

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ПЕРСОНАЛУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Договірне регулювання заробітної плати в сучасних умовах»

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітній ступінь бакалавр**

Виконала:

Студентка групи

Вівчар Юлія

Науковий керівник:

**к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного
управління та персоналу
Ірина ІЛЛЯШ**

Робота допущена до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

**« ____ » _____ 2025 р.
_____ (підпис)**

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	5
РОЗДІЛ 2	19
АНАЛІЗ ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ «РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ».....	19
2.1. Аналіз форми і системи оплати праці, що використовуються у банку	19
2.2. Досвід договірної регулювання заробітної плати на АТ «Райффайзен Банк Аваль»	28
РОЗДІЛ 3	33
МОЖЛИВОСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ У «РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»	33
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи України питання регулювання заробітної плати набуває особливої актуальності. Заробітна плата є не лише основним джерелом доходів населення, а й важливим елементом соціального захисту, мотивації працівників до продуктивної праці та засобом забезпечення соціальної стабільності в суспільстві.

Одним із ключових механізмів регулювання заробітної плати є договірне регулювання, яке реалізується через систему колективних договорів, угод на галузевому, регіональному та національному рівнях. В умовах ринкової економіки значення договірного механізму суттєво зростає, адже саме він дозволяє гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі, узгоджувати інтереси роботодавців і найманих працівників, а також забезпечувати дотримання принципів соціального партнерства.

Однак сучасна практика засвідчує наявність значних проблем у сфері договірного регулювання заробітної плати. Серед них – недостатній рівень охоплення колективно-договірними відносинами, низький рівень дотримання зобов'язань, що зафіксовані в угодах, недосконалість правової бази та слабкий розвиток інститутів соціального партнерства.

Метою дипломної роботи є аналіз сучасного стану договірного регулювання заробітної плати в акціонерному товаристві «Райффайзен Банк Аваль», виявлення основних проблем у цій сфері та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів договірного регулювання заробітної плати в банківській установі.

Об'єктом дослідження виступають соціально-трудові відносини у сфері оплати праці, а предметом – механізми договірного регулювання заробітної плати.

Завдання роботи:

1. Розкрити теоретичні засади та нормативно-правову базу, що регулює договірне регулювання заробітної плати за сучасних умов.
2. Проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює договірне регулювання заробітної плати в Україні.
3. Дослідити форми та системи оплати праці й практику договірного регулювання оплати праці на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль».
4. Виявити основні проблеми й недоліки у сфері договірного регулювання заробітної плати в банківській установі.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів договірного регулювання заробітної плати у АТ «Райффайзен Банк Аваль».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичні методи, методи графічної візуалізації, а також нормативно-правовий аналіз.

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи (теоретичний, аналітично-розрахунковий, проектно-рекомендаційний), висновки, список використаних джерел та додатки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом АТ «Райффайзен Банк Аваль» для вдосконалення системи договірного регулювання заробітної плати, підвищення рівня мотивації працівників, покращення соціально-трудових відносин у банку, а також для розробки внутрішніх нормативних документів у сфері оплати праці. Матеріали дипломної роботи можуть бути використані у практичній діяльності кадрових служб банківських установ.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної роботи були апробовані на VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 2025 р.) у вигляді доповіді на тему: «Особливості договірного регулювання заробітної плати в банківських установах: на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Заробітна плата – це одна з фундаментальних економічних категорій, яка займає центральне місце в системі трудових і соціально-економічних відносин між працівником і роботодавцем. Вона виконує подвійну функцію: з одного боку, є основним джерелом доходів для працівника, забезпечуючи його матеріальне існування, соціальний захист, можливість задоволення базових потреб, а з іншого боку – становить суттєву витратну частину для підприємства, установи або організації, впливаючи на формування собівартості продукції, фінансові показники діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Згідно з чинним законодавством України, а саме відповідно до статті 94 Кодексу законів про працю України: «заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу». У цьому визначенні відображено головний принцип: заробітна плата є результатом виконання певного обсягу обов’язків або трудових функцій, що передбачені трудовим договором, колективною угодою або посадовою інструкцією. Водночас заробітна плата є не просто економічною величиною, а й соціальним індикатором, що визначає рівень життя працівника, його добробут, соціальну активність і навіть ставлення до праці.

У структурі заробітної плати розрізняють основну та додаткову її частини. Основна заробітна плата включає оплату за відпрацьований час або виконаний обсяг робіт, що обчислюється на підставі тарифних ставок, посадових окладів, відрядних розцінок. Додаткова заробітна плата охоплює премії, надбавки, доплати, винагороди за підсумками роботи за певний період, оплату за невідпрацьований час (відпустки, лікарняні тощо). Важливо зазначити, що в умовах ринкової економіки заробітна плата повинна не тільки компенсувати витрати праці, а й стимулювати її якість, ефективність, інноваційність [11, с. 45].

Сучасні тенденції оплати праці передбачають широке впровадження систем гнучкої винагороди, де окрім фіксованої частини передбачаються змінні компоненти, залежні від результатів діяльності працівника або колективу. Це сприяє формуванню справедливої системи розподілу, підвищенню трудової мотивації, створенню умов для особистісного розвитку працівників. У практиці все частіше використовуються такі інструменти як KPI (ключові показники ефективності), бонусні програми, компенсаційні пакети.

Окрему увагу варто звернути на соціальну функцію заробітної плати, яка полягає у забезпеченні гідного рівня життя працівника та його сім'ї, сприянні соціальній стабільності, формуванні середнього класу, зменшенні соціальної нерівності. У цьому контексті важливою є державна політика у сфері регулювання мінімальної заробітної плати, індексації, оподаткування доходів, соціального страхування.

Таким чином, заробітна плата – це не лише механізм матеріального стимулювання, але й складна багатогранна категорія, що поєднує економічні, правові та соціальні аспекти. Її ефективне регулювання – запорука стабільного функціонування ринку праці, економічного розвитку країни та добробуту громадян [12, с. 28].

Сутність заробітної плати як соціально-економічної категорії виявляється передусім у виконанні нею ряду ключових функцій, кожна з яких відображає її багатогранне значення в економічному та соціальному житті суспільства. Основними функціями заробітної плати є: відтворювальна, стимулювальна, регулювальна та соціальна.

Відтворювальна функція полягає в забезпеченні працівника та його сім'ї необхідними матеріальними засобами для відтворення робочої сили, тобто підтримання фізичного і розумового здоров'я, придбання життєво необхідних товарів і послуг, здобуття освіти, доступу до медицини тощо. Ця функція пов'язана з мінімальними стандартами життя і є основою для формування розміру мінімальної заробітної плати.

Стимулювальна функція відображає здатність заробітної плати впливати на трудову поведінку працівників. Її реалізація забезпечує мотивацію до продуктивної праці, підвищення кваліфікації, відповідального ставлення до трудових обов'язків. У цьому контексті важливе значення мають премії, надбавки, бонуси та інші змінні складові, які орієнтовані на результативність праці.

Регулювальна функція полягає в регулюванні пропорцій між попитом і пропозицією на ринку праці, а також у визначенні економічно обґрунтованого рівня трудових витрат у виробництві. Через механізм заробітної плати формуються сигнали для переміщення робочої сили між галузями, регіонами, професіями, що сприяє ефективному використанню трудових ресурсів.

Соціальна функція полягає у забезпеченні соціальної справедливості, зниженні диференціації доходів, захисті соціально вразливих категорій населення, забезпеченні гідного рівня життя. Вона тісно пов'язана з політикою держави щодо оподаткування, соціального страхування, державних субсидій і пільг.

Рівень і структура заробітної плати формуються під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів. Економічний стан країни визначає загальний рівень платоспроможності підприємств і можливості держави гарантувати соціальні стандарти. Галузева специфіка відображає складність, умови праці, рівень автоматизації та науково-технічної складності виробництва. Професійна кваліфікація працівника, досвід, рівень освіти безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність і, відповідно, на розмір заробітної плати. Продуктивність праці є ключовим економічним показником, що визначає співвідношення між результатами діяльності працівника і його винагородою. Державна політика у сфері оплати праці – через регулювання мінімальної заробітної плати, податкову систему, законодавство – виступає важливим фактором впливу на формування справедливої системи оплати праці.

Усі ці чинники діють у взаємозв'язку, утворюючи складну систему, в якій заробітна плата виступає не лише засобом економічного обміну, а й показником

соціального добробуту, індикатором розвитку ринку праці та інструментом управління трудовим потенціалом суспільства.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до механізмів регулювання заробітної плати, що відображає багатогранність економічних теорій, еволюцію соціальних концепцій та практичний досвід різних країн. Ці підходи формувалися історично, змінюючись відповідно до стадій економічного розвитку – від класичного лібералізму, який передбачав мінімальне втручання держави в питання оплати праці, до сучасних моделей соціального партнерства. Зміни в структурі ринку праці, зокрема глобалізація, автоматизація та цифровізація, зумовили появу нових вимог до системи винагороди, що враховує не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність бізнесу. Зростаюча роль держави у формуванні трудової політики, запровадженні мінімальних стандартів і підтримці соціального діалогу стала відповіддю на виклики, пов'язані з нерівністю доходів, бідністю серед працюючих та нестабільністю зайнятості. Таким чином, сучасна система регулювання заробітної плати є результатом багаторічної еволюції, що поєднує елементи ринкового саморегулювання та державного втручання задля забезпечення економічної доцільності, соціальної справедливості та стабільності на ринку праці [13, с. 51].

Відповідно до класичних економічних теорій, зокрема в працях Адама Сміта, Давида Рікардо та їхніх послідовників, заробітна плата розглядається як ціна праці, яка формується виключно на основі ринкових механізмів попиту та пропозиції. У межах цього підходу передбачається, що рівень заробітної плати встановлюється автоматично внаслідок конкуренції між роботодавцями (що створюють попит на працю) і працівниками (що становлять її пропозицію). Будь-яке зовнішнє втручання, зокрема з боку держави, розглядається як деформація природного балансу, що може призводити до безробіття або неефективного розподілу ресурсів. Таким чином, класики вважали заробітну плату інструментом економічної рівноваги, що регулюється виключно ринковими силами [14, с. 112].

На противагу цьому, кейнсіанський підхід, який набув поширення у ХХ столітті під впливом ідей Джона Мейнарда Кейнса, акцентує увагу на обмеженості саморегуляції ринку праці та необхідності державного втручання для досягнення соціальної стабільності та справедливості. Кейнсіанці вважають, що ринок праці не завжди ефективно саморегулюється, особливо в умовах економічних криз, коли попит на працю може суттєво знижуватись. У таких випадках державне регулювання у формі встановлення мінімальної заробітної плати, субсидій, державних інвестицій у зайнятість та соціального страхування стає необхідним інструментом підтримки економіки та забезпечення доходів населення. Згідно з цим підходом, заробітна плата є не лише вартісною категорією, а й інструментом перерозподілу ресурсів, стабілізації споживчого попиту і зміцнення соціального миру [15, с. 78].

Крім класичних і кейнсіанських теорій, у сучасній економічній думці сформувалися інституційні та неокласичні підходи до регулювання заробітної плати. Інституціоналісти підкреслюють важливість колективних договорів, соціального діалогу, профспілок, а також культурних та правових норм, які формують поведінку економічних суб'єктів. У цьому контексті заробітна плата є результатом не тільки економічного розрахунку, а й узгоджених домовленостей між сторонами соціального партнерства. Неокласики, у свою чергу, зберігають акцент на ефективності ринку, але визнають доцільність державного втручання в умовах асиметрії інформації, монополізації або недосконалої конкуренції [16, с. 134].

Таким чином, сучасна система регулювання заробітної плати є поєднанням ринкових механізмів і державного втручання, а її ефективність залежить від здатності балансувати між економічною доцільністю та соціальною справедливістю. З одного боку, ринок праці самостійно формує рівень заробітної плати відповідно до попиту і пропозиції на робочу силу, кваліфікації працівників, умов праці та економічної ситуації в країні. З іншого боку, держава втручається у процес через встановлення мінімальної заробітної плати, регулювання трудових відносин, оподаткування доходів, соціальні гарантії та інші

інструменти, спрямовані на захист найманих працівників і збереження соціальної стабільності. Саме в такій багатогранності підходів і полягає складність, але й гнучкість механізмів оплати праці у сучасній економіці, що дозволяє адаптувати їх до змін зовнішнього середовища, сприяти підвищенню продуктивності праці та забезпеченню гідного рівня життя населення.

Сучасна економічна наука виділяє змішану модель регулювання, яка поєднує ринкові механізми з інструментами державного регулювання та соціального діалогу. Така модель дозволяє досягати балансу між інтересами роботодавців, працівників і держави, сприяючи стабільності на ринку праці та зменшенню соціальної напруги. У цьому контексті важливу роль відіграє договірне регулювання, що базується на принципах колективного переговорного процесу, під час якого сторони укладають колективні договори та угоди, визначаючи умови праці, рівень заробітної плати, соціальні гарантії та інші важливі аспекти трудових відносин. Такий підхід забезпечує гнучкість та адаптивність системи оплати праці, дозволяючи враховувати специфіку окремих галузей, регіонів і підприємств [16, с. 45].

Договірне регулювання заробітної плати – це форма організації трудових відносин, за якої умови оплати праці визначаються не лише на основі законодавчих норм, а й шляхом узгодження інтересів між працівниками (чи їхніми представниками) і роботодавцями в межах соціального партнерства. Такий підхід ґрунтується на принципах добровільності, рівноправності сторін, взаємної відповідальності та дотримання досягнутих домовленостей [7, с. 58].

Основним інструментом договірного регулювання є колективні договори та угоди. Вони укладаються на різних рівнях – на рівні підприємства, галузі, регіону або в масштабах держави. Наприклад, на підприємстві колективний договір встановлює конкретні розміри посадових окладів, надбавок, доплат, премій, а також умови індексації заробітної плати, порядок її виплати, соціальні пільги та гарантії для працівників. На галузевому або національному рівні угоди визначають загальні стандарти оплати праці, мінімальні гарантії, правила

тарифікації та інші базові положення, які повинні враховуватись у локальних угодах.

Особливе значення в договірному регулюванні має процедура колективних переговорів, під час якої представники працівників (зазвичай профспілки) і роботодавців обговорюють та погоджують умови оплати праці. Цей процес передбачає обмін пропозиціями, консультації, пошук компромісів, а за потреби – залучення посередників або третейських органів для врегулювання розбіжностей.

Таким чином, договірне регулювання заробітної плати забезпечує більшу гнучкість у формуванні умов праці, дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, сприяє зниженню трудових конфліктів і підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу. Це важливий елемент сучасної моделі управління трудовими ресурсами, орієнтований на досягнення взаємної вигоди для працівників і роботодавців.

Основними формами є:

- Колективні договори на рівні підприємств;
- Галузеві та регіональні угоди;
- Генеральна угода як найвищий рівень домовленостей.

Колективний договір як правова форма є ключовим результатом соціального діалогу між працівниками (через їхні представницькі органи, найчастіше профспілки) і роботодавцем. Він укладається на підприємстві, в установі або організації з метою узгодження умов праці, оплати, соціального захисту та взаємних зобов'язань сторін. Такий договір має юридичну силу, є обов'язковим до виконання і регулює трудові відносини в межах конкретного трудового колективу.

У колективному договорі можуть конкретизуватися положення, передбачені законодавством, а також включатися додаткові соціальні гарантії, що не суперечать нормам права і є результатом досягнутих домовленостей. Зокрема, у ньому можуть встановлюватися:

- розміри тарифних ставок і посадових окладів для працівників різних категорій, з урахуванням кваліфікації, складності роботи, умов праці тощо;
- надбавки і доплати, наприклад, за роботу в нічний час, понаднормову працю, шкідливі або небезпечні умови праці, суміщення професій;
- премії та інші форми заохочення, які можуть виплачуватись за результатами індивідуальної або колективної ефективності праці;
- порядок індексації заробітної плати у разі зростання цін (інфляції), що дозволяє зберегти реальну купівельну спроможність доходів працівників;
- тривалість робочого часу та часу відпочинку, графіки роботи, додаткові відпустки;
- соціальні гарантії – медичне страхування, допомога у разі хвороби, вихідної допомоги при звільненні, виплати при народженні дитини тощо;
- умови охорони праці, забезпечення безпечних та здорових умов на робочих місцях;
- порядок вирішення трудових спорів, консультацій і участі працівників в управлінні підприємством.

Важливо, що положення колективного договору не можуть погіршувати становище працівників порівняно з чинним трудовим законодавством, а можуть лише доповнювати його або встановлювати вигідніші умови. Його укладення є свідченням ефективного соціального партнерства, спрямованого на досягнення злагоди в трудових відносинах і забезпечення стабільності в колективі.

Нормативно-правова база України щодо договірного регулювання заробітної плати включає:

- Конституція України, яка гарантує право на працю та своєчасну оплату [16, с. 12].
- Кодекс законів про працю України (КЗпП) — основний законодавчий акт [7, с. 45].
- Закон України «Про оплату праці» [1, с. 22].
- Закон України «Про колективні договори і угоди» [19, с. 38].

- Генеральна, галузеві та регіональні угоди [15, с. 51].
- Міжнародні правові акти, зокрема Конвенції МОП № 95 і № 98 [4, с. 67].
- Національне законодавство України передбачає створення умов для розвитку колективно-договірного регулювання трудових відносин. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють цей процес, є Кодекс законів про працю України, Закон України «Про колективні договори і угоди», а також низка підзаконних актів і галузевих угод. Ці документи визначають порядок укладення, зміст, дію та контроль за виконанням колективних договорів, забезпечують правові гарантії для сторін соціального діалогу, а також стимулюють участь працівників у вирішенні питань, що стосуються умов їхньої праці, оплати, охорони праці та соціального захисту.

Законодавство проголошує принципи добровільності, рівноправності сторін, взаємної відповідальності, недопущення дискримінації та сприяє розвитку партнерських відносин між працівниками і роботодавцями [16, с. 12]. Держава, у свою чергу, бере участь у цьому процесі шляхом укладення генеральних угод на загальнодержавному рівні, які визначають рамкові соціально-трудова стандарти, що потім деталізуються на рівні галузевих і локальних колективних договорів [7, с. 45]. Однак, попри наявність законодавчих підстав, у практиці функціонування колективно-договірного регулювання спостерігається низка проблем, які обмежують його ефективність [1, с. 22].

Серед основних труднощів можна виділити такі:

1. Формальний підхід до укладення договорів. На багатьох підприємствах колективні договори укладаються лише формально, з метою виконання юридичних вимог, без реального наповнення і узгодження умов з працівниками. Часто вони дублюють норми чинного законодавства, не враховуючи специфіку підприємства та інтереси трудового колективу.

2. Низький рівень профспілкової активності. У багатьох організаціях відсутні профспілкові осередки або інші представницькі органи працівників, що ускладнює процес переговорів і знижує ефективність захисту прав працівників.

Також мають місце випадки тиску на профспілкових активістів або штучного створення підконтрольних роботодавцю організацій.

3. Недостатній контроль за дотриманням договорів. Відсутність дієвого механізму моніторингу і контролю за виконанням положень колективних договорів призводить до того, що домовленості часто ігноруються або виконуються частково, без відповідальності з боку роботодавців.

4. Нерівність сторін у переговорах. На практиці працівники часто мають слабші позиції у процесі переговорів, особливо в умовах високого рівня безробіття чи нестабільної економічної ситуації. Це створює умови для нав'язування не вигідних умов або зниження стандартів соціального захисту.

5. Відсутність стимулів для роботодавців. У деяких випадках роботодавці не зацікавлені в укладанні колективних договорів, не бачать у них переваг або навіть розглядають як обмеження своєї свободи дій. Законодавство не передбачає достатньо стимулів для заохочення добросовісного виконання договірних зобов'язань.

Таким чином, хоча правова база для розвитку колективно-договірного регулювання в Україні загалом сформована, її ефективна реалізація стримується низкою системних та організаційних проблем. Для покращення ситуації необхідні посилення ролі профспілок, підвищення правової обізнаності працівників, вдосконалення механізмів контролю та відповідальності, а також розвиток культури соціального діалогу на всіх рівнях.

У країнах Європейського Союзу система колективних переговорів є важливим елементом регулювання трудових відносин і забезпечення соціального партнерства [5, с. 30]. Вона передбачає узгодження умов праці, включно з оплатою, між представниками роботодавців і працівників (профспілками), зазвичай на галузевому або національному рівні [6, с. 12]. Ця модель сприяє стабільності ринку праці, зменшенню соціальної напруги, а також забезпечує прозорість і передбачуваність умов працевлаштування [24, с. 45].

Особливо розвинена система колективних переговорів у скандинавських країнах, таких як Швеція, Норвегія, Данія [1, с. 16]. У Швеції, наприклад, понад

90% працівників охоплені колективними договорами [26, с. 22]. Умови оплати праці, тривалість робочого часу, преміювання, відпустки та інші соціальні гарантії переважно визначаються через галузеві колективні угоди [13, с. 45]. Держава майже не втручається в процес, покладаючи відповідальність за регулювання трудових умов на соціальних партнерів – профспілки та об'єднання роботодавців [28, с. 33]. Це дозволяє системі залишатися гнучкою та ефективною, з високим рівнем довіри між сторонами [29, с. 55].

У Німеччині також широко практикується укладання колективних договорів на галузевому рівні [18, с. 12]. Більшість трудових відносин регулюються саме через галузеві угоди, які є результатом переговорів між профспілками та об'єднаннями роботодавців [16, с. 25]. Німецька система передбачає детальне визначення мінімальних стандартів оплати праці, класифікацію працівників за тарифними сітками, а також механізми вирішення трудових спорів [32, с. 40]. Крім того, важливу роль у забезпеченні дотримання цих домовленостей відіграють робочі ради (Betriebsrat) на рівні підприємств [14, с. 52].

Франція має дещо іншу модель, у якій діє принцип загальної обов'язковості колективних угод [22, с. 15]. Це означає, що навіть ті підприємства, які не брали участі в переговорах або не є членами об'єднань роботодавців, зобов'язані дотримуватися положень колективних угод, якщо вони були офіційно розповсюджені державою на всю галузь [23, с. 28]. Така практика гарантує мінімальні стандарти праці для всіх працівників у межах конкретного сектору економіки [11, с. 42]. Крім того, у Франції активно функціонує інспекція праці, яка контролює дотримання трудового законодавства та положень угод [37, с. 55].

Таким чином, країни ЄС демонструють різні підходи до реалізації колективно-договірного регулювання, однак усі вони базуються на принципах діалогу, рівноправності сторін та захисту інтересів працівників. Такі системи сприяють формуванню стабільного соціального середовища та високому рівню соціальних стандартів.

Американська модель оплати праці значною мірою відрізняється від європейської та характеризується переважанням індивідуальних трудових контрактів між працівником і роботодавцем. Такий підхід відповідає загальній філософії американського ринку праці, що акцентує увагу на гнучкості, конкуренції, особистій відповідальності та свободі укладання договорів. У більшості випадків умови праці, включаючи оплату, преміювання, бонуси та пільги, визначаються безпосередньо в індивідуальному порядку, що дозволяє враховувати кваліфікацію, досвід, рівень відповідальності та інші особисті фактори кожного працівника.

Однак поряд із цією практикою в США існує і профспілковий сектор, де діють колективні договори. Найбільш поширені вони у таких галузях, як промисловість, будівництво, транспорт, освіта та охорона здоров'я. У цих секторах профспілки ведуть переговори з роботодавцями щодо умов праці для всіх членів профспілки, і на основі цих переговорів укладаються колективні договори, які регулюють мінімальний рівень заробітної плати, надбавки, графіки роботи, медичне страхування, пенсійне забезпечення та інші соціальні гарантії [41, с. 23]. Варто зазначити, що вплив профспілок у США є менш всеохопним, ніж у багатьох країнах Європи. За останні десятиліття рівень профспілкового членства поступово знижується, особливо у приватному секторі. За даними Бюро трудової статистики США, у 2020-х роках частка працівників, охоплених колективними договорами, становила лише близько 10%. Водночас у публічному секторі (держслужба, освіта, охорона здоров'я) ця частка значно вища, й тут колективні договори залишаються важливим інструментом соціального діалогу.

Таким чином, американська модель оплати праці поєднує індивідуальний підхід у більшості випадків із колективно-договірним регулюванням у профспілкових галузях. Це створює гнучку, але водночас неоднорідну систему, у якій значною мірою умови праці залежать від галузі, конкретного роботодавця, а також наявності чи відсутності профспілкової організації.

Недостатня диференціація заробітної плати може призводити до втрати мотивації у кваліфікованих працівників, що негативно впливає на ефективність трудової діяльності колективу [23].

В умовах міжнародного банківського бізнесу ефективність мотиваційної моделі значною мірою залежить від індивідуального підходу до працівників, з урахуванням рівня їх кваліфікації та результатів діяльності [32].

Цей досвід є надзвичайно важливим для України, оскільки дозволяє глибше усвідомити можливості та переваги різних моделей колективно-договірного регулювання, що вже ефективно функціонують у країнах Європейського Союзу та Сполучених Штатах Америки. У контексті євроінтеграційного курсу Україна прагне адаптувати своє трудове законодавство та практики до стандартів ЄС, що зумовлює необхідність критичного осмислення як європейського, так і американського досвіду для подальшої розбудови власної системи соціального партнерства.

По-перше, європейський підхід, зокрема моделі скандинавських країн, демонструє високий рівень ефективності завдяки сильним профспілкам, активному соціальному діалогу та глибокому охопленню працівників колективними угодами. Така система забезпечує не лише гнучкість і стабільність на ринку праці, а й високий рівень соціального захисту, запобігання трудовим конфліктам, а також широку участь працівників у прийнятті рішень, що стосуються умов праці. Вивчення цієї моделі може допомогти Україні впровадити механізми, які дозволяють уникати надмірної централізації при одночасному збереженні захисної функції трудового права.

По-друге, модель Франції, що базується на принципі загальної обов'язковості колективних угод, може бути прикладом для створення системи, де навіть неорганізовані працівники захищені положеннями колективних договорів. Такий підхід може бути корисним для України, особливо в умовах, коли профспілковий рух є слабким або недостатньо розвиненим у деяких секторах економіки. Запровадження подібного принципу дозволило б підвищити

рівень трудових гарантій навіть на підприємствах, де не укладено колективні договори.

По-третє, американська модель, яка передбачає переважання індивідуальних контрактів, може бути цінною в контексті гнучкості трудових відносин. Водночас досвід США свідчить про те, що така модель потребує добре розвиненої системи захисту прав працівників, прозорого ринку праці та дієвих інституцій, які забезпечують справедливість і рівність. Для України це означає необхідність доопрацювання механізмів індивідуального трудового договору, зокрема – чіткого врегулювання умов його укладення, зміни та розірвання, а також посилення контролю за дотриманням трудових прав.

Крім того, вивчення міжнародного досвіду дозволяє зробити висновок, що ефективна система колективно-договірного регулювання повинна спиратися на кілька ключових чинників, серед яких:

- Сильні, незалежні профспілки, здатні представляти інтереси працівників на всіх рівнях;
- Спроможні об'єднання роботодавців, зацікавлені у врегулюванні соціально-трудових відносин;
- Дієвий механізм соціального діалогу – як на підприємницькому, так і на галузевому та національному рівнях;
- Законодавче забезпечення та державна підтримка процесів укладення та реалізації колективних договорів;
- Контроль і відповідальність за виконання зобов'язань, передбачених угодами.

Отже, досвід провідних країн у сфері колективно-договірного регулювання є цінним орієнтиром для України. Він дозволяє не просто копіювати окремі елементи, а адаптувати найкращі практики до національних умов, виходячи з реалій українського ринку праці, рівня інституційного розвитку та суспільних очікувань. У процесі євроінтеграції це стане важливим кроком на шляху до створення справедливої, ефективної та соціально відповідальної системи трудових відносин.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ «РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»

2.1. Аналіз форми і системи оплати праці, що використовуються у банку

АТ «Райффайзен Банк» є представником іноземного капіталу в банківській системі України та входить до групи найбільш системно важливих банків. Одним із функціональних підрозділів банку є відділення в місті Ланівці, за адресою вул. Незалежності, 17, яке надає повний спектр банківських послуг населенню та підприємствам.

Система оплати праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у місті Ланівці побудована відповідно до загальної політики банку, яка ґрунтується на принципах конкурентності, прозорості, результативності та соціальної відповідальності. Принцип конкурентності полягає в забезпеченні такого рівня заробітної плати, який відповідає середньоринковим показникам або перевищує їх у межах відповідного регіону. Наприклад, посадовий оклад менеджера з обслуговування клієнтів у м. Ланівці становить у середньому 18 000 грн, що є вищим за аналогічні позиції у банках-конкурентах у межах Тернопільської області. Крім цього, працівникам нараховуються щомісячні бонуси у розмірі до 25% від посадового окладу, залежно від досягнення встановлених показників ефективності.

Принцип прозорості реалізується через чітко визначену структуру заробітної плати, доступність інформації про умови преміювання, надбавки та соціальні виплати. Усі працівники мають доступ до внутрішнього електронного порталу, де розміщено положення про оплату праці, правила нарахування бонусів, графіки виплат тощо. Також у відділенні проводяться регулярні зустрічі з керівництвом, під час яких обговорюються умови праці та надається зворотний зв'язок щодо досягнення особистих і колективних цілей.

Преміювання ґрунтується на принципі результативності: у відділенні встановлено ключові показники ефективності (KPI) для кожної посади.

Наприклад, для кредитного менеджера визначено мінімальну кількість виданих кредитів, допустимий рівень простроченої заборгованості, обсяг залучених депозитів тощо. За виконання та перевиконання цих KPI передбачені відповідні премії — від 5 000 до 8 000 грн щомісяця. Система стимулювання передбачає як індивідуальне, так і командне преміювання. Окрему увагу банк як роботодавець приділяє соціальній відповідальності. Усі працівники відділення користуються соціальними гарантіями, передбаченими колективним договором: додаткові оплачувані дні відпустки за сімейними обставинами, матеріальна допомога у разі народження дитини, смерті близьких родичів або тяжких захворювань. Працівники, які мають стаж роботи понад 5 років, щорічно отримують премію за лояльність у розмірі одного посадового окладу. У період дії воєнного стану банк також забезпечує додаткову підтримку мобілізованим працівникам, зберігаючи за ними робоче місце та виплачуючи додаткову допомогу. Таким чином, система оплати праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у м. Ланівці є ефективною моделлю, що поєднує стабільність основного доходу, гнучкість преміальної частини та високий рівень соціального захисту персоналу, що, у свою чергу, сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та забезпеченню якісного обслуговування клієнтів.

Сучасна компенсаційна політика вимагає відкритості, зворотного зв'язку з персоналом і гнучкості щодо умов оплати, що є основою підвищення довіри працівників до системи винагород [11 с.27].

У банківських установах доцільно застосовувати адаптивні підходи до оплати праці, зокрема індивідуалізацію системи преміювання через використання ключових показників ефективності (KPI) навіть на рівні локальних відділень [37].

У відділенні використовується почасово-преміальна форма оплати праці, що передбачає нарахування заробітної плати на основі:

- посадового окладу, який визначається рівнем посади, складністю обов'язків, кваліфікацією працівника;
- надбавок за стаж, навантаження, суміщення посад;

- премій і бонусів за досягнення індивідуальних та колективних цілей.

Таблиця 2.1

Структура заробітної плати працівників відділення АТ «Райффайзен Банк» у м. Ланівці

№ з/п	Складові заробітної плати	Характеристика	Частка у загальному фонді оплати праці, %
1	Основна заробітна плата	Посадовий оклад відповідно до тарифної сітки	55
2	Надбавки	За стаж роботи, інтенсивність праці, складність операцій	10
3	Премії	Щоквартальні бонуси за виконання KPI, індивідуальні або колективні досягнення	20
4	Додаткові виплати	Оплата відпусток, лікарняних, допомога при народженні дитини, індексація	10
5	Матеріальна допомога	Одноразові виплати у випадку форс-мажорних обставин (смерть родича, важка хвороба тощо)	5

Примітка: Частка складових є узагальненою оцінкою на основі внутрішніх положень банку та колективного договору.

Джерело: складено на основі внутрішніх матеріалів АТ «Райффайзен Банк» та результатів аналізу.

Заробітна плата працівників у м. Ланівці складається з двох основних частин:

- Фіксована частина (базовий оклад) – забезпечує стабільність доходу працівника та визначається згідно з внутрішньою тарифною сіткою банку.
- Змінна частина (преміальна система) – залежить від досягнення показників ефективності (KPI), обсягів обслуговування клієнтів, продажу банківських продуктів тощо.

Додаткові елементи мотивації:

- Надбавки за стаж — щорічне зростання на 3–5% за кожні 3 роки роботи;

- Матеріальна допомога — передбачена у разі складних життєвих обставин, відповідно до положень колективного договору;
- Соціальні гарантії — оплачувані відпустки, лікарняні, святкові премії, бонуси до державних свят, участь у внутрішніх навчальних програмах.

У штаті відділення АТ «Райффайзен Банк» у місті Ланівці працюють спеціалісти різного профілю, кожен із яких виконує чітко визначені функціональні обов'язки, що спрямовані на забезпечення безперебійного функціонування банківської установи та якісне обслуговування клієнтів. Зокрема, до штату входять фахівці з обслуговування фізичних осіб, касири, кредитні менеджери, керівник відділення та обслуговуючий персонал (наприклад, технічні працівники, охорона тощо).

Фахівці з обслуговування фізичних осіб відповідають за відкриття поточних та депозитних рахунків, надання консультацій щодо банківських продуктів, супровід клієнтів у процесі оформлення послуг, виконання операцій із банківськими картками, грошовими переказами та інше. Вони є першою ланкою взаємодії з клієнтом, тому ключовим у їхній роботі є рівень сервісу, комунікабельність та оперативність.

Касири здійснюють операції з готівковими коштами: прийом та видача готівки, обмін валют, інкасація, формування касових документів та звітів. Їхня робота пов'язана з підвищеною відповідальністю та потребує дотримання правил внутрішнього фінансового контролю, безпеки, а також особливої уважності.

Кредитні менеджери займаються консультуванням клієнтів з питань кредитування, прийомом і аналізом документів, оцінкою платоспроможності, оформленням кредитних договорів, супроводом позик, моніторингом виконання умов кредиту та контролем за своєчасним поверненням коштів. Вони також беруть участь у просуванні партнерських програм і забезпечують виконання планових показників з обсягу виданих кредитів.

Керівник відділення організовує роботу всього підрозділу, здійснює управління персоналом, планує та контролює виконання бізнес-показників, координує взаємодію з головним офісом та іншими структурами банку, а також

відповідає за дотримання внутрішніх стандартів, нормативних вимог та обслуговування клієнтів на високому рівні.

Обслуговуючий персонал забезпечує підтримку належного санітарного, технічного та охоронного стану приміщення. Хоча ці функції можуть здаватися допоміжними, вони мають важливе значення для безпеки, комфорту клієнтів і працівників.

Робочий процес у відділенні організований відповідно до стандартного банківського графіка: з понеділка по п'ятницю, з 09:00 до 18:00, із перервою на обід. Вихідні дні — субота та неділя. Такий режим роботи дозволяє ефективно планувати обслуговування клієнтів та забезпечує стабільне навантаження на персонал.

Весь персонал відділення працює офіційно, відповідно до трудового законодавства України, з оформленням трудових договорів або контрактів. Працівники мають повний соціальний пакет, який включає щорічну основну відпустку (не менше 24 календарних днів), оплачувані лікарняні, відпустку по вагітності та пологах, оплату понаднормових годин згідно із законодавством, а також відрахування до Пенсійного фонду та Фонду соціального страхування. Усі виплати здійснюються у повному обсязі з офіційного рахунку банку, що забезпечує прозорість, легальність і захист прав працівників.

Крім того, у відділенні діє система внутрішнього регламенту щодо обліку робочого часу, дисципліни, звітності, службових обов'язків, дрес-коду та правил корпоративної етики, що сприяє створенню ефективного й дисциплінованого трудового середовища. Всі працівники проходять первинний інструктаж, а також періодичне підвищення кваліфікації, що є частиною кадрової політики банку.

Отже, штатна структура та організація праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у м. Ланівці є чітко налагодженими, відповідають вимогам законодавства, а також сучасним стандартам якості обслуговування та корпоративного управління, що в комплексі забезпечує стабільну діяльність банківського підрозділу на місцевому рівні.

Попри переваги, існують деякі проблеми:

- Недостатня диференціація преміальних показників у невеликих відділеннях, де обсяг операцій обмежений.
- Обмеженість горизонтальної ротації кадрів, що знижує можливості внутрішньої мобільності і впливає на рівень мотивації персоналу.

Система оплати праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у місті Ланівці побудована на принципі поєднання фіксованої та змінної частин заробітної плати, що дозволяє враховувати як стабільну складову доходу працівників, так і їхню індивідуальну та колективну ефективність. Фіксована частина представлена посадовим окладом, який встановлюється відповідно до штатного розкладу, рівня посади, кваліфікаційних вимог та функціонального навантаження. Вона гарантує працівнику стабільний дохід незалежно від коливань ринку чи сезонної активності банку, що особливо важливо для малих міст, де кількість клієнтів обмежена, а активність коливається нерівномірно.

Змінна частина заробітної плати залежить від досягнення ключових показників ефективності (KPI), які встановлюються для кожної категорії працівників. Наприклад, для кредитного менеджера змінна частина пов'язана з обсягом виданих кредитів, рівнем простроченої заборгованості, дотриманням стандартів якості обслуговування клієнтів. Для касирів та спеціалістів з обслуговування фізичних осіб до уваги беруться показники точності операцій, швидкості обслуговування, обсягу виконаних транзакцій. Такий підхід дозволяє забезпечити пряму залежність заробітку працівника від його продуктивності, мотивації та особистого внеску в результат діяльності відділення.

Крім основної та змінної частин, система оплати праці включає надбавки за стаж роботи, премії до свят, індексацію заробітної плати з урахуванням інфляційних процесів, а також одноразові виплати у випадку складних життєвих обставин. Усі ці складові сприяють формуванню комплексної мотиваційної моделі, яка не лише стимулює досягнення результатів, а й демонструє соціальну відповідальність банку перед працівниками. Працівники мають право на повний соціальний пакет відповідно до чинного трудового законодавства України:

оплачувані щорічні відпустки, лікарняні, декретні, страхування, а також підтримку у разі мобілізації чи форс-мажорних ситуацій.

Разом із тим, зазначена система потребує певної адаптації до реальних умов роботи невеликих підрозділів, таких як відділення в м. Ланівці. Зокрема, в умовах обмеженого обсягу операційної діяльності та меншої кількості клієнтів працівники не завжди мають змогу досягати високих KPI, від яких залежить змінна частина зарплати. Це створює ризики нерівномірного рівня доходу між великими та малими відділеннями, попри однакову складність та відповідальність виконуваної роботи. Також потребує вдосконалення система диференціації премій, яка іноді не повністю враховує зовнішні фактори, що не залежать від працівника (наприклад, економічна ситуація в регіоні чи рівень купівельної спроможності населення).

Такі мотиваційні складові, як змінна частина заробітної плати, премії, бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також заохочення за командну роботу, відіграють важливу роль не лише в індивідуальному стимулюванні працівників, але й у формуванні позитивного колективного середовища. Вони спонукають працівників проявляти ініціативу, відповідальність, цілеспрямованість та прагнення до самореалізації. Одночасно такі елементи системи оплати праці сприяють зміцненню командного духу, підвищенню рівня взаємної підтримки між членами колективу, розвитку довіри та налагодженню конструктивної взаємодії. Це дозволяє не лише досягати індивідуальних трудових успіхів, але й забезпечувати стабільне виконання спільних цілей організації, формувати відчуття причетності до загального результату. У підсумку, ефективно побудована мотиваційна система на основі справедливих і прозорих умов заохочення стає потужним інструментом підвищення загальної результативності, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Одним з основних інструментів для забезпечення ефективної гнучкої моделі оплати праці є KPI (ключові показники ефективності). Це конкретні

вимірювані критерії, що оцінюють ефективність роботи працівників на основі певних досягнень, результатів або показників діяльності.

Індивідуальні KPI: Для кожного працівника можуть бути визначені індивідуальні KPI, що зважають на його конкретні обов'язки та завдання. Це можуть бути показники продуктивності, якість роботи, кількість виконаних завдань, досягнення цілей або рівень задоволеності клієнтів. Визначення чітких індивідуальних KPI дозволяє зробити процес преміювання більш справедливим і об'єктивним.

Колективні KPI: Для команд та колективів також можуть бути визначені загальні KPI, які зважають на досягнення групових цілей, таких як виконання планів, зростання прибутку, зниження витрат, покращення взаємодії між відділами тощо. Це допомагає залучити працівників до спільних цілей та забезпечити гармонійний розвиток колективу в цілому.

Використання KPI дозволяє точно вимірювати результативність праці і заохочувати працівників за конкретні досягнення, що стимулює їх до більш продуктивної роботи. Це також дозволяє забезпечити прозорість та зрозумілість процесу преміювання, що важливо для підтримки мотивації і довіри серед працівників.

Отже, система оплати праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у місті Ланівці в цілому є збалансованою та ефективною, адже поєднує стабільність, результативність і соціальні гарантії. Вона дозволяє утримувати персонал, стимулювати його до професійного розвитку та підвищення продуктивності, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням особливостей роботи регіональних відділень банку та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від географії їхньої зайнятості.

Одним із важливих елементів, який доповнює систему оплати праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у місті Ланівці, є внутрішня система оцінювання персоналу та професійного розвитку, що безпосередньо впливає на рівень матеріального заохочення. Щокварталу проводиться оцінка ефективності працівників, яка включає не лише аналіз виконання ключових показників (KPI),

а й якісні критерії: рівень клієнтського сервісу, дотримання внутрішніх стандартів, участь у корпоративних ініціативах. За результатами цієї оцінки працівникам можуть бути переглянуті преміальні коефіцієнти, а у випадку високих результатів — запропоновані можливості кар'єрного зростання або ротації на вищу позицію в межах банківської структури.

Крім безпосередньої заробітної плати, у банку діє система нематеріального стимулювання, яка також сприяє підтриманню високої мотивації персоналу. Наприклад, працівники можуть отримати подяки, почесні грамоти, публічне визнання результатів роботи на внутрішніх зустрічах або у корпоративній мережі. У деяких випадках застосовується практика нагородження «кращого працівника місяця», що підвищує моральну оцінку зусиль працівників та сприяє формуванню командного духу.

Особливе місце у структурі управління персоналом відділення займає система внутрішнього навчання, яка включає онлайн-курси, вебінари, корпоративні тренінги та індивідуальні навчальні програми. Участь у таких програмах не є обов'язковою, проте рекомендується і заохочується шляхом надання додаткових балів при щорічній оцінці ефективності, що, у свою чергу, може впливати на перегляд окладу або присвоєння вищої кваліфікаційної категорії. Такий підхід формує культуру безперервного професійного розвитку, що особливо актуально в умовах цифровізації банківського сектора.

У практиці роботи відділення також простежується тенденція до персоналізації мотивації. Наприклад, окремим працівникам можуть пропонуватися індивідуальні цільові бонуси, з урахуванням їх функціональних обов'язків або складності завдань. Такий підхід дозволяє краще адаптувати систему винагороди до реального внеску кожного члена колективу у загальний результат.

Таким чином, система оплати праці у відділенні АТ «Райффайзен Банк» у м. Ланівці не обмежується лише грошовими виплатами, а є комплексною моделлю управління персоналом, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, формалізовану оцінку результатів праці та можливості професійного

зростання. Це створює умови для довгострокової лояльності працівників, підвищення їх мотивації, а також загального підвищення ефективності функціонування банківського підрозділу.

2.2. Досвід договірного регулювання заробітної плати на АТ «Райффайзен Банк Аваль»

АТ «Райффайзен Банк» є одним із провідних банків України, що входить до міжнародної групи Raiffeisen Bank International. В установі діє комплексна система регулювання трудових відносин, яка включає колективні договори, внутрішні політики з оплати праці та преміювання.

Основними нормативними актами, що регулюють оплату праці у банку, є:

- Колективний договір між адміністрацією та представниками працівників;
- Положення про оплату праці;
- Положення про преміювання і бонусні програми;
- Індивідуальні трудові договори та додаткові угоди.

Формування заробітної плати складається з декількох елементів:

- базовий оклад;
- змінна частина (премії, бонуси за результатами роботи);
- соціальні пільги та бонуси (страхування, додаткові дні відпустки тощо).

АТ «Райффайзен Банк Аваль» (від 2021 року — АТ «Райффайзен Банк») є одним з найбільших системно важливих банків в Україні, що входить до міжнародної банківської групи Raiffeisen Bank International. Як представник іноземного капіталу, банк активно впроваджує європейські підходи до управління персоналом, зокрема — у частині договірного регулювання заробітної плати, що базується на принципах соціального партнерства, прозорості та ефективної мотивації.

У банку діє колективний договір, який укладається між адміністрацією та представниками трудового колективу через профспілковий комітет. Цей документ регламентує ключові положення щодо оплати праці, надбавок,

преміювання, умов праці, соціальних гарантій та процедур захисту прав працівників.

Основні елементи договірного регулювання заробітної плати в АТ «Райффайзен Банк» включають:

1. Узгодження умов оплати праці. Колективний договір чітко визначає структуру заробітної плати: основну (фіксований посадовий оклад), додаткову (премії, бонуси, надбавки) та соціальні виплати. Усі зміни, що стосуються тарифної сітки, розмірів надбавок, індексації чи преміювання, попередньо обговорюються з представниками трудового колективу. Такий підхід гарантує працівникам участь у прийнятті важливих рішень щодо оплати праці.

2. Встановлення системи преміювання. Колективний договір передбачає механізм розрахунку премій відповідно до досягнення індивідуальних і колективних цілей. Преміальні показники обов'язково обґрунтовуються та доводяться до кожного працівника в письмовій формі. Наприклад, премії за підсумками кварталу або року встановлюються залежно від результатів виконання КРІ, з урахуванням специфіки регіонального відділення. У випадку відділення в місті Ланівці, через обмежену клієнтську базу та обсяги операцій, існує певне коригування цільових показників, що враховано у колективних домовленостях.

3. Захист трудових прав і соціальних гарантій. У рамках договірного регулювання передбачено захист працівників від необґрунтованих затримок у виплаті заробітної плати, гарантії її виплати в разі простою з вини роботодавця, а також обов'язкову індексацію заробітної плати згідно з рівнем інфляції. Крім того, колективний договір регламентує виплату матеріальної допомоги на лікування, у разі форс-мажорних обставин, при народженні дитини, смерті близьких тощо.

4. Додаткові мотиваційні інструменти. Договір передбачає можливість застосування гнучкого графіка, ротації кадрів, внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації з покриттям витрат банком. Працівники, які проходять курси з ініціативи керівництва, можуть розраховувати на перегляд рівня оплати

праці або на додаткову винагороду. Також є положення про виплату лояльності-премій за тривалість стажу роботи: після 5, 10 та 15 років служби.

5. Комунікація з працівниками. На рівні банку та у відділеннях, включно з відділенням у місті Ланівці, функціонують постійно діючі комісії з питань трудових відносин і оплати праці, до складу яких входять представники як адміністрації, так і трудового колективу. Це дозволяє оперативно вирішувати спірні питання, переглядати умови договору, адаптувати систему оплати праці до змін у законодавстві або економічній ситуації.

6. Гарантії прозорості. Згідно з положеннями договору, кожен працівник має право ознайомитися з деталізованим розрахунком своєї заробітної плати, переглянути механізм нарахування премій та за потреби звернутися до профспілкової організації або безпосереднього керівника для уточнення. Усі внутрішні положення, що регламентують оплату праці, доступні на корпоративному порталі.

Таблиця 2.2

Порівняння колективного договору АТ «Райффайзен Банк» з типовим колективним договором по банківській галузі

№	Положення	АТ «Райффайзен Банк»	Типовий колективний договір по банківській галузі
1	Узгодження умов оплати праці	Чітка структура: посадовий оклад, премії, бонуси, надбавки; зміни узгоджуються з профспілкою; прозорість і участь працівників у прийнятті рішень	Визначена тарифна сітка, індексація, зміни узгоджуються, але без широкої участі працівників
2	Система преміювання	Премії за індивідуальні та колективні КРІ; письмове доведення критеріїв; регіональна адаптація (наприклад, Ланівці)	Премії, зазвичай, базуються на загальних фінансових результатах банку, без регіональних коригувань

3	Захист трудових прав і соціальні гарантії	Заборона затримок виплат; гарантії при простої; обов'язкова індексація; матеріальна допомога за різними випадками	Стандартні гарантії виплат; індексація; допомога за основними випадками, без деталізації
4	Додаткові мотиваційні інструменти	Гнучкий графік; ротація кадрів; внутрішнє навчання з покриттям; лояльність-премії за стаж (5, 10, 15 років)	Можливість навчання; гнучкий графік і премії за стаж прописані рідше
5	Комунікація з працівниками	Постійні комісії з адміністрацією і профспілкою; оперативне вирішення спорів; адаптація договору до змін	Комісії існують, але менш активні; перегляд договору раз на рік
6	Гарантії прозорості	Деталізований розрахунок зарплати; доступність договору на корпоративному порталі; можливість звернення до профспілки	Надання основної інформації; процедура звернення менш формалізована

Таким чином, досвід АТ «Райффайзен Банк» у сфері договірного регулювання заробітної плати демонструє ефективне поєднання захисту прав працівників, забезпечення гнучкості системи мотивації та соціальної відповідальності. Така модель дозволяє банку підтримувати високий рівень лояльності персоналу, запобігати трудовим конфліктам і забезпечувати стабільну роботу підрозділів, навіть у відносно малих містах, як-от Ланівці. Водночас, банк продовжує адаптувати колективні домовленості до умов цифровізації, змін у трудовому законодавстві та економічного середовища України.

Аналіз внутрішніх документів та відгуків працівників показує, що існують можливості для вдосконалення системи договірного регулювання, зокрема:

- недостатня прозорість механізму нарахування змінної частини заробітної плати;
- обмеженість гнучких форм мотивації для різних категорій працівників;

- потреба у чіткішому погодженні механізму щорічного перегляду заробітної плати із представниками трудового колективу.

До основних проблем, які гальмують ефективність договірного регулювання в «Райффайзен Банк», належать:

- Відсутність адаптивності до ринкових змін: В умовах швидкої зміни фінансового ринку політики оплати праці повинні бути гнучкими та дозволяти оперативне коригування ставок і бонусних програм.
- Недостатня інформованість працівників: Не всі співробітники повністю ознайомлені з принципами та критеріями формування їх заробітної плати.
- Недосконалість внутрішньої комунікації між керівництвом і працівниками стосовно змін у системі оплати праці.
- Обмеженість участі працівників у розробці положень колективного договору щодо оплати праці, що може знижувати їх мотивацію.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ У «РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»

Враховуючи проблеми, з'ясовані у розділі 2, доцільно застосувати наступні напрями вдосконалення договірної регулювання:

1. Оновлення колективного договору із залученням працівників усіх рівнів
Важливо забезпечити залучення широкого кола працівників через консультації, опитування та публічні обговорення при оновленні розділів, які стосуються заробітної плати.

2. Впровадження системи гнучкої оплати праці
Варто розширити використання КРІ (ключових показників ефективності) для різних категорій працівників з метою прозорого обрахування бонусів і премій.

3. Підвищення прозорості критеріїв преміювання
Необхідно чітко формулювати і доводити до кожного працівника правила нарахування змінної частини заробітної плати.

4. Регулярний перегляд ринкових зарплатних рівнів
Банк має впровадити практику щорічного аналізу ринку праці в банківській сфері для адаптації внутрішніх політик оплати праці.

5. Активне використання нематеріальної мотивації
Серед таких заходів можуть бути визнання досягнень працівників, можливість кар'єрного росту, участь у навчальних програмах.

6. Створення відкритої комунікаційної платформи
Пропонується розробити внутрішній портал або регулярні зустрічі керівництва з колективом для обговорення питань заробітної плати та преміювання.

У разі реалізації запропонованих заходів очікується:

- Підвищення рівня довіри працівників до політики оплати праці банку;
- Зростання мотивації і продуктивності персоналу;
- Зниження рівня плинності кадрів;
- Підвищення конкурентоспроможності банку на ринку праці;

- Формування іміджу «Райффайзен Банк» як роботодавця, що цінує внесок кожного працівника.

У традиційних системах оплати, де більшість коштів спрямовані на базову тарифну частину, мінімальні надбавки та непрозорі премії, не враховуються важливі індивідуальні показники працівників. Наприклад, не розрізняються працівники з високою кваліфікацією та досвідом, які можуть приносити більше користі підприємству, і працівники, чия робота є менш ефективною. Крім того, такий підхід знижує мотивацію до продуктивної праці, оскільки відсутність чіткої і справедливої системи винагороди може призвести до розчарування серед працівників, які не бачать прямого зв'язку між своїми зусиллями та винагородою[16].

Застарілі підходи до оплати праці справді обмежують розвиток професіоналізму працівників і ефективність роботи підприємств. Для подолання цих проблем важливо адаптувати систему оплати до сучасних вимог, що стимулюватиме не лише досягнення поточних цілей, але й постійне вдосконалення навичок та кваліфікації. Ось деякі ключові рекомендації для удосконалення цієї системи:

Рішення проблеми:

1. Впровадження гнучких систем оплати: Врахування не лише базової ставки, а й індивідуальних досягнень працівника, його кваліфікації та складності виконуваних завдань дозволить більш точно оцінювати внесок кожного працівника. Така система стимулюватиме саморозвиток і покращить мотивацію до підвищення кваліфікації.
2. Створення прозорих систем преміювання: Оскільки ефективність роботи безпосередньо залежить від досягнення цілей підприємства, система преміювання повинна бути чітко пов'язана з результатами праці. Це створить стимул для працівників не лише до виконання стандартних обов'язків, але й до участі в досягненні стратегічних цілей компанії.
3. Розвиток мотиваційної системи на основі результатів: Важливо враховувати індивідуальний внесок працівника, що дозволить стимулювати не лише до

виконання завдань, а й до професійного розвитку. Врахування таких факторів як ініціативність, здатність до навчання та адаптації, лідерські якості сприятиме формуванню мотивованої команди.

4. Застосування принципу справедливості: Рівень винагороди має бути пропорційним складності і відповідальності завдань, а також ринковим умовам. Це забезпечить мотивацію для працівників працювати на високому рівні та підвищить загальну ефективність підприємства.

Освітні програми та підтримка професійного розвитку: Компанії можуть підтримувати своїх працівників через організацію навчальних програм, сертифікацій та стажувань, що дозволить підвищити рівень кваліфікації та сприятиме розвитку навичок для виконання складніших завдань.

Адаптивність до змін ринку: Врахування змін на ринку праці та у фінансовій ситуації підприємства дозволить оперативно коригувати умови оплати праці та преміювання, створюючи більш гнучку й адаптовану до нових умов систему.

Загалом, ці заходи дозволять створити більш ефективну систему, що заохочує до постійного професійного росту та робить працівників більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Колективні договори повинні виступати не формальними актами, а реальними механізмами врегулювання трудових відносин, у яких чітко зафіксовані зобов'язання кожної сторони [14].

В умовах цифровізації та нестабільного ринку праці особливого значення набуває мотивація персоналу, яка має враховувати нові виклики, потреби гнучкості та прозорості у винагороді працівників [22].

Запровадження сучасної системи оплати праці, орієнтованої на результат, дійсно має потенціал значно покращити ефективність підприємств та соціально-психологічний клімат на робочих місцях. Зміни в цій сфері будуть сприяти не лише підвищенню мотивації працівників, а й сприятимуть розвитку справедливих умов для кар'єрного зростання та вдосконалення кваліфікації. Ось

кілька ключових аспектів, які мають вирішальне значення для ефективності цих змін:

Вплив на мотивацію та продуктивність:

1. Прямий зв'язок між зусиллями та винагородою: Коли працівники чітко розуміють, що їхні зусилля безпосередньо впливають на розмір винагороди, це створює сильний стимул для підвищення ефективності їх роботи. Це також сприяє розвитку ініціативності та прагнення до досягнення високих результатів, що згодом позначиться на загальній продуктивності компанії.
2. Об'єктивне оцінювання праці: Врахування не лише кількості виконаної роботи, але й її якості та складності дозволяє створити більш справедливую систему оцінки. Це дозволяє працівникам відчувати, що їхня праця визнається в комплексному контексті, а не лише через «стандартні» показники.

Створення справедливих умов для розвитку:

1. Чіткі орієнтири для кар'єрного зростання: Працівники, знаючи, що їхній професійний розвиток і досягнення будуть враховані при формуванні їхньої винагороди, матимуть додаткові стимули для підвищення кваліфікації. Це забезпечить більшу справедливість у кар'єрному зростанні та дасть можливість активно працювати над власним професійним вдосконаленням.
2. Мотивація до вдосконалення: Наявність системи, яка заохочує до постійного навчання, дає можливість працівникам не тільки підвищувати свою кваліфікацію, а й підвищувати свою цінність на ринку праці. Це створює взаємовигідну ситуацію як для працівника, так і для роботодавця, адже компанія отримує висококваліфікованих спеціалістів, а працівники – можливість зростання та розвитку.

Позитивний вплив на корпоративний клімат:

1. Підвищення довіри: Прозорість та справедливість в оплаті праці сприяють формуванню довіри між працівниками та роботодавцями. Це важливий аспект для стабільного функціонування компанії, оскільки довіра знижує рівень конфліктів і сприяє кращому взаєморозумінню між сторонами.

2. Зниження плинності кадрів: Коли працівники бачать реальні перспективи для професійного розвитку та адекватну винагороду за свої зусилля, це збільшує їх лояльність до компанії. В результаті знижується плинність кадрів, що позитивно позначається на стабільності роботи підприємства та на його репутації.
3. Поліпшення корпоративної культури: Чітке визначення критеріїв для оцінки праці, наявність справедливих систем винагороди та стимулів на основі результатів роботи сприяє розвитку позитивної корпоративної культури, де працівники почуваються залученими, мотивованими та цінованими.

Завдяки таким змінам система оплати праці не тільки стане більш ефективною, а й справедливою, що сприятиме розвитку компаній, підвищенню кваліфікації працівників та загальному економічному зростанню.

Впровадження змін у систему колективно-договірного регулювання оплати праці, безумовно, є необхідним кроком для забезпечення справедливості та ефективності трудових відносин в Україні. Запропоновані зміни допоможуть створити чіткі, зрозумілі та обов'язкові для виконання умови у колективних договорах, що в свою чергу позитивно вплине на продуктивність працівників та загальний економічний розвиток[32].

Одним із важливих напрямків вдосконалення є детальна регламентація питань оплати праці у колективному договорі. Це дозволить уникнути правових колізій та підвищити прозорість взаємовідносин між роботодавцем і працівниками.

Рекомендується, щоб у колективному договорі були чітко прописані:

- розміри тарифних ставок, надбавок, доплат і премій;
- критерії встановлення змінної частини заробітної плати;
- механізми індексації заробітної плати відповідно до рівня інфляції або змін на ринку праці.

Як зазначають науковці [1; 2], чіткість умов у колективних договорах сприяє підвищенню рівня трудової мотивації та забезпечує стабільність у трудових відносинах.

Конкретизація цих аспектів дозволить уникнути неефективних або формальних договорів і забезпечить ясність для обох сторін – роботодавця та працівника.

2. Посилення відповідальності за недотримання умов:

Для забезпечення реального виконання колективних договорів необхідно запровадити санкції для роботодавців за порушення зобов'язань. Це може включати:

- Штрафи, що накладаються за невиконання умов.
- Інші юридичні наслідки для компаній, які систематично порушують умови договорів.

Такі санкції повинні бути чітко прописані в законодавстві і мати реальну силу для змусити роботодавців виконувати зобов'язання перед працівниками.

3. Механізми контролю і моніторингу:

Для підвищення ефективності колективно-договірного регулювання необхідно створити ефективні механізми контролю за виконанням умов договорів. Це може включати:

- Залучення контролюючих органів до моніторингу виконання умов договорів, що дозволить вчасно виявляти порушення.
- Регулярні перевірки на підприємствах для виявлення можливих порушень і несвоєчасного виконання зобов'язань.

Прозорість в контролі за виконанням умов договорів дозволить зменшити кількість формальних документів, що не мають реального впливу на умови праці.

4. Розвиток соціального партнерства:

Важливим напрямом є зміцнення соціального партнерства на всіх рівнях.

На локальному рівні – підприємства повинні активно залучати профспілки та працівників до процесу укладання колективних договорів, забезпечуючи їх участь у прийнятті рішень щодо умов праці та оплати.

На національному рівні – важливо посилити роль органів соціального діалогу, зокрема, Національної тристоронньої соціально-економічної ради, у розробці політики, що сприяє розвитку справедливих трудових відносин.

5. Зміцнення правової бази:

Окрім змін у самому законодавстві про колективні договори, необхідно актуалізувати правову базу, щоб вона відповідала сучасним умовам ринку праці та розвитку економіки, внести зміни до трудового законодавства щодо ефективного вирішення спірних питань між роботодавцями та працівниками.

Завдяки цим змінам, система колективного договірної регулювання в банку стане більш прозорою, ефективною та справедливою, що забезпечить стабільний розвиток трудових відносин і покращить соціально-економічний клімат на підприємствах.

Запровадження електронного реєстру колективних договорів та розробка методичних рекомендацій щодо розрахунку тарифних ставок і премій є важливими кроками до вдосконалення системи колективно-договірної регулювання в Україні. Ці заходи сприятимуть не тільки підвищенню прозорості та відкритості трудових відносин, але й забезпеченню більшої справедливості у визначенні умов оплати праці на підприємствах.

1. Створення електронного реєстру колективних договорів:

Впровадження такого реєстру дозволить:

- Покращити доступність інформації про умови праці та соціальні гарантії на підприємствах для працівників і контролюючих органів.
- Забезпечити відкритість процесу укладання та виконання колективних договорів, що сприятиме підвищенню довіри між працівниками та роботодавцями.
- Збільшити ефективність контролю, дозволяючи органам державного контролю швидше і точніше моніторити виконання умов договорів.
- Полегшити перевірку наявності та змісту договорів на підприємствах, що дозволить уникати ситуацій, коли договори є лише формальними і не виконуються належним чином.

Таким чином, електронний реєстр стане важливим інструментом для забезпечення виконання трудових прав працівників і створення рівних умов для всіх учасників трудових відносин.

2. Методичні рекомендації щодо розрахунку тарифних ставок, премій та доплат:

Розробка методичних рекомендацій допоможе:

- Уніфікувати підходи до розрахунку оплати праці, що дозволить встановити справедливі і зрозумілі критерії для визначення рівня оплати на підприємствах різних галузей.
- Врахувати специфіку кожної галузі, що дозволить встановити оплату праці, яка точно відображає трудові процеси і професійні навантаження в різних секторах економіки.
- Запровадити прозорі механізми преміювання та доплат, які б базувалися на чітких і об'єктивних критеріях, таких як ефективність праці, досягнення та відповідальність працівників.

Такі рекомендації мають сприяти розробці більш диференційованої і справедливої системи оплати праці, що мотивуватиме працівників до підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок та ефективності праці. Це дозволить знизити кадрову плинність і збільшити загальну продуктивність праці.

3. Підвищення рівня мотивації і задоволеності працівників:

Залучення чітких і прозорих критеріїв для розрахунку оплати праці та премій допоможе працівникам краще розуміти, як їхній внесок впливає на їхню винагороду. Це:

- Зміцнить мотивацію працівників, оскільки вони побачать прямий зв'язок між зусиллями та винагородою.
- Збільшить задоволеність працівників, що є важливим чинником для підвищення лояльності та зниження рівня плинності кадрів.
- Покращить атмосферу на підприємстві, оскільки прозорість у питаннях оплати праці буде сприяти підвищенню довіри між працівниками та роботодавцями.

4. Стимулювання розвитку кар'єри і професійного зростання:

Адаптовані методичні рекомендації допоможуть створити систему, яка буде стимулювати працівників до професійного зростання, вдосконалення

навичок і підвищення кваліфікації. Прозорі і об'єктивні критерії для підвищення оплати праці сприятимуть створенню здорової конкуренції та підвищенню загальної ефективності праці на підприємствах.

5. Зміцнення соціального партнерства:

Всі ці ініціативи сприятимуть розвитку соціального партнерства між працівниками, роботодавцями та державними органами. Це дозволить створити більш збалансовану і ефективну систему трудових відносин, яка враховуватиме інтереси кожної зі сторін і забезпечить сталий розвиток економіки та бізнесу.

Впровадження цих змін допоможе створити більш прозору, ефективну та справедливую систему оплати праці, що позитивно позначиться на трудових відносинах в Україні, зокрема на підвищенні мотивації працівників та загальній конкурентоспроможності підприємств.

Запровадження гнучких моделей оплати праці є важливим етапом на шляху до створення більш адаптивної, справедливої та мотивуючої системи винагороди для працівників. Ці моделі дозволяють ефективно поєднувати стабільність та гнучкість, що є критично важливим у сучасних умовах постійних змін на ринку праці.

1. Основні складові гнучкої моделі оплати праці. Фіксована частина: Це гарантований дохід працівника, що забезпечує стабільність і певний рівень фінансової безпеки. Він може включати оклад або тарифну ставку, яка не залежить від змін у зовнішньому середовищі або результатах роботи. Важливо, щоб цей компонент забезпечував належний рівень життя працівника і був достатнім для покриття базових потреб. Змінна частина: Це частина заробітної плати, що залежить від результатів діяльності працівника або колективу. Змінна частина може включати премії, бонуси, комісії або інші форми заохочення, які виплачуються на основі досягнення конкретних показників ефективності. Таке заохочення стимулює працівників до підвищення продуктивності, досягнення високих результатів і сприяє їхньому професійному розвитку.

Комбінація фіксованої та змінної частини дозволяє збалансувати стабільність та динамічність оплати праці, що є важливим аспектом як для

працівників, так і для роботодавців. Водночас, для досягнення оптимальних результатів важливо, щоб система мотивації була прозорою, зрозумілою і справедливою для всіх учасників.

2. Переваги гнучкої системи оплати праці:

- Мотивація до високих результатів: Змінна частина оплати праці створює стимул для працівників досягати високих результатів і працювати більш ефективно. Працівники можуть бути заохочені за досягнення індивідуальних або командних цілей, що підвищує їхню продуктивність.
- Адаптивність до змін: Гнучка система оплати дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в економічних умовах, ринкових умовах або внутрішніх факторах (наприклад, зміни в стратегії бізнесу, запровадження нових технологій або оптимізація процесів).
- Справедливість та прозорість: За рахунок чітко визначених критеріїв для нарахування змінної частини оплати праці забезпечується прозорість і справедливість, що позитивно впливає на соціальний клімат на підприємстві. Працівники мають чітке розуміння того, як їхні зусилля можуть вплинути на їхню винагороду.
- Можливість для професійного зростання: Заохочення до високих результатів і вдосконалення навичок мотивує працівників до постійного професійного розвитку. Це може призвести до підвищення рівня кваліфікації та кар'єрного росту.

3. Адаптація до специфіки підприємства та ринку:

Гнучка модель оплати праці дозволяє підприємствам адаптувати систему винагороди під свої специфічні потреби та умови. Галузеві відмінності: Кожна галузь має свої унікальні особливості, що впливають на вимоги до працівників. Гнучка система дозволяє враховувати ці відмінності та коригувати умови оплати в залежності від специфіки роботи. Індивідуальні досягнення: Моделі оплати можуть бути налаштовані так, щоб враховувати особисті досягнення працівників, що дозволяє стимулювати не лише результативність, а й творчий підхід, інноваційність і лідерські якості.

4. Покращення загальної ефективності та конкурентоспроможності:

Гнучка модель оплати праці сприяє підвищенню ефективності роботи працівників, що безпосередньо позначається на загальній продуктивності підприємства. В умовах сучасного ринку, де конкуренція є високою, такі підходи дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними, залучати та утримувати кваліфікованих фахівців.

5. Зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності:

Коли працівники бачать, що їхні досягнення безпосередньо впливають на їхню винагороду, це сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою і зменшенню бажання шукати кращі можливості в інших компаніях. Таким чином, система мотивації на основі результатів сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників до компанії.

Загалом, гнучкі моделі оплати праці є важливим інструментом, який дозволяє підприємствам підвищити ефективність та забезпечити справедливу, мотиваційну і адаптивну систему винагороди для працівників. Це сприяє розвитку бізнесу, покращенню соціального клімату на підприємствах і досягненню високих результатів у довгостроковій перспективі.

Однією з ключових особливостей гнучкої моделі оплати праці є наявність мотиваційних складових, які безпосередньо залежать від індивідуальних і колективних результатів праці. Така система дає можливість поєднувати інтереси окремого працівника і колективу, стимулюючи їх до досягнення спільних цілей.

Індивідуальні результати: Оцінка індивідуальної ефективності може здійснюватися через досягнення певних цілей, виконання завдань чи покращення результатів роботи. Наприклад, працівник може отримувати бонуси за досягнення особистих KPI, підвищення якості роботи чи виконання специфічних завдань.

Колективні результати: Крім того, мотивація може бути орієнтована на загальні результати команди або компанії. Це дозволяє створювати атмосферу співпраці, де кожен член колективу відчуває свою відповідальність за кінцевий результат. Наприклад, премії можуть нараховуватися за досягнення колективних

цілей, таких як виконання квартальних чи річних планів, підвищення рівня продуктивності, покращення якості послуг або зростання прибутку компанії.

Переваги гнучких моделей оплати праці:

- Мотивація до високих результатів: Працівники бачать прямий зв'язок між своєю працею та винагородою, що стимулює їх до досягнення кращих результатів.
- Гнучкість і адаптивність: Моделі оплати, що поєднують фіксовану та змінну частину, дозволяють підприємствам гнучко адаптуватися до змін економічної ситуації, при цьому зберігаючи стабільність для працівників.
- Чітка оцінка результатів: Використання KPI дає змогу точно оцінювати продуктивність працівників і справедливо нараховувати винагороду, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи.

Впровадження гнучких моделей оплати праці стане важливим етапом у розвитку сучасних трудових відносин, забезпечуючи баланс між стабільністю доходу і заохоченням до досягнення високих результатів.

Розширення повноважень профспілок та створення галузевих тристоронніх рад є важливим кроком у розвитку соціального діалогу та зміцненні механізмів договірного регулювання в Україні. Такий підхід передбачено, зокрема, у положеннях Генеральної угоди на 2021–2023 роки, де наголошується на необхідності удосконалення форм участі представників працівників, роботодавців та держави у переговорах щодо умов праці, оплати праці та соціальних гарантій [16].

Це дозволить створити більш збалансовану та справедливую систему трудових відносин, що враховує інтереси всіх учасників: роботодавців, працівників і держави.

Основні функції, які слід надавати галузевим тристороннім радам, є важливими для формування ефективної і прозорої системи трудових відносин.

Галузеві тристоронні ради можуть відігравати ключову роль у розробці типових колективних договорів, що будуть служити стандартом для всіх підприємств у відповідній галузі. Це дозволить:

– Уніфікація умов: Типові колективні договори допоможуть забезпечити рівні умови для всіх працівників у межах певної галузі, зменшуючи ризик виникнення дисбалансу між підприємствами, що знаходяться в умовах конкуренції. Це важливо для забезпечення справедливості в оплаті праці та додаткових соціальних гарантіях для працівників.

– Оптимізація процесу укладання договорів: Уникнення дублювання зусиль у кожному підприємстві. Підприємства, дотримуючись типової угоди, зможуть ефективніше формувати свої колективні договори без необхідності розробляти їх з нуля, що заощаджує час та ресурси.

– Підвищення якості соціального партнерства: Коли типові колективні договори узгоджуються між представниками роботодавців, працівників і держави, з'являється більше можливостей для справедливих і взаємовигідних умов праці, що задовольняють обидві сторони та відповідають вимогам законодавства.

– Галузеві тристоронні ради повинні мати можливість здійснювати контроль за дотриманням соціальних стандартів на підприємствах. Це важливо з кількох причин:

– Моніторинг виконання умов колективних договорів: Рада може забезпечити контроль за виконанням положень колективних договорів, таких як рівень заробітної плати, умови праці, соціальні пільги та інші гарантії. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми і порушення, щоб запобігти виникненню конфліктів.

– Справедливість і рівність: Регулярний моніторинг допомагає виявляти й усувати нечесні практики роботодавців, такі як невиплата премій або недостатній рівень заробітної плати, що не відповідає вимогам колективного договору.

– Забезпечення відповідності стандартам: Галузеві ради мають право перевіряти, чи відповідають умови праці на підприємствах встановленим соціальним стандартам, таким як безпека праці, екологічні вимоги, надання медичних послуг та соціальної допомоги працівникам. Це створює умови для

покращення соціальних стандартів і підвищує рівень відповідальності роботодавців.

- Механізм покарань: За порушення цих стандартів можуть застосовуватись санкції, що забезпечить дотримання норм. Це також служить інструментом для захисту прав працівників, стимулюючи роботодавців до більш уважного ставлення до виконання своїх зобов'язань.

Галузеві тристоронні ради можуть забезпечити медіацію в конфліктних ситуаціях між роботодавцями та працівниками, допомагаючи швидко вирішувати суперечності без необхідності залучати державні органи або суди. Медіація має кілька важливих аспектів:

- Швидке вирішення конфліктів: Завдяки наявності незалежних медіаторів або представників профспілок, роботодавців і держави, тристороння рада може оперативно втручатися в процес вирішення конфлікту, запобігаючи його ескалації. Це дозволяє сторонам знайти компроміс, не вдаючись до крайнощів.

- Збереження відносин між сторонами: Медіація дає змогу сторонам зберегти робочі відносини, навіть після виникнення суперечок. Це особливо важливо в бізнесах, де взаємодія між роботодавцем і працівниками має довгострокову перспективу.

- Справедливість і баланс: Медіація допомагає забезпечити, щоб жодна зі сторін не була обділена у своїх правах. Вона дозволяє досягти взаємовигідного рішення, що задовольняє обидві сторони і дозволяє підтримувати гармонійні трудові відносини.

- Запобігання масовим страйкам: У багатьох випадках конфлікти, які не вирішуються на ранніх етапах, можуть призвести до страйків чи інших форм протестів. За допомогою медіації це можна запобігти, що сприяє стабільності та безперебійній роботі підприємства.

Переваги створення галузевих тристоронніх рад:

- Зміцнення соціального партнерства: Це створює ефективний механізм взаємодії між працівниками, роботодавцями і державою, що дозволяє забезпечити баланс інтересів усіх сторін.
- Покращення умов праці: Галузеві тристоронні ради сприяють підвищенню соціальних стандартів, встановленню справедливих умов праці та вирішенню соціальних проблем.
- Запобігання трудовим конфліктам: Оскільки тристоронні ради можуть швидко втручатися у вирішення спірних ситуацій, це дозволяє уникнути масштабних конфліктів або страйків.
- Підвищення ефективності підприємств: Задоволеність працівників умовами праці сприяє підвищенню їх продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

Отже, створення галузевих тристоронніх рад з відповідними функціями може суттєво покращити систему соціального партнерства та забезпечити розвиток гнучкої, ефективної і справедливої системи трудових відносин в Україні.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи колективно-договірного регулювання заробітної плати та соціального партнерства можуть мати значний вплив на економічну ситуацію в країні, зокрема на підприємствах, та створити умови для стійкого розвитку трудових відносин.

Запровадження гнучких моделей оплати праці, які поєднують фіксовану та змінну частину заробітної плати, а також впровадження преміальних схем, що залежать від індивідуальних і колективних результатів праці, дозволить досягти підвищення середнього рівня заробітної плати на підприємствах. Очікується, що заробітна плата на підприємствах з колективними договорами зросте на 10–15%, що є значним кроком вперед порівняно з поточними показниками.

Такий підхід дозволить:

- Створити стимули для працівників: Премії та бонуси, що безпосередньо пов'язані з досягнутими результатами, сприятимуть підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів.

- Покращити конкурентоспроможність підприємств: Вищий рівень оплати праці дозволить підприємствам залучати і утримувати висококваліфікованих фахівців, що стане конкурентною перевагою.
- Сприяти підвищенню соціальної відповідальності роботодавців: Встановлення чітких соціальних стандартів і забезпечення достойної заробітної плати покращить імідж підприємств серед працівників і споживачів.

Інтеграція ефективних механізмів мотивації, таких як персональні бонуси, система преміювання за досягнення KPI, буде сприяти підвищенню загального рівня мотивації працівників. За таких умов працівники отримають більше можливостей для впливу на свою заробітну плату через результати своєї праці, що значно підвищить їх зацікавленість у досягненні високих показників.

- Покращення умов праці: Удосконалення соціальних гарантій, надання додаткових пільг та компенсацій, а також удосконалення безпеки праці також сприятиме зниженню рівня плинності кадрів.
- Зниження плинності кадрів: У підприємств, які забезпечують працівникам прозорі та стимулюючі умови праці, спостерігається значне зниження плинності кадрів. Створення стабільного трудового клімату зменшить потребу в постійному наборі нових працівників, що заощадить ресурси та збільшить ефективність роботи.
- Задоволення потреб працівників: Коли працівники відчують, що їх праця оцінюється гідно і що вони можуть досягти фінансового благополуччя через свої результати, це значно знижує ймовірність того, що вони шукатимуть роботу в інших компаніях.

Запровадження чітких правил розрахунку тарифних ставок, премій та доплат, а також використання KPI для преміювання допоможе підвищити рівень фінансової дисципліни як на підприємствах, так і в державному регулюванні. Це забезпечить більш ефективне управління фінансами підприємств і зменшить ймовірність невиконання заробітної плати чи інших порушень.

– Фінансова дисципліна: Визначення чітких критеріїв для преміювання та нарахування доплат знизить можливість маніпулювання фінансами, створюючи прозорі механізми оплати праці. Керівники підприємств будуть змушені дотримуватися вимог до виплат та інших соціальних стандартів, що буде сприяти більшій відповідальності з їх боку.

– Підвищення продуктивності праці: Введення системи преміювання, яка базується на досягненні результатів, мотивуватиме працівників до покращення показників своєї роботи. Це, в свою чергу, дозволить підвищити загальну продуктивність праці на підприємствах.

– Одним з найважливіших результатів реалізації запропонованих заходів є формування стабільного і гармонійного соціального клімату на підприємствах. Це має прямий вплив на загальний стан підприємства і його продуктивність. Стабільний соціальний клімат сприяє зниженню конфліктів між працівниками і роботодавцями, покращенню взаєморозуміння і підвищенню лояльності до компанії.

– Зниження соціальних напруг: Коли працівники впевнені, що їх права і інтереси будуть захищені, а умови праці – справедливими, це значно знижує рівень соціальної напруги. Це створює сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей.

– Справедливість і рівність: Прозорі механізми оплати праці та участь профспілок у процесах укладання колективних договорів підвищують відчуття справедливості серед працівників, що в свою чергу підвищує їх задоволеність роботою.

– Розвиток культури соціального партнерства: Позитивний соціальний клімат на підприємствах також сприяє розвитку культури соціального партнерства між роботодавцями і працівниками, що дозволяє налагодити ефективну комунікацію та запобігти потенційним конфліктам.

У результаті реалізації цих заходів можна очікувати створення більш справедливої, стабільної та продуктивної трудової системи, яка відповідатиме

вимогам сучасної економіки та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств в Україні. Така система дозволить ефективніше використовувати трудовий потенціал, зменшити рівень соціальної напруги в колективах, зміцнити довіру між сторонами соціального діалогу та забезпечити сталий розвиток як окремих підприємств, так і економіки держави загалом. Забезпечення гнучкості та адаптивності механізмів оплати праці стане запорукою того, що українська модель трудових відносин зможе ефективно інтегруватися в європейський соціально-економічний простір.

Для впровадження ефективного договірного регулювання заробітної плати на підприємствах доцільно дотримуватися послідовного підходу, який включає комплекс практичних заходів, спрямованих на створення прозорої, справедливої та ефективної системи оплати праці. Насамперед необхідно провести аудит поточної системи оплати праці, який дозволить виявити основні недоліки, визначити сильні сторони та наявні ризики. Такий аудит повинен охоплювати аналіз тарифної системи, преміювання, доплат і надбавок, а також відповідність чинного колективного договору реальним умовам праці та законодавству. На основі отриманих даних буде можливим сформулювати об'єктивну картину і підготувати підґрунтя для змін.

Наступним кроком є створення робочої групи з представників адміністрації та працівників, яка повинна включати представників профспілки, кадрової служби, бухгалтерії, економістів та інших зацікавлених сторін. Ця група нестиме відповідальність за розробку оновленої системи оплати праці та структури колективного договору, а також за організацію консультацій з трудовим колективом. Такий підхід забезпечить участь працівників у процесі прийняття рішень і сприятиме формуванню довіри між сторонами.

Третім етапом має стати розробка нової структури колективного договору, яка повинна передбачати чітке і деталізоване викладення всіх умов оплати праці, включаючи розміри тарифних ставок, механізми індексації, порядок і критерії нарахування премій, доплат і надбавок, з урахуванням галузевої специфіки та фінансових можливостей підприємства. Особливу увагу слід приділити розділам,

що стосуються соціальних гарантій, охорони праці та заходів щодо підвищення мотивації персоналу. Рекомендується орієнтуватися на сучасні практики, включаючи впровадження гнучких моделей оплати праці з урахуванням KPI, а також дотримання гендерної рівності в оплаті праці.

Четвертий важливий крок – організація навчання для представників профспілки та керівного складу, яке має охоплювати теми колективно-договірного регулювання, правові аспекти трудових відносин, методики формування мотиваційних систем та сучасні підходи до управління персоналом. Це дозволить підвищити рівень компетентності осіб, залучених до укладання та реалізації колективних договорів, забезпечити ефективну комунікацію між сторонами та запобігати конфліктам.

Останнім, але не менш важливим заходом є запровадження моніторингу та регулярного перегляду умов договору. Передбачається створення механізму постійного контролю за дотриманням положень колективного договору, а також визначення чітких строків і порядку його перегляду (наприклад, щороку або при зміні економічної ситуації). Це дозволить оперативно реагувати на нові виклики, адаптувати систему оплати праці до змін у законодавстві та ринковому середовищі, а також підтримувати стабільність і передбачуваність соціально-трудових відносин на підприємстві.

Загалом реалізація запропонованих кроків сприятиме формуванню ефективної системи колективно-договірного регулювання заробітної плати, яка ґрунтуватиметься на принципах соціального партнерства, прозорості, справедливості та взаємної відповідальності. Така система дозволить не лише забезпечити узгодження інтересів між працівниками та роботодавцями, а й створить умови для стабільного соціально-трудового клімату, підвищення продуктивності праці, зменшення трудових конфліктів та зростання загального рівня добробуту. Прозорі правила гри, чіткі зобов'язання сторін, ефективний контроль за їх виконанням, а також залучення профспілок і соціальних рад до процесу розробки та реалізації колективних договорів – усе це є необхідними

передумовами для впровадження дієвого та результативного механізму оплати праці в сучасних умовах розвитку ринку праці України.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досягнуто поставлену мету дослідження — здійснено всебічний аналіз сучасного стану договірного регулювання заробітної плати на прикладі акціонерного товариства «Райффайзен Банк». На основі вивчення теоретичних підходів, нормативно-правової бази, практики функціонування колективно-договірних відносин в Україні, а також аналізу внутрішньої політики банківської установи було виявлено як сильні сторони системи оплати праці, так і наявні проблеми у сфері її регулювання.

Дослідження показало, що АТ «Райффайзен Банк» впроваджує комплексну модель оплати праці, яка поєднує фіксовану та змінну частини заробітної плати, враховує ключові показники ефективності (KPI), забезпечує соціальні гарантії, надає можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку персоналу. Водночас виявлено низку недоліків, які гальмують підвищення мотивації працівників і знижують ефективність реалізації принципів соціального партнерства. Зокрема, у відділеннях з обмеженим операційним навантаженням працівники мають менше можливостей досягати встановлених показників ефективності, що унеможливорює справедливий розподіл преміальної частини. Крім того, спостерігається потреба у більш гнучкому підході до адаптації колективного договору до реальних умов функціонування конкретного підрозділу, а також у розширенні системи нематеріального стимулювання та механізмів внутрішньої ротації кадрів.

З урахуванням виявлених проблем у роботі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів договірного регулювання оплати праці. Серед них — перегляд системи преміювання з урахуванням особливостей регіональних відділень, чітке прописування критеріїв оцінки ефективності, удосконалення положень колективного договору, підвищення ролі профспілкового представництва та посилення комунікації між адміністрацією і працівниками. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню системи соціального партнерства, підвищенню рівня трудової мотивації, ефективності персоналу та забезпеченню соціальної стабільності в банківській сфері

Відповідно до поставлених завдань зроблено такі висновки: процесі дослідження було встановлено, що теоретичні основи договірної регулювання заробітної плати свідчать про важливість цього інституту як одного з ключових елементів сучасної системи соціально-трудових відносин. Договірне регулювання виконує кілька функцій одночасно: воно забезпечує можливість досягнення балансу між економічними інтересами роботодавців і соціальними потребами працівників; сприяє підвищенню гнучкості системи оплати праці, що особливо важливо в умовах ринкової економіки; стимулює трудову активність працівників через прозорість і передбачуваність умов винагороди; та створює передумови для соціальної стабільності в колективі та в суспільстві загалом. За допомогою колективного договору, який укладається між роботодавцем і представниками працівників, визначаються конкретні умови праці, рівень заробітної плати, надбавки, премії, соціальні гарантії, умови охорони праці, механізми вирішення трудових спорів. Таким чином, договірне регулювання виступає не лише юридичним інструментом, а й соціально-економічним механізмом, що впливає на ефективність використання трудового потенціалу, задоволеність працівників умовами праці та рівень корпоративної відповідальності роботодавців.

Нормативно-правове забезпечення договірної регулювання оплати праці в Україні є достатньо розвиненим і включає низку базових документів. Основу становить Конституція України, яка гарантує право кожного громадянина на працю, справедливу оплату та захист від незаконного звільнення. Кодекс законів про працю України детально регламентує процедури укладання, виконання і зміни умов трудового договору, включаючи положення щодо колективного договору, оплати праці, соціальних гарантій тощо. Закони України «Про оплату праці» та «Про колективні договори і угоди» встановлюють загальні принципи формування системи винагороди, визначають права і обов'язки сторін соціального діалогу, вимоги до змісту колективних договорів та механізми їх реалізації. Важливу роль також відіграють міжнародні нормативно-правові акти,

зокрема Конвенції Міжнародної організації праці №95 і №98, які зобов'язують державу дотримуватися стандартів у сфері оплати праці та свободи об'єднань.

Однак попри наявність чіткої нормативно-правової бази, практика реалізації договірного регулювання в Україні має низку суттєвих проблем. Зокрема, на багатьох підприємствах колективні договори укладаються формально, без реального погодження з працівниками або глибокого аналізу специфіки виробництва. Часто ці договори просто дублюють положення чинного законодавства і не містять жодних додаткових гарантій для працівників. Окрім того, рівень активності профспілок залишається низьким: представницькі органи працівників не завжди мають достатні повноваження чи мотивацію для ведення ефективного діалогу з роботодавцями. Проблемою також є відсутність ефективного механізму контролю за дотриманням положень колективних договорів, що призводить до частих порушень без відповідальності з боку роботодавців. Усе це вказує на необхідність реформування як інституційних, так і процедурних аспектів договірного регулювання заробітної плати в Україні.

Аналіз системи оплати праці в АТ «Райффайзен Банк» на прикладі відділення в місті Ланівці дав змогу виявити особливості практичного впровадження договірного регулювання оплати праці в умовах регіонального банківського підрозділу. З'ясовано, що в установі застосовується почасово-преміальна форма оплати праці, яка поєднує фіксовану та змінну частини. Фіксована частина базується на посадових окладах згідно з тарифною сіткою, а змінна — залежить від виконання індивідуальних та колективних ключових показників ефективності (КРІ), встановлених банком. Додатковими складовими системи оплати праці є соціальні гарантії, премії до свят, індексація заробітної плати, матеріальна допомога у складних життєвих обставинах та заохочення за стаж роботи. Реалізація принципів договірного регулювання здійснюється через укладений колективний договір, який визначає порядок виплати заробітної плати, умови преміювання, надання пільг, а також зобов'язання обох сторін трудового процесу.

Разом із тим, під час аналізу було виявлено низку проблемних аспектів, які знижують ефективність системи мотивації працівників у відділенні. Зокрема, обмежена можливість горизонтальної ротації кадрів у межах банківської мережі призводить до зниження мобільності персоналу та обмежує шанси на кар'єрне зростання. Одним із ключових викликів є неврахування специфіки малих відділень у процесі формування KPI: централізовані стандарти часто не відповідають реальним умовам функціонування невеликих підрозділів, що унеможливорює об'єктивне оцінювання та справедливе преміювання. Також відзначено недостатню диференціацію преміальних виплат відповідно до зовнішніх економічних факторів, таких як платоспроможність клієнтів у конкретному регіоні, сезонні коливання активності та обмежена клієнтська база.

З метою підвищення ефективності системи договірного регулювання оплати праці було запропоновано низку практичних рекомендацій. Насамперед — адаптація системи KPI до реальних умов функціонування конкретного відділення, з урахуванням обсягів навантаження, регіональних особливостей і ресурсних можливостей персоналу. Доцільним є підвищення гнучкості положень колективного договору, зокрема в частині встановлення змінних коефіцієнтів преміювання та визначення індивідуальних мотиваційних програм. Окрему увагу слід приділити активізації профспілкового діалогу як ключового елементу соціального партнерства, що дозволяє залучити працівників до процесу прийняття рішень, пов'язаних з умовами праці та винагороди. Удосконалення системи нематеріального стимулювання (запровадження програм публічного визнання, внутрішнього навчання, розвитку компетенцій) також сприятиме підвищенню мотивації та лояльності персоналу. Важливим напрямом удосконалення є оновлення інструментів оцінки результативності праці, зокрема — запровадження поєднання кількісних і якісних показників, що дозволить враховувати не лише обсяги виконаної роботи, а й якість клієнтського сервісу, ініціативність та командну взаємодію.

Загалом запропоновані зміни орієнтовані на формування гнучкої, прозорої та соціально відповідальної системи оплати праці, що відповідатиме сучасним

потребам працівників і забезпечить високий рівень мотивації в умовах змінного економічного середовища.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані банківськими установами для формування ефективнішої моделі винагороди персоналу, зміцнення соціального партнерства та підвищення загальної продуктивності праці.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням ефективності реалізації нових моделей колективного регулювання в умовах воєнного стану, цифровізації та переходу до гнучких форм зайнятості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

References

1. Адам, В. М. Трудові спори в Україні: шляхи та перспективи реформування українського законодавства. Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол від 25 червня 2020 року № 11), 5.
2. Акіліна, Олена Володимирівна; Ільїч, Людмила Миколаївна. Економіка праці та соціально-трудові відносини. 2020.
3. Арсентьєва, О. С.; Соболев, С. Ю. Колективні договори та угоди як основа соціального партнерства. Актуальні проблеми права: теорія і практика, 2014, 29: 34–40.
4. Berger, Stefan; Compston, Hugh (ed.). *Policy concertation and social partnership in Western Europe: Lessons for the twenty-first century*. Berghahn Books, 2002.
5. Bordogna, Lorenzo; Winchester, David. Collective bargaining in western Europe. In: *Strategic Choices in Reforming Public Service Employment: An International Handbook*. London: Palgrave Macmillan UK, 2001. p. 48–70.
6. Collins, Hugh; Ewing, Keith; McColgan, Aileen. *Labour law*. Cambridge University Press, 2019.
7. Дядик, Тетяна Василівна. Економіка праці та соціально-трудові відносини. 2008.

8. Додонов, О. В.; Гончаров, Є. В. Проблеми та напрями реформування оплати праці в системі державного регулювання колективно-договірних відносин. *Економіка та держава*, 2010, 2: 24–26.
9. Гітіс, Тетяна; Підгора, Єлизавета. Статистичний аналіз рівня заробітної плати у галузі освіти України та оцінювання перспектив щодо його підвищення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2024, 336.6: 225–229.
10. Herple, Bob. *Labour laws and global trade*. Bloomsbury Publishing, 2005.
11. Ілляш, І. Д. Новітні підходи до формування компенсаційної політики у системі управління персоналом. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу / В. А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н. доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2020. С. 42–57.
12. Ільченко, Богдан Валерійович. Напрямки реформування соціального діалогу в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2014, 1: 397–401.
13. Кауфман, Bruce E. *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*. Cornell University Press, 1993.
14. Колективний договір між Правлінням і трудовим колективом АТ «Східноукраїнський банк «Грант» на 2023–2028 роки. URL: https://www.grant.ua/documents/2023_08_02_kollekt_dogovor.pdf
15. Ланцова, Марія. Соціальний діалог як інститут державного управління в Україні в теоретичному та практичному вимірі. Науково-практичний альманах *Інноваційна наука*, 2025, 2.
16. Машевська, А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*, 2019, №11.

17. Панчишина, С. М.; Островерха, П. І. Макроекономіка. 2001.
18. Peetz, David; Yu, Serena. Explaining recent trends in collective bargaining. *Fair Work Commission Research Report*, 2017, 4.
19. Попова, С. М.; Попова, Л. М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. *Європейські перспективи*, 2014, 10: 29–36.
20. Приміч, Денис Володимирович. Право на колективні переговори і укладання колективних договорів у міжнародних актах та законодавстві України. *Актуальні проблеми держави і права*, 2010, 52: 125–131.
21. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 29. Ст. 272.
22. Прохоровська, С. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2022, Вип. 27, С. 73–79.
23. Прохоровська, С. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2018, Вип. 22. С. 72–76.
24. Ruban, Ірина Миколаївна. Реорганізація системи ділових послуг ЗТПП в умовах воєнного стану. 2022.
25. Rubery, Jill; Johnson, Mathew; Grimshaw, Damian. Minimum wages and the multiple functions of wages. In: *Minimum wage regimes*. Routledge, 2021. p. 17–36.
26. Скинськовський, Руслан Миколайович; Машталір, Х. М.; Коропецький, Олег Олександрович. Діагностика ефективності системи

мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. *Міжнародний науковий журнал*, 2016, 9: 133–138.

27. Вівчар, Ю. Особливості договірного регулювання заробітної плати в банківських установах: на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль». VI Всеукр. наук.-практ. конф. (15 травня 2025 р.). Тернопіль, 2025.

28. Sinelnikova, O. O.; Simakhova, A. O.; Simakhova, A. A. Європейський досвід регулювання оплати праці і можливості його використання в Україні. 2018.

29. Traxler, Franz; Behrens, Martin. Collective bargaining coverage and extension procedures. 2002.

30. Traxler, Franz; Blaschke, Sabine; Kittel, Bernhard. *National labour relations in internationalized markets: a comparative study of institutions, change and performance*. Oxford University Press, 2001.

31. України, Закон. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності. *Відомості Верховної Ради України*, 1999, 45.

32. Яковлєв, О. А. Трудове право України: теоретична характеристика в аспекті поділу права на приватне і публічне. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Право*, 2013, 16: 115–119.

33. ZOD Райффайзен банк. Кредитування міжнародного бізнесу. 2023.

34. Arbeitsamt, Internationales. *Collective bargaining: A policy guide*. 2015.

35. Шедяков, В. Є. Розвиток соціального партнерства в контексті постіндустріальних трансформацій трудових відносин. *Економіка України*, 2012, 10: 80–91.

36. Arbeitsamt, Internationales. *Collective bargaining: A policy guide*. 2015.

37. (повторно згадується у списку, але вже була у п.34 — залишаємо лише раз)

38. Вронка, Данило Олександрович. Кредитування міжнародного бізнесу ЗОД "Райффайзен банк". 2023.