

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВОЗЬНА Галина Юріївна

Удосконалення організації та системи оплати праці в організації. /
Improvement of the organization and the remuneration system in the
organization

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
Г. Ю. Возьна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. В. Чикало

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз системи оплати праці на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	35
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Система оплати праці є ключовим елементом мотиваційного механізму та одним із головних факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки вона виконує не лише функцію винагороди за працю, а й слугує інструментом стимулювання продуктивності, забезпечення справедливості розподілу доходів та залучення висококваліфікованих фахівців. Проте на багатьох підприємствах досі зберігаються застарілі підходи до організації праці та формування заробітної плати, що знижує конкурентоспроможність і гальмує розвиток.

Удосконалення організації та системи оплати праці передбачає впровадження сучасних принципів управління персоналом, врахування індивідуального внеску працівників у результати діяльності підприємства, а також забезпечення прозорості та гнучкості механізмів винагороди. Рационально побудована система оплати праці сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня трудової дисципліни та загальному покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Теоретичні підвалини організації та вдосконалення системи оплати праці підприємства формуються на основі напрацювань сучасних українських науковців, які досліджують економічну сутність, методи та механізми матеріального стимулювання персоналу. Вагомий внесок у розвиток цієї теми зробили такі вчені, як А. А. Машевська, Л. Г. Богуш, О. М. Ганечко, В. Гладир, О. І. Іляш, Ж. В. Попович, А. С. Колесніченко, І. В. Луняк, Г. С. Лопушняк, О. Є. Луценко, Ю. І. Марченко, О. Єлісеєва, В. А. Мізюк, Г. С. Цимбалюк та інші. Їхні дослідження стосуються не лише змістовних характеристик заробітної плати, а й оцінки ефективності співвідношення між оплатою праці та продуктивністю персоналу, особливостей правового регулювання та організації оплати праці в умовах трансформаційної економіки.

Мета дослідження - обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та системи оплати праці з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та мотивації працівників.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні теоретичні засади організації оплати праці в умовах ринкової економіки;
- оцінити чинну систему оплати праці на прикладі конкретної організації;
- виявити проблеми та недоліки в існуючій організації оплати праці;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу;

Об'єкт дослідження - процес організації системи оплати праці на підприємстві.

Предмет дослідження - методи, механізми та підходи до удосконалення організації та системи оплати праці як елементу управління персоналом.

У процесі виконання дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ оплати праці; економіко-статистичний аналіз – для оцінки ефективності чинної системи оплати праці; метод порівнянь – для виявлення відмінностей між альтернативними моделями; графічні методи – для візуалізації результатів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств з метою формування ефективної, прозорої та мотиваційної системи оплати праці, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню соціально-трудових відносин у колективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

Розрахунки з працівниками щодо заробітної плати відіграють ключову роль у визначенні витрат підприємства та його фінансових результатів. Вони є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом і впливають на формування конкурентних переваг організації. Саме тому чітке розуміння механізму нарахування заробітної плати є важливим аспектом управлінської практики.

Оплата праці є складним економічно-правовим явищем, що поєднує як нормативно закріплені терміни, так і глибоке економічне наповнення. Завданням бухгалтера у цьому контексті є забезпечення відповідності між законодавчими нормами та управлінським баченням підприємства.

Згідно з економічною теорією, заробітна плата – це форма реалізації відносин між роботодавцем і працівником щодо розподілу доходу. Вона виступає як грошова винагорода за виконану роботу відповідно до домовленостей, укладених сторонами. Працівник на ринку праці пропонує свою працю як товар, вартість якого формується відповідно до попиту, пропозиції та домовленостей. Для нього заробітна плата є джерелом коштів, необхідних для забезпечення життєвих потреб і відтворення працездатності, а для роботодавця – це один з елементів собівартості продукції чи послуг [4, с. 4].

Крім того, заробітна плата виконує функцію мотивації, стимулюючи працівників до ефективного виконання своїх обов'язків та досягнення цілей, визначених керівництвом.

У наукових працях подано різні підходи до трактування сутності заробітної плати. Ще в XVII столітті Вільям Петті описував її як «природну ціну праці», визначаючи її мінімальним рівнем, що забезпечує працівникові та його родині засоби до існування. У класичній економічній теорії ця концепція закріпилася як фундаментальна. Однак у реальній практиці рівень зарплати формується не лише на основі економічних факторів – працівник отримує лише

частину створеної ним вартості, іншу частину привласнює власник підприємства.

Сучасна наукова дискусія щодо поняття заробітної плати поєднує як традиційні економічні підходи, так і юридичні інтерпретації. У більшості випадків оплата праці трактується як винагорода за працю, грошовий вираз вартості робочої сили або ж ціна, що сплачується за виконану роботу. У цьому контексті, на нашу думку, найбільш точним і вдалим є визначення, запропоноване українською дослідницею Г. Швиданенко. Вона розглядає заробітну плату як суму грошової компенсації, що відображає вартість і ціну праці, нараховується працівнику за виконані ним обов'язки в процесі виробництва чи управління, і може мати як грошову, так і натуральну форму.

У національному законодавстві визначення терміну «заробітна плата» надається в статті 1 Закону України «Про оплату праці». Згідно з ним, заробітна плата - це грошова винагорода, яку роботодавець виплачує працівнику відповідно до умов трудового договору за виконану ним роботу. Її розмір залежить від різних чинників, серед яких - складність трудових функцій, умови праці, рівень кваліфікації працівника, якість виконання завдань і результати діяльності підприємства загалом [7].

Водночас Кодекс законів про працю України встановлює загальні правові норми щодо праці, однак чіткого визначення заробітної плати не містить. Також у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку № 26 «Виплати працівникам» йдеться про принципи формування облікової інформації щодо виплат, але конкретна дефініція заробітної плати також відсутня.

У практиці управління персоналом використовуються декілька ключових складових оплати праці. Зокрема, основна заробітна плата є стабільною частиною доходу працівника, яку він отримує за виконання своїх основних обов'язків. Додаткові виплати включають надбавки, премії, бонуси, компенсаційні виплати тощо. Надбавки, як правило, виплачуються за особливі

умови праці (нічна зміна, робота у шкідливих умовах, відрядження). Премії є заохоченням за досягнення встановлених показників, підвищення продуктивності або виконання визначених завдань.

Державне регулювання у сфері оплати праці здійснюється шляхом встановлення мінімальної заробітної плати, індексації доходів працівників з урахуванням інфляційних процесів, а також контролю за дотриманням трудового законодавства. Рівень мінімальної заробітної плати щорічно визначається Верховною Радою України в межах державної соціальної політики.

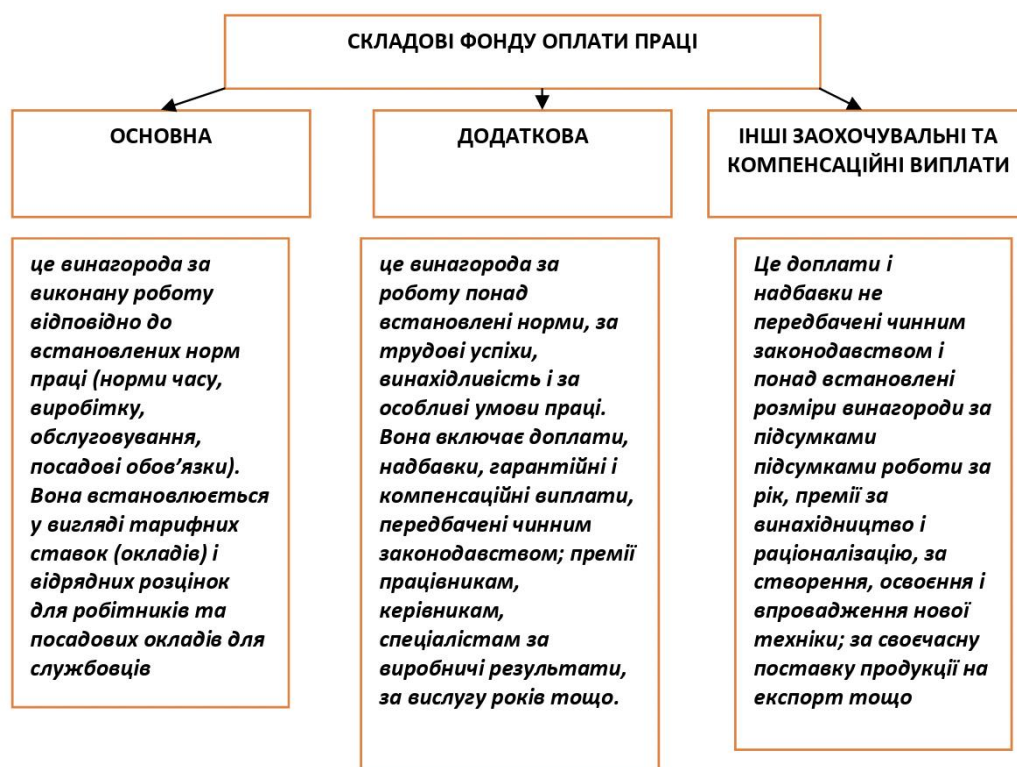


Рис. 1.1. Складові фонду оплати праці [15, с. 40]

Мінімальний розмір заробітної плати в Україні встановлюється щорічно Верховною Радою за поданням Кабінету Міністрів під час ухвалення Державного бюджету. Розкривати зміст структури оплати праці можна лише через розуміння функцій, які вона виконує в економічному житті суспільства. Серед вчених немає єдиної думки щодо кількості та складу цих функцій. Так,

С. Мочерний виокремлює три ключові: стимулюючу, розподільну та відтворювальну. Деякі інші дослідники доповнюють цей перелік оптимізаційною функцією та функцією формування платоспроможного попиту. О. Гадзевич вважає головними мотиваційну та стимулюючу функції, але також відзначає соціальну та відтворювальну. О. Грішнова запропонувала найбільш розгорнуту класифікацію - вона нараховує шість функцій: стимулюючу, відтворювальну, соціальну, регулюючу, оптимізаційну та таку, що формує купівельну спроможність населення [5, с. 220].

Щодо індексації заробітної плати, то порядок її здійснення визначений постановою Кабінету Міністрів України № 1078 від 17 липня 2003 року. У рамках цієї системи застосовуються два ключові показники:

- прожитковий мінімум, який визначає базові потреби людини для життя на мінімальному рівні;
- індекси споживчих цін, що показують динаміку цін на товари і послуги, і, відповідно, рівень інфляції в країні.

Аналіз наукових робіт дозволив виділити чотири основні функції заробітної плати: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну. Проте, в умовах війни в Україні значення цих функцій набуло деяких змін. Зокрема, посилилася регулююча функція, що спрямована на підтримання стабільності та рівноваги на ринку праці. Забезпечення належного рівня заробітної плати допомагає стимулювати відновлення виробничих процесів та сприяє залученню кадрів для відновлення інфраструктури в стратегічно важливих галузях та регіонах. Водночас, стимулююча функція забезпечує мотивацію до роботи, змушуючи людей залишатися в робочому середовищі та виконувати навіть складні або небезпечні завдання.

Соціальна функція набуває особливого значення в умовах економічної невизначеності та соціальної дезорієнтації, що виникають під час війни. Зарплата стає засобом соціального захисту, який дозволяє забезпечити мінімальні потреби населення, підтримати окремі категорії співробітників,

зокрема державних службовців, які працюють на тимчасово окупованих територіях, військових тощо. При цьому, через надзвичайну ситуацію можуть вводитися обмеження прав найманих працівників щодо умов праці та оплати, встановлені законодавством.



Рис. 1.2. Основні функції заробітної плати [21, с. 304]

З огляду на воєнний контекст, до традиційного переліку функцій доцільно додати й додаткову – функцію збереження людського капіталу. Зазначена функція полягає в тому, що заробітна плата стає інструментом для залучення та утримання кваліфікованих фахівців, особливо в тих сферах, де умови праці є важкими або небезпечними, зокрема у оборонній галузі. Забезпечення адекватного рівня оплати дозволяє не лише підтримати працівників з необхідними навичками в умовах війни, а й сприятиме їх

поверненню після завершення воєнних дій, що є важливим для відновлення країни.

Організація оплати праці на підприємстві базується на низці ключових складових, серед яких визначальними є нормування праці, тарифна система, форми та системи оплати, а також угоди й контракти, укладені на різних рівнях господарювання. Усі ці елементи виконують специфічні функції, але водночас тісно пов'язані між собою та формують цілісну систему.

Під організацією оплати праці розуміють процес упорядкування її окремих компонентів та встановлення між ними логічних взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє дотримуватися принципів справедливості, прозорості та ефективності у нарахуванні заробітної плати, а також забезпечує реалізацію її економічних і соціальних функцій.

Основна мета організації оплати праці полягає в тому, щоб забезпечити її гнучке регулювання та обґрунтовану диференціацію відповідно до категорій персоналу. Рівень оплати має враховувати складність та характер виконуваних завдань, умови праці, а також індивідуальні чи колективні результати. Водночас гарантується дотримання мінімального рівня доходу, передбаченого відповідними колективними договорами чи галузевими угодами [38, с. 225].

Головним викликом у побудові ефективної системи оплати праці є пошук збалансованого поєднання між централізованим (державним) регулюванням та можливостями договірного узгодження умов оплати між сторонами соціального партнерства.

До основних компонентів організації оплати праці належать [26, с. 95]:

- нормування праці, що включає розробку норм та нормативів трудової діяльності;
- форми й системи оплати, серед яких найбільш поширені — погодинна, відрядна, комісійна або комбінована;
- тарифна та безтарифна системи, які регламентують порядок формування заробітної плати;

- система стимулювання, яка включає премії, надбавки та інші види заохочення;

- компенсаційні механізми, що охоплюють доплати за особливі умови праці чи додаткові витрати.

В організації оплати праці беруть участь різні суб'єкти. Серед них - органи державної влади та місцевого самоврядування, власники підприємств або їх представники, профспілкові організації, а також самі працівники. Взаємодія між цими сторонами є основою для формування справедливих і економічно обґрунтованих умов оплати праці на підприємстві.

Таблиця 1.1

Основні елементи організації оплати праці [16, с. 232]

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

Ключовим елементом системи організації оплати праці на підприємстві є тарифна система, яка забезпечує встановлення рівнів оплати праці залежно від складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників. Вона охоплює кілька структурних компонентів:

- тарифні розряди, що визначають рівень складності робіт і вимагають відповідної професійної підготовки;

- тарифні ставки, які слугують одиницею виміру вартості праці конкретного розряду за певний час (годину, зміну, день тощо), при цьому ставка першого розряду є базовою і найнижчою;

- міжкваліфікаційні (або міжпосадові) співвідношення, які відображають пропорції між оплатою праці за різні рівні складності або посади;

- тарифні сітки та посадові оклади, які включають сукупність розрядів, ставок і відповідних співвідношень, що застосовуються до різних професійних груп залежно від складності виконуваних завдань;

- тарифно-кваліфікаційні довідники, розроблені Міністерством праці України, що містять описи професій, вимог до кваліфікації та характеру робіт.

Поряд із тарифною системою, все більше поширення отримують безтарифні моделі оплати праці, які орієнтовані не на жорсткі нормативи, а на кінцеві результати та внесок кожного працівника в діяльність підприємства. Такі моделі дозволяють посилити мотивацію персоналу, сприяють підвищенню продуктивності праці та загальному зростанню ефективності організації.

Форми та системи оплати праці включають дві основні групи: відрядну та погодинну, кожна з яких має свої підвиди залежно від характеру організації трудового процесу та методів оцінювання результатів праці.

Відрядна форма оплати праці передбачає прямий зв'язок між обсягом виконаної роботи та сумою нарахованої заробітної плати. Така форма є доцільною в умовах, коли можливо точно виміряти кількісні результати праці працівника. Серед основних різновидів виділяють [21, с. 304]:

- пряму відрядну систему, яка забезпечує оплату відповідно до виробітку за фіксованими розцінками;

- непряму відрядну систему, що застосовується переважно для допоміжного персоналу, чий заробіток залежить від результатів основних працівників;

- відрядно-преміальну систему, де, крім базової оплати, передбачена премія за досягнення визначених якісних чи кількісних показників;

- відрядно-прогресивну, яка стимулює перевиконання виробничих норм через підвищену оплату понад базовий обсяг;

- акордну систему, що передбачає встановлення загальної суми винагороди за весь обсяг виконаних робіт із визначеним строком завершення.

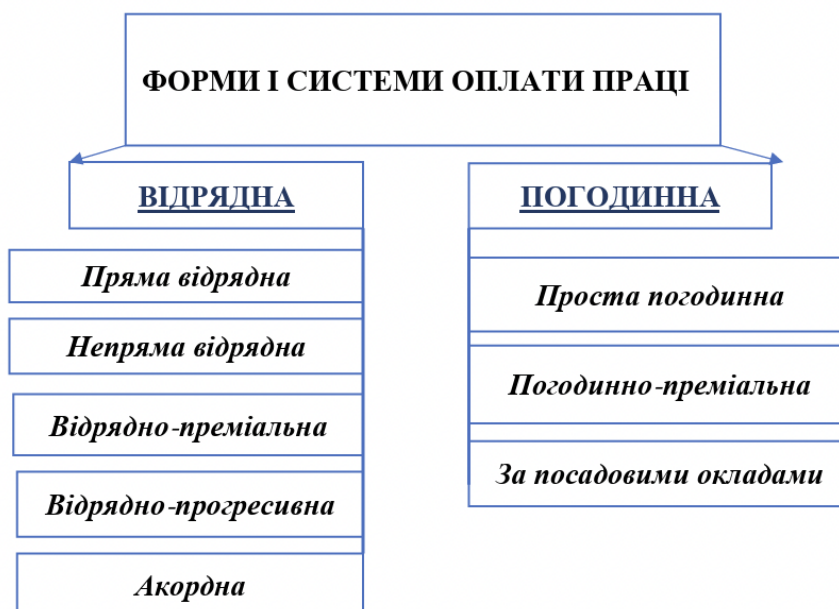


Рис. 1.3. Форми і системи оплати праці [29, с. 115]

Погодинна форма оплати праці базується на обліку фактично відпрацьованого часу незалежно від обсягу виробленої продукції. Вона є доцільною у випадках, коли праця важко піддається нормуванню або має переважно управлінський, сервісний чи адміністративний характер. До її основних різновидів належать:

- проста погодинна система, за якої заробітна плата нараховується виходячи з відпрацьованого часу та погодинної ставки;

- погодинно-преміальна, яка доповнюється преміальними виплатами за досягнення конкретних результатів;

- оплата за посадовими окладами, коли працівник отримує фіксовану заробітну плату відповідно до займаної посади згідно зі штатним розписом.

Загалом, вибір тієї чи іншої форми та системи оплати праці має базуватися на специфіці виробничого процесу, рівні організаційної складності виконуваних робіт, а також на стратегії мотивації персоналу. Рациональне поєднання цих підходів сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективному управлінню людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод газового обладнання «Альфа – Газпромкомплект» зареєстроване 26 липня 1991 року, з повторною перереєстрацією, проведеною райдержадміністрацією 22 січня 1998 року. Юридична та фактична адреса підприємства: м. Тернопіль, вул. Подільська, 40. Підприємство функціонує на засадах приватної форми власності» [23].

Спочатку підприємство було орієнтоване на виробництво водогрійних котлів для приміщень площею до 500 м². Починаючи з 1992 року, розпочалося виготовлення газорозподільчого обладнання, зокрема газорегуляторних установок, вузлів обліку газу та фільтрів. У 2007 році асортимент було розширено за рахунок впровадження сучасних регуляторів тиску (серії РТГТ-50), запобіжних клапанів (КЗЗ) та скидних пристроїв (КЗС-50Н/В).

«У межах технологічної модернізації, підприємство активно впроваджує ресурсозберігаючі та екологічно орієнтовані рішення. Від 2002 року налагоджено серійне виробництво кульових фланцевих кранів (КЗК 41 с (нж)), призначених для транспортування рідин, газів та інших середовищ при тиску до 25 бар і температурі в межах від –30°C до +150°C» [23].

Починаючи з 2004 року, компанія зосереджується на удосконаленні енергоефективних і екологічно безпечних продуктів. Зокрема, розроблено каталізатори пального КП (Б, Д), які суттєво зменшують рівень викидів. У подальшому розширено лінійку (КП 4, 6, 13), що дозволило використовувати ці пристрої в широкому спектрі техніки: від транспорту до сільськогосподарського та військового обладнання.

Із 2007 року підприємство почало впроваджувати технології, засновані на використанні біомаси, які застосовуються в індивідуальних та муніципальних

системах опалення, що стало суттєвим кроком у напрямку підвищення енергоефективності й сталого використання природних ресурсів.

«Серед стратегічних підходів підприємства варто відзначити:

1. Залучення висококваліфікованого персоналу до управління та виробничих процесів.
2. Формування командної культури для досягнення ефективної взаємодії між структурними підрозділами.
3. Постійний пошук інновацій, спрямованих на зниження виробничих витрат та покращення якості продукції.
4. Співпраця з молодими фахівцями й науковими установами задля розвитку науково-технічного потенціалу.
5. Запровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001.
6. Заохочення професійного зростання персоналу через підвищення кваліфікації та внутрішнє навчання.
7. Використання інноваційних підходів до вдосконалення виробничих процесів, орієнтованих на сучасні потреби ринку» [23].

Такий цілісний і системний підхід до управління дозволяє підприємству зберігати високі стандарти якості, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та робити внесок у розвиток національного виробництва. Місія компанії полягає не лише в досягненні прибутку, а й у створенні нових робочих місць, формуванні сучасної виробничої інфраструктури та забезпеченні споживачів якісною, конкурентоспроможною продукцією.

Компанія також надає широкий спектр послуг, включаючи рубку та термообробку металу, токарні роботи та інші металообробні послуги. Завдяки високій якості продукції та орієнтації на інновації, ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" займає лідируючі позиції на українському ринку газового обладнання.

Таблиця 2.1

**Види діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа –
Газпромкомплект» [23]**

№	Вид діяльності
Основний	
28.99	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.
Інші	
28.14	Виробництво інших кранів і клапанів
25.91	Виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів
25.99	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
33.11	Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
35.30	Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря
26.51	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації
28.25	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру управління ТОВ "Завод газового обладнання «Альфа – Газпромкомплект", яка має ієрархічно-функціональну модель, характерну для промислових підприємств із середнім або великим обсягом виробництва. У центрі управлінської вертикалі перебуває Генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються внутрішні відділи підприємства, що структурно поділяються на функціональні служби, кожна з яких виконує окремі управлінські або технічні завдання.

До таких функціональних підрозділів належать:

1) відділ якості, який відповідає за впровадження та підтримку стандартів якості продукції, контроль технологічних процесів і відповідність продукції вимогам сертифікації;

2) інженерно-технічні служби, що забезпечують технологічне проектування, конструкторську підтримку виробництва та впровадження інновацій;

3) юридична служба, функція якої полягає в супроводі господарської діяльності підприємства, захисті інтересів у правовій площині, укладенні договорів тощо;

4) бухгалтерія, яка виконує функції фінансового обліку, складання звітності, контролю за грошовими потоками та податкового супроводу;

5) відділ маркетингу, який вивчає ринок, просуває продукцію, формує цінову політику, аналізує споживчий попит і забезпечує зворотній зв'язок із клієнтами;

6) відділ енергозбереження та зв'язку, який виконує важливу технічну функцію - оптимізацію споживання ресурсів, розробку програм енергоефективності та забезпечення стабільного інформаційного середовища підприємства.

Особливої уваги заслуговує ланка головного інженера, що стоїть нижче у структурі маркетингового відділу, але координує взаємодію з іншими технічними службами. До компетенції головного інженера належить контроль за технічним розвитком підприємства, модернізація виробничого обладнання, планування інвестицій у технології та нагляд за впровадженням технічних інновацій.

Інші служби, підпорядковані головному інженеру, виконують спеціалізовані завдання, що стосуються технічної підтримки, обслуговування обладнання, логістики або обліку технічних ресурсів.

Таким чином, представлена структура демонструє раціональний розподіл управлінських і технічних функцій, що дозволяє досягати гнучкості в управлінні, підтримувати належну якість продукції та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку. Така модель також сприяє

взаємодії між службами, забезпечуючи синергію між виробничими, економічними та інноваційними процесами.

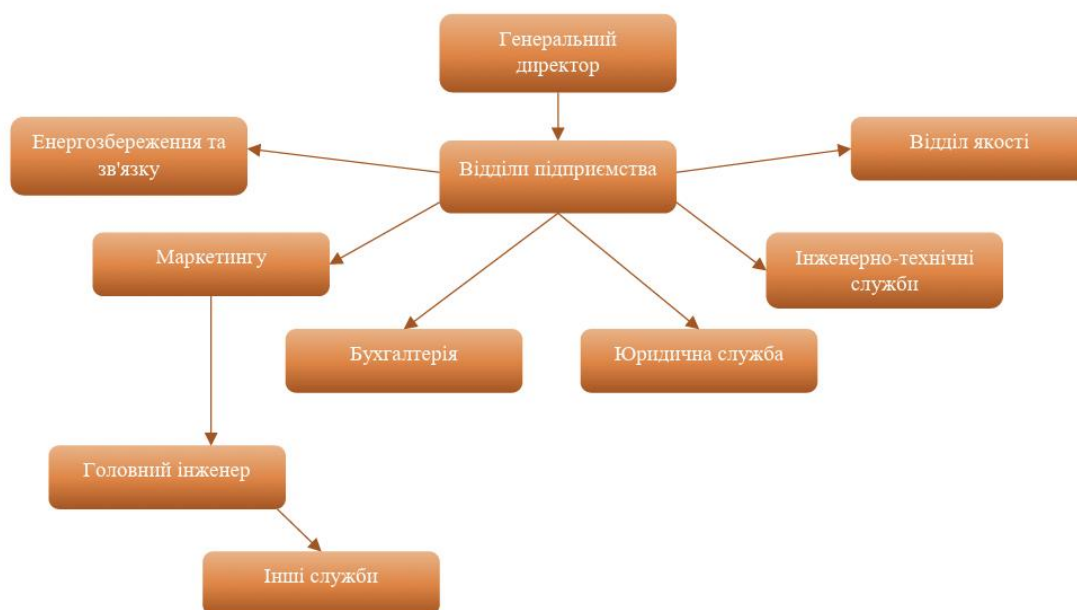


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа – Газпромкомплект» [23]

Представлені дані на рис. 2.2 відображають зміну чисельності працівників підприємства ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» у період з 2021 по 2024 рік. Спостерігається чітка тенденція до скорочення кадрового складу з 22 осіб у 2021 році до 21 особи у 2022-му, і подальше зниження до 19 працівників у 2023 та 2024 роках, що свідчить про стабілізацію чисельності персоналу на новому, нижчому рівні.

Така динаміка є наслідком впровадження на підприємстві заходів з оптимізації виробництва, автоматизації частини технологічних процесів або зміни ринкової кон'юнктури, що вимагала скорочення витрат на персонал. Водночас, незважаючи на зменшення кількості працівників, підприємство демонструє зростання основних фінансових показників, зокрема доходу та

чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і вдосконалення внутрішніх процесів управління.

Зменшення чисельності персоналу в поєднанні з фінансовим зростанням може бути також результатом стратегічної переорієнтації компанії на високу якість продукції, модернізацію виробничих потужностей або збільшення частки висококваліфікованих працівників у загальній структурі персоналу.

Таким чином, аналіз динаміки кадрового потенціалу у взаємозв'язку з економічними результатами діяльності підприємства вказує на наявність системного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтованого на підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

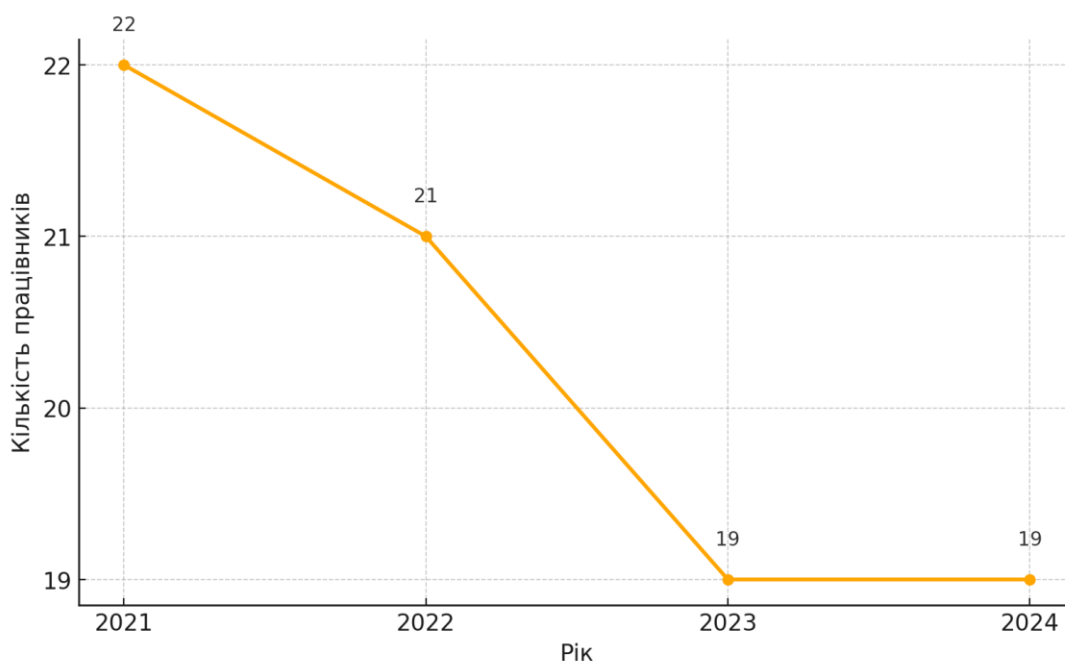


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» у 2021–2024 роках*

* Складено автором за даними [28].

Протягом досліджуваного періоду чисельність керівного складу залишалась стабільною на рівні 2 осіб, що свідчить про збереження сталої системи управління, мінімальну плинність на керівних посадах та, ймовірно,

централізований характер управління з високою концентрацією відповідальності.

Кількість фахівців у 2021 році становила 6 осіб, а вже з 2022 року вона скоротилася до 5 і зберігалась на цьому рівні до 2024 року. Незначне скорочення може бути пов'язане з оптимізацією функцій або впровадженням цифрових технологій, які дозволяють зменшити навантаження на адміністративно-аналітичний персонал без втрати якості управлінських процесів.

Категорія робітників є найчисельнішою та водночас найчутливішою до змін. У 2021–2022 роках кількість робітників становила 12 осіб, що відповідало періоду збереження виробничих потужностей. Проте з 2023 року показник зменшився до 10 осіб, що може свідчити про часткову автоматизацію виробництва, зниження виробничого навантаження або зміну в номенклатурі продукції з переходом до менш трудомістких технологічних процесів.

Протягом усіх років кількість допоміжного персоналу залишалася на рівні 2 осіб, що говорить про стабільну потребу в базових сервісних функціях (прибирання, охорона, комунальне обслуговування тощо) незалежно від загальної динаміки штатного розпису.

Загальна кількість працівників у 2021 році становила 22 особи, після чого поступово зменшувалася з 21 у 2022 році і 19 осіб у 2023–2024 роках, що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу з одночасним підвищенням ефективності, що підтверджується зростанням фінансових показників підприємства у відповідні роки. Така кадрова політика є типовою для підприємств, що переходять до моделі інтенсивного розвитку з акцентом на якість персоналу та технологічне оновлення.

ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» демонструє структурно виважений підхід до управління людськими ресурсами, з фокусом на стабільність ключових управлінських і технічних кадрів, поступове скорочення робітничого персоналу та збереження критично важливих допоміжних функцій.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури персоналу ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» за категоріями у 2021–2024 роках*

Категорія персоналу	2021	2022	2023	2024
Керівники	2	2	2	2
Спеціалісти	6	5	5	5
Робітники	12	12	10	10
Допоміжний персонал	2	2	2	2
Разом	22	21	19	19

* Складено автором за даними [28].

На рис. 2.3 представлено порівняльну динаміку активів і зобов'язань ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» упродовж п'яти останніх років. Загалом спостерігається стійка тенденція до зростання активів, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, збільшення інвестицій в основні засоби, обладнання, товарні запаси або нематеріальні активи.

У 2020–2022 роках активи залишалися на стабільному рівні (близько 14 млн. грн.), проте з 2023 року зафіксовано суттєве зростання: до 18,11 млн. грн. у 2023 році та до 26,41 млн. грн. у 2024 році. Така динаміка є свідченням активної модернізації виробництва, розширення номенклатури продукції або освоєння нових ринків збуту.

Паралельно з цим зростають і зобов'язання підприємства, особливо в останні два роки. У 2020 році зобов'язання становили лише 1,06 млн грн, у 2023 році - 5,17 млн. грн., а у 2024 році — вже 10,52 млн. грн., що свідчить про залучення зовнішніх джерел фінансування (зокрема кредитів чи інвестицій) для реалізації масштабних проєктів або підтримки ліквідності в умовах інтенсивного зростання.

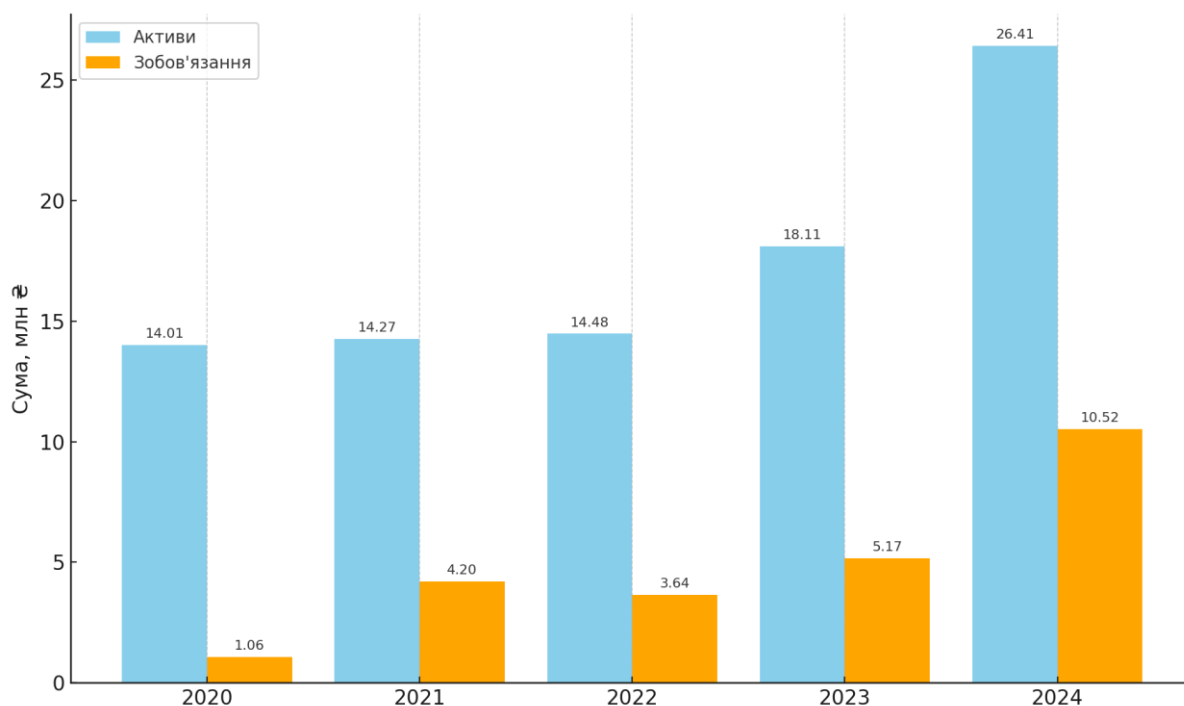


Рис. 2.3. Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» у 2020–2024 роках, млн. грн.*

* Складено автором за даними [28].

Незважаючи на зростання зобов'язань, показник активів значно перевищує боргове навантаження, що свідчить про достатню фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Такий фінансовий профіль є типовим для підприємств, які активно розвиваються та здійснюють капітальні інвестиції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство перебуває на етапі інтенсивного економічного розвитку, зберігаючи баланс між залученням позикового капіталу і зростанням власних ресурсів, що є позитивним фактором для його довгострокової фінансової стійкості.

У 2020 році ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» зафіксувало від'ємний результат: за доходу у розмірі 16,38 млн. грн., підприємство зазнало збитків на суму 0,73 млн. грн., що зумовлено зовнішніми економічними викликами або внутрішніми прорахунками в управлінні витратами.



Рис. 2.4. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» у 2020–2024 роках, млн. грн.*

* Складено автором за даними [28].

У 2021 році спостерігається різке зростання доходу до 23,64 млн. грн., що супроводжувалося отриманням чистого прибутку на рівні 2,1 млн. грн., що свідчить про стабілізацію виробничих процесів та покращення фінансового менеджменту.

Проте вже у 2022 році показники суттєво знизилися, зокрема дохід впав більш ніж удвічі - до 11,60 млн. грн, а прибуток скоротився до 0,76 млн. грн. Така динаміка може свідчити про вплив зовнішніх чинників, зокрема дестабілізацію ринку, тимчасове скорочення обсягів замовлень або обмеження в постачанні сировини. 2023 рік ознаменувався відновленням: дохід знову зріс до 21,38 млн. грн., а чистий прибуток - до 2,11 млн. грн., що вказує на відновлення виробничих потужностей, активізацію ринкової присутності та підвищення операційної ефективності.

У 2024 році підприємство досягло максимального за п'ять років доходу - 33,90 млн. грн., що є вагомим свідченням економічного зростання. Чистий прибуток при цьому також зріс до 2,95 млн. грн., що підтверджує прибутковість діяльності та ефективне управління витратами.

Відтак, можна зазначити, що динаміка фінансових показників підприємства демонструє здатність до адаптації в умовах змін ринкового середовища, а також ефективність реалізованих стратегій стабілізації та розвитку. Стійке зростання прибутковості в останні роки свідчить про підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку.

2.2. Аналіз системи оплати праці на підприємстві

Одним із ключових інструментів управління персоналом на підприємстві є система оплати праці, яка забезпечує зв'язок між результатами трудової діяльності працівників та їхнім матеріальним стимулюванням. В умовах динамічного ринку й технологічних змін ефективна організація оплати праці відіграє визначальну роль у забезпеченні продуктивності, стабільності кадрового складу та фінансової стійкості підприємства.

На ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» застосовується поєднання тарифної та стимулюючої оплати праці, що дозволяє забезпечити як фіксований рівень доходу для працівників, так і заохочення за досягнення індивідуальних або колективних результатів. Базовим елементом є тарифна система, що включає тарифні ставки, посадові оклади та міжпосадові співвідношення, які визначаються відповідно до кваліфікації працівників і складності виконуваних робіт. Вона доповнюється системою доплат і надбавок, які враховують шкідливі умови праці, роботу у вечірній або нічний час, а також інші фактори.

Динаміка середньої заробітної плати є важливим показником, який характеризує ефективність системи оплати праці та рівень матеріального

забезпечення працівників. За період з 2020 по 2024 роки на підприємстві ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» спостерігається позитивна тенденція щодо зростання середньої заробітної плати, що свідчить про ефективну політику стимулювання праці. Так, у 2020 році середня заробітна плата працівників становила близько 12 тис. грн на місяць, у 2021 році – 14,5 тис. грн, у 2022 році – 16 тис. грн. Починаючи з 2023 року, спостерігається суттєвіше зростання заробітної плати, яке досягло позначки 18,2 тис. грн, а у 2024 році цей показник досяг 20,7 тис. грн. Таке стабільне зростання свідчить про орієнтацію підприємства на ринкові умови праці, забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та його привабливість для висококваліфікованих кадрів. Темпи приросту середньої заробітної плати за цей період коливаються від 10% до майже 21%, що є позитивним сигналом для працівників та фактором посилення їх мотивації до праці.

На підприємстві ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» середня заробітна плата у 2024 році становила приблизно 20,7 тис. грн, що є досить високим показником для машинобудівної галузі Тернопільської області. Для порівняння, за даними Державної служби статистики України, середня зарплата у промисловості регіону у 2024 році становила близько 16,5 тис. грн, а на підприємствах зі схожою спеціалізацією - від 17,5 до 19,5 тис. грн, що свідчить про те, що рівень оплати праці на підприємстві перевищує середньогалузеві показники на 10–20%, що забезпечує певну перевагу в умовах конкуренції за трудові ресурси. Особливо це стосується кваліфікованих робітничих професій і технічного персоналу, де нестача кадрів є хронічною проблемою для українського ринку праці.

Плинність кадрів є важливим індикатором кадрової стабільності підприємства та ефективності його політики в сфері управління персоналом. Високий рівень плинності може свідчити про незадоволення працівників умовами праці або низький рівень мотивації, тоді як стабільність колективу

часто асоціюється з надійною системою оплати, гарним мікрокліматом і професійним розвитком.

У 2022 році плинність кадрів на підприємстві становила близько 4,65%, що є досить низьким показником для промислових підприємств та свідчить про помірне оновлення персоналу та відносно стабільну ситуацію в колективі. Імовірно, поодинокі звільнення в цей період були пов'язані з особистими обставинами працівників або організаційною оптимізацією.

Натомість у 2023 році рівень плинності помітно зріс і склав 10%, що може вказувати на появу певних проблем у сфері мотивації персоналу або перегляд структури робочих місць. Таке збільшення, хоч і не є критичним, потребує управлінського аналізу: необхідно з'ясувати причини звільнень, зокрема чи були вони добровільними, і чи стосувалися кваліфікованих фахівців чи допоміжного персоналу.

Значним досягненням кадрової політики підприємства є повна відсутність плинності кадрів у 2024 році, що вказує на стабілізацію внутрішніх процесів і, найімовірніше, підтверджує ефективність діючої системи оплати праці, яка включає як гарантовану частину (оклади), так і стимулюючі компоненти (премії, доплати, надбавки). Крім того, це може свідчити про посилення внутрішньої корпоративної культури, зміцнення командного духу та зростання довіри працівників до керівництва. Таким чином, загальна динаміка плинності кадрів на підприємстві є позитивною: тимчасове збільшення у 2023 році змінилося повною стабільністю у 2024 році, що дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» здійснює послідовну політику щодо збереження кадрового потенціалу, що є надзвичайно важливо в умовах зростаючої конкуренції за кваліфікованих працівників.

Ключовим стимулюючим чинником є система преміювання, що застосовується для основного виробничого персоналу, керівників підрозділів і окремих спеціалістів. Премії призначаються як за підсумками місяця (за якість продукції, економію ресурсів, дотримання термінів виконання завдань), так і на

підставі розпорядчих документів - у разі досягнення підприємством високих виробничо-фінансових результатів. Такий підхід формує систему гнучкої мотивації, яка враховує внесок кожного працівника в кінцевий результат.

У сучасній системі оплати праці важливу роль відіграє механізм доплат і надбавок, який забезпечує гнучке реагування на особливості виконуваної роботи, стимулює продуктивність та враховує соціально-економічні аспекти трудової діяльності. Запровадження диференційованих доплат дозволяє підвищити рівень справедливості в оплаті праці, формуючи відчуття визнання та мотивації серед працівників.

Таблиця 2.2

Система доплат та надбавок до заробітної плати на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»*

Вид доплати/надбавки	Критерії призначення	Розмір доплати/надбавки
Доплата за шкідливі та важкі умови праці	Робота в умовах підвищеної шкідливості (хімікати, шум, температура тощо)	10–20% від основного окладу
Доплата за роботу в нічний час	Робота в період з 22:00 до 6:00	35% до годинної тарифної ставки
Надбавка за суміщення посад	Тимчасове виконання обов'язків іншого працівника	До 30% посадового окладу
Надбавка за високі професійні досягнення	Висока ефективність роботи, професіоналізм, досягнення визначених результатів	До 25% посадового окладу

* Складено автором за даними [28].

Зокрема, доплати за шкідливі та важкі умови праці є формою компенсації за підвищений ризик і шкоду здоров'ю, яку може нести працівник під час виконання своїх обов'язків. Такий підхід ґрунтується на принципі соціальної справедливості, закріпленому в законодавстві про охорону праці. Аналогічно, доплати за нічні зміни відображають специфіку робочого часу, що порушує біологічний ритм людини і вимагає додаткової стимуляції.

Надбавки за суміщення посад забезпечують компенсацію за підвищене навантаження та розширення трудових функцій, що є поширеним явищем у випадках дефіциту кадрів або організаційних змін. Водночас надбавки за високі

професійні досягнення виступають важливим інструментом нематеріального стимулювання, оскільки орієнтують працівників на досягнення якісних показників, інноваційність та професіоналізм.

Таким чином, система доплат і надбавок на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» формує багаторівневу мотиваційну модель, яка враховує як умови праці, так і результати діяльності. Її ефективне впровадження є запорукою підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства та стабілізації трудових відносин у внутрішньому середовищі організації.

Динаміка чистого прибутку підприємства у 2020–2024 роках свідчить про прогресивне зростання ефективності діяльності, що частково зумовлено і грамотним підходом до організації оплати праці. Якщо у 2020 році підприємство зазнало збитків, то вже у 2021 році прибуток сягнув понад 2 млн. грн, а у 2024 - майже 3 млн. грн. Такі результати є свідченням того, що система оплати праці стимулює працівників до підвищення продуктивності, дотримання стандартів якості та оптимального використання ресурсів.

Кількість працівників упродовж останніх років демонструє тенденцію до незначного скорочення - з 22 осіб у 2021 році до 19 у 2024-му, що, однак, не завадило підприємству нарощувати обсяги доходу та активів, що дає підстави стверджувати, що ефективність використання трудових ресурсів значно зросла, а сама система оплати праці стала більш результативною з точки зору економічної доцільності.

Критерії нарахування премій на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» побудовані на принципах результативності, якості та ініціативності. Зокрема, передбачено заохочення працівників за виконання та перевиконання виробничих планів, дотримання або скорочення термінів виконання завдань, високу якість продукції, відсутність рекламцій з боку замовників, а також раціональне використання матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів. Особливої уваги надається підтримці інноваційної активності персоналу:

ініціативи, що спрямовані на впровадження технологічних або організаційних нововведень, також підлягають преміюванню.

Частота виплат премій на підприємстві варіюється залежно від періодичності оцінювання результатів діяльності. Так, щомісячні премії можуть становити до 20% посадового окладу й нараховуються за досягнення поточних результатів, квартальні – до 30% за стабільну ефективність упродовж звітного періоду, а річні – до 50% у разі вагомих фінансово-виробничих досягнень упродовж року. Такий підхід дозволяє не лише гнучко реагувати на зміни продуктивності праці, але й формує систему довгострокових стимулів.

Механізм призначення премій передбачає участь як керівного, так і кадрового персоналу підприємства. Зокрема, керівники структурних підрозділів щомісячно ініціюють подання щодо преміювання окремих працівників, ґрунтуючись на об'єктивних показниках. Після цього генеральний директор ухвалює остаточне рішення, враховуючи результати аналізу ефективності діяльності працівників. Виплата премій здійснюється одночасно з основною заробітною платою через бухгалтерську службу. Таким чином, система преміювання на підприємстві виконує не лише стимулюючу функцію, а й є інструментом стратегічного управління персоналом, спрямованим на підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства, формування високопродуктивного трудового середовища та забезпечення динамічного розвитку кадрового потенціалу [30, с. 116].

За результатами проведеного опитування встановлено, що більшість респондентів загалом позитивно оцінюють існуючу систему оплати праці на підприємстві. Зокрема, 56% працівників повністю задоволені базовим рівнем заробітної плати, що свідчить про відповідність базових виплат їхнім очікуванням. Водночас 13% працівників незадоволені базовими виплатами, що вказує на певну невідповідність очікуванням окремих категорій персоналу, які, ймовірно, виконують більш складну або спеціалізовану роботу.

Щодо прозорості критеріїв преміювання, лише 44% респондентів повністю розуміють, за що саме вони отримують премії, що свідчить про недостатню прозорість преміальної політики на підприємстві. 18% співробітників зазначають повну незрозумілість цієї системи, що є вагомим сигналом до необхідності удосконалення внутрішніх комунікацій та чіткого формулювання критеріїв преміювання.

Таблиця 2.3

Результати опитування працівників ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» щодо задоволеності системою оплати праці*

Питання опитування	Повністю задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
1. Рівень базової заробітної плати	56%	31%	13%
2. Прозорість критеріїв преміювання	44%	38%	8%
3. Стимулюючий вплив премій на ефективність роботи	69%	25%	6%
4. Зрозумілість системи нарахування надбавок і доплат	50%	31%	19%
5. Адекватність оплати праці складності виконуваних завдань	56%	25%	9%

* Складено автором самостійно.

Позитивним фактором є високий рівень стимулюючого ефекту премій – 69% працівників підтвердили, що система преміювання позитивно впливає на їхню ефективність праці. Водночас результати свідчать про потребу покращення системи доплат і надбавок, оскільки майже 20% працівників незадоволені або не розуміють критеріїв їх нарахування.

Більшість респондентів (81%) висловила бажання щодо впровадження додаткових, нефінансових стимулів (страхування, додаткові відпустки, гнучкий графік), що свідчить про готовність працівників до більш сучасних форм мотивації. Також звертає на себе увагу значний відсоток працівників (44%), які відчують нестачу інформації про можливості підвищення своєї заробітної плати, що також потребує додаткової уваги керівництва.

На питання відповідності заробітної плати ринковим умовам, більшість (63%) відповіла позитивно, хоча 37% працівників вважають, що їхня оплата не повністю відповідає ринковим стандартам.

Загалом, діюча система оплати праці на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» характеризується гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на кінцевий результат. Проте, з огляду на зростаючу конкуренцію на ринку праці та потребу в залученні висококваліфікованих кадрів, підприємству доцільно розглянути подальше вдосконалення механізмів матеріального стимулювання. Зокрема, це може стосуватися введення КРІ (ключових показників ефективності), поглиблення диференціації преміальної системи або впровадження нефінансових форм мотивації. Таким чином, система оплати праці на підприємстві виконує не лише функцію матеріального забезпечення працівників, а й виступає інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку, підтримуючи високу ефективність виробничої діяльності та конкурентоспроможність компанії на національному ринку.

Попри загалом ефективну модель організації оплати праці, яка функціонує на підприємстві ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», результати проведеного дослідження вказують на наявність певних структурно-функціональних недоліків, що знижують рівень персональної мотивації, прозорості внутрішніх процесів та адаптивності до сучасних вимог ринку праці. Ключові проблемні аспекти, які потребують осмислення й удосконалення в межах діючої системи стимулювання:

1) Недостатня прозорість критеріїв преміювання. Однією з основних функціональних слабкостей чинної системи оплати праці є відсутність чітко визначених та відкрито комунікованих критеріїв преміювання. Згідно з результатами опитування, лише 44% працівників повністю обізнані з принципами нарахування премій, тоді як 18% взагалі не розуміють механізму цих виплат. Така ситуація формує низку організаційних ризиків: виникає

враження непрозорості розподілу стимулюючих коштів, знижуються довіра до керівництва та суб'єктивне відчуття справедливості у трудових відносинах.

Наявна недостатня формалізація преміальної політики зумовлює невизначеність основних параметрів, які впливають на розмір заохочень: обсяг виконаних завдань, якість роботи, участь у покращеннях тощо, що, у свою чергу, знижує ефективність мотиваційної функції премій, адже працівник не може чітко співвіднести особисті зусилля з очікуваним результатом у вигляді матеріальної винагороди.



Рис. 2.5. Проблемні аспекти оплати праці на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»*

* Складено автором самостійно.

2) Відсутність системи об'єктивного оцінювання результатів праці (KPI). Ще однією проблемою є відсутність уніфікованої системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). На даному етапі оцінювання результативності праці здійснюється переважно на підставі суб'єктивного бачення керівника, що зумовлює ризик неоднакових стандартів для різних працівників і потенційну упередженість в оцінюванні.

Наслідки цього управлінського недоопрацювання є системними:

- відсутність зрозумілого зв'язку між виконаною роботою та її винагородженням;
- зниження індивідуальної мотивації до досягнення конкретних цілей;

- втрата можливостей для розвитку працівників, оскільки немає чіткої зворотної оцінки та орієнтирів для професійного зростання.

3) Обмеженість нематеріальних форм стимулювання

Проблема також полягає в низькому рівні розвитку нематеріальних видів мотивації, що є важливим трендом сучасного ринку праці. Як засвідчило внутрішнє опитування, 81% працівників висловили зацікавленість у запровадженні таких заохочень, як медичне страхування, можливість професійного навчання за рахунок підприємства, гнучкий графік роботи, участь у корпоративних заходах.

На сьогоднішній день підприємство обмежується переважно традиційними формами матеріального стимулювання, і відсутність комплексного соціального пакета суттєво знижує привабливість роботодавця у довгостроковій перспективі, особливо для молодих і кваліфікованих фахівців, які очікують ширших можливостей самореалізації та балансу між працею й особистим життям

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

На сьогодні в Україні існує низка суттєвих проблем у сфері організації оплати праці. Зокрема, заробітна плата працівників часто не пов'язана з реальними результатами їхньої праці чи ефективністю роботи підприємства загалом. Система диференціації оплати праці залишається недосконалою, а функціональна роль мінімальної заробітної плати недостатньо чітко визначена та реалізована в економічній практиці.

Одним із ключових інструментів стимулювання трудової активності є премії, надбавки та різного роду доплати. Преміювання в межах підприємства має прямий зв'язок з результатами господарської діяльності - чим вища ефективність роботи, тим більший мотиваційний потенціал преміальної системи. Формування таких систем має бути стратегічно виваженим і прив'язаним до цілей організації.

Премії можуть здійснюватися за двома основними напрямками: через систему, орієнтовану на підвищення якості продукції та збільшення обсягів виробництва, а також через індивідуальний підхід до мотивації працівників, наприклад, у формі додаткових пільг чи бонусів. Такий підхід дозволяє одночасно підвищити зацікавленість персоналу в результативній праці та забезпечити прогнозованість витрат на оплату праці для роботодавця.

Заробітна плата виконує одну з головних функцій у діяльності підприємства. Вибір системи оплати праці (тарифної чи іншої) залежить від специфіки організації, галузі, виду власності та управлінських рішень. Оскільки саме вона є важливим мотиваційним чинником, підприємства часто використовують різноманітні форми заохочення: премії, надбавки, додаткові пільги, що сприяє активізації трудової діяльності працівників та підвищенню загальної ефективності підприємства [22, с. 246].

Удосконалення механізму організації оплати праці має базуватись на модернізації тарифного регулювання. До основних напрямів покращення можна віднести:

- встановлення обґрунтованих співвідношень між тарифними ставками з урахуванням рівня професійної підготовки;
- впровадження гнучких підходів до оплати праці;
- створення внутрішніх положень щодо тарифних умов з метою підвищення мотиваційної складової оплати;
- оптимізація механізмів, що визначають співвідношення між окладами за різними посадами;
- удосконалення нормування праці як основи справедливого нарахування заробітку;
- визначення найбільш ефективних форм і систем оплати відповідно до умов конкретного підприємства;
- посилення ролі колективних договорів у регулюванні оплати праці [8].

На новостворених підприємствах, незалежно від форми власності, повинні впроваджуватись нові підходи до організації праці. Особливої уваги тут заслуговує матеріальне стимулювання, що повинне ґрунтуватися на тісному зв'язку між оплатою праці та фактичними результатами діяльності працівників, що передбачає використання прогресивних форм оплати, здатних враховувати індивідуальний внесок кожного члена трудового колективу.

У січні 2024 року рівень мінімальної заробітної плати в країнах Європейського Союзу продемонстрував значну варіативність, що зумовлено різним рівнем соціально-економічного розвитку, структурою ринку праці, продуктивністю праці та політикою державного регулювання в галузі оплати праці. Аналіз показників дає змогу простежити чітке розмежування між країнами з високим і низьким рівнем гарантованого мінімального доходу.

На нижчому кінці рейтингу опинилася Україна, де мінімальна заробітна плата становила 170,42 євро, що є найнижчим показником серед усіх

розглянутих країн. Такий рівень значно поступається не лише державам Західної Європи, а й сусіднім країнам Центрально-Східного регіону. Зокрема, у Болгарії цей показник становив 385,06 євро, у Сербії — 532,54 євро, а в Румунії — 663,24 євро. Навіть найменші країни ЄС, які мають складні стартові економічні умови, забезпечують мінімальні виплати, що у кілька разів перевищують українські.

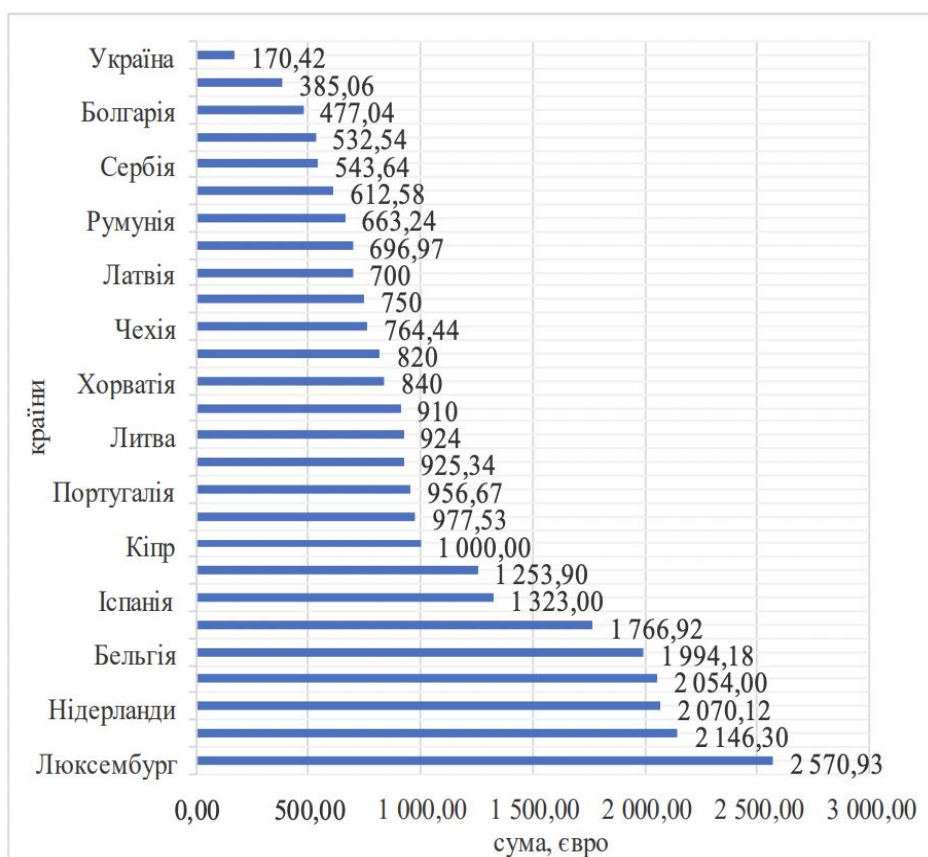


Рис. 3.1. Порівняльна характеристика мінімальної заробітної плати в Україні та країнах ЄС станом на січень 2024 р.*

* Складено автором за даними [42].

Середній рівень мінімальної заробітної плати фіксується у країнах, що за останні десятиліття демонструють поступову економічну стабілізацію та реформування ринку праці. Зокрема, Чехія, Хорватія, Литва та Португалія

мають показники в межах 750–960 євро, що забезпечує працівникам базовий рівень соціального захисту та стимулює до офіційної зайнятості.

Водночас найвищий рівень мінімальної оплати праці зафіксовано у державах з розвиненою економікою та високими стандартами життя. У Люксембурзі, Нідерландах, Бельгії та Іспанії він коливається від 1 766,92 до 2 570,93 євро. Ці країни не лише забезпечують високий мінімальний дохід, а й активно застосовують комплексні механізми індексації, перегляду окладів та соціального партнерства, що сприяє стабільності на ринку праці.

Отже, зазначена статистика засвідчує існування суттєвих диспропорцій у рівні мінімальної заробітної плати між Україною та державами ЄС. Така ситуація вказує на потребу посилення ролі державного регулювання оплати праці в Україні, вдосконалення трудового законодавства, а також впровадження ефективної політики підтримки доходів населення. Поступове наближення до європейських стандартів у цій сфері є необхідною умовою соціально-економічної інтеграції України в європейський простір.

Удосконалення системи оплати праці є ключовим інструментом підвищення ефективності роботи персоналу та загальної конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками покращення цього механізму можна вважати узгодження політики винагородження з цілями підприємства та його кадровою стратегією, впровадження більш гнучких схем оплати, зокрема модернізованих тарифних сіток, а також забезпечення прямого зв'язку між результатами праці працівника, рівнем його заробітної плати та ефективністю виконання обов'язків.

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства змушені шукати нові способи підвищення продуктивності, де заробітна плата виконує роль не лише засобу матеріального забезпечення, а й важливого важеля мотивації. Оплата праці повинна враховувати реальні витрати на підтримку гідного рівня життя працівників, проте її зростання має бути тісно пов'язане зі зростанням продуктивності праці. Тому важливо застосовувати такі моделі

винагородження, які не лише компенсують працю, а й стимулюють до професійного розвитку, ініціативності та підвищення якості виконуваних завдань.

Основні напрями вдосконалення механізму формування фонду оплати праці підприємства полягають у його тісному узгодженні з загальними стратегічними завданнями компанії, а також з кадровою політикою. Йдеться, зокрема, про формування системи показників, які б поєднували результати діяльності підприємства з рівнем матеріального заохочення працівників. Важливо також визначати цінність кожного робочого місця, що дозволить більш справедливо оцінювати внесок персоналу. Значної уваги потребує і структура самого фонду оплати праці: зокрема, вважається доцільним, аби основна заробітна плата становила переважну частину фонду – на рівні 80–85%, що сприятиме підтримці трудової мотивації [32, с. 56].

Ще одним важливим напрямом є впровадження гнучких та диференційованих форм оплати праці, які враховують індивідуальні характеристики працівників, рівень їхньої кваліфікації, обсяг та якість виконаної роботи. Не менш актуальним залишається забезпечення прозорості нарахувань – коли працівник чітко розуміє, за якими критеріями формується його заробітна плата, що не лише підвищує довіру до системи, а й стимулює до досягнення визначених цілей. Окрему роль відіграє регулярна оцінка працівників, яка має враховувати не тільки результати праці, а й поведінкові та кваліфікаційні характеристики. Такий підхід дозволяє мотивувати персонал до професійного зростання, підтримки корпоративних стандартів та підвищення ефективності роботи.

У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції на ринку праці підприємства змушені шукати нові підходи до організації оплати праці, щоб не лише утримати кваліфікованих спеціалістів, а й забезпечити стабільний розвиток. Перш за все, удосконалення потребує тісного зв'язку між оплатою праці та стратегією підприємства, що означає, те що заробітна плата

повинна не просто компенсувати зусилля працівника, а бути засобом мотивації до досягнення цілей компанії. Наприклад, якщо підприємство прагне підвищити якість продукції чи скоротити витрати, то й система преміювання має враховувати саме ці показники.

Одним із ключових напрямів є оптимізація структури фонду оплати праці. Йдеться не лише про правильне співвідношення між основною і додатковою заробітною платою, а й про справедливий розподіл заохочувальних виплат. Якщо основна частина зарплати забезпечує стабільність, то премії мають бути дієвим інструментом для винагороди за результативність та ініціативу.

Особливу увагу слід приділяти гнучкості системи оплати. Працівники різних категорій мають різний рівень навантаження, обов'язків, ризиків – і це повинно враховуватися у розрахунках. Важливо також забезпечити прозорість усіх механізмів: люди повинні розуміти, за що вони отримують гроші, як формується їхня зарплата, що вони можуть зробити для її підвищення, що створює довіру до керівництва і формує здорову корпоративну культуру.

Ще один напрям удосконалення – оцінка результатів роботи. Якщо на підприємстві чітко встановлено критерії ефективності (наприклад, виконання плану, якість, участь в інноваціях), то й оцінювання працівника буде об'єктивним, а оплата – справедливою. Така система стимулює персонал до професійного зростання, дотримання дисципліни та командної роботи.

У сучасному світі важливими є також нематеріальні форми стимулювання – додаткове медичне страхування, навчання за рахунок підприємства, можливість працювати дистанційно або мати гнучкий графік. Такі заходи не вимагають великих витрат, але значно підвищують лояльність працівників та їхнє бажання залишатися в компанії надовго. Таким чином, удосконалення організації та системи оплати праці – це не одноразовий захід, а постійний процес адаптації до потреб персоналу і ринкових реалій. Чим більше роботодавець орієнтований на прозорість, справедливість і розвиток потенціалу

своїх працівників, тим стійкішим і успішнішим буде підприємство в довгостроковій перспективі [33, с. 71].

Одним із важливих напрямів удосконалення системи оплати праці є впровадження нових схем винагороди, зокрема гнучких тарифів і сучасних тарифних сіток, що дозволяє підприємствам адаптувати оплату праці до умов, що постійно змінюються, та до індивідуальних характеристик різних категорій працівників. Одночасно з цим, надзвичайно важливим є встановлення прямої залежності між продуктивністю праці, її якістю та рівнем матеріального заохочення. Такий підхід забезпечує справедливий розподіл коштів і створює додаткову мотивацію для працівників до підвищення результативності.

Для ефективного управління фондом оплати праці доцільно систематично переглядати норми виробітку та розцінки, аби вони відповідали реальним умовам праці та технологічному розвитку. Потрібно організовувати виробничі процеси так, щоб зростання продуктивності праці випереджало зростання витрат на заробітну плату. Крім того, важливо забезпечити об'єктивний розподіл фонду оплати праці між працівниками різних категорій, з урахуванням їх внеску у спільний результат. За можливості доцільно знижувати витрати на оплату праці шляхом автоматизації процесів, не втрачаючи при цьому якість виконуваної роботи.

Усі ці заходи спрямовані на формування стабільного, мотивованого колективу та раціональне використання фінансових ресурсів підприємства. Водночас удосконалення механізму оплати праці має відбуватись з дотриманням конституційних прав працівників, зокрема - права на працю та гідну оплату, що забезпечить виконання соціальної функції заробітної плати в повному обсязі.

Загалом, сьогодні система оплати праці в Україні залишається недостатньо врегульованою, а питання її вдосконалення є надзвичайно актуальним. Заробітна плата відіграє ключову роль у формуванні мотиваційної політики підприємства, впливає на ефективність виробництва, рівень добробуту

працівників і стабільність у суспільстві. Тому реформи в цій сфері мають проводитися у тісному взаємозв'язку з реформуванням інших секторів економіки - податкової, фінансової, соціальної політики. Вибір оптимальної форми і системи оплати праці, яка враховує специфіку виробництва, вимоги до робочих місць та індивідуальні особливості працівників, є запорукою успішного функціонування підприємства та його стійкого розвитку [6, с. 85].

На наш погляд, ключові рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» включають:

1) Підвищення прозорості преміальної політики. Опитування засвідчило, що значна частка працівників (18%) не розуміє критеріїв нарахування премій, а 38% мають часткове розуміння, що негативно впливає на мотивацію та створює ризик зниження продуктивності праці. Відтак слід розробити офіційний документ («Положення про преміювання»), де будуть детально описані критерії, умови і порядок нарахування премій за досягнення конкретних показників ефективності роботи (наприклад, кількість продукції, відсутність браку, економія ресурсів, дотримання термінів). Оприлюднювати цей документ на регулярних нарадах і через внутрішню корпоративну комунікацію (розсилки, інформаційні стенди). Організувати щоквартальні зустрічі керівництва з колективом для пояснення принципів преміювання та відповідей на питання працівників. Забезпечити щомісячне інформування кожного працівника про досягнуті результати та отримані премії. Такі заходи дозволять підвищити прозорість та створити зрозумілі умови винагороди праці, підвищити мотивацію персоналу до досягнення цілей підприємства, посилити довіру працівників до керівництва та зменшити конфліктність.

2) Впровадження нефінансових стимулів. 81% працівників висловили бажання отримувати додаткові нефінансові стимули, такі як медичне страхування, додаткові відпустки або гнучкий графік роботи. Відтак, слід розробити систему корпоративного медичного страхування або часткову компенсацію медичних витрат працівників. Запровадити гнучкий робочий

графік (наприклад, можливість зміщення робочих годин для окремих категорій працівників, якщо це не шкодить виробничому процесу). Надати працівникам можливість додаткових оплачуваних днів відпустки за високі виробничі досягнення чи багаторічний стаж роботи на підприємстві. Впровадити систему професійного навчання і кар'єрного розвитку, оплачувані курси підвищення кваліфікації або тренінги. Такі нефінансові стимули підвищать загальну задоволеність працівників, сприятимуть формуванню позитивного іміджу підприємства як відповідального роботодавця, покращать продуктивність і знизять рівень плинності кадрів.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»*

Напрями вдосконалення	Заходи	Очікуваний ефект
Підвищення прозорості преміальної політики	Розробка і публікація «Положення про преміювання», регулярне інформування працівників	Посилення мотивації, довіри, зниження конфліктів
Впровадження нефінансових стимулів	Медичне страхування, гнучкий графік роботи, додаткові відпустки, оплачуване навчання	Підвищення задоволеності, зменшення плинності кадрів
Інформування про фінансове зростання	Регулярні зустрічі, створення прозорої системи кар'єрного та фінансового просування	Зростання мотивації, ясність кар'єрних перспектив
Коригування зарплат до ринкових умов	Аналіз ринку праці, регулярне коригування рівня заробітних плат	Підвищення конкурентоспроможності, утримання ключових працівників

* Складено автором самостійно.

3) Регулярне інформування працівників про можливості фінансового зростання. Згідно з опитуванням, 44% працівників відзначають нестачу інформації щодо можливостей зростання заробітної плати. Відтак, слід запровадити регулярні (наприклад, щоквартальні) зустрічі працівників з керівниками структурних підрозділів, де пояснюватимуться критерії та умови

підвищення заробітної плати; створити зрозумілу систему просування та фінансового зростання з чіткими критеріями, що враховують професійні навички, стаж, виконання KPI, навчання та додаткові навички працівників; інформувати працівників про середні зарплати за аналогічними спеціальностями на ринку праці, щоб створити об'єктивне уявлення про можливості й перспективи, що підвищить мотивацію працівників до професійного розвитку, поліпшить прозорість і передбачуваність кар'єрного просування, зменшить рівень невдоволення та непорозумінь щодо зарплатних очікувань.

4) Коригування рівня заробітних плат до ринкових умов. 37% працівників вважають, що їхня зарплата не повністю відповідає ринковим умовам, що може негативно впливати на мотивацію та лояльність до підприємства. Відтак, слід провести порівняльний аналіз зарплат на аналогічних посадах у конкурентних підприємств регіону та галузі, щоб об'єктивно оцінити поточну ситуацію. На основі аналізу переглянути рівні посадових окладів і запровадити коригування, особливо щодо ключових посад та спеціалістів з високим попитом на ринку. Встановити регулярність перегляду зарплат, наприклад, щорічно або залежно від зміни ринкової кон'юнктури, що дозволить забезпечити конкурентні умови оплати праці, зменшити ризики втрати висококваліфікованих працівників і поліпшити загальний рівень задоволеності працівників умовами праці.

5) Впровадження системи оцінювання результатів праці (KPI). Однією з причин зниження ефективності мотивації може бути відсутність об'єктивної системи оцінки досягнень працівників. Запровадження ключових показників ефективності (KPI) дозволить сформувати прозору основу для нарахування премій, підвищення посадових окладів та просування по службі. Кожному працівнику можна встановити індивідуальні або групові KPI, які будуть відповідати його посадовим обов'язкам і стратегічним завданням підприємства (наприклад, кількість виробленої продукції, відсутність браку, участь у раціоналізаторських ініціативах, рівень економії ресурсів тощо). Регулярне

оцінювання (щоквартальне або щопіврічне) та інформування працівників про результати дозволить забезпечити зворотний зв'язок і підвищити мотивацію до досягнення поставлених цілей.

6) Оновлення внутрішніх нормативних документів із оплати праці. Чинні положення, які регулюють порядок нарахування заробітної плати та премій, потребують оновлення з урахуванням змін законодавства, ринкових умов та внутрішньої специфіки підприємства. Доцільно створити робочу групу з представників адміністрації, бухгалтерії, кадрової служби та обраних працівників для перегляду положень про оплату праці, преміювання, доплати та надбавки. Особливу увагу варто приділити питанням справедливості розподілу фонду оплати праці, захисту соціальних прав працівників, прозорості процедур та відповідності сучасним управлінським стандартам.

7) Розвиток комунікаційної культури у сфері трудових відносин. Для ефективної реалізації будь-яких змін у системі оплати праці важливо налагодити відкритий діалог між адміністрацією та працівниками. Необхідно створити стабільні канали зворотного зв'язку - анонімні опитування, скриньки довіри, регулярні збори трудового колективу. Важливо також навчити керівників середньої ланки навичкам комунікації, управління конфліктами та роботи з мотивацією персоналу. Такий підхід дозволить зменшити ризики внутрішніх непорозумінь, підвищити рівень довіри в колективі та забезпечити підтримку змін із боку працівників.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що удосконалення системи оплати праці має бути комплексним і включати як матеріальні, так і нематеріальні елементи, базуватись на принципах прозорості, справедливості, конкурентоспроможності та партнерства між керівництвом і працівниками, що дозволить не лише підвищити ефективність праці, а й зміцнити соціальну стабільність колективу, забезпечити сталість виробничих процесів і довготривалий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

Заробітна плата є складним та багатофункціональним елементом управління персоналом, який поєднує економічні, соціальні та правові аспекти. Її розмір та структура залежать від низки чинників, таких як складність праці, умови роботи, рівень кваліфікації, продуктивність працівників і фінансовий стан підприємства. В умовах війни особливо актуальним є посилення соціальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати, а також введення додаткової функції – збереження людського капіталу. Ефективна організація оплати праці забезпечує не лише мотивацію персоналу, але й дозволяє підприємству утримувати висококваліфікованих співробітників, необхідних для стабільного функціонування в складних умовах.

Основою організації оплати праці є нормування праці, тарифні та безтарифні системи, форми й системи оплати, що дозволяють чітко регулювати взаємовідносини між працівником та роботодавцем. Тарифна система традиційно є базовою та забезпечує справедливість оплати відповідно до кваліфікації та виконуваної роботи. Разом із тим, зростає популярність безтарифних моделей, які орієнтовані на кінцеві результати роботи персоналу. Оптимальне поєднання різних форм і систем оплати праці дозволяє керівництву досягати високої продуктивності, ефективного використання ресурсів та реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» демонструє зразковий приклад промислового підприємства, що поєднує стратегічне управління, інноваційний підхід до виробництва та системну модернізацію технічної бази. Висока динаміка зростання активів, модернізація продукції та впровадження енергоефективних технологій свідчать про поступове нарощення конкурентоспроможності підприємства на національному ринку. Організаційна структура підприємства побудована на функціонально-ієрархічних засадах, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективну взаємодію між

підрозділами та реалізацію стратегічних цілей. Впровадження системи якості ISO 9001, співпраця з науковими інституціями та орієнтація на розвиток персоналу сприяють підтриманню стабільності та сталого розвитку підприємства в умовах ринкових викликів.

Аналіз кадрової динаміки та фінансових результатів у 2021–2024 роках свідчить про ефективне використання трудових і фінансових ресурсів. Незважаючи на зменшення кількості працівників, зросли показники доходу та прибутку, що підтверджує підвищення продуктивності праці та вдосконалення внутрішніх процесів управління. Зростання зобов'язань на фоні збільшення активів свідчить про активне інвестування в розвиток, при збереженні високого рівня фінансової стійкості.

Система оплати праці на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» характеризується поєднанням фіксованих тарифних ставок та стимулюючих виплат, що забезпечує ефективну матеріальну мотивацію працівників. Поступове зростання середньої заробітної плати протягом 2020–2024 років, перевищення середньорегіональних показників, низький рівень плинності кадрів, а також впровадження системи преміювання свідчать про збалансовану кадрову політику та високу продуктивність праці, що дозволило підприємству не лише зберегти стабільність у кадровому складі, але й забезпечити позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема зростання чистого прибутку на фоні оптимізації чисельності персоналу.

Разом із тим, аналіз виявив і низку проблемних аспектів у функціонуванні системи стимулювання, зокрема - недостатню прозорість критеріїв преміювання, відсутність формалізованої системи оцінювання ефективності праці (KPI) та обмеженість нематеріальних форм мотивації. Враховуючи зростаючу конкуренцію на ринку праці та необхідність залучення кваліфікованих спеціалістів, доцільним є удосконалення механізмів внутрішньої комунікації щодо умов винагороди, впровадження системи KPI для об'єктивного оцінювання результатів роботи та розширення соціального

пакета, що сприятиме підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та збереженню лідерських позицій підприємства в галузі.

Удосконалення системи оплати праці є необхідним кроком для забезпечення економічної ефективності та соціальної справедливості на підприємствах в умовах сучасного ринку праці. Справедлива, прозора та гнучка система винагороди не лише стимулює продуктивність і підвищує мотивацію персоналу, але й сприяє зменшенню соціальної напруги, поліпшенню трудового клімату та формуванню стійкої кадрової політики. Комплексна модернізація системи оплати праці має охоплювати як удосконалення тарифної політики, так і впровадження нематеріальних заохочень, системи оцінювання результативності праці (KPI), а також чітке регламентування преміальної політики.

Щодо ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», аналіз показав, що основними напрямками удосконалення є підвищення прозорості преміювання, впровадження системи нефінансових стимулів, регулярне інформування працівників про можливості зростання доходів та приведення рівня заробітної плати у відповідність до ринкових умов. Запровадження інструментів об'єктивного оцінювання результатів праці, оновлення внутрішніх нормативних документів і розвиток комунікаційної культури сприятимуть підвищенню лояльності персоналу, зміцненню довіри до керівництва та підвищенню загальної ефективності підприємства.