

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХОМІЦЬКА Христина Юріївна

**Система оплати праці: модернізація та оптимізація. / Remuneration
system: modernization and optimization**

**"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"**

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз-41

Х. Ю. Хоміцька

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Ю. А. Богач

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	33
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери господарювання, зокрема систему соціально-трудових відносин. В умовах цифровізації, глобалізації, зростання конкуренції на ринку праці та нестабільності економічного середовища особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи оплати праці, здатної забезпечити баланс між інтересами роботодавців і працівників.

Система оплати праці виступає ключовим елементом механізму управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на рівень мотивації, продуктивність праці, якість виконання трудових функцій та загальну результативність діяльності підприємства. Водночас вітчизняна практика організації оплати праці характеризується наявністю низки проблем, серед яких недостатня гнучкість тарифних систем, обмежене застосування сучасних форм стимулювання, слабка прив'язка винагороди до результатів діяльності, а також невідповідність окремих механізмів оплати праці сучасним вимогам цифрової економіки.

У цих умовах виникає об'єктивна необхідність модернізації системи оплати праці, яка передбачає впровадження інноваційних підходів до формування заробітної плати, використання гнучких моделей винагороди, інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, а також застосування цифрових інструментів управління персоналом. Водночас важливого значення набуває оптимізація витрат на оплату праці, що дозволяє підвищити економічну ефективність діяльності підприємства без зниження рівня соціального захисту працівників.

Проблематика модернізації та оптимізації системи оплати праці знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують питання мотивації персоналу, організації заробітної плати,

соціально-трудових відносин та управління людськими ресурсами. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, окремі аспекти формування ефективних моделей оплати праці в умовах цифрової трансформації та сучасних економічних викликів потребують подальшого дослідження.

Проблематика формування та вдосконалення системи оплати праці в сучасних умовах є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, у працях Гладир В. значна увага приділяється питанням державного регулювання мінімальних соціальних гарантій в оплаті праці та їх ролі у забезпеченні соціальної справедливості. Єлісєєва О.К., Столетова І.Г. та Кутова Н.Г. досліджують сучасні тенденції динаміки заробітної плати в Україні, акцентуючи увагу на впливі макроекономічних чинників, інфляційних процесів та структурних змін на ринку праці. Водночас Іляш О.І. та Попович Ж.В. розглядають еволюцію підходів до мотивації та оплати праці, обґрунтовуючи необхідність переходу до результативно-орієнтованих моделей винагороди.

Крім того, питання організації оплати праці та її мотиваційної ролі розкриваються у працях Цимбалюка Г.С., Литвина З.Б., Харчук О., Кубік В.Д., які підкреслюють важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління персоналом. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації праці зробили також Корецька О. та Прокопенко М., які обґрунтовують необхідність впровадження сучасних підходів до формування системи винагороди, зокрема на основі ключових показників ефективності (KPI). Водночас нормативно-правову основу функціонування системи оплати праці в Україні формує Закон України «Про оплату праці», який визначає базові принципи її організації та державні гарантії.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації та оптимізації системи оплати праці в сучасних умовах.

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

- дослідити сутність та економічний зміст системи оплати праці;
- проаналізувати сучасні підходи до організації оплати праці на підприємствах;
- визначити основні проблеми функціонування системи оплати праці;
- обґрунтувати напрями модернізації системи оплати праці;
- розробити рекомендації щодо її оптимізації в умовах цифровізації економіки.

Об'єктом дослідження є система оплати праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти модернізації та оптимізації системи оплати праці.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, узагальнення та наукова абстракція.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи оплати праці на підприємствах з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

У сучасних умовах розвитку соціально-економічних відносин оплата праці виступає однією з ключових категорій економічної науки та важливим інструментом регулювання трудових відносин. Вона є основним джерелом доходів населення та визначальним чинником формування життєвого рівня працівників, водночас виконуючи функцію стимулювання ефективної праці та підвищення продуктивності діяльності підприємств.

Сутність оплати праці доцільно розглядати як систему економічних відносин між роботодавцем і працівником щодо розподілу створеної вартості, яка реалізується у формі заробітної плати відповідно до кількості, якості та результатів праці. У цьому контексті заробітна плата виступає ціною робочої сили, що формується під впливом ринкових механізмів попиту і пропозиції, а також державного регулювання.

Організація оплати праці є складним багаторівневим процесом, що включає формування структури заробітної плати, вибір форм і систем її нарахування, встановлення тарифних ставок і посадових окладів, а також визначення системи матеріального стимулювання працівників. Вона забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавців та сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває раціональна організація оплати праці, яка повинна базуватися на системі принципів, що забезпечують її ефективність і справедливість. До основних принципів організації оплати праці належать [21, с. 19]:

- принцип справедливості, який передбачає відповідність рівня оплати праці трудовому внеску працівника;
- принцип диференціації оплати праці, що враховує складність, кваліфікацію, умови та результати праці;

- принцип стимулювання результативності, який забезпечує залежність заробітної плати від досягнутих результатів;
- принцип забезпечення мінімальних соціальних гарантій, відповідно до законодавчо встановленого мінімального рівня оплати праці;
- принцип економічної обґрунтованості, що передбачає узгодження витрат на оплату праці з фінансовими можливостями підприємства;
- принцип гнучкості, який дозволяє адаптувати систему оплати праці до змін зовнішнього середовища;
- принцип прозорості, що забезпечує зрозумілість механізмів формування заробітної плати для працівників.



Рис. 1.1. Функціональна характеристика заробітної плати в системі соціально-трудових відносин [11, с. 87]

Функції заробітної плати відображають її багатогранну роль у системі соціально-трудових відносин та економічному розвитку суспільства. Заробітна плата виступає не лише формою винагороди за працю, а й важливим інструментом регулювання економічних процесів, стимулювання трудової активності та забезпечення соціальної справедливості.

Передусім, однією з базових є відтворювальна функція заробітної плати, яка забезпечує відновлення робочої сили працівника та створення належних умов для життєдіяльності його і членів його сім'ї. Саме завдяки цій функції заробітна плата виконує роль основного джерела доходу населення, що дозволяє задовольняти матеріальні та соціальні потреби.

Важливе значення має стимулююча функція, яка полягає у формуванні залежності рівня оплати праці від особистого внеску працівника та результатів діяльності підприємства в цілому. Реалізація цієї функції сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання робіт та зацікавленості працівників у досягненні високих результатів [18, с. 57].

Не менш значущою є оптимізаційна функція заробітної плати, яка забезпечує досягнення раціонального співвідношення між зростанням рівня оплати праці та продуктивністю праці. Вона спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення економічної доцільності витрат на оплату праці.

У контексті ринкової економіки важливу роль відіграє регулювальна функція, яка забезпечує формування вартості робочої сили під впливом співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці. Завдяки цій функції відбувається перерозподіл трудових ресурсів між регіонами, галузями та видами діяльності.

Соціальний аспект реалізується через соціальну функцію заробітної плати, яка спрямована на забезпечення принципів рівності та справедливості в оплаті праці, недопущення дискримінації та створення рівних можливостей для працівників за однакових умов праці.

Водночас важливою є вимірювально-розподільча функція, яка забезпечує відображення міри участі працівника у створенні результатів діяльності підприємства та визначає його частку у розподілі фонду оплати праці. Вона дозволяє встановити обґрунтовану диференціацію доходів залежно від внеску працівника.

Окремо слід виділити функцію формування платоспроможного попиту, яка проявляється у тому, що через систему оплати праці формується купівельна спроможність населення. Це, у свою чергу, впливає на макроекономічну рівновагу між попитом і пропозицією на ринку товарів і послуг.

Крім того, заробітна плата виконує ресурсно-розміщувальну функцію, яка сприяє оптимальному розподілу трудових ресурсів між різними секторами економіки, регіонами та підприємствами залежно від рівня оплати праці та умов зайнятості.

Структура фонду оплати праці є важливим елементом організації системи винагороди працівників, оскільки відображає сукупність виплат, що формують загальний дохід персоналу підприємства. Вона включає три основні складові: основну заробітну плату, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні й компенсаційні виплати (рис. 1.1).

Основна заробітна плата являє собою винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, зокрема норм часу, виробітку, обслуговування або посадових обов'язків. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) для робітників і посадових окладів для службовців та є базовою складовою доходу працівника [5, с. 67].

Додаткова заробітна плата включає виплати за працю понад установлені норми, трудові досягнення, винахідливість, а також за роботу в особливих умовах. До її складу належать доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії за виробничі результати та вислугу років.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати охоплюють додаткові матеріальні стимули, які не передбачені безпосередньо законодавством або здійснюються понад встановлені норми. До них належать разові премії, винагороди за підсумками роботи, за впровадження інновацій, створення нових технологій, а також за досягнення у сфері раціоналізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

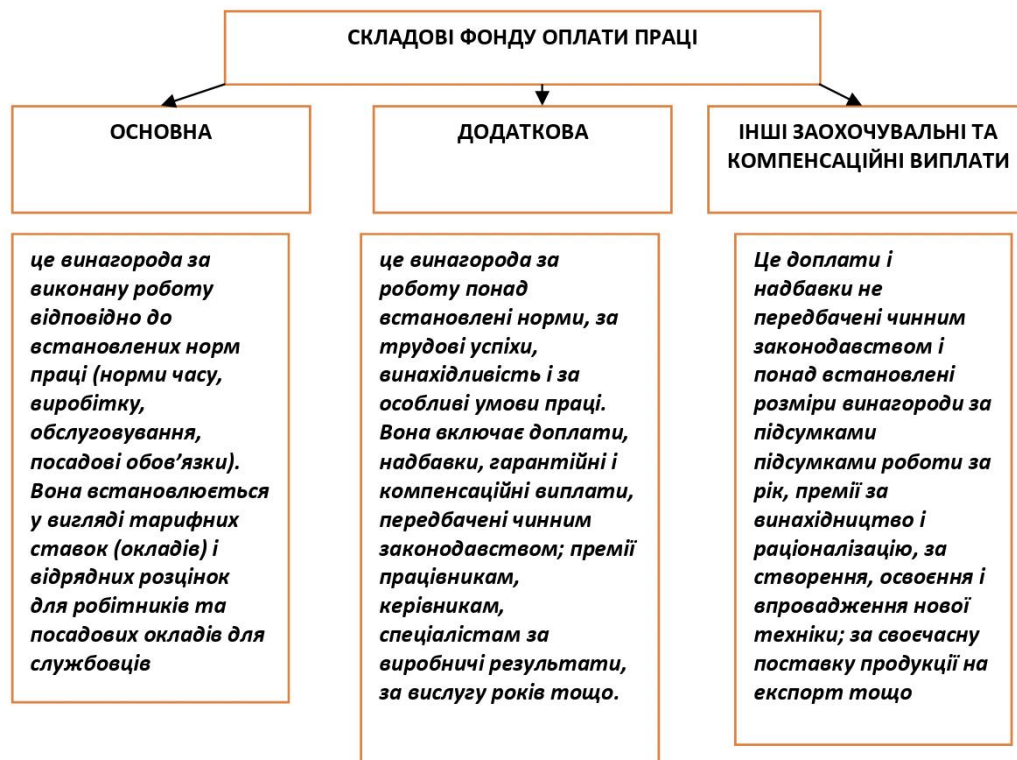


Рис. 1.2. Структура фонду оплати праці та його основні складові [2, с. 32].

Організація оплати праці на підприємстві є комплексною системою, що охоплює низку взаємопов'язаних елементів, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні ефективного механізму винагороди працівників. До основних компонентів організації оплати праці належать нормування праці, форми та системи оплати, тарифна система, система стимулювання, компенсаційні виплати, суб'єкти організації оплати праці, а також безтарифна система. Важливим елементом є нормування праці, яке передбачає встановлення науково

обґрунтованих норм часу, обсягу робіт та продуктивності праці. Саме нормування забезпечує визначення міри праці та створює основу для об'єктивного нарахування заробітної плати.

Наступним компонентом виступають форми та системи оплати праці, які визначають порядок нарахування заробітної плати залежно від характеру виконуваної роботи. Найбільш поширеними є погодинна, відрядна, комісійна та комбінована форми оплати, що дозволяють враховувати специфіку діяльності підприємства та забезпечувати гнучкість у системі винагороди.

Значну роль у структурі організації оплати праці відіграє тарифна система, яка встановлює рівень оплати праці залежно від кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт та умов праці. Вона базується на використанні тарифних ставок, тарифних сіток і довідників, що забезпечує диференціацію заробітної плати.

Важливим інструментом підвищення ефективності праці є система стимулювання, яка включає різноманітні форми матеріального заохочення, зокрема премії, надбавки та інші виплати. Її застосування сприяє формуванню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності.

Окреме місце займають компенсаційні виплати, які передбачають додаткові доплати за роботу в особливих умовах, таких як шкідливість, нічні зміни, понаднормова праця або відрядження. Вони забезпечують соціальний захист працівників і враховують специфіку умов праці.

Важливою складовою є також суб'єкти організації оплати праці, до яких належать органи державної влади, власники підприємств, профспілки та самі працівники. Їх взаємодія забезпечує формування та реалізацію політики оплати праці на різних рівнях.

Поряд із традиційною тарифною системою, у сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває безтарифна система оплати праці, яка ґрунтується на оцінці індивідуального внеску працівника у результати діяльності підприємства та не передбачає жорсткої прив'язки до тарифних ставок. Такий

підхід дозволяє підвищити гнучкість та мотиваційний ефект системи оплати праці. Таким чином, ефективна організація оплати праці передбачає комплексне поєднання її основних компонентів, що забезпечує баланс між економічною ефективністю діяльності підприємства та соціальною справедливістю у розподілі доходів працівників.

Таблиця 1.1

Основні компоненти організації оплати праці та їх характеристика
[1, с. 57].

Компонент організації оплати праці	Характеристика
Нормування праці	Передбачає розроблення норм часу, обсягу робіт, продуктивності для визначення міри праці
Форми та системи оплати	Включає погодинну, відрядну, комісійну, комбіновану форми оплати залежно від виду праці
Тарифна система	Визначає рівень оплати відповідно до тарифних розрядів, ставок, сіток і довідників
Система стимулювання	Передбачає премії, надбавки та інші заохочення для стимулювання ефективності
Компенсаційні виплати	Включає доплати за особливі умови праці (шкідливість, нічні зміни, відрядження тощо)
Суб'єкти організації оплати праці	Органи державної влади, власники, профспілки, працівники
Безтарифна система	Базується на індивідуальному внеску працівника, не використовує жорстких тарифів

Форми оплати праці відображають спосіб обчислення заробітної плати залежно від кількісних і якісних результатів праці. У сучасній практиці найбільш поширеними є погодинна та відрядна форми оплати праці, кожна з яких має свої особливості та сферу застосування.

Погодинна форма оплати праці передбачає нарахування заробітної плати залежно від відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки або посадового окладу. Вона є доцільною у випадках, коли результати праці складно піддаються точному вимірюванню або коли важливо забезпечити стабільність

виконання функціональних обов'язків. Ця форма широко використовується у сфері управління, освіти, охорони здоров'я та інших видах діяльності, де результат праці має якісний характер.

Відрядна форма оплати праці ґрунтується на оплаті залежно від обсягу виконаної роботи або кількості виробленої продукції. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості працівників у збільшенні обсягів виробництва. Відрядна форма є ефективною у виробничих процесах, де результати праці можуть бути чітко виміряні.

Окрім базових форм, у сучасних умовах застосовуються також комісійна та комбінована форми оплати праці, які поєднують різні підходи до нарахування заробітної плати. Комісійна форма передбачає залежність винагороди від обсягів реалізації продукції або послуг, що особливо актуально у сфері торгівлі та маркетингу. Комбіновані системи поєднують погодинну та відрядну оплату, що дозволяє забезпечити баланс між стабільністю доходу та стимулюванням результативності праці.

Системи оплати праці є більш складними механізмами організації винагороди, які деталізують порядок нарахування заробітної плати в межах певної форми. До основних систем належать проста погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна та акордно-преміальна системи.

Погодинно-преміальна система передбачає виплату заробітної плати за відпрацьований час із додатковим преміюванням за досягнення певних результатів, що підвищує мотиваційний ефект.

Відрядно-преміальна система поєднує оплату за обсяг виконаної роботи з преміями за перевиконання норм або підвищення якості продукції.

Акордна система застосовується для оплати комплексних робіт і передбачає встановлення загальної суми винагороди за виконання певного завдання у визначені строки.

Таблиця 1.2

Форми та системи оплати праці: характеристика, переваги та недоліки**[4, с. 112]**

Форма / система оплати праці	Характеристика	Переваги	Недоліки
Погодинна (проста)	Оплата залежить від відпрацьованого часу та тарифної ставки	Стабільність доходу; простота обліку	Слабкий стимул до підвищення продуктивності
Погодинно-преміальна	Поєднання оплати за час і премій за результати	Підвищує мотивацію; стимулює якість праці	Складність визначення критеріїв преміювання
Відрядна (пряма)	Оплата залежить від обсягу виконаної роботи	Стимулює продуктивність; пряма залежність від результату	Може погіршувати якість продукції
Відрядно-преміальна	Виплата за обсяг + премії за перевиконання норм	Поєднує стимул продуктивності та якості	Ускладнений облік і контроль
Відрядно-прогресивна	Підвищена оплата за перевищення норм виробітку	Сильна мотивація до високої продуктивності	Ризик перевтоми працівників
Акордна	Оплата за виконання комплексу робіт у визначений строк	Стимулює швидкість виконання; чітке планування	Можливе зниження якості
Комісійна	Оплата як відсоток від обсягу продажів	Висока зацікавленість у результаті	Нестабільність доходу
Комбінована	Поєднання кількох форм (оклад + % або премії)	Баланс стабільності та стимулювання	Складність адміністрування
Грейдова система	Оплата залежить від цінності посади (грейду)	Справедливість; прозорість	Складність впровадження
KPI-орієнтована система	Оплата залежить від досягнення ключових показників	Орієнтація на результат; ефективність	Ризик формалізації показників

У сучасних умовах господарювання відбувається поступова трансформація традиційних систем оплати праці під впливом цифровізації, розвитку гнучких форм зайнятості та змін у структурі трудових відносин. Все більшого поширення набувають грейдова система оплати праці, яка базується на оцінці цінності посади для підприємства, а також система KPI (ключових

показників ефективності), що передбачає залежність рівня винагороди від досягнення встановлених результатів.

Особливого значення набуває індивідуалізація оплати праці, яка враховує особистий внесок працівника, рівень його компетенцій та досягнуті результати, що дозволяє підвищити ефективність мотиваційних механізмів та забезпечити більш гнучкий підхід до управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «ТЕРНО-ТОП» є суб'єктом господарювання, що функціонує у сфері виробництва та реалізації медичних і ортопедичних виробів. Підприємство зареєстроване у 2010 році та здійснює свою діяльність на території м. Тернопіль. Організаційно-правова форма підприємства — приватне підприємство, що передбачає самостійність у здійсненні господарської діяльності, прийнятті управлінських рішень та формуванні фінансових результатів. Основним видом економічної діяльності ПП «ТЕРНО-ТОП» є виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів (КВЕД 32.50).

Діяльність підприємства має виражений соціально-економічний характер, оскільки воно спеціалізується на виготовленні протезно-ортопедичних виробів, ортопедичного взуття, а також засобів реабілітації для осіб з порушеннями опорно-рухового апарату.

Окрім основної діяльності, підприємство здійснює низку суміжних видів діяльності, зокрема виробництво взуття, роздрібну торгівлю ортопедичними товарами, ремонт виробів, а також надання супутніх послуг у сфері медичного забезпечення. Це дозволяє підприємству формувати комплексний підхід до обслуговування споживачів та розширювати спектр наданих послуг.

Важливою особливістю діяльності ПП «ТЕРНО-ТОП» є його участь у державних соціальних програмах, спрямованих на забезпечення пільгових категорій населення ортопедичними виробами та засобами реабілітації. Підприємство забезпечує відповідні групи населення продукцією, зокрема осіб з інвалідністю, дітей та ветеранів, у тому числі за рахунок державного фінансування.

ПП «ТЕРНО-ТОП» є спеціалізованим підприємством медико-соціального спрямування, діяльність якого поєднує виробничу, торговельну та соціальну складові. Його функціонування сприяє не лише розвитку ринку медичних і ортопедичних виробів, але й підвищенню рівня соціального захисту населення.

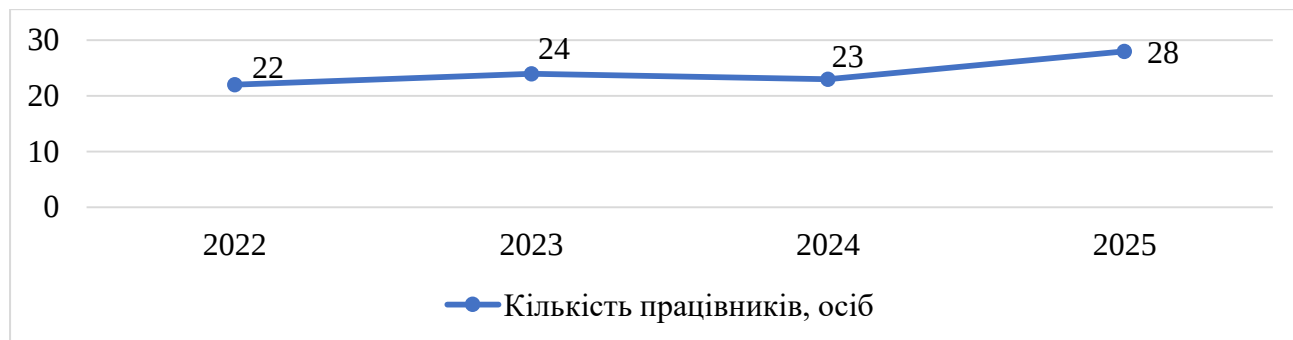


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПП «ТЕРНО-ТОП» у 2022–2025 рр.*

* Складено автором за даними [36]

Аналіз динаміки чисельності працівників ПП «ТЕРНО-ТОП» свідчить про загальну тенденцію до зростання кадрового потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2022 році чисельність персоналу становила 22 особи, у 2023 році відбулося її зростання до 24 осіб, що свідчить про розширення діяльності підприємства. У 2024 році спостерігається незначне скорочення чисельності персоналу до 23 осіб, що може бути зумовлено оптимізацією витрат або кадровими змінами. Водночас у 2025 році кількість працівників зросла до 28 осіб, що є найвищим показником за аналізований період. Загалом за 2022–2025 роки чисельність працівників зросла на 6 осіб, або на 27,3%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та розширення обсягів його діяльності.

Аналіз структури персоналу ПП «ТЕРНО-ТОП» у 2022–2025 рр. свідчить про поступове зростання кадрового потенціалу підприємства та зміну

співвідношення між основними категоріями працівників відповідно до потреб розвитку виробничої діяльності.

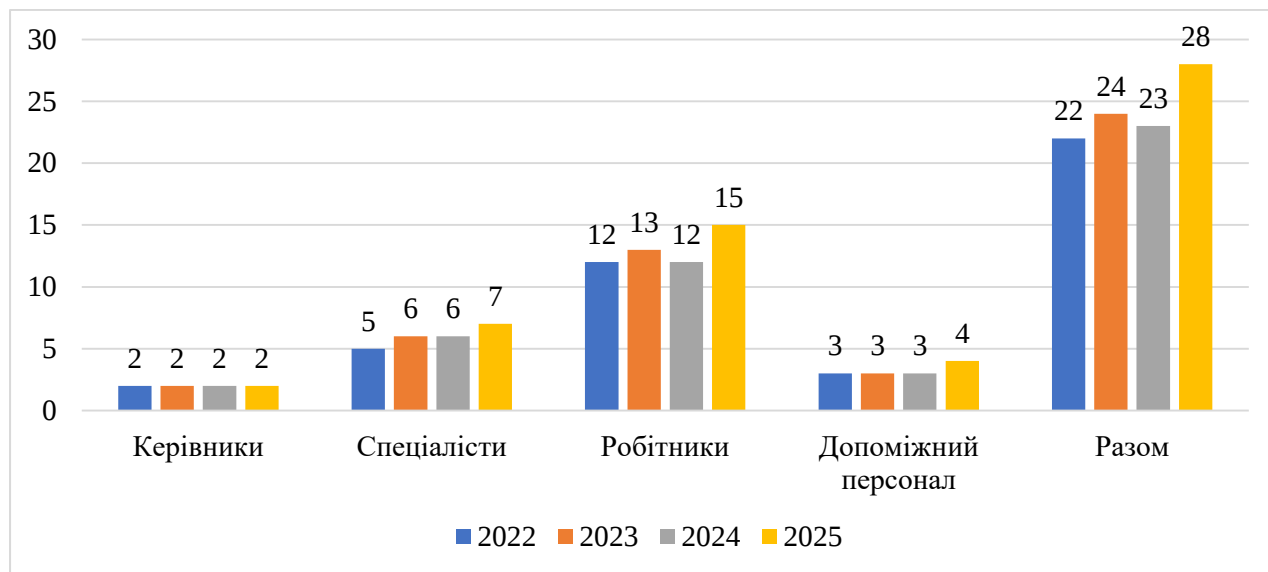


Рис. 2.2. Структура персоналу ПП «ТЕРНО-ТОП» у 2022–2025 рр., осіб*

* Складено автором за даними [36]

Загальна чисельність персоналу має тенденцію до зростання: з 22 осіб у 2022 році до 28 осіб у 2025 році. При цьому у 2023 році чисельність зросла до 24 осіб, у 2024 році спостерігалася незначне скорочення до 23 осіб, після чого у 2025 році відбулося суттєве збільшення. Така динаміка свідчить про адаптацію підприємства до змін у обсягах діяльності та потребах у трудових ресурсах.

Чисельність керівників протягом усього періоду залишалася стабільною — 2 особи, що вказує на сталість управлінської структури та відсутність необхідності її розширення.

Категорія спеціалістів демонструє поступове зростання: з 5 осіб у 2022 році до 7 осіб у 2025 році, що свідчить про підвищення ролі кваліфікованої праці, ускладнення виробничих процесів та потребу в більш високому рівні професійної компетентності працівників.

Найбільшу частку у структурі персоналу займають робітники. Їх чисельність зросла з 12 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2025 році, що відображає

розширення основної діяльності підприємства. Незначне коливання у 2024 році (12 осіб) може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів або тимчасовим зниженням обсягів виробництва.

Чисельність допоміжного персоналу залишалася стабільною на рівні 3 осіб у 2022–2024 роках із незначним збільшенням до 4 осіб у 2025 році. Це пояснюється необхідністю забезпечення функціонування підприємства в умовах зростання загальної чисельності працівників.

Отже, структура персоналу ПП «ТЕРНО-ТОП» характеризується зростанням чисельності виробничого персоналу та спеціалістів при збереженні стабільної управлінської ланки. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про розширення діяльності підприємства, підвищення його виробничого потенціалу та поступове зміцнення кадрової бази.

Аналіз показника доходу на одного працівника ПП «ТЕРНО-ТОП» свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства у досліджуваному періоді. Зокрема, у 2022 році дохід на одного працівника становив 1455,5 тис. грн, тоді як у 2023 році відбулося незначне зниження показника до 1415,2 тис. грн (на 2,8%), що може бути пов'язано зі зростанням витрат або тимчасовим зниженням обсягів реалізації.

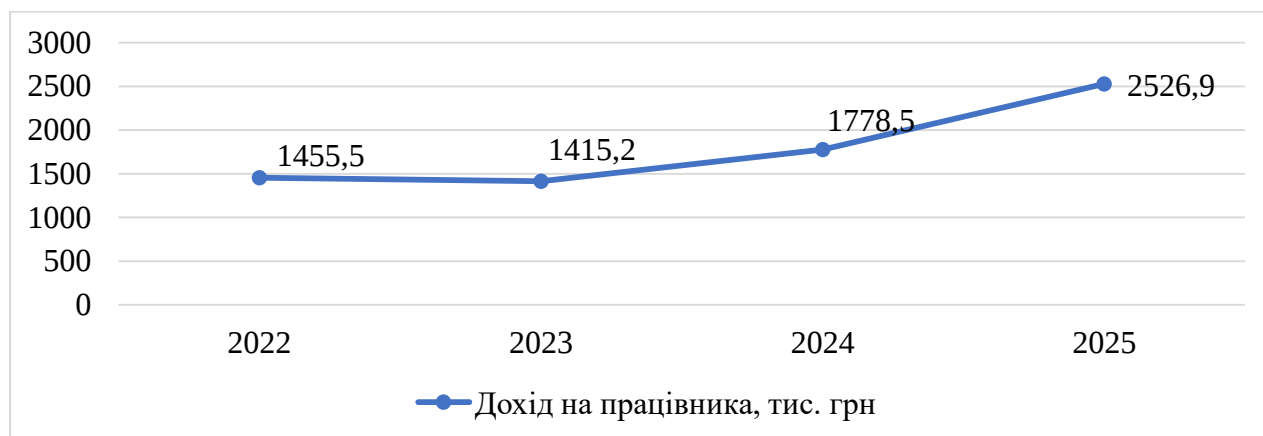


Рис. 2.3. Динаміка доходу на одного працівника ПП «ТЕРНО-ТОП» у 2022–2025 рр., тис. грн.*

* Складено автором за даними [36]

У 2024 році спостерігається суттєве зростання показника до 1778,5 тис. грн (+25,7% порівняно з 2023 роком), що свідчить про покращення продуктивності праці. Найвищого значення показник досяг у 2025 році — 2526,9 тис. грн, що на 42,1% більше, ніж у попередньому році.

У цілому за 2022–2025 роки дохід на одного працівника зріс на 1071,4 тис. грн, або на 73,6%, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів.

Аналіз динаміки фінансових показників ПП «ТЕРНО-ТОП» за 2022–2025 рр. свідчить про загальну позитивну тенденцію розвитку підприємства та зміцнення його фінансового стану. Зокрема, дохід підприємства протягом досліджуваного періоду демонструє стійке зростання: з 32 021,1 тис. грн у 2022 році до 70 753,5 тис. грн у 2025 році. Особливо значне збільшення відбулося у 2024–2025 роках, коли темпи приросту становили відповідно 72,96%, що свідчить про активізацію господарської діяльності та розширення обсягів реалізації продукції.

Чистий прибуток підприємства також має тенденцію до зростання. Незважаючи на незначне зниження у 2023 році (до 1 533,3 тис. грн), вже у 2024 році показник зріс до 2 110,6 тис. грн, а у 2025 році досяг 5 137,3 тис. грн, що більш ніж у 3 рази перевищує рівень 2022 року, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення управління витратами.

Показник рентабельності також демонструє позитивну динаміку: після незначного зниження у 2023 році (4,51%), у наступні роки він зріс до 7,26% у 2025 році, що підтверджує зростання прибутковості діяльності підприємства.

Аналіз активів показує їх суттєве збільшення — з 15 691,4 тис. грн у 2022 році до 42 630,4 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Водночас зростають і зобов'язання — з 12 988,7 тис. грн до 27 252,9 тис. грн, що може вказувати на активне використання позикових коштів у фінансуванні діяльності.

Отже, підприємство характеризується високими темпами зростання доходів і прибутку, розширенням активів та підвищенням рентабельності, однак паралельне зростання зобов'язань потребує контролю для забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових показників ПП «ТЕРНО-ТОП» за
2022–2025 рр., тис. грн***

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	32 021,1	33 964,7	40 906,6	70 753,5
Темп росту доходу, %	+6,07%	+20,44%	+72,96%	+72,96%
Чистий прибуток, тис. грн	1 573,9	1 533,3	2 110,6	5 137,3
Рентабельність, %	4,92%	4,51%	5,16%	7,26%
Активи, тис. грн	15 691,4	15 279,1	21 826,5	42 630,4
Зобов'язання, тис. грн	12 988,7	11 064,2	15 503,7	27 252,9

* Складено автором за даними [36]

Аналіз фінансових коефіцієнтів діяльності ПП «ТЕРНО-ТОП» за 2022–2025 рр. дає підстави стверджувати, що підприємство загалом характеризується позитивною динамікою ліквідності та прибутковості, хоча окремі показники свідчать про певні ризики у сфері фінансової стійкості. Насамперед увагу привертає динаміка оборотності робочого капіталу, яка протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зниження: з 29,0 у 2022 році до 7,70 у 2025 році, що може свідчити про уповільнення швидкості обігу робочого капіталу, а отже, про відносне зростання потреби підприємства в оборотних ресурсах для забезпечення поточної діяльності.

Показник абсолютної ліквідності змінювався нерівномірно. У 2022 році він становив 32,80%, у 2023 році знизився до 10,40%, що вказує на певне послаблення миттєвої платоспроможності підприємства. Однак уже у 2024 році

цей показник зріс до 25,20%, а у 2025 році — до 74,40%, що свідчить про суттєве зміцнення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами.

Поточна ліквідність протягом усього періоду мала стабільну тенденцію до зростання: зі 114,30% у 2022 році до 147,80% у 2025 році. Це є позитивною ознакою, оскільки підтверджує достатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами та вказує на покращення загальної платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2022–2024 роках демонстрував зростання — з 18,60% до 29,00%, що свідчило про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства. Проте у 2025 році він різко знизився до 10,80%, що може вказувати на посилення залежності від залученого капіталу та зменшення частки власних коштів у фінансуванні активів.

Показник чистої маржі у 2022 році становив 5,20%, у 2023 році дещо знизився до 4,50%, але вже у 2024 році повернувся до рівня 5,20%, а у 2025 році зріс до 7,30%. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та зростання частки чистого прибутку в обсязі доходу підприємства.

Рентабельність оборотних активів упродовж 2022–2024 років дещо зменшувалася — з 11,90% до 10,20%, однак у 2025 році зросла до 12,80%, що є найвищим значенням за аналізований період. Подібну тенденцію демонструє і рентабельність активів: з 11,00% у 2022 році вона знизилася до 9,70% у 2024 році, проте у 2025 році зросла до 12,10%, що свідчить про покращення ефективності використання майна підприємства та підвищення віддачі від наявних ресурсів.

Отже, результати аналізу фінансових коефіцієнтів ПП «ТЕРНО-ТОП» свідчать про загальне покращення ліквідності, прибутковості та ефективності використання активів у 2025 році. Водночас зниження коефіцієнта автономії та оборотності робочого капіталу вказує на необхідність посилення контролю за структурою джерел фінансування та ефективністю управління оборотними

коштами. Загалом підприємство має позитивні тенденції розвитку, однак потребує уваги до забезпечення належного рівня фінансової стійкості.

Аналіз динаміки ринкових показників діяльності ПП «ТЕРНО-ТОП» у 2022–2025 рр. свідчить про поступову трансформацію підприємства від відносно стабільного до більш динамічного та зростаючого суб'єкта ринку.

Оборотність активів упродовж досліджуваного періоду залишалася на відносно стабільному рівні, коливаючись у межах 2,10–2,30. Зокрема, у 2023 році спостерігалось зростання цього показника до 2,30, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У 2024–2025 роках оборотність активів стабілізувалася на рівні 2,20, що підтверджує збереження досягнутого рівня ефективності операційної діяльності.

Таблиця 2.2

Фінансові коефіцієнти діяльності ПП «ТЕРНО-ТОП»*

Показник	2022	2023	2024	2025
Оборотність робочого капіталу	29,0	14,30	9,90	7,70
Абсолютна ліквідність, %	32,80	10,40	25,20	74,40
Поточна ліквідність, %	114,30	128,00	133,10	147,80
Коефіцієнт автономії, %	18,60	27,60	29,00	10,80
Чиста маржа, %	5,20	4,50	5,20	7,30
Рентабельність оборотних активів, %	11,90	10,80	10,20	12,80
Рентабельність активів, %	11,00	10,00	9,70	12,10

* Складено автором за даними [36]

Водночас ключовим драйвером розвитку підприємства є динаміка виручки. Абсолютний приріст виручки демонструє стрімке зростання: з 1,96 млн грн у 2023 році до 6,79 млн грн у 2024 році та до 29,43 млн грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про різке розширення масштабів діяльності підприємства, посилення його ринкової активності та зростання попиту на продукцію або послуги.

Середньорічний темп зростання виручки (CAGR) у 2022–2025 роках має хвилюподібний характер. Після зростання до 29,70% у 2023 році показник знизився до 8,30% у 2024 році, що може бути пов'язано з ефектом бази або тимчасовим уповільненням розвитку. Однак уже у 2025 році CAGR знову зріс до 27,40%, що підтверджує відновлення високих темпів зростання підприємства.

Частка ринку підприємства у 2022–2024 роках поступово зменшувалася — з 1,23% до 0,61%, що свідчить про посилення конкурентного середовища або тимчасове відставання підприємства від ринкових тенденцій. Проте у 2025 році цей показник зріс до 0,87%, що є позитивною ознакою відновлення позицій підприємства на ринку.

Таблиця 2.3

**Динаміка ринкових показників діяльності ПП «ТЕРНО-ТОП»
у 2022–2025 рр.***

Показник	2022	2023	2024	2025
Оборотність активів	2,10	2,30	2,20	2,20
Абсолютний приріст виручки, млн грн	—	1,96	6,79	29,43
CAGR виручки (3 роки), %	25,70	29,70	8,30	27,40
Частка ринку, %	1,23	0,85	0,61	0,87
Відносний приріст виручки, %	—	6,10	20,00	72,30
Місце на ринку	27	34	38	30

* Складено автором за даними [36]

Аналогічну тенденцію демонструє і показник місця підприємства на ринку. У 2022–2024 роках відбулося погіршення позицій (з 27 до 38 місця), однак у 2025 році підприємство покращило свій рейтинг до 30 місця, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності.

Особливо показовим є зростання відносного приросту виручки: з 6,10% у 2023 році до 20,00% у 2024 році та до 72,30% у 2025 році. Це підтверджує суттєве прискорення темпів розвитку підприємства та його вихід на етап інтенсивного зростання.

Отже, результати аналізу ринкових показників свідчать про те, що ПП «ТЕРНО-ТОП» у 2025 році демонструє значне покращення ринкових позицій,

що проявляється у стрімкому зростанні виручки, відновленні частки ринку та покращенні рейтингового місця. Водночас попередні роки характеризувалися певною нестабільністю, що обумовлює необхідність подальшого зміцнення конкурентних переваг підприємства та підвищення ефективності стратегічного управління.

2.2. Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві

Система оплати праці є ключовим елементом управління персоналом підприємства, який визначає рівень матеріальної мотивації працівників, їх продуктивність, ефективність використання трудових ресурсів та загальні результати господарської діяльності. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів, система оплати праці набуває особливо важливого значення як інструмент стимулювання трудової активності персоналу.

На ПП «ТЕРНО-ТОП» система оплати праці сформована з урахуванням організаційно-економічних особливостей діяльності підприємства, структури персоналу, а також фінансових можливостей суб'єкта господарювання. Вона має комплексний характер і включає як базові елементи (основна заробітна плата), так і стимулюючі компоненти (премії, доплати, надбавки), що забезпечує поєднання стабільності доходів працівників та їх зацікавленості у досягненні високих результатів праці.

Організація оплати праці на підприємстві базується на використанні тарифної системи, яка передбачає диференціацію рівня заробітної плати залежно від кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт, умов праці та рівня відповідальності. Для керівників та спеціалістів застосовується посадова форма оплати праці, що передбачає встановлення фіксованих окладів відповідно до

штатного розпису. Такий підхід забезпечує стабільність доходів управлінського персоналу та сприяє концентрації їхньої уваги на стратегічних завданнях підприємства.

Для виробничого персоналу, зокрема робітників, застосовуються погодинна та відрядна форми оплати праці. Погодинна форма передбачає оплату за фактично відпрацьований час і використовується у випадках, коли складно встановити чітку залежність між результатами праці та її обсягом. Відрядна форма оплати, навпаки, орієнтована на стимулювання підвищення продуктивності праці, оскільки заробіток працівника безпосередньо залежить від кількості виготовленої продукції або виконаних робіт.

Таблиця 2.4

Структура системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП»*

Елемент системи оплати праці	Характеристика	Призначення
Основна заробітна плата	Посадові оклади та тарифні ставки відповідно до штатного розпису	Забезпечення стабільного доходу працівників
Додаткова заробітна плата	Надбавки, доплати за стаж, умови праці, інтенсивність	Компенсація особливих умов праці
Премії	Виплати за досягнення показників (виручка, продуктивність, якість)	Стимулювання результативності праці
Відрядна оплата	Оплата залежно від обсягу виконаних робіт	Підвищення продуктивності робітників
Погодинна оплата	Оплата за фактично відпрацьований час	Забезпечення стабільності доходів
Соціальні виплати	Відпускні, лікарняні, інші гарантії	Соціальний захист працівників

* Складено автором за даними [36]

Особливістю системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» є її комбінований характер, що передбачає поєднання різних форм і методів нарахування заробітної плати. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку діяльності різних категорій персоналу та забезпечувати гнучкість у формуванні фонду оплати праці.

Важливим елементом системи оплати праці є система преміювання, яка виконує стимулюючу функцію та сприяє підвищенню ефективності праці.

Премії на підприємстві нараховуються залежно від досягнення встановлених показників діяльності, зокрема виконання планових завдань, зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції, економії матеріальних ресурсів та дотримання трудової дисципліни. Таким чином, система преміювання спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні як індивідуальних, так і колективних результатів.

Таблиця 2.5

Система доплат та надбавок до заробітної плати на ПП «ТЕРНО-ТОП»*

Вид доплати / надбавки	Критерії призначення
Доплата за інтенсивність праці	Виконання підвищених обсягів робіт, перевиконання норм
Доплата за роботу в понаднормовий час	Виконання робіт понад встановлений робочий час
Надбавка за професійну майстерність	Високий рівень кваліфікації, якісне виконання робіт
Надбавка за стаж роботи	Тривалий безперервний стаж на підприємстві
Доплата за суміщення посад	Виконання обов'язків відсутнього працівника
Премія за результати діяльності	Досягнення планових показників, зростання виручки
Разові заохочувальні виплати	Високі індивідуальні результати, ініціативність

* Складено автором за даними [36]

Аналіз структури персоналу підприємства свідчить про домінування робітничих професій, що обумовлює значну частку змінної складової у фонді оплати праці. Водночас зростання кількості спеціалістів у 2022–2025 роках свідчить про підвищення ролі інтелектуальної праці та необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання саме цієї категорії працівників.

Важливим аспектом аналізу системи оплати праці є її взаємозв'язок із фінансовими результатами діяльності підприємства. Зокрема, зростання доходу підприємства з 32 021,1 тис. грн у 2022 році до 70 753,5 тис. грн у 2025 році створює передумови для збільшення фонду оплати праці та підвищення рівня заробітної плати працівників. Аналогічно, зростання чистого прибутку у

досліджуваному періоді свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та можливість розширення стимулюючих виплат.

Показник доходу на одного працівника також має важливе значення для оцінки ефективності системи оплати праці. Його зростання свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. У свою чергу, це створює передумови для впровадження більш прогресивних форм оплати праці, орієнтованих на результат.

Разом з тим, аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства свідчить про наявність певних проблем у сфері фінансової стійкості, зокрема зниження коефіцієнта автономії у 2025 році. Це означає, що підприємство значною мірою залежить від залучених коштів, що може обмежувати можливості підвищення заробітної плати в короткостроковій перспективі.

Позитивною характеристикою системи оплати праці є зростання показників ліквідності підприємства, що свідчить про підвищення його платоспроможності та можливість своєчасного виконання зобов'язань щодо виплати заробітної плати, що є важливим фактором підтримання соціальної стабільності в колективі та підвищення довіри працівників до роботодавця.

Разом з тим, аналіз показників рентабельності свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи оплати праці. Зокрема, зростання рентабельності активів і чистої маржі свідчить про більш ефективне використання ресурсів та можливість спрямування частини прибутку на матеріальне стимулювання працівників.

Результати опитування працівників ПП «ТЕРНО-ТОП» щодо задоволеності системою оплати праці свідчать про загалом позитивне, але водночас неоднозначне сприйняття існуючої системи матеріального стимулювання. Зокрема, рівень базової заробітної плати повністю задовольняє 52% опитаних працівників, тоді як 34% оцінюють його як частково достатній, а 14% висловлюють незадоволення, що свідчить про відносно прийнятний рівень

основної оплати праці, однак наявність певної частки незадоволених працівників вказує на необхідність її подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.6

**Результати опитування працівників ПП «ТЕРНО-ТОП» щодо
задоволеності системою оплати праці***

Питання опитування	Повністю задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
1. Рівень базової заробітної плати	52%	34%	14%
2. Прозорість критеріїв преміювання	41%	39%	20%
3. Стимулюючий вплив премій на ефективність роботи	65%	27%	8%
4. Зрозумілість системи нарахування надбавок і доплат	47%	33%	20%
5. Адекватність оплати праці складності виконуваних завдань	54%	29%	17%

* Складено автором за даними [36]

Щодо прозорості критеріїв преміювання, лише 41% респондентів повністю задоволені цим аспектом, тоді як 39% оцінюють його частково, а 20% — незадовільно. Така ситуація може свідчити про недостатню чіткість або доступність інформації щодо механізмів нарахування премій, що негативно впливає на рівень довіри персоналу до системи стимулювання.

Водночас більшість працівників (65%) позитивно оцінюють стимулюючий вплив премій на ефективність роботи, що підтверджує важливу роль преміювання як інструменту підвищення продуктивності праці. Лише 8% опитаних не відчують такого впливу, що є відносно незначним показником.

Аналіз зрозумілості системи нарахування надбавок і доплат показує, що 47% працівників повністю розуміють принципи їх формування, тоді як 33% — лише частково, а 20% — не розуміють, що свідчить про наявність комунікаційних проблем у системі управління персоналом, які можуть знижувати ефективність мотиваційного механізму.

Щодо адекватності оплати праці складності виконуваних завдань, 54% працівників оцінюють її позитивно, 29% — частково, а 17% — негативно, що

вказує на те, що хоча більшість працівників задоволена рівнем винагороди, існує певна частка персоналу, яка не вважає оплату праці повністю відповідною своїм трудовим зусиллям.

Таким чином, результати опитування свідчать про те, що система оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» загалом виконує свою мотиваційну функцію, однак потребує вдосконалення у частині підвищення прозорості, зрозумілості та справедливості механізмів нарахування премій, доплат і надбавок. Це є важливою передумовою підвищення рівня задоволеності працівників, їх мотивації та загальної ефективності діяльності підприємства.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, існують і певні недоліки у системі оплати праці підприємства. Зокрема, недостатній рівень диференціації заробітної плати між різними категоріями працівників може знижувати мотивацію до підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Крім того, відсутність чітко визначених критеріїв оцінки результатів праці може призводити до суб'єктивізму у нарахуванні премій.

Проведений аналіз системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» дозволив виявити низку проблем, що знижують ефективність функціонування мотиваційного механізму підприємства.

Насамперед, суттєвим недоліком є недостатня прозорість системи преміювання та нечіткість критеріїв нарахування надбавок і доплат, що підтверджується результатами опитування працівників, частина з яких не повністю розуміє принципи формування додаткових виплат, що негативно впливає на рівень довіри до керівництва та мотивацію до праці.

Крім того, на підприємстві спостерігається недостатній рівень диференціації заробітної плати між працівниками, що може призводити до зниження зацікавленості у підвищенні продуктивності та професійного розвитку. Важливим фактором є також залежність рівня оплати праці від фінансового стану підприємства, що обмежує можливості суттєвого підвищення заробітної плати в умовах зростання зобов'язань.

Таблиця 2.7

Основні проблеми системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» та напрями їх вирішення*

Проблема	Причини виникнення	Наслідки
Недостатня прозорість системи преміювання	Відсутність чітких критеріїв	Зниження довіри до керівництва
Нечіткість нарахування надбавок і доплат	Недостатня комунікація	Зниження мотивації
Недостатня диференціація заробітної плати	Єдина система без урахування внеску	Зниження продуктивності
Залежність оплати праці від фінансового стану	Висока частка зобов'язань	Ризик соціального напруження
Обмежене використання нематеріальної мотивації	Відсутність HR-стратегії	Зниження лояльності персоналу
Зниження фінансової автономії	Зростання позикового капіталу	Обмеження росту ФОП

* Складено автором самостійно.

Окремої уваги потребує обмежене використання нематеріальних методів стимулювання, що звужує можливості формування комплексної системи мотивації персоналу. У сучасних умовах ефективна система управління персоналом повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Також слід відзначити, що система оплати праці на підприємстві переважно орієнтована на матеріальні стимули, тоді як нематеріальні форми мотивації використовуються недостатньо. У сучасних умовах ефективна система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

З метою підвищення ефективності системи оплати праці доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, зокрема системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно оцінювати результати праці працівників та пов'язувати рівень їхньої винагороди з досягнутими результатами.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» загалом відповідає сучасним вимогам та забезпечує належний рівень мотивації працівників. Вона характеризується гнучкістю, поєднанням різних форм оплати праці та наявністю стимулюючих елементів. Водночас існує необхідність її подальшого вдосконалення, зокрема шляхом підвищення прозорості механізмів нарахування заробітної плати, розширення системи преміювання та впровадження сучасних методів оцінки результатів праці.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається низка суттєвих проблем у сфері організації оплати праці. Зокрема, рівень заробітної плати не завжди прямо залежить від результативності праці працівників або ефективності функціонування підприємства в цілому. Крім того, система диференціації заробітної плати залишається недостатньо досконалою, а механізми встановлення та реалізації мінімальної заробітної плати не повною мірою відповідають сучасним економічним умовам.

Важливим інструментом стимулювання працівників є система додаткових виплат, зокрема премій, надбавок і доплат. Саме преміювання відіграє значну роль у підвищенні трудової активності, оскільки воно безпосередньо пов'язане з результатами діяльності підприємства: зі зростанням ефективності роботи підвищується і мотиваційна цінність преміальних виплат. Тому розробка такої системи має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства та його економічних можливостей.

Преміальні системи можуть реалізовуватися за різними підходами. З одного боку, вони можуть бути спрямовані на покращення якості продукції та збільшення обсягів виробництва, з іншого — враховувати індивідуальні досягнення працівників, наприклад, через надання бонусів або додаткових соціальних пільг. Поєднання цих підходів дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й забезпечити більш раціональне планування витрат на оплату праці [37, с. 114].

Заробітна плата виконує одну з визначальних функцій у діяльності будь-якого підприємства, виступаючи ключовим елементом мотивації персоналу. Вибір конкретної системи оплати праці залежить від ряду факторів, зокрема специфіки діяльності підприємства, галузевої належності, організаційно-правової форми та управлінських підходів. З метою підвищення ефективності

праці підприємства широко застосовують різні форми матеріального стимулювання, серед яких премії, доплати, надбавки та інші заохочувальні виплати.

Удосконалення системи оплати праці потребує комплексного підходу, який передбачає модернізацію тарифного регулювання. Серед ключових напрямів такого вдосконалення можна виділити: формування обґрунтованих співвідношень між тарифними ставками залежно від рівня кваліфікації працівників; запровадження гнучких моделей оплати праці; розроблення внутрішніх нормативних документів, що регламентують умови оплати праці; оптимізацію співвідношення посадових окладів; удосконалення системи нормування праці; а також вибір найбільш ефективних форм і систем оплати відповідно до специфіки діяльності підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють колективні договори, які виступають інструментом регулювання соціально-трудових відносин.

Для новостворених підприємств особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до організації оплати праці. Зокрема, система матеріального стимулювання повинна базуватися на тісному зв'язку між рівнем оплати та фактичними результатами праці працівників, що передбачає використання гнучких і прогресивних форм оплати, які дозволяють враховувати індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів діяльності підприємства.

Удосконалення системи оплати праці виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Основними напрямами її вдосконалення є узгодження політики винагородження зі стратегічними цілями розвитку підприємства та кадровою політикою, впровадження більш гнучких підходів до формування заробітної плати, а також забезпечення чіткої залежності між результатами праці, рівнем оплати та ефективністю виконання функціональних обов'язків.

В умовах нестабільного економічного середовища підприємства змушені активно шукати нові інструменти підвищення продуктивності праці, серед яких оплата праці відіграє не лише компенсаційну, а й стимулюючу роль. Заробітна плата має забезпечувати достатній рівень матеріального добробуту працівників, водночас її зростання повинно бути обґрунтованим і відповідати динаміці продуктивності праці. Саме тому доцільним є застосування таких моделей оплати, які орієнтовані не лише на винагороду за виконану роботу, а й на стимулювання професійного розвитку, ініціативності та підвищення якості виконання завдань [31, с. 246].

Важливим аспектом удосконалення системи оплати праці є оптимізація формування фонду оплати праці, який має бути тісно пов'язаний зі стратегічними цілями підприємства та його кадровою політикою. З цією метою необхідно формувати систему показників, що дозволяє узгодити результати діяльності підприємства із системою матеріального стимулювання працівників. Окрім цього, доцільно проводити оцінку значущості кожного робочого місця, що забезпечить більш об'єктивний розподіл заробітної плати відповідно до внеску працівників. При цьому важливо дотримуватися раціональної структури фонду оплати праці, в якій основна заробітна плата займає переважну частку, що сприяє стабільності доходів працівників та підтриманню їхньої мотивації.

Не менш важливим напрямом є впровадження диференційованих і гнучких систем оплати праці, які враховують індивідуальні характеристики працівників, їхню кваліфікацію, рівень відповідальності та результати роботи. Особливого значення набуває забезпечення прозорості системи оплати праці, коли працівники мають чітке розуміння механізмів формування свого заробітку. Це сприяє підвищенню довіри до керівництва та стимулює персонал до досягнення визначених цілей.

Крім того, важливою складовою сучасної системи оплати праці є регулярна оцінка результатів діяльності працівників, яка повинна враховувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики, такі як професійні

компетенції, ініціативність, відповідальність та дотримання корпоративних стандартів. Такий підхід дозволяє формувати комплексну систему мотивації, спрямовану на розвиток персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці підприємства змушені впроваджувати нові підходи до організації оплати праці з метою утримання кваліфікованих працівників та забезпечення сталого розвитку. Насамперед, система оплати праці повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними орієнтирами підприємства, що означає необхідність використання її як інструменту досягнення ключових цілей. Зокрема, система преміювання має бути спрямована на стимулювання тих результатів, які є пріоритетними для підприємства, таких як підвищення якості продукції, зниження витрат або зростання обсягів виробництва [26, с. 232].

Важливим напрямом удосконалення системи оплати праці є раціоналізація структури фонду заробітної плати. Йдеться не лише про оптимальне співвідношення між основною та додатковою оплатою праці, а й про справедливий розподіл стимулюючих виплат. Якщо базова частина заробітної плати забезпечує стабільність доходів працівників, то преміальні виплати повинні виступати ефективним інструментом заохочення за досягнуті результати, ініціативність та підвищення продуктивності.

Особливої уваги потребує забезпечення гнучкості системи оплати праці. Працівники різних категорій мають відмінні функціональні обов'язки, рівень відповідальності та інтенсивність праці, що має враховуватися при формуванні їхнього заробітку. Водночас важливо забезпечити прозорість усіх елементів системи оплати праці, щоб кожен працівник чітко розумів механізм формування своєї заробітної плати, умови її підвищення та критерії нарахування додаткових виплат. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до керівництва та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Ще одним важливим аспектом є впровадження системи об'єктивного оцінювання результатів праці. За наявності чітко визначених критеріїв ефективності, таких як виконання планових показників, рівень якості продукції чи участь у впровадженні інновацій, з'являється можливість здійснювати більш справедливе оцінювання діяльності працівників. Це, у свою чергу, стимулює персонал до підвищення професійного рівня, дотримання трудової дисципліни та розвитку командної взаємодії.

У сучасних умовах значної актуальності набувають також нематеріальні методи стимулювання персоналу. До них можна віднести медичне страхування, організацію професійного навчання за рахунок підприємства, можливість дистанційної роботи або встановлення гнучкого графіка. Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, проте позитивно впливають на рівень задоволеності працівників, їхню лояльність та бажання довгостроково співпрацювати з підприємством. Отже, удосконалення системи оплати праці має розглядатися як безперервний процес, спрямований на адаптацію до змін ринкового середовища та потреб персоналу.

Одним із перспективних напрямів є впровадження сучасних моделей винагороди, зокрема гнучких тарифних систем і оновлених тарифних сіток, що дозволяє враховувати індивідуальні характеристики працівників і змінні умови господарювання. При цьому особливо важливим є забезпечення прямого зв'язку між результатами праці, її якістю та рівнем матеріального стимулювання, що створює умови для справедливого розподілу доходів і підвищення мотивації персоналу [19, с. 96].

З метою підвищення ефективності управління фондом оплати праці доцільно регулярно переглядати норми виробітку та тарифні розцінки з урахуванням змін у технологічних процесах та умовах праці. Важливим завданням є також організація виробництва таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання витрат на оплату праці. Крім того, необхідно забезпечити справедливий розподіл фонду оплати праці

між працівниками різних категорій з урахуванням їхнього внеску в кінцевий результат діяльності підприємства. В окремих випадках доцільним є впровадження автоматизації виробничих процесів, що дозволяє зменшити витрати без втрати якості продукції.

Загалом, сучасна система оплати праці в Україні потребує подальшого вдосконалення, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, результати діяльності підприємств та рівень соціально-економічної стабільності. Вибір оптимальної моделі оплати праці, що враховує специфіку діяльності підприємства, особливості робочих місць та індивідуальні характеристики працівників, є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах господарювання модернізація системи оплати праці є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення конкурентоспроможності та формування стійкої мотивації персоналу. Для ПП «ТЕРНО-ТОП», яке демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та зростання обсягів діяльності, удосконалення системи оплати праці набуває особливої актуальності.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві функціонує комбінована система оплати праці, яка включає посадові оклади, премії, доплати та надбавки. Водночас виявлено низку проблем, зокрема недостатню прозорість преміювання, обмежену диференціацію заробітної плати та залежність рівня оплати праці від фінансового стану підприємства. Це обумовлює необхідність її модернізації з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом.

Одним із ключових напрямів модернізації системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» є впровадження результативно-орієнтованої моделі винагороди. Це передбачає встановлення чіткої залежності між досягнутими результатами діяльності працівників та рівнем їхньої оплати. Доцільним є запровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства. Для

різних категорій персоналу такі показники можуть відрізнятися: для робітників — обсяг виробітку та якість продукції, для спеціалістів — ефективність виконання завдань, для керівників — фінансові результати та досягнення стратегічних цілей.

Важливим напрямом є також оптимізація структури фонду оплати праці. З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно забезпечити переважання основної заробітної плати (на рівні 80–85%), що сприятиме стабільності доходів працівників. Водночас змінна частина (премії, бонуси) має виконувати стимулюючу функцію та залежати від результатів роботи. Такий підхід дозволить поєднати стабільність і мотивацію, що є важливим для ефективного функціонування підприємства.

Не менш важливим напрямом модернізації є підвищення прозорості системи оплати праці. Працівники повинні чітко розуміти, з яких складових формується їхня заробітна плата, які критерії використовуються для нарахування премій та надбавок, а також які результати необхідно досягти для підвищення доходу, що сприятиме підвищенню довіри до керівництва та зниженню рівня соціальної напруженості в колективі.

З огляду на результати опитування працівників ПП «ТЕРНО-ТОП», доцільним є також удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом розширення переліку преміальних виплат та диференціації їх розмірів залежно від індивідуального внеску працівників. Особливу увагу слід приділити стимулюванню ініціативності, впровадження інновацій та підвищення якості продукції.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливо розвивати систему нематеріальної мотивації. Для ПП «ТЕРНО-ТОП» доцільним є впровадження таких заходів, як організація професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи та покращення умов праці, що дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу та його лояльність до підприємства.

Значну роль у модернізації системи оплати праці відіграє також цифровізація управлінських процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем обліку та аналізу трудових показників дозволить автоматизувати процес нарахування заробітної плати, підвищити точність розрахунків та забезпечити оперативний контроль за використанням фонду оплати праці.

Крім того, доцільним є вдосконалення системи нормування праці та перегляд тарифних ставок з урахуванням сучасних умов виробництва, що дозволить забезпечити більш об'єктивну оцінку трудового внеску працівників та справедливий розподіл заробітної плати.

Таблиця 3.1

Шляхи вдосконалення системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП»*

Напрямок вдосконалення	Сутність заходу
Впровадження системи КРІ	Розробка чітких показників оцінки результатів праці для різних категорій персоналу
Підвищення прозорості оплати праці	Встановлення зрозумілих критеріїв нарахування премій, доплат і надбавок
Диференціація заробітної плати	Врахування індивідуального внеску, кваліфікації та складності праці
Оптимізація структури ФОП	Збільшення частки основної зарплати, зменшення нестабільних виплат
Розвиток преміальної системи	Прив'язка премій до конкретних результатів діяльності
Впровадження нематеріальної мотивації	Навчання, кар'єрний ріст, гнучкий графік, корпоративна культура
Удосконалення нормування праці	Перегляд норм виробітку та тарифних ставок
Автоматизація розрахунків	Впровадження цифрових систем обліку оплати праці
Узгодження оплати праці зі стратегією	Орієнтація винагороди на досягнення цілей підприємства

* Складено автором самостійно.

Таким чином, модернізація та оптимізація системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» повинна здійснюватися комплексно та передбачати впровадження сучасних методів мотивації, підвищення прозорості та гнучкості системи, а також забезпечення її тісного зв'язку з результатами діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню

ефективності використання трудових ресурсів, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретичні засади системи оплати праці як важливої економічної категорії та інструменту регулювання соціально-трудових відносин. Встановлено, що заробітна плата є не лише формою винагороди за працю, а й важливим механізмом стимулювання продуктивності, забезпечення соціальної справедливості та формування рівня життя населення. Розкрито сутність оплати праці як системи відносин між працівником і роботодавцем щодо розподілу створеної вартості, а також визначено її основні функції — відтворювальну, стимулюючу, регулювальну, соціальну та інші.

Проаналізовано основні елементи організації оплати праці, зокрема структуру фонду оплати праці, форми та системи її нарахування, тарифну систему та механізми матеріального стимулювання. Встановлено, що ефективна система оплати праці повинна ґрунтуватися на принципах справедливості, диференціації, прозорості, гнучкості та економічної обґрунтованості. Окрему увагу приділено сучасним тенденціям розвитку систем оплати праці, серед яких поширення КРІ-орієнтованих моделей, грейдових систем та індивідуалізації винагороди.

Встановлено, що ПП «ТЕРНО-ТОП» є стабільно функціонуючим підприємством медико-соціального спрямування, діяльність якого поєднує виробничу, торговельну та соціальну складові. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні чисельності персоналу, підвищенні продуктивності праці та розширенні обсягів діяльності. Зокрема, чисельність працівників у 2022–2025 рр. зросла на 27,3%, що свідчить про нарощення кадрового потенціалу та адаптацію до потреб ринку. Водночас зростання доходу на одного працівника на 73,6% підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив покращення фінансового стану підприємства, що проявляється у зростанні доходів, прибутку та рентабельності, а також у розширенні активів. Водночас виявлено окремі

ризиками, зокрема зниження коефіцієнта автономії та уповільнення оборотності робочого капіталу, що вказує на підвищення залежності від позикових коштів. Ринкові показники підтверджують перехід підприємства до етапу активного зростання, що характеризується значним приростом виручки, відновленням частки ринку та покращенням конкурентних позицій.

Встановлено, що система оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» є сформованою та комплексною, оскільки поєднує різні форми та елементи винагороди, зокрема основну та додаткову заробітну плату, премії, доплати та надбавки. Вона характеризується гнучкістю та здатністю адаптуватися до специфіки діяльності підприємства і структури персоналу. Позитивною тенденцією є зростання фінансових результатів, доходу на одного працівника та показників ліквідності, що створює передумови для підвищення рівня оплати праці та посилення матеріального стимулювання персоналу.

Виявлено низку проблем, що знижують ефективність діючої системи оплати праці, зокрема недостатню прозорість преміювання, нечіткість механізмів нарахування доплат і надбавок, обмежену диференціацію заробітної плати та слабе використання нематеріальних стимулів. Крім того, залежність фонду оплати праці від фінансового стану підприємства та зниження коефіцієнта автономії створюють певні ризики для подальшого підвищення рівня заробітної плати.

Обґрунтовано напрями модернізації та оптимізації системи оплати праці на ПП «ТЕРНО-ТОП» з урахуванням виявлених у попередньому розділі проблем. Встановлено, що підвищення ефективності системи оплати праці можливе за умови її орієнтації на результати діяльності працівників, впровадження чітких критеріїв оцінювання та забезпечення прозорості механізмів нарахування заробітної плати. Запропоновано використання системи КРІ, що дозволяє встановити прямий зв'язок між трудовим внеском працівників і рівнем їхньої винагороди, а також оптимізацію структури фонду оплати праці шляхом збільшення частки стабільної складової.

Крім того, доведено доцільність розвитку гнучких і диференційованих форм оплати праці, удосконалення преміальної системи та впровадження нематеріальних стимулів, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та його лояльності до підприємства. Важливим напрямом є також автоматизація процесів нарахування заробітної плати та вдосконалення нормування праці, що забезпечить об'єктивність оцінки трудового внеску. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, ефективність діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Н. О. Проблеми і перспективи регулювання рівня заробітної плати в Україні. Економіка розвитку. 2020. № 3(95). С. 55–62.
2. Бабчинська О. Оплата праці в індустріальному секторі Європи. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 1. С. 31-41.
3. Бандур С. І., Сторожук І. А. Регулювання ринку праці : навч. посіб. К. : Знання, 2020. 290 с.
4. Богуш Л. Г. Регулювання основних функцій оплати праці: проблеми та методологія удосконалення соціально-економічної політики. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 6. С. 111-117.
5. Бодюк Г. І. Мінімальна заробітна плата в системі мотивації праці. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 65–69.
6. Бойко А. М. Економіка праці і соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2020. 432 с.
7. Бутко М. С. Державне регулювання доходів населення: теоретичні засади та практичні аспекти. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Вип. 41. С. 112–117.
8. Василенко В. А. Державне регулювання заробітної плати в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 14–18
9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 239–247.
10. Гладир В. Державне регулювання мінімальних норм і гарантій в оплаті праці. Юридичний вісник. 2024. № 4. С. 219-224.
11. Єлісеєва О.К., Столетова І.Г., Кутова Н.Г., Аналіз та оцінка тенденцій заробітної плати в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2021. № 2. С. 86–90.

12. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95- %D0 %B2 %D1 %80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text)
13. Ляш О. І., Попович Ж. В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37
14. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 322-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text).
15. Колесніченко А. С., Монастирська Є. Є. Упорядкування обліку трудових ресурсів та аудит розрахунків з оплати праці. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 96-102.
16. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
17. Кононенко Н. О., Чухліб А. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами на оплату праці. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2022. № 15. С. 18-23.
18. Крохмаль В. В., Пархоменко-Куцевіл О. І. Державне управління сферою оплати праці. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 7–8. С. 57–63.
19. Кучерова І. В. Вплив державного регулювання оплати праці на рівень життя населення. Економіка і суспільство. 2021. № 28. С. 95–101.
20. Лазарєв М. І. Заробітна плата: теорія і практика : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2021. 328 с.
21. Лаптєв В. Є. Державне регулювання оплати праці в Україні. Трудове право і практика. 2021. № 4. С. 18–23.
22. Литвиненко Я. В. Заробітна плата як чинник економічного зростання: теоретико-методологічний аспект. Економічний форум. 2023. № 3. С. 144–150.

- 23.Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 11-12. С. 104-109.
- 24.Лопушняк Г.С., Петрова І.Л. Умови формування ефективної зайнятості. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2021. Випуск 1 (42). С. 70 – 79.
- 25.Луняк І. В., Столетова І. Г. Методичні підходи до статистичного оцінювання фонду оплати праці. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 6. С. 38-44.
- 26.Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2022. Вип. 70. С. 231-236.
- 27.Мазур О. Є. Проблеми та перспективи удосконалення механізму оплати праці в Україні. Економічний простір. 2022. № 5. С. 121–126.
- 28.Марченко Ю. І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. Вип. 2. С. 56-59.
- 29.Машевська А. А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». Молодий вчений. 2021. № 4(92). С. 308–313.
- 30.Мельник Я. Оплата праці: правовий аспект. Юридичний вісник. 2020. № 6. С. 303–308.
- 31.Мізюк В. А., Гончарова І. М. Система оплати праці педагогічних працівників: нормативи та реальність. Інноваційна педагогіка. 2022. Вип. 45. С. 245-249.
- 32.Пижова М. О. Мінімальна заробітна плата як юридична гарантія оплати праці. Часопис цивілістики. 2021. Вип. 40. С. 56-60.
- 33.Пилипенко С. М. Особливості ведення обліку оплати праці в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_25.

34. Попрозман Н. В., Степанова О. В. Методика визначення витрат на оплату праці й показники використання персоналу. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11. С. 95-100.
35. Рудика В. І. Сучасні підходи до оплати праці на коксохімічних підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 306-313.
36. Статистична та фінансова звітність ПП «ТЕРНО-ТОП».
37. Ткаченко О. С., Величко Р. В. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення. Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія. Дніпро: Пороги, 2021. С. 113–122.
38. Хархота І. О., Макарова Г. С. Економічна сутність та механізм розрахунків з оплати праці на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 1. С. 115-122.
39. Цимбал О., Остафійчук Я. Інституційний простір сфери оплати праці. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 2. С. 98-117.
40. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-58.
41. Чикуркова А.Д. Формування системи мотивації праці персоналу аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2020. №7. С. 63-72.
42. Шиян Д. В., Котельникова Ю. М., Севрюкова Є. О. Фактори формування рівня оплати праці у сільськогосподарських підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 3. С. 192-200.
43. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
44. Щербак В. Г., Костишина Т. А., Костишина А. І. Політика оплати праці та її вплив на дистрибуційні системи підприємств торгівлі України в умовах

- воєнного стану. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 1. С. 36-44.
- 45.Щетініна Л. В. Державне регулювання оплати праці: світовий досвід, порівняння та можливості реалізації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 224-230.
- 46.Bassanini A., Batut C., Caroli E. Labor Market Concentration and Wages: Incumbents versus New Hires. Labour Economics. 2023. Vol. 81. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102338>
- 47.Benmelech E., Bergman K., Kim H. Strong Employers and Weak Employees: How Does Employer Concentration Affect Wages? Journal of Human Resources. 2022. Vol. 57(S). P. 200—250. <https://doi.org/10.3368/jhr.monopsony.0119-10007R1>
- 48.Eichhorst W., Kalleberg A., Portela de Souza A., Visser J. Designing Good Labour Market Institutions: How to Reconcile Flexibility, Productivity and Security? IZA: Institute of Labor Economics. 2019. № 12482. 24 p. URL: <https://docs.iza.org/dp12482.pdf>.