й інструмент стратегічного управління розвитком підприємства.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «ЖЗОК» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ПрАТ «ЖЗОК»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	23632	6,86	20439	7,24	18527	12,18	-5105	-21,60	5,32
в т.ч. основні засоби	23512	6,83	20319	7,20	18407	12,10	-5105	-21,71	5,27
2. Оборотні активи	320693	93,14	261954	92,76	133600	87,82	-187093	-58,34	-5,32
в т.ч. запаси	212965	61,85	152956	54,16	84725	55,69	-128240	-60,22	-6,16
дебіторська заборгованість	13506	3,92	41075	14,55	6783	4,46	-6723	-49,78	0,54
грошові кошти	94222	27,36	67923	24,05	42092	27,67	-52130	-55,33	0,30
Пасиви									
1. Власний капітал	72823	21,15	83838	29,69	84833	55,76	12010	16,49	34,62
в т.ч. зареєстрований капітал	1994	0,58	1994	0,71	1994	1,31	0	0,00	0,73
Нерозподілений прибуток	65599	19,05	76194	26,98	76638	50,38	11039	16,83	31,33
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	271502	78,85	198555	70,31	67294	44,24	-204208	-75,21	-34,62
Баланс	344325	100,00	282393	100,00	152127	100,00	-192198	-55,82	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

На основі наведених даних можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках майновий стан ПрАТ «ЖЗОК» зазнав істотних змін. Загальна сума активів зменшилась на 192198 тис. грн або на 55,82%, що свідчить про суттєве скорочення масштабів діяльності підприємства. Найбільше зниження відбулося за рахунок оборотних активів, які скоротилися на 187093 тис. грн (на 58,34%), що може свідчити про проблеми з обігом коштів, зменшенням запасів та грошових ресурсів. Зокрема, запаси зменшилися більш ніж удвічі – на 60,22%, а грошові кошти – на 55,33%, що вказує на зниження фінансової гнучкості підприємства. Дебіторська заборгованість також знизилась на 49,78%, що може бути як позитивним сигналом (активна робота з боржниками), так і ознакою

зменшення обсягів продажів. Необоротні активи зменшились на 21,6%, але при цьому їх питома вага в структурі активів зросла з 6,86% до 12,18%, що свідчить про зміну структури активів у бік менш ліквідних.

У пасиві позитивним є зростання власного капіталу на 16,49%, зокрема нерозподіленого прибутку, що може вказувати на збереження прибутковості діяльності. Водночас поточні зобов'язання скоротилися на 204208 тис. грн (на 75,21%), що може свідчити про зменшення фінансового навантаження. У цілому структура балансу змінилася на користь підвищення фінансової автономії, проте різке скорочення активів вимагає детальнішої оцінки причин та подальших управлінських рішень.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим елементом системи управління та прийняття стратегічних рішень. Вона дозволяє виявити рівень ефективності господарської діяльності, оцінити прибутковість, рентабельність та динаміку змін фінансових показників. Аналіз фінансових результатів є основою для формування обґрунтованої економічної політики, виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Зокрема, дослідження чистого доходу, валового та чистого прибутку дає змогу зробити висновки про конкурентоспроможність і фінансову стабільність компанії.

Регулярна діагностика фінансових результатів сприяє своєчасному виявленню негативних тенденцій і запобіганню збиткам. Вона допомагає визначити, які чинники найбільше впливають на прибутковість, і розробити шляхи її підвищення. Для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін ця інформація є важливим орієнтиром у прийнятті рішень. Також вона слугує підґрунтям для внутрішнього аудиту, фінансового планування та контролю. Отже, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є необхідним інструментом ефективного управління та забезпечення його сталого розвитку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «ЖЗОК» проаналізовано у табл. 2.5.

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «ЖЗОК» свідчить про нестабільність, але водночас і певні позитивні зрушення.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ПрАТ «ЖЗОК», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	221145	494516	321081	99936	45,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	206942	453541	290665	83723	40,46
Валовий прибуток	14203	40975	30416	16213	114,15
Інші операційні доходи	2139	11162	3628	1489	69,61
Адміністративні витрати	10824	21810	25143	14319	132,29
Витрати на збут	3857	4674	3593	-264	-6,84
Інші операційні витрати	12489	16892	9075	-3414	-27,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10828	8761	-3767	7061	65,21
Фінансовий результат до оподаткування	-2892	15468	3100	5992	у 2,07 р.б.
Чистий фінансовий результат	-4541	11015	995	5536	121,91

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий дохід підприємства у 2024 році зріс на 45,19% порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення реалізаційної діяльності. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але дещо меншими темпами - на 40,46%, що дало змогу забезпечити зростання валового прибутку на 114,15%. Позитивним є також зростання інших операційних доходів, хоча у 2024 році вони були нижчими, ніж у 2023 році, що свідчить про зниження додаткових джерел надходжень. Адміністративні витрати зросли більш ніж удвічі, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Водночас витрати на збут дещо зменшились, що може свідчити про оптимізацію витратної частини. Значне скорочення інших операційних витрат на 27,34% стало позитивним чинником для покращення фінансової ситуації.

Незважаючи на те, що фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році залишився від'ємним, він покращився порівняно з 2022 роком на 7061 тис. грн. Прибуток до оподаткування у 2024 році зріс у 2,07 рази порівняно з базовим роком, а чистий прибуток збільшився на 121,91%, що свідчить про певне

відновлення фінансової стійкості. Загалом, підприємство демонструє ознаки поступового покращення фінансових результатів, хоча й потребує подальшої оптимізації витрат.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «ЖЗОК» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «ЖЗОК»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,18	1,32	1,99	0,80	68,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,34	0,63	0,28	80,24
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	49191	63399	66306	17115	34,79
Коефіцієнт автономії	0,21	0,30	0,56	0,35	163,67
Коефіцієнт фінансової залежності	4,73	3,37	1,79	-2,93	-62,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,27	0,42	1,26	0,99	у 3,69 р.б.
Коефіцієнт оборотності активів	0,74	1,58	1,48	0,74	100,38
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,94	6,31	3,81	0,86	29,28
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,24	3,11	0,94	2,18	x
Рентабельність власного капіталу, %	-6,05	14,06	1,18	7,23	x
Рентабельність продукції, %	-0,22	3,02	0,53	0,74	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, аналіз свідчить про суттєве покращення загального фінансового стану підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,18 до 1,99, що свідчить про підвищення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 80,24%, вказуючи на покращення миттєвої платоспроможності. Чистий оборотний капітал збільшився на 34,79%, що свідчить про зростання обсягу власних обігових коштів. Значне зростання коефіцієнта автономії з 0,21 до 0,56 та зниження коефіцієнта фінансової залежності до 1,79 вказують на підвищення фінансової незалежності підприємства. При цьому рентабельність діяльності ПрАТ «ЖЗОК» поки залишається низькою, що свідчить про потребу в подальшому покращенні ефективності використання ресурсів.

2.3. Оцінка стану організації оплати праці на підприємстві

Дослідження показали, що система організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» - це сукупність принципів, методів і форм, за якими визначається рівень, структура та порядок нарахування заробітної плати працівникам відповідно до їхнього внеску в результати діяльності підприємства. Вона включає тарифну систему, систему преміювання, надбавок і доплат, а також норми праці, графіки виплат і систему мотивації.

Ця система покликана забезпечити справедливу, конкурентоспроможну та економічно обґрунтовану винагороду за працю, сприяти зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності виробництва. На підприємстві вона також враховує фінансові можливості, умови праці, складність і відповідальність виконуваних робіт [4].

Система організації оплати праці на виробничому підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» є ключовим аспектом управління персоналом. Вона спрямована на забезпечення відповідності між результатами праці працівників і розміром їхньої винагороди. Основу цієї системи складає тарифна сітка, яка враховує кваліфікаційний рівень, складність виконуваних робіт та умови праці. Важливе значення має преміювання, яке застосовується як засіб стимулювання за досягнення високих виробничих показників. Також практикуються доплати за понаднормову роботу, роботу в нічний час та у шкідливих умовах. Загалом система оплати праці на ПрАТ «ЖЗОК» має на меті підвищення мотивації працівників, ефективності виробничого процесу та збереження кадрового потенціалу підприємства.

Елементи системи організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» являють собою комплекс взаємопов'язаних складових, що забезпечують ефективне матеріальне стимулювання працівників. До них належать тарифна сітка, яка визначає розмір основної заробітної плати залежно від кваліфікації та посадових обов'язків. Важливим елементом є система преміювання, що заохочує досягнення високих виробничих і якісних показників. Також до системи входять

доплати і надбавки за роботу в особливих умовах, понаднормові години та інші види заохочень. Окрему складову становить нарахування соціальних виплат і гарантій, передбачених законодавством. Всі ці елементи спрямовані на підтримку мотивації працівників і підвищення продуктивності праці на підприємстві [17; 31].

Характеристика елементів системи організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика елементів системи організації оплати праці
на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Елемент системи оплати праці	Опис	Функції
Тарифна сітка	Система посадових окладів, що залежить від кваліфікації, досвіду і посади працівника.	Забезпечує базовий рівень оплати, відображає складність роботи.
Преміювання	Виплати додаткових винагород за досягнення конкретних виробничих, якісних або економічних показників.	Мотивує працівників на підвищення продуктивності та якості.
Доплати та надбавки	Виплати за роботу в нічний час, шкідливі умови праці, понаднормову роботу тощо.	Компенсує додаткові витрати або умови роботи, стимулює активність.
Соціальні виплати та гарантії	Виплати, передбачені законодавством: відпускні, лікарняні, допомоги, матеріальна підтримка.	Забезпечує соціальний захист працівників і підвищує лояльність.
Матеріальне заохочення	Разові бонуси, винагороди за особистий внесок, участь у програмах мотивації.	Заохочує ініціативу, креативність і лояльність персоналу.
Нарахування податків і зборів	Облік податків та внесків до державних фондів відповідно до чинного законодавства України.	Забезпечує легальність оплати праці та відповідність нормам.

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Система організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують справедливу та мотивуючу оплату праці. Вона базується на тарифній сітці, яка враховує кваліфікацію та посаду працівників, а також передбачає преміювання за досягнення виробничих цілей. Доплати та надбавки компенсують особливі умови праці, підвищуючи мотивацію працівників. Соціальні виплати гарантують

соціальний захист і підтримку персоналу відповідно до законодавства. Матеріальне заохочення стимулює ініціативність та підвищує лояльність співробітників. Врахування податків і зборів забезпечує легальність і відповідність системи оплати праці нормативним вимогам [36; 47].

Об'єктами оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» є персонал, який виконує виробничі та невиробничі функції, забезпечуючи стабільну діяльність підприємства. Це включає працівників основних виробничих підрозділів, службовців адміністративного апарату, технічний персонал, а також фахівців, які здійснюють підтримку і контроль. Важливо, що оплата охоплює як кваліфікованих спеціалістів, так і робітників різних професійних рівнів. Персонал, який працює за контрактами, також входить до сфери оплати праці. Крім того, оплата поширюється на тимчасових працівників і сумісників, які виконують завдання підприємства. Усі ці категорії співробітників є об'єктами системи мотивації та матеріального заохочення [41].

Аналіз динаміки та структури персоналу за категоріями підприємства ПрАТ «ЖЗОК» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад і структура персоналу за категоріями ПрАТ «ЖЗОК»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	228	100,00	219	100,00	216	100,00	-12	-5,26
– виробничий персонал	164	71,93	155	70,78	158	73,15	-6	-3,66
– управлінський персонал, в т.ч.:	64	28,07	64	29,22	58	26,85	-6	-9,38
– керівники	14	6,14	13	5,94	13	6,02	-1	-7,14
– спеціалісти	30	13,16	26	11,87	24	11,11	-6	-20,00
– службовці	20	8,77	25	11,42	21	9,72	1	5,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.8 щодо складу і структури персоналу ПрАТ «ЖЗОК», видно, що загальна чисельність працівників зменшилась на 5,26% у період з 2022 по 2024 рік, що свідчить про певне скорочення штату.

Виробничий персонал залишився найбільшою категорією, становлячи понад 70% загальної чисельності, з незначним коливанням у межах $\pm 3\%$. Управлінський персонал знизився на 9,38%, що може вказувати на оптимізацію управлінської структури або реорганізацію. Кількість керівників зменшилась незначно - на 7,14%, що свідчить про стабільність управлінського керівництва. Спеціалісти за цей період скоротились суттєвіше - на 20%, можливо, через автоматизацію чи зміну функціональних обов'язків. Натомість кількість службовців зросла на 5%, що може свідчити про збільшення адміністративних або сервісних функцій на підприємстві.

Якісна організація оплати праці є одним із ключових чинників підвищення мотивації працівників та залучення кваліфікованих кадрів. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що цінує своїх працівників. Відповідна система оплати стимулює ефективну та продуктивну працю, що безпосередньо впливає на зростання кадрового потенціалу. Крім того, прозорість і справедливість у нарахуванні заробітної плати підвищують рівень довіри співробітників до керівництва. Завдяки цьому зменшується плинність кадрів і зростає лояльність персоналу. Отже, якісна організація оплати праці є запорукою стабільного розвитку підприємства через покращення його людського ресурсу [70].

Динаміка показників формування кадрового потенціалу підприємства ПрАТ «ЖЗОК» наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників формування кадрового потенціалу
підприємства ПрАТ «ЖЗОК»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Средньооблікова чисельність працівників, осіб	228	219	216	-12	-5,26
Відпрацьовано одним робітником днів, дні	261	260	253	-8	-3,07
Відпрацьовано одним робітником годин, год.	1958	2002	1973	16	0,81

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Непродуктивні витрати робочого часу, год.	29754	17082	10930	-18824	-63,27
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,08	0,06	0,00	-4,51
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,94	0,93	0,95	0,01	0,85
Індекс чисельності робочої сили	0,97	0,96	0,99	0,02	1,74
Продуктивність праці (за чистим доходом), тис.грн.	969,93	2258,06	1486,49	516,55	53,26
Продуктивність праці (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	1057,23	2529,03	1682,70	625,47	59,16
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	10,68	23,17	15,40	4,72	44,15
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	-0,22	0,52	0,05	0,27	121,75

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи динаміку показників формування кадрового потенціалу підприємства ПрАТ «ЖЗОК», можна відзначити незначне зменшення середньооблікової чисельності працівників на 5,26% за період 2022–2024 років. Відпрацьовані одним робітником дні знизилися на 3,07%, що свідчить про деяке скорочення робочого часу, тоді як кількість відпрацьованих годин незначно зросла на 0,81%. Важливо відзначити суттєве зменшення непродуктивних витрат робочого часу на 63,27%, що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу. Коефіцієнт плинності кадрів залишився стабільним, з незначною зміною у межах 0,06, що вказує на задовільний рівень утримання працівників. Коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 0,85%, підкреслюючи підвищення стабільності персоналу. Продуктивність праці за чистим доходом і обсягом виготовленої продукції зросла відповідно на 53,26% та 59,16%, що демонструє покращення результативності роботи колективу. Водночас продуктивність праці за чистим прибутком поки що залишається низькою, хоча і має позитивну динаміку.

Тарифна сітка на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» являє собою впорядковану систему оплати праці, що базується на розподілі працівників за тарифними розрядами відповідно до складності, відповідальності та умов виконуваних робіт. Вона встановлює співвідношення між рівнем кваліфікації працівника та

розміром його заробітної плати, забезпечуючи справедливість і об'єктивність в оплаті праці.

Кожному тарифному розряду відповідає певний тарифний коефіцієнт, який визначає рівень оплати відносно базової тарифної ставки. Сітка охоплює як робітничі професії, так і адміністративно-управлінський персонал, враховуючи складність і значущість виконуваних функцій. Завдяки застосуванню тарифної сітки підприємство забезпечує стимулювання професійного зростання та підвищення продуктивності праці. Крім того, система дозволяє ефективно планувати витрати на оплату праці та здійснювати контроль за дотриманням трудового законодавства [67].

Опис тарифної сітки, що діє на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Опис тарифної сітки, що діє на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Рівень тарифної сітки	Категорія працівників	Мінімальний тарифний розряд	Максимальний тарифний розряд	Коефіцієнт тарифної ставки	Опис функцій та обов'язків
1	Робочі початкового рівня	1	2	1,0 – 1,2	Виконання простих операцій, допоміжна робота
2	Робочі кваліфіковані	3	4	1,3 – 1,6	Виконання спеціалізованих операцій
3	Молодші спеціалісти	5	6	1,7 – 2,0	Виконання технічних і адміністративних завдань
4	Спеціалісти	7	8	2,1 – 2,5	Кваліфікована робота, управління групою
5	Керівники середньої ланки	9	10	2,6 – 3,0	Організація роботи підрозділу
6	Вищий керівний склад	11	12	3,1 – 4,0	Стратегічне управління підприємством

Джерело: складено автором за даними підприємства

Соціальні виплати та гарантії мають бути невід'ємною складовою існуючої

системи організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК», оскільки вони забезпечують соціальний захист працівників та підвищують їхню мотивацію до праці. До таких виплат належать обов'язкові виплати згідно з трудовим законодавством (відпускні, лікарняні, компенсації за невикористану відпустку) та додаткові, передбачені колективним договором (матеріальна допомога, премії, доплати за стаж роботи, святкові надбавки). Їх впровадження сприяє зниженню плинності кадрів і формує позитивний імідж роботодавця.

Соціальні виплати та гарантії, що мають бути враховані в системі організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Соціальні виплати та гарантії, що мають бути враховані в системі
організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Вид соціальної виплати	Зміст	Підстава для надання	Примітка
1	2	3	4
Оплата щорічної відпустки	Середній заробіток за дні щорічної основної відпустки	Кодекс законів про працю України (ст. 74–79)	Надається щороку
Оплата листків непрацездатності (лікарняні)	Компенсація втраченого доходу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю	Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»	Частково фінансується ФССУ
Матеріальна допомога	Разова грошова допомога у складних життєвих обставинах	Колективний договір	За заявою працівника
Допомога при народженні дитини	Одноразова допомога на честь народження дитини	Колективний договір / Наказ керівництва	Добровільна ініціатива підприємства
Премії до святкових дат	Грошові премії до професійних свят, ювілеїв	Положення про преміювання	За рішенням адміністрації
Компенсація за невикористану відпустку	Виплата за дні відпустки, які не були використані	КЗпП України (ст. 83)	При звільненні або за рішенням працівника
Доплати за шкідливі умови праці	Надбавка до зарплати за роботу у шкідливих або небезпечних умовах	Колективний договір, результати атестації	Визначається згідно атестації робочих місць
Допомога при виході на пенсію	Разова допомога працівникам, які виходять на пенсію	Колективний договір	За погодженням з профкомом

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Страхування працівників	Добровільне медичне страхування або страхування від нещасних випадків	Внутрішні положення підприємства	Залежить від фінансових можливостей
Компенсація проїзду або харчування	Відшкодування витрат на транспорт або харчування	Колективний договір	Може надаватися окремим категоріям

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, соціальні виплати та гарантії на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» є важливою складовою системи оплати праці та сприяють підвищенню мотивації персоналу. Вони охоплюють як обов'язкові виплати, передбачені законодавством (відпустки, лікарняні, компенсації), так і добровільні стимули, закріплені у колективному договорі. Такі заходи забезпечують соціальний захист працівників і створюють позитивний імідж роботодавця. Загалом система соціальних гарантій сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню стабільності колективу.

Важливим аспектом організації оплати праці є формування фонду оплати праці та відповідного рівня середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «ЖЗОК». Саме ці показники є основою для забезпечення стабільної мотивації персоналу та ефективного використання трудових ресурсів.

Правильне планування фонду оплати праці дозволяє дотримуватись балансу між витратами підприємства та рівнем матеріального заохочення працівників.

Середньомісячна заробітна плата є індикатором конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та відображає його фінансову спроможність. Її динаміка свідчить про економічний стан підприємства, а також про ефективність кадрової політики. Раціональний підхід до формування фонду оплати праці сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці [7].

Динаміка формування фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «ЖЗОК» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка формування фонду оплати праці та середньомісячної

заробітної плати працівників ПрАТ «ЖЗОК»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	39012	66128	65907	26895	68,94
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	228	219	216	-12	-5,26
Середньомісячна заробітна плата, грн.	14259	25163	25427	11168	78,33

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «ЖЗОК» свідчить про суттєве зростання фінансових витрат на оплату праці у 2024 році порівняно з 2022 роком. Фонд оплати праці збільшився на 68,94%, що в абсолютному вираженні становить 26895 тис. грн. При цьому середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 12 осіб або 5,26%, що вказує на оптимізацію кадрового складу. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 78,33% і сягнула 25 427 грн, що є позитивним стимулом для працівників. Така динаміка свідчить про зростання ефективності праці та покращення матеріального заохочення персоналу.

Склад та структура оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Склад та структура оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Назва показника	Фактично нараховано, тис. грн.						2024 р. до 2022 р., %
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		
	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн.	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
ФОП, всього, в т.ч.	39012	100	66128	100	65907	100	48,89
1. Фонд основної зарплати	25163	64,5	43049	65,1	43565	66,1	51,04
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	12367	31,7	21690	32,8	20893	31,7	44,08

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
– премії за виробничі	8895	22,8	15143	22,9	13379	20,3	46,18

результати							
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв'язку із навчанням	3472	8,9	6547	9,9	7513	11,4	93,15
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1482	3,8	1389	2,1	1450	2,2	1,13

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз складу та структури оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» у 2022–2024 роках свідчить про суттєве зростання загального фонду оплати праці (ФОП) на 48,89%. Найбільшу частку у ФОП стабільно займає фонд основної заробітної плати, який у 2024 році становив 66,1%, збільшившись на 51,04% порівняно з 2022 роком. Фонд додаткової зарплати також зріс на 44,08%, хоча його питома вага у структурі ФОП залишилась незмінною – 31,7%. Помітно зменшилась частка премій за виробничі результати – з 22,8% у 2022 році до 20,3% у 2024 році, хоча їх обсяг зріс майже на 46,18%. Значне зростання відбулося за статтею оплати працівників за період навчання та підвищення кваліфікації – майже вдвічі (на 93,15%), що свідчить про посилення інвестицій у розвиток персоналу. Частка інших заохочувальних і компенсаційних виплат залишилась незначною (2,2% у 2024 році) і майже не змінилася в абсолютному вираженні. Загалом структура оплати праці свідчить про пріоритетність базової та додаткової заробітної плати з акцентом на професійний розвиток працівників.

Динаміка показників оцінки ефективності організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» представлена у табл. 2.14.

У 2024 році спостерігається зниження обсягу виробництва продукції на 1 грн фонду заробітної плати порівняно з 2022 роком на 1,32 грн або на 21,74%, що свідчить про погіршення продуктивності використання фонду оплати праці ПрАТ «ЖЗОК».

Таблиця 2.14

Динаміка показників оцінки ефективності організації оплати праці

на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	39012	66128	65907	26895	68,94
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	236674	511849	312932	76258	32,22
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	221145	494516	321081	99936	45,19
Валовий прибуток, тис. грн.	14203	40975	30416	16213	114,15
Чистий прибуток, тис. грн.	-4541	11015	995	5536	121,91
Обсяг виробництва продукції на 1 грн фонду заробітної плати	6,07	7,74	4,75	-1,32	-21,74
Виручка від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати	5,67	7,48	4,87	-0,80	-14,06
Прибуток від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати	0,36	0,62	0,46	0,10	26,76
Чистий прибуток на 1 грн фонду заробітної плати	-0,12	0,17	0,02	0,13	112,97

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналогічна негативна динаміка спостерігається і щодо виручки від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати, яка зменшилася на 0,80 грн або 14,06%, що вказує на зниження ефективності реалізації продукції у порівнянні з витратами на оплату праці. Разом з тим, прибуток від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати зріс на 0,10 грн або 26,76%, що може свідчити про зниження собівартості продукції або оптимізацію операційних витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку на 1 грн фонду заробітної плати: він виріс з від'ємного значення (-0,12 грн) у 2022 році до позитивного рівня (0,02 грн) у 2024 році, забезпечивши приріст на 0,13 грн або 112,97%.

Таким чином, можна зробити висновок про поліпшення фінансового результату, попри загальне зниження виробничо-реалізаційних показників на одиницю витрат на оплату праці. Результати свідчать про неоднозначні тенденції. З одного боку, зниження продуктивності та виручки на 1 грн фонду зарплати, з іншого - покращення прибутковості, що вимагає подальшого аналізу структури витрат, цінової політики та організації виробництва.

2.4. Напрями удосконалення організації оплати праці на підприємстві

Організація оплати праці є одним із ключових елементів системи управління персоналом на підприємстві, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування. Для ПрАТ «ЖЗОК» удосконалення механізмів оплати праці є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності та зростання конкуренції. Раціональна організація оплати праці сприяє підвищенню мотивації працівників, зростанню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів. Неефективна система винагородження, навпаки, може призвести до втрати кваліфікованого персоналу, зниження якості продукції та збільшення витрат [44].

Аналіз динаміки показників ефективності використання фонду оплати праці на підприємстві свідчить про наявність проблем у сфері продуктивності та реалізації. Незважаючи на позитивні зрушення в частині прибутковості, показники виробничої та реалізаційної ефективності демонструють тенденцію до зниження. Це вимагає перегляду існуючої системи оплати праці з метою її адаптації до сучасних умов господарювання. Впровадження гнучких та стимулюючих форм оплати, диференціація заробітної плати залежно від результатів праці можуть забезпечити підвищення зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства. Таким чином, удосконалення організації оплати праці на ПрАТ «ЖЗОК» є важливою передумовою зміцнення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Для оцінки рівня задоволеності працівників ПрАТ «ЖЗОК» організацією оплати праці було проведено спеціальне опитування, метою якого було виявлення основних проблем і потреб персоналу у цій сфері. Аналіз думок працівників дозволяє отримати об'єктивну інформацію про ефективність існуючої системи винагородження та виявити можливі фактори демотивації. Врахування думок безпосередніх виконавців є важливим кроком для формування справедливої і прозорої політики оплати праці. Опитування охопило різні категорії працівників, що дало змогу отримати комплексний зріз проблем

та очікувань [15].

Результати дослідження дозволяють виявити як позитивні аспекти системи оплати, так і недоліки, що потребують корекції. Зібрані дані стали основою для подальшого аналізу і розробки рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних механізмів. Задоволеність працівників заробітною платою безпосередньо впливає на їхню продуктивність і лояльність до підприємства. Виявлення проблемних зон дає змогу спрямувати зусилля керівництва на підвищення якості управління персоналом. Отже, проведене опитування є важливим інструментом для підвищення ефективності організації оплати праці на ПрАТ «ЖЗОК».

Результати проведеного опитування задоволеності працівників організацією оплати праці на ПрАТ «ЖЗОК» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати проведеного опитування задоволеності працівників
організацією оплати праці на ПрАТ «ЖЗОК»

Питання опитування	Відсоток відповіді (%)	Коментарі
Загальний рівень задоволеності оплатою праці	45% задоволені	Більшість вважають оплату недостатньою
Своєчасність виплат	85% задоволені	Виплати здебільшого відбуваються вчасно
Справедливість системи оплати	38% вважають справедливою	Частина працівників відчувають несправедливість
Мотиваційний вплив оплати	40% вважають мотиваційною	Необхідність впровадження бонусів
Прозорість формування заробітної плати	30% вважають прозорою	Відсутність чітких критеріїв оцінки
Рівень інформованості про систему оплати	50% добре обізнані	Потрібно покращити комунікацію
Вплив оплати праці на продуктивність	42% відчувають позитивний вплив	Оплата не завжди стимулює кращу роботу
Бажання змін у системі оплати	60% прагнуть змін	Працівники пропонують більш гнучкі механізми оплати

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати опитування працівників ПрАТ «ЖЗОК» свідчать про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів в організації оплати праці. Більшість респондентів задоволені своєчасністю виплат, однак лише 45% позитивно оцінюють загальний рівень оплати. Лише третина працівників вважає систему

оплати справедливою та прозорою, що вказує на необхідність удосконалення підходів до нарахування заробітної плати. Значна частина опитаних не відчуває достатнього мотиваційного впливу заробітної плати на свою продуктивність. Половина респондентів висловила недостатній рівень інформованості про принципи формування заробітної плати. Загалом, 60% працівників висловили бажання змін у системі оплати, що підкреслює актуальність її перегляду та адаптації до потреб персоналу.

На основі аналізу показників ефективності та результатів опитування працівників можна виокремити основні недоліки діючої системи організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» (рис. 2.2).

Недоліки діючої системи організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»	
→	1. Низький рівень загальної задоволеності оплатою праці – лише частина працівників вважає розмір своєї заробітної плати достатнім, що свідчить про занижений рівень мотивації та ймовірне зростання плинності кадрів.
→	2. Відсутність прозорості у формуванні заробітної плати – більшість працівників не мають чіткого розуміння критеріїв оцінювання їхньої праці, що призводить до відчуття несправедливості та недовіри до керівництва.
→	3. Недостатній мотиваційний ефект системи оплати – оплата праці не стимулює працівників до підвищення продуктивності, що негативно впливає на загальні виробничі результати.
→	4. Слабка диференціація винагороди – діюча система не враховує повною мірою індивідуальний вклад працівників, що знижує ініціативність та зацікавленість у досягненні високих результатів.
→	5. Обмеженість стимулюючих виплат та премій – відсутність або нерегулярність додаткових стимулів (премій, надбавок, бонусів) не дозволяє ефективно заохочувати працівників до підвищення якості та обсягів праці.
→	6. Недостатній рівень комунікації з питань оплати праці – половина респондентів не володіє повною інформацією про систему оплати, що створює додаткову напругу в колективі та знижує рівень залученості.

Рис. 2.2. Недоліки діючої системи організації оплати праці
на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Джерело: складено автором

Визначені недоліки вказують на необхідність перегляду та модернізації чинної системи оплати праці з метою підвищення її ефективності,

справедливості та відповідності сучасним потребам працівників і підприємства загалом.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи оплати праці та усунення виявлених недоліків на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи оплати праці та усунення виявлених недоліків на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК»

Виявлений недолік	Запропонований захід	Очікуваний результат	Термін реалізації
Низький рівень загальної задоволеності оплатою праці	Проведення перегляду тарифних ставок з урахуванням інфляції та середньоринкових рівнів	Підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів	Короткостроковий (1–3 міс.)
Відсутність прозорості у формуванні заробітної плати	Розробка й оприлюднення положення про оплату праці з чіткими критеріями	Підвищення довіри працівників до системи оплати	Середньостроковий (3–6 міс.)
Низький мотиваційний ефект	Запровадження системи КРІ, бонусів за результати, гнучких премій	Стимулювання зростання продуктивності праці	Середньостроковий (3–6 міс.)
Недостатня диференціація винагороди	Введення індивідуальної оцінки ефективності праці та персональних надбавок	Зростання ініціативності, покращення результатів	Короткостроковий (1–3 міс.)
Обмеженість стимулюючих виплат	Розширення системи преміювання та одноразових заохочень	Підвищення зацікавленості у виконанні планів і перевиконанні норм	Середньостроковий (3–6 міс.)
Недостатній рівень інформованості працівників	Регулярне інформування через внутрішні збори, електронні розсилки та стенди	Формування прозорості системи та зменшення конфліктів	Постійно (на регулярній основі)

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна стверджувати, що їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності системи оплати праці на ПрАТ «ЖЗОК». Основна увага зосереджена на забезпеченні прозорості, справедливості та мотиваційної функції оплати. Передбачено як короткострокові, так і середньострокові дії, що дозволить досягати поступових, але стабільних

результатів. Важливим є також покращення комунікаційної складової з працівниками щодо принципів нарахування зарплати. Загалом впровадження комплексу заходів має позитивно вплинути на трудову дисципліну, продуктивність та задоволеність персоналу.

В умовах посилення конкуренції, необхідності ефективного використання трудових ресурсів та забезпечення високої продуктивності праці особливої актуальності набуває удосконалення системи мотивації управлінського персоналу. На ПрАТ «ЖЗОК» існуюча система оплати праці не повною мірою стимулює керівників до досягнення високих результатів, оскільки не враховує індивідуального внеску кожного управлінця в загальний успіх підприємства. Це знижує зацікавленість у підвищенні ефективності роботи, впровадженні нововведень та досягненні стратегічних цілей.

Введення системи індивідуальної оцінки ефективності праці дозволить створити прозорий та об'єктивний механізм оцінювання результатів діяльності керівників. Запровадження персональних надбавок за досягнення чітко визначених показників сприятиме підвищенню мотивації, відповідальності та ініціативності управлінського персоналу [13]. Такий підхід також забезпечить зв'язок між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності підприємства, що є важливим елементом сучасної системи управління персоналом. У перспективі це дозволить не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й зміцнити корпоративну культуру результативності. Отже, впровадження індивідуальної оцінки ефективності праці є доцільним і стратегічно важливим кроком у розвитку системи управління трудовими ресурсами ПрАТ «ЖЗОК».

Пропонується реалізація проекту «Введення індивідуальної оцінки ефективності праці та персональних надбавок для управлінського персоналу ПрАТ «ЖЗОК». Це дозволить:

- підвищити мотивацію управлінського персоналу до досягнення конкретних і вимірюваних результатів;
- створити прозору систему оцінки праці керівників, засновану на чітких

показниках ефективності (KPI);

- забезпечити справедливий розподіл надбавок, орієнтований на особистий внесок кожного працівника;
- підвищити загальну продуктивність управлінської праці та якість управлінських рішень;
- посилити відповідальність за виконання службових обов'язків і реалізацію стратегічних цілей підприємства;
- зменшити плинність кадрів, стимулюючи професійний розвиток і кар'єрне зростання;
- покращити фінансові результати підприємства завдяки більш ефективному управлінню процесами.

Реалізація цього проєкту є важливим кроком у вдосконаленні системи управління персоналом і сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «ЖЗОК».

Основні параметри проєкту «Введення індивідуальної оцінки ефективності праці та персональних надбавок для управлінського персоналу ПрАТ «ЖЗОК»» наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Основні параметри проєкту «Введення індивідуальної оцінки ефективності праці та персональних надбавок для управлінського персоналу ПрАТ «ЖЗОК»»

Параметр	Зміст
1	2
Назва проєкту	Введення системи індивідуальної оцінки ефективності праці та персональних надбавок для управлінського персоналу ПрАТ «ЖЗОК»
Ініціатор проєкту	Відділ управління персоналом ПрАТ «ЖЗОК»
Мета проєкту	Підвищення продуктивності управлінської діяльності, мотивації керівників середньої та вищої ланки, формування прозорої та об'єктивної системи винагороди за результатами індивідуальної праці.
Основні завдання	1. Впровадити систему оцінювання індивідуальних результатів управлінської праці. 2. Визначити чіткі критерії ефективності для різних управлінських посад. 3. Запровадити механізм персональних надбавок за досягнення індикативних результатів. 4. Підвищити рівень відповідальності та ініціативності керівників.

Продовження таблиці 2.17

1	2
Цільова група	Управлінський персонал (керівники відділів, заступники, начальники змін)
Ключові інструменти	KPI, система бальної оцінки, регулярна звітність, персональні премії
Період впровадження	6 місяців (пілотний запуск з подальшим постійним застосуванням)
Очікувані результати	Зростання продуктивності, покращення фінансових показників, зниження плинності кадрів
Критерії оцінювання ефективності	1. Зростання виконання планових показників підрозділів. 2. Позитивні зміни в динаміці фінансових результатів. 3. Підвищення задоволеності керівників умовами винагороди.
Форма матеріального стимулювання	Персональні надбавки від 10% до 30% до окладу за виконання/перевиконання KPI
Очікуваний ефект	1. Підвищення ефективності управлінських рішень. 2. Посилення відповідальності за результат. 3. Мотивація до професійного розвитку. 4. Формування результатотоорієнтованої корпоративної культури.

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи дані табл. 2.17, проєкт «Введення індивідуальної оцінки ефективності праці та персональних надбавок для управлінського персоналу ПрАТ «ЖЗОК»» має на меті суттєве підвищення результативності управлінської діяльності. Ініціатором виступає відділ управління персоналом, який прагне забезпечити прозорість та справедливість у системі винагороди. Основою проєкту є запровадження KPI, системи бального оцінювання та регулярної звітності. Очікується, що проєкт сприятиме зростанню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та формуванню відповідального підходу до виконання обов'язків. Матеріальне стимулювання у вигляді персональних надбавок дозволить мотивувати керівників до досягнення високих індивідуальних результатів. Реалізація даного проєкту стане важливим етапом у зміцненні результатотоорієнтованої корпоративної культури на підприємстві.

Наведемо приклад розрахунку ефективності впровадження індивідуальної оцінки ефективності праці на прикладі управлінського працівника (начальника відділу збуту) на ПрАТ «ЖЗОК»:

1. Вхідні дані (до впровадження системи) наступні:

1.1. Посада - начальник відділу збуту.

- 1.2. Посадовий оклад - 25 000 грн.
- 1.3. Середній місячний обсяг реалізації - 1 200 000 грн.
- 1.4. Кількість укладених договорів за місяць – 10.
2. Після впровадження системи КРІ планується отримання наступаних позитивних зрушень в системі управління збутом на підприємстві:
 - 2.1. Зростання обсягу реалізації продукції не менше ніж на 10%.
 - 2.2. Залучення не менше ніж 3 нових клієнтів/місяць.
 - 2.3. Своєчасне виконання плану (без зриву строків).
3. Досягнення у роботі відділу збуту після впровадження (за 1 місяць) наступні:
 - 3.1. Обсяг реалізації - 1 400 000 грн (+16,7%).
 - 3.2. Укладено нових договорів - 4 нових клієнти.
 - 3.3. План виконано на 100%, без порушень
4. Розмір надбавки (за 100% виконання КРІ) необхідно розраховувати так:
 $30\% \text{ від окладу} \rightarrow 25\,000 \text{ грн} \times 30\% = 7\,500 \text{ грн}.$

Розрахунок економічного ефекту, а також порівняння витрат і вигоди від впровадження індивідуальної оцінки ефективності праці начальника відділу збуту на ПрАТ «ЖЗОК» представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок економічного ефекту, а також порівняння витрат і вигоди від впровадження індивідуальної оцінки ефективності праці начальника відділу збуту на ПрАТ «ЖЗОК»

Позначник	Значення
Економічний ефект для підприємства	
Додатковий дохід від зростання реалізації: 1 400 000 – 1 200 000	+200 000 грн
Маржинальний прибуток (прогнозовано 20%): $200\,000 \times 20\%$	40 000 грн
Порівняння витрат і вигоди	
Додаткові витрати на надбавку	7 500 грн
Отриманий прибуток	40 000 грн
Чистий ефект	+32 500 грн
Коефіцієнт прибутковості заходу: $40\,000 / 7\,500$	5,33

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи дані табл. 2.18, можна зробити висновок, що впровадження

індивідуальної оцінки ефективності праці начальника відділу збуту на ПрАТ «ЖЗОК» є економічно доцільним. Додатковий дохід від зростання обсягів реалізації склав 200 тис. грн, що забезпечило маржинальний прибуток у розмірі 40 тис. грн. При цьому витрати на персональну надбавку становили лише 7,5 тис. грн. Чистий економічний ефект від впровадження заходу склав 32,5 тис. грн. Коефіцієнт прибутковості на рівні 5,33 свідчить про високу результативність і доцільність такого підходу до мотивації управлінського персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що удосконалення організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» є важливою умовою підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу. Опитування працівників виявило невдоволення існуючими умовами винагороди, зокрема – недостатньою прозорістю та зв'язком між результатами праці й оплатою. Запропоновані заходи, зокрема впровадження індивідуальної оцінки ефективності та персональних надбавок, спрямовані на створення справедливої системи мотивації. Розрахунки підтвердили економічну доцільність впровадження таких змін, оскільки дозволяють досягти значного зростання прибутковості при відносно невеликих додаткових витратах. Крім того, проєкт стимулює розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результат. У підсумку, удосконалення системи оплати праці сприятиме не лише підвищенню продуктивності, а й зміцненню кадрового потенціалу підприємства ПрАТ «ЖЗОК».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення організації оплати праці підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що завод ПрАТ «ЖЗОК», який спеціалізується на виробництві серійних огорожувальних конструкцій та легких промислових будівель, розпочав свою діяльність у 1976 році. Головною продукцією ПрАТ «ЖЗОК» є несучі металеві конструкції, які постачаються не лише по всій Україні, а й у країни СНД, а також до Італії, Франції та Німеччини. Підприємство також активно впроваджує інноваційні технології для підвищення якості продукції та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

2. Аналіз показав, що спостерігається зростання чистого доходу на 45,19%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток збільшився на 114,15%, що є позитивною тенденцією, однак темпи приросту прибутку сповільнилися у 2024 році. Незважаючи на це, підприємству вдалося вийти із зони збитковості, отримавши чистий прибуток у 2023–2024 роках, хоча в 2024 році він значно скоротився порівняно з попереднім періодом.

3. Встановлено, що система організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» - це сукупність принципів, методів і форм, за якими визначається рівень, структура та порядок нарахування заробітної плати працівникам відповідно до їхнього внеску в результати діяльності підприємства. Вона включає тарифну систему, систему преміювання, надбавок і доплат, а також норми праці, графіки виплат і систему мотивації.

4. Аналіз динаміки фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «ЖЗОК» свідчить про суттєве зростання фінансових витрат на оплату праці у 2024 році порівняно з 2022 роком. Фонд оплати праці збільшився на 68,94%, що в абсолютному вираженні становить 26895 тис. грн. При цьому середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 12 осіб або

5,26%, що вказує на оптимізацію кадрового складу. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 78,33% і сягнула 25 427 грн, що є позитивним стимулом для працівників. Така динаміка свідчить про зростання ефективності праці та покращення матеріального заохочення персоналу.

5. Встановлено, що найбільшу частку у ФОП стабільно займає фонд основної заробітної плати, який у 2024 році становив 66,1%, збільшившись на 51,04% порівняно з 2022 роком. Фонд додаткової зарплати також зріс на 44,08%, хоча його питома вага у структурі ФОП залишилась незмінною – 31,7%. Помітно зменшилась частка премій за виробничі результати – з 22,8% у 2022 році до 20,3% у 2024 році, хоча їх обсяг зріс майже на 46,18%. Значне зростання відбулося за статтею оплати працівників за період навчання та підвищення кваліфікації – майже вдвічі (на 93,15%), що свідчить про посилення інвестицій у розвиток персоналу.

6. Обґрунтовано, що введення системи індивідуальної оцінки ефективності праці дозволить створити прозорий та об'єктивний механізм оцінювання результатів діяльності керівників. Запровадження персональних надбавок за досягнення чітко визначених показників сприятиме підвищенню мотивації, відповідальності та ініціативності управлінського персоналу. Такий підхід також забезпечить зв'язок між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності підприємства, що є важливим елементом сучасної системи управління персоналом.

7. Доведено, що впровадження індивідуальної оцінки ефективності праці начальника відділу збуту на ПрАТ «ЖЗОК» є економічно доцільним. Додатковий дохід від зростання обсягів реалізації склав 200 тис. грн, що забезпечило маржинальний прибуток у розмірі 40 тис. грн. При цьому витрати на персональну надбавку становили лише 7,5 тис. грн. Чистий економічний ефект від впровадження заходу склав 32,5 тис. грн. Коефіцієнт прибутковості на рівні 5,33 свідчить про високу результативність і доцільність такого підходу до мотивації управлінського персоналу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження організації оплати праці на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що оплата праці є ключовою соціально-економічною категорією, що відіграє визначальну роль у діяльності підприємства. Вона виступає основним інструментом мотивації працівників, стимулюючи їх до продуктивної та якісної праці. Завдяки належній оплаті праці підприємство здатне утримувати кваліфікований персонал, зменшувати плинність кадрів та забезпечувати стабільність у трудовому колективі. Оплата праці також виконує економічну, соціальну, регулюючу та відтворювальну функції, що забезпечують умови для сталого розвитку підприємства.

2. Узагальнено, що організація оплати праці на підприємстві - це система управлінських, економічних і правових заходів, спрямованих на встановлення, регулювання та виплату заробітної плати працівникам відповідно до їхнього трудового внеску, кваліфікації, умов праці та результатів діяльності підприємства. Вона охоплює формування структури заробітної плати, розробку форм і систем оплати, визначення тарифних ставок, надбавок, премій та інших заохочувальних виплат.

3. Обґрунтовано, що впровадження чіткої та справедливої системи оплати праці сприяє підвищенню продуктивності праці і зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Водночас, система повинна враховувати специфіку підприємства, галузі та ринкові умови, щоб бути максимально ефективною. Організація оплати праці включає такі елементи, як нормування праці, тарифна система, форми і системи заробітної плати, а також угоди і договори на різних рівнях. Правильне поєднання цих складових допомагає досягти балансу між інтересами роботодавця і працівника, забезпечуючи соціальну справедливість і стабільність виробництва.

4. Узагальнено, що оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві - це систематичний процес аналізу відповідності існуючої системи

оплати праці стратегічним цілям підприємства, її здатності забезпечувати мотивацію працівників, оптимальне використання фонду заробітної плати та досягнення високих виробничих результатів. Метою оцінювання є виявлення недоліків, обґрунтування напрямів удосконалення системи оплати та забезпечення її гнучкості, справедливості й стимулюючої функції.

5. Встановлено, що комплексне оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві є невід'ємною складовою управлінського процесу. Воно дозволяє всебічно проаналізувати вплив системи оплати праці на виробничі показники та фінансові результати підприємства. Використання різних груп показників забезпечує об'єктивність і глибину оцінки. Отже, систематичний і комплексний аналіз ефективності оплати праці сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

6. Визначено, що завод ПрАТ «ЖЗОК», який спеціалізується на виробництві серійних огорожувальних конструкцій та легких промислових будівель, розпочав свою діяльність у 1976 році. Головною продукцією ПрАТ «ЖЗОК» є несучі металеві конструкції, які постачаються не лише по всій Україні, а й у країни СНД, а також до Італії, Франції та Німеччини. Підприємство також активно впроваджує інноваційні технології для підвищення якості продукції та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

7. Встановлено, що система організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «ЖЗОК» - це сукупність принципів, методів і форм, за якими визначається рівень, структура та порядок нарахування заробітної плати працівникам відповідно до їхнього внеску в результати діяльності підприємства. Вона включає тарифну систему, систему преміювання, надбавок і доплат, а також норми праці, графіки виплат і систему мотивації.

8. Аналіз динаміки фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «ЖЗОК» свідчить про суттєве зростання фінансових витрат на оплату праці у 2024 році порівняно з 2022 роком. Фонд оплати праці збільшився на 68,94%, що в абсолютному вираженні становить 26895 тис. грн.

При цьому середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 12 осіб або 5,26%, що вказує на оптимізацію кадрового складу. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 78,33% і сягнула 25 427 грн, що є позитивним стимулом для працівників.

9. Встановлено, що найбільшу частку у ФОП стабільно займає фонд основної заробітної плати, який у 2024 році становив 66,1%, збільшившись на 51,04% порівняно з 2022 роком. Фонд додаткової зарплати також зріс на 44,08%, хоча його питома вага у структурі ФОП залишилась незмінною – 31,7%. Помітно зменшилась частка премій за виробничі результати – з 22,8% у 2022 році до 20,3% у 2024 році, хоча їх обсяг зріс майже на 46,18%. Значне зростання відбулося за статтею оплати працівників за період навчання та підвищення кваліфікації – майже вдвічі (на 93,15%), що свідчить про посилення інвестицій у розвиток персоналу.

10. Обґрунтовано, що введення системи індивідуальної оцінки ефективності праці дозволить створити прозорий та об'єктивний механізм оцінювання результатів діяльності керівників. Запровадження персональних надбавок за досягнення чітко визначених показників сприятиме підвищенню мотивації, відповідальності та ініціативності управлінського персоналу. Такий підхід також забезпечить зв'язок між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності підприємства, що є важливим елементом сучасної системи управління персоналом.

11. Доведено, що впровадження індивідуальної оцінки ефективності праці начальника відділу збуту на ПрАТ «ЖЗОК» є економічно доцільним. Додатковий дохід від зростання обсягів реалізації склав 200 тис. грн, що забезпечило маржинальний прибуток у розмірі 40 тис. грн. При цьому витрати на персональну надбавку становили лише 7,5 тис. грн. Чистий економічний ефект від впровадження заходу склав 32,5 тис. грн. Коефіцієнт прибутковості на рівні 5,33 свідчить про високу результативність і доцільність такого підходу до мотивації управлінського персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М.М. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства «Наукові праці МАУП. Економічні науки»: наук. журнал. 2021. Вип. 4 (63). С. 35-40.
2. Ареф'єва О. В. Економічні аспекти механізму управління фінансовим потенціалом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 35. Ч. 2. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/10.pdf
3. Бабич М. М. Продуктивність праці в сільському господарстві як фактор забезпечення продовольчої безпеки. Агросвіт. 2016. № 13-14. С. 24-29.
4. Безбатько О., Манакіна В. Удосконалення системи ОП: проблеми та шляхи вирішення. Довідник економіста. 2017. № 12. С. 70-74.
5. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: Підручник. / За ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. Суми. ВТД «Університетська книга». 2008. 896 с.
6. Блонська В. І., Розумійко Р. З. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці. Науковий вісник НЛТУ : зб. наук.-техн. пр. Львів, 2016. Вип. 16.7. С. 222–225.
7. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplata-truda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya>
8. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Ефективна економіка. 2015. № 5. С. 124–128.
9. Бурденко І., Кравченко О., Шипунова О. Виплати працівникам: облік, аудит і автоматизація. Навчальний посібник для студентів. Суми: Університетська книга, 2019. 283 с.
10. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудова відносини: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 440 с.
11. Валецька О.В. Забезпечення функцій заробітної плати: економіко–правовий аспект. Університетські наукові записки. 2016. № 3-4. С. 276-281
12. Варакута Ю.М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в

системі управлінського обліку на підприємствах. Збірник наукових праць. Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2022. Вип. 3. С. 18–22.

13. Васюренко Л.В. Базові засади управління фондом оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип.20. С. 80– 83.

14. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.

15. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. Київ: Знання, 2013. 495 с.

16. Власюк Н.І. Фінансовий аналіз. Київ: Магнолія-2006, 2018. 256 с.

17. Войнаш Д. А. Сутність заробітної плати та її організація на підприємстві. Збірник наукових праць: Науково-практичної конференції «Без коріння саду не цвісти». 2022 р. Поліський національний університет. 2022. С. 133-136.

18. Гадзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2018. 400 с.

19. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 109-116.

20. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 256 с.

21. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 4-те вид., оновлене. К.: Знання, 2019. 390 с.

22. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 223–228.

23. Демко І.І. Особливості організації оплати праці на підприємстві.

Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір. 2020. Вип. 1 (99). С. 490-496.

24. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text>

25. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ, 2013. 444 с.

26. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

27. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

28. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. О. П. Крайник. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2017. 208 с.

29. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.

30. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.

31. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2019. 711 с.

32. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков, та ін. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 400 с.

33. Іванчук Н. В. Теоретичні засади оцінки фонду оплати праці підприємства. Наукові записки. Серія: Економіка. 2019. Вип.12. С. 30–38.

34. Івашина О.Ю. Державне регулювання індивідуальної оплати праці в Україні. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 1 (3). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01/10ioyopu.pdf>.

35. 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.

36. Коваленко О.В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Випуск 8. С. 60-66.

37. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322– VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322–08>.

38. Кожем'якіна С. М., Патики Н. І. Процеси підвищення продуктивності праці в сільському господарстві. Ефективна економіка. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3391>

39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

40. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. Управління розвитком. 2020. № 7(83). С. 196-197.

41. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

42. Круп'як Л. Формування конкурентоспроможності трудового потенціалу регіону: проблеми та підходи до їх розв'язання. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9448/1/%D0%9A%D0%A0%D0%A3%D0%9F%E2%80%99%D0%AF%D0%9A%20%D0%9B.pdf>

43. Кузьмінська Ю.М. Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти. Управління проектами та розвиток виробництва. 2019. № 1(69). С. 38–52.

44. Лаптії І. Оплата праці і заробітна плата: щодо питання термінології. ПУ. 2015. № 7. С. 81–84.

45. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Львів : «Новий світ», 2014. 248 с.

46. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового

підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.

47. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. Розвиток сільських територій і соціальна сфера села. 2016. №5. С. 87-92.

48. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2022. 275 с.

49. Онопрієнко І. Статистичний аспект демографічної ситуації в Україні: 30 автореф. ... канд. ек. наук. 2017. Миколаїв. С. 604–608.

50. Офіційний сайт компанії ПрАТ «ЖЗОК». URL: <https://www.zok.ua/way/>

51. Пирожков С. Демографічний розвиток України: сучасне та майбутнє: доповідь академіка Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України. Вісник НАН України. 2015. С. 5

52. Пищуліна О.М. Нова ідеологія реформування заробітної плати: потреба та перспективи. Стратегічні пріоритети. 2019. № 4. С. 140–147.

53. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. Агросвіт. 2019. № 20. С. 31-37.

54. Поліщук П.В. Аналіз методів та систем оцінки і оплати праці. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. т. 3. С. 255-258.

55. Порядок залучення працездатних осіб до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.07.2011 р. № 753. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2011-%D0%BF#Text>

56. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

57. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

58. Про внесення змін до Податкового кодексу та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. №212-IX. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

59. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: наказ Державного комітету статистики України від 27.01.2004 №114. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>.

60. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України від 03.03.2022 р. №2115-IX. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

61. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1994 №108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

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

63. Рогатіна А.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf

64. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikov-pd-chas-vonnogo-stanu

65. Синяєва Л.В. Проблеми регулювання оплати праці та шляхи їх вирішення в Україні. Регіональна економіка. 2019. № 1. С. 171–177.

66. Сирцева С.В. Проблеми обліку розрахунків за виплатами працівникам в сучасних умовах. Вісник Причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу. Миколаїв. 2021. С. 133-134.

67. Складанна К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 2. С. 61–67.

68. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104-114.

69. Сьомченко В.В., Засипко К.О. Заробітна плата як соціально-економічна категорія. Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 1(29). С. 121–127.
70. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
71. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
72. Фоміних Т. Аналіз компонентної структури трудового потенціалу регіону. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24108/10-Fominykh.pdf?sequence=1>
73. Чутка О. Тенденції заробітної плати працівників України. Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. 2019. № 16(2). URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vldau/APK/2009/files/09soxsiu.pdf.
74. Шаповалов В. О. Роль та місце оплати праці в умовах змін. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах : збірник матеріалів IV Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 164-166.
75. Шелудько Л. В., Шелудько Р. М. Шляхи підвищення продуктивності праці у сільському господарстві. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". Вип. 8 (61). 2014. С. 93-97.
76. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2020. №2. С. 53–60.

ДОДАТКИ

