

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц.  **Світлана ПЛОТНІЧЕНКО**
“ 16 ” 06 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Організація оплати праці на підприємстві як складова системи
управління персоналом»**

Здобувач вищої освіти:



Роман ЛЕЩЕНКО

Керівник:



д.е.н., проф. Марія МАХСМА

Запоріжжя – 2025 рік

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми



Ірина АГЕСОВА

« 24 » жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування



Світлана ПОТНІЧЕНКО

« 28 » жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Лещенко Роман Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація оплати праці на підприємстві як складова системи управління персоналом»

керівник роботи Махсма Марія Борисівна д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від « 21 » жовтня 2024 р. № 493-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 13 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність «ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела та відкриті інтернет ресурси

4. Зміст пояснювальної записки

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні основи організації оплати праці як складової системи управління персоналом

Розділ 2. Оцінка сучасного стану організації оплати праці та напрями її удосконалення в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 6 таблиць, 3 рисунки

6. Дата видачі завдання 28.10.24 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	31.10.24р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретико-методичні основи організації оплати праці як складової системи управління персоналом	06.04.25р.	Виконано
3	Розділ 2. Оцінка сучасного стану організації оплати праці та напрями її удосконалення в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	12.05.25р.	Виконано
4	Висновки, список використаних джерел	01.06.25р.	Виконано
5	Перевірка на плагіат	17.06.25р.	Перевірено

Здобувач вищої освіти



Роман ЛЕЩЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи



(підпис)

Марія МАХСМА

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Організація оплати праці на підприємстві як складова системи управління персоналом.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 42 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 42 с., у тому числі 6 таблиць, 3 рисунків.

Мета роботи. Дослідження теоретичних та практичних аспектів організації системи оплати праці як складової системи управління персоналом на підприємстві.

Задачами дослідження є:

- розглянути теоретико-методичні основи оплати праці на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;
- проаналізувати систему управління персоналу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
- визначити проблеми та напрямки удосконалення організації оплати праці на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Об'єктом дослідження система управління персоналом підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та соціальні аспекти оплати праці як елементу управління персоналом, її механізми, форми, структура, вплив на мотивацію та ефективність роботи працівників.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення.

У першому розділі розглядаються теоретико-методичні основи організації оплати праці як складової системи управління персоналом.

У другому розділі проводиться аналіз організації системи оплати праці як складової системи управління персоналом ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», на підставі аналізу наявних даних запропоновані шляхи щодо

вдосконалення організації оплати праці як складової системи управління персоналом.

Ключові слова: ОПЛАТА ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1. Теоретичні засади оплати праці як елемента системи управління персоналом	10
1.2 Еволюція наукових підходів до організації оплати праці: вітчизняний та зарубіжний досвід	13
1.3. Методичні підходи до організації оплати праці на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	21
2.3. Аналіз стану організації оплати праці на підприємстві	27
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці як складової системи управління персоналом	33
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств висувають нові вимоги до організації системи управління персоналом, в якій особливе місце займає оплата праці. Заробітна плата є не лише головним джерелом доходів працівників, а й дієвим інструментом мотивації, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

Однак в умовах динамічних економічних змін, цифровізації та розвитку інноваційних бізнес-моделей, традиційні системи оплати праці часто виявляються неефективними. Це зумовлює необхідність наукового аналізу та розробки сучасних підходів до організації оплати праці, адаптованих до вимог ринку та потреб конкретного підприємства. Особливої актуальності це набуває для суб'єктів господарювання, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність, зберегти кваліфікований персонал та забезпечити сталість розвитку.

Проблема, що розглядається у цій роботі, полягає в необхідності удосконалення механізмів організації оплати праці як чинника ефективного управління персоналом підприємства. Незважаючи на наявність численних наукових праць, питання інтеграції сучасних мотиваційних моделей, гнучких форм винагороди та використання інструментів HR-аналітики залишається відкритим і потребує подальших досліджень.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації оплати праці на підприємстві як складової системи управління персоналом.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи організації оплати праці та її місце в системі управління персоналом;
- проаналізувати етапи розвитку наукової думки щодо проблеми оплати праці в контексті управління трудовими ресурсами;

- розглянути сучасні підходи до формування систем винагороди, включаючи KPI, грейдову оплату, оплату за компетенціями;
- здійснити аналіз діючої системи оплати праці на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;
- визначити проблеми та напрямки удосконалення організації оплати праці на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та соціальні аспекти оплати праці як елементу управління персоналом, її механізми, форми, структура, вплив на мотивацію та ефективність роботи працівників.

Елементи наукової новизни дипломної роботи полягають у:

- узагальненні сучасних підходів до організації оплати праці з урахуванням цифровізації та поведінкових аспектів мотивації;
- формулюванні пропозицій щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємстві на основі впровадження грейдових підходів і KPI-систем;
- розробці моделі ефективної організації оплати праці в умовах сучасної економіки.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені у дипломній роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для оптимізації системи оплати праці, підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів та покращення економічних результатів діяльності.

У ході дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для теоретичного обґрунтування проблематики;
- монографічний метод – при вивченні наукових джерел;

- економіко-статистичний та розрахунково-аналітичний методи – для аналізу фінансово-економічних показників підприємства;
- графічний метод – для наочного зображення динаміки змін;
- абстрактно-логічний метод – для формування висновків та пропозицій;
- економіко-соціологічні методи – при вивченні впливу заробітної плати на мотивацію працівників.

Результати дослідження були апробовані на прикладі аналізу діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», а також частково висвітлені у вигляді тез доповідей на студентських науково-практичних конференціях кафедри менеджменту та економіки підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК СКЛADOVOЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретичні засади оплати праці як елемента системи управління персоналом

Оплата праці є не лише основним джерелом доходів працівників, а й потужним засобом мотивації, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Як елемент системи управління персоналом, вона виступає інструментом регулювання соціально-трудових відносин, забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення конкурентоспроможності як окремих працівників, так і підприємства в цілому[1, ст. 24].

Сутність оплати праці з погляду економічної науки полягає у процесі розподілу створеного в економіці валового внутрішнього продукту між роботодавцем і працівником відповідно до їх участі у виробничому процесі. Разом із цим, у контексті управління персоналом, оплата праці трактується як важливий засіб формування мотиваційної поведінки, заснований на взаємозв'язку між результатами праці, винагородою за ці результати та задоволенням потреб працівника[2, ст. 309].

Відповідно до статті 94 Кодексу законів про працю України, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Водночас в управлінській літературі визначаються ширші підходи до розуміння цього поняття. Так, багато авторів розглядають заробітну плату не лише як засіб матеріального забезпечення працівника, а як складову системи мотивації, що дозволяє формувати бажану трудову поведінку[3, с. 94].

Система оплати праці виконує такі основні функції:

- Відтворювальну — забезпечення необхідного рівня життя працівника та його сім'ї;

- Мотиваційну — стимулювання продуктивної праці, професійного розвитку;
- Соціальну — забезпечення соціальної справедливості, зниження напруженості у трудовому колективі;
- Регулюючу — вплив на структурні зміни в зайнятості, оптимізацію чисельності персоналу;
- Оціночну — визначення цінності праці на основі її результатів та умов виконання[4, с. 101].

У практиці господарювання застосовуються дві основні форми оплати праці: тарифна (або часова) та відрядна.

- Тарифна система базується на визначенні рівня оплати залежно від складності, відповідальності та умов праці. Вона передбачає використання тарифних ставок і посадових окладів. Ця система є більш стабільною та передбачуваною, проте менш гнучкою з точки зору стимулювання індивідуальних результатів[5, ст. 96].
- Відрядна форма використовується, коли результати праці можуть бути точно виміряні. Вона безпосередньо пов'язує заробіток з виробітком, що створює високу мотивацію до зростання продуктивності[6, ст. 294].

Крім того, сучасна практика застосовує змішані та гнучкі форми оплати праці, які включають: преміювання за досягнення певних результатів, участь у прибутках, бонуси, додаткові пільги та інші стимули. Такі підходи дозволяють враховувати індивідуальні особливості працівників і адаптувати систему оплати до стратегічних цілей підприємства[7, ст. 491].

Система управління персоналом охоплює комплекс заходів щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства. Одним із її ключових елементів є мотиваційний механізм, в якому оплата праці займає центральне місце. Вона повинна бути узгоджена з іншими компонентами системи управління:

- Плануванням трудових ресурсів (зарплата як фактор залучення персоналу);

- Оцінкою результатів праці (на основі якої формуються розміри премій, надбавок тощо);
- Навчанням та розвитком персоналу (заохочення за підвищення кваліфікації);
- Соціальним забезпеченням та пільгами (зарплата як частина загального компенсаційного пакету).

Таким чином, ефективна організація оплати праці дозволяє не лише формувати відповідальне ставлення до трудових обов'язків, а й створювати конкурентне кадрове середовище, яке сприяє досягненню цілей підприємства[8, ст. 207].

У науковій літературі та нормативних документах сформульовано низку принципів, які мають бути покладені в основу побудови системи оплати праці. До них відносять:

- Принцип справедливості, що передбачає рівну оплату за рівну працю;
- Принцип відповідності кваліфікації та результатам праці — чим вищі досягнення працівника, тим більшою має бути його винагорода;
- Принцип економічної доцільності — заробітна плата повинна бути економічно обґрунтованою з урахуванням фінансових можливостей підприємства;
- Принцип гнучкості — адаптація системи оплати праці до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- Принцип прозорості — зрозумілість та відкритість механізмів розрахунку заробітної плати[9, ст. 441].

У сучасних умовах ринкової економіки заробітна плата дедалі більше виконує функцію стратегічного інструмента управління, який дозволяє:

- залучати та утримувати ключових фахівців;
- стимулювати інноваційність і розвиток компетенцій;
- підтримувати корпоративну культуру й лояльність працівників;
- формувати імідж підприємства як привабливого роботодавця[10, ст. 187].

Зарубіжні компанії активно впроваджують системи грейдів, KPI, performance-based pay, бенчмаркінг заробітних плат. В Україні ці підходи також починають використовуватись, особливо у великих підприємствах, що орієнтуються на міжнародні стандарти.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що оплата праці відіграє ключову роль у системі управління персоналом. Її ефективна організація дозволяє гармонізувати інтереси працівників і роботодавців, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості. Створюють міцну основу для подальших прикладних досліджень і вдосконалення практики її організації в умовах трансформаційної економіки.

1.2. Еволюція наукових підходів до організації оплати праці: вітчизняний та зарубіжний досвід

Розгляд організації оплати праці як складової системи управління персоналом вимагає глибокого аналізу еволюції наукових підходів до цієї проблематики. Протягом історії економічної думки питання формування, розподілу й стимулюючого потенціалу заробітної плати посідали важливе місце в теоретичних дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зміни в економічних відносинах, розвиток ринку праці, трансформація виробничих систем та соціальних очікувань зумовили трансформацію уявлень про сутність і функції оплати праці.

Уперше концептуальні підходи до розуміння оплати праці з'являються ще в працях античних філософів. Так, Платон і Арістотель трактували працю як необхідну діяльність, що має обмежену цінність і є обов'язком нижчих верств суспільства. Тоді як питання вартості праці не ставали об'єктом самостійного дослідження, у центрі уваги перебувала соціальна структура та моральність розподілу[11].

Більш економічного характеру набула проблема оплати праці у період меркантилізму, коли зростає інтерес до впливу доходів населення на розвиток

торгівлі. Однак справжнє наукове осмислення розпочалося у XVIII столітті в межах класичної школи політичної економії.

А. Сміт вважав заробітну плату ціною праці, яка визначається за законами ринку, однак має забезпечити працівнику «прожитковий мінімум». Д. Рікардо поглибив це бачення, розвинувши «закон заробітної плати», згідно з яким рівень оплати праці тяжіє до прожиткового мінімуму, необхідного для відтворення робочої сили. Т. Мальтус і Р. Оуен досліджували взаємозв'язок між заробітною платою, продуктивністю праці та демографічною динамікою[11, ст. 133].

Особливий внесок зробив К. Маркс, який розглядав заробітну плату як форму вартості робочої сили, акцентуючи на її експлуатаційній природі в умовах капіталізму. Його ідеї мали великий вплив на подальший розвиток трудового законодавства й систем оплати праці в країнах соціалістичного табору, зокрема в СРСР та на пострадянському просторі[12, ст.169].

У XX столітті відбувся перехід до інституційного, мотиваційного та поведінкового трактування заробітної плати. Теоретики менеджменту, такі як Ф. Тейлор, Г. Форд, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, приділяли велику увагу стимулюючій функції оплати праці. Ф. Тейлор започаткував наукову організацію праці, ввівши принципи нормування і винагороди за продуктивність, з чого зародилася концепція преміального стимулювання.

Генрі Форд реалізував ідею гідної оплати як інструменту утримання кадрів і підвищення лояльності: запровадження п'яти доларового робочого дня у 1914 році стало революційним кроком. Надалі дослідники почали розглядати не лише матеріальну, а й нематеріальну мотивацію праці[13].

А. Маслоу у своїй теорії потреб розмістив заробітну плату на першому рівні піраміди – як засіб задоволення базових фізіологічних потреб. Ф. Герцберг у двофакторній моделі виділив зарплату як гігієнічний чинник, що не мотивує безпосередньо, але у разі її відсутності викликає незадоволення працею[14].

У другій половині XX століття з'являються гнучкі системи оплати праці, які поєднують фіксовану частину та змінну, залежну від результатів роботи. У США, Японії, Німеччині поширюється практика індивідуалізації оплати праці,

участі працівників у прибутках (profit sharing), бенчмаркінгу, побудови грейдових систем.

У ХХІ столітті, з появою економіки знань і креативних індустрій, зростає популярність КРІ-орієнтованої оплати, проєктного преміювання, оплати за компетенції, що відображає перехід до стратегічного управління персоналом[15, ст. 20].

В Україні формування наукових підходів до оплати праці відбувалося під впливом радянської економічної школи. У 1960–1980-х роках науковці розробляли моделі централізованого нормування, тарифної сітки, підвищення трудової дисципліни шляхом матеріального й морального заохочення. Праці таких авторів, як О. Реформатський, М. Єлісєєв, В. Шахназаров, акцентували увагу на плановому регулюванні оплати праці, що було характерним для командно-адміністративної економіки.

Після здобуття незалежності Україною у 1991 році, в умовах ринкових реформ, виникла потреба в перегляді підходів до оплати праці, що привело до розвитку нової хвилі досліджень. Серед сучасних українських учених, які досліджують цю тематику, слід відзначити:

- Даниленка В.І., який вивчає механізми соціального партнерства і регулювання трудових доходів;
- Баранову В.А., що аналізує моделі мотивації персоналу та їх зв'язок з системами винагороди;
- Панченко В.П., який досліджує інституційні засади формування заробітної плати.

Сучасна українська наука орієнтується на поєднання ринкових і соціально відповідальних підходів, адаптацію західного досвіду до умов вітчизняної економіки[16, ст. 67].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням:

- оптимізації структури заробітної плати (співвідношення постійної та змінної частини);
- діджиталізації процесів обліку й нарахування зарплати;

- застосування HR-аналітики для обґрунтованої побудови систем винагород;
- формування грейдових систем та KPI-моделей оцінки результативності праці;
- посилення ролі соціального пакета, включаючи добровільне медичне страхування, компенсацію навчання, віддалену роботу, інші нематеріальні елементи винагороди.

Також активно розвивається напрям поведінкової економіки у сфері оплати праці, який вивчає, як психологічні чинники впливають на сприйняття працівниками своєї винагороди[17, ст. 165].

Отже, еволюція наукових підходів до організації оплати праці відображає зміну парадигм у розумінні ролі праці в економіці та суспільстві. Із засобу простого відтворення робочої сили заробітна плата трансформувалася у складний інструмент стратегічного управління персоналом. Успішні моделі оплати праці поєднують економічну ефективність із соціальною справедливістю, забезпечуючи мотивацію, продуктивність і стійкість розвитку підприємства.

Вивчення історії наукових підходів до організації оплати праці дозволяє не лише глибше зрозуміти сучасні механізми винагороди, а й обґрунтувати доцільність впровадження новітніх практик з урахуванням вітчизняного досвіду та міжнародних тенденцій.

1.3. Методичні підходи до організації оплати праці на підприємстві

У сучасних умовах господарювання організація оплати праці вже не розглядається лише як інструмент фінансової винагороди за виконану роботу. Вона виступає складовою системи управління персоналом, яка тісно пов'язана з кадровою стратегією підприємства, корпоративною культурою, конкурентоспроможністю на ринку праці та загальною ефективністю функціонування підприємства.

Сучасні наукові підходи до організації оплати праці формуються під впливом багатьох факторів, зокрема: глобалізації, цифровізації економіки, змін у структурі зайнятості, акценту на знаннях і інтелектуальній праці, а також нових викликів у сфері мотивації, лояльності та продуктивності працівників. Ці підходи можна умовно поділити на концептуальні, системні, мотиваційні та інноваційно-технологічні[18, ст. 10].

Сучасні дослідники вважають, що ефективна система оплати праці має бути:

- справедливою – як з точки зору внутрішньої рівноваги (відповідність оплати рівню складності та значущості праці), так і зовнішньої (конкурентність відносно ринку праці);
- гнучкою – здатною адаптуватися до змін бізнес-середовища;
- прозорою – зрозумілою для працівників та такою, що дозволяє передбачити результати своєї праці;
- стимулюючою – орієнтованою на результат і підтримку високої мотивації персоналу.

У цьому контексті набуває значення інтеграція оплати праці в загальну HR-стратегію, коли винагорода стає частиною бренду роботодавця і конкурентної переваги підприємства[19].

Багато сучасних науковців та практиків розглядають оплату праці як багатокomпонентну систему, яка охоплює:

- тарифну (базову) частину – постійна частина заробітної плати, яка відповідає посаді або професії;
- змінну частину (премії, бонуси) – залежить від особистих і колективних результатів;
- соціальний пакет – додаткові виплати (страхування, мобільний зв'язок, харчування, транспорт, навчання тощо);
- нематеріальні стимули – кар'єрні можливості, розвиток, визнання, корпоративна культура.

В умовах ринку дедалі більшого значення набувають грейдові (сіткові) системи оплати, які передбачають розподіл усіх посад по певних рівнях (грейдах) відповідно до складності, відповідальності та впливу на результативність компанії. Такі системи дозволяють уніфікувати підхід до оплати праці та зробити її прозорішою[20].

Одним з ключових завдань системи оплати праці є стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства. Згідно з теорією очікувань В. Врума, працівник буде мотивований до праці лише тоді, коли вірить у наявність зв'язку між:

- зусиллями та результатами праці;
- результатами праці та винагородою;
- винагородою та особистими цінностями[21].

На цій основі розвиваються мотиваційно-орієнтовані системи оплати праці, які враховують індивідуальні потреби працівників, рівень їхньої залученості та мотиваційний профіль.

Найпоширеніші моделі в цьому напрямі:

- KPI-моделі – оплата базується на досягненні ключових показників ефективності;
- оплата за компетенції – враховується рівень професійних навичок і особистісних характеристик;
- групові бонусні системи – стимулюють командну взаємодію;
- проектна оплата – орієнтована на гнучкі та тимчасові форми зайнятості.

Такі системи дають змогу перейти від пасивного отримання заробітної плати до активної участі працівника в досягненні стратегічних цілей організації[22].

Цифровізація значно вплинула на підходи до організації оплати праці. Сучасні підприємства впроваджують HRM-системи, які автоматизують нарахування заробітної плати, облік KPI, управління бонусами та соціальним пакетом.

Також активно розвивається аналітика компенсацій (Compensation Analytics), яка дозволяє:

- здійснювати бенчмаркінг зарплат по галузі;
- прогнозувати витрати на оплату праці;
- виявляти ризики плинності кадрів через незадовільний рівень винагороди.

З'являються нові інструменти:

- гейміфікація процесу винагороди (моделі бонусів у вигляді балів, рейтингів, нагород);
- інтеграція зарплати в мобільні платформи;
- динамічне преміювання – прив'язка винагороди до оперативних бізнес-показників[23].

На практиці в Україні більшість підприємств усе ще використовують традиційну систему оплати праці, базовану на посадових окладах та доплатах за стаж, шкідливість, умови праці тощо. Проте в середньому та великому бізнесі зростає поширення грейдових сіток, KPI-систем, сучасних мотиваційних програм, особливо у сферах ІТ, фінансів, логістики, виробництва[24].

Також українські компанії все частіше використовують змішані системи оплати, які враховують як результати праці, так і поведінкові індикатори: якість обслуговування, командну взаємодію, ініціативність тощо.

Найбільш динамічною є практика у компаніях з іноземними інвестиціями, де впроваджуються європейські стандарти HRM, активно розвивається корпоративна соціальна відповідальність і впроваджуються адаптовані моделі compensation & benefits.

Сучасні наукові підходи до організації оплати праці в системі управління персоналом зорієнтовані на максимальну інтеграцію винагороди в загальну кадрову політику підприємства. Вони поєднують концептуальну чіткість, системність, індивідуалізацію, цифрову гнучкість та стратегічну орієнтацію[25].

Ефективна система оплати праці сьогодні – це не просто набір розрахункових формул, а динамічна платформа, яка враховує потреби працівників, цілі підприємства, умови ринку та соціальні очікування. Тільки за

такої умови вона здатна забезпечити не лише матеріальну мотивацію, а й високу залученість, лояльність і розвиток персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В ІП «КОКА -КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» функціонує у галузі безалкогольних напоїв, яка на даний момент має позитивну динаміку споживчих тенденцій. Кока-кола виробляє великий перелік брендів, які підійдуть для усіх верств населення. На сьогоднішній день компанія має більше 40 найменувань продукції і не стоїть на місці, адже лише за 2020 рік підприємство випустило на ринок 15 нових найменувань.

Сніжана Абдулліна, керівник відділу по роботі з виробниками безалкогольних напоїв, пива і молока, Nielsen в Україні каже. – «За зростанням ринку безалкогольних напоїв, який спостерігається в Україні, стоять титанічні зусилля виробників, що працюють в умовах інфляції і з акцентом на силу бренду, цінові привабливі пропозиції і нові варіації напоїв у відповідь на потреби вітчизняного споживача і популяризацію культури споживання. Наприклад, солодка газувата вода і енергетики без цукру створені для активного споживача, який веде здоровий спосіб життя і стежить за калоріями, при цьому продовжує пити свій улюблений напій». [26]

Головними конкурентами Кока-Кола Беверіджиз Україна по ринку безалкогольних напоїв є «Оболонь» та «PepsiCo». PepsiCo – це майже не перший конкурент Coca-Cola, що легко доводить продукцією компанії. Орієнтуючись на активну молодь PepsiCo позиціонує та просуває себе майже як і Coca-Cola. Цікавою родзинкою маркетингової кампанії PepsiCo є певне обігравання змагання з конкурентом в лиці Coca-Cola, що заслуговує особливої уваги.

ПАТ «Оболонь» - вітчизняний виробник, що ще активний лише завдяки нішам, які не є первинними для вищезазначених конкурентів: літніми людьми та

дітьми. Для перших виробляються спеціальні лінійки, що викликають ностальгію

продукції дитинства («Лимонад», «Ситро»). Для других випущено напій «Живчик», який хоч існує вже довго, але на диво немає конкурентів.

Всі ці три компанії нині мирно співіснують, справедливо борючись за точки збуту та місце у мислях та холодильниках споживачів.

В Україні «Кока-Кола» була піонером серед організацій світового рівня, що вирішили працювати на локальному ринку. Ще у 1992 році вона почала інвестувати в українську економіку, а у 1994 році заснувала новітній завод у Львові. І тільки наприкінці двадцятого сторіччя, у 1998 році, відбулося довгоочікуване відкриття заводу підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна» поблизу Києва.

Система компаній Кока-Кола в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України. [27, с. 66]

Ця компанія в рамках бізнес-юніту Україна-Молдова входить до групи Coca-Cola Hellenic Bottling Company (Coca-Cola HBC) – одного з найбільших світових ботлерів, що займаються розливом та дистрибуцією безалкогольних напоїв на умовах франчайзингу The Coca-Cola Company. [27, с. 68]

На чолі мережі компанії "Кока-Кола" по Україні - генеральний директор Спанудіс Константінос, який займає цю посаду вже майже 10 років. Чисельність персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні на 2020 рік становить 1 340 осіб. Організаційна структура компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" є функціональною, адже до управління беруться висококваліфіковані кадри із вузькою спеціалізацією. На підприємстві



Рис. 2.2. Філії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Джерело: [26]

Зарплата співробітників в компанії Кока-Кола вище середнього по ринку. Згідно з поширеним прес-службою компанії повідомленням, в 2018 році розмір зарплатні працівників на виробництві підняли на 46%, що вище ніж в середньому по компанії на 10% і в рази більше рівня інфляції за 2018 рік. Крім цього, в 2019 році зарплатню операторів виробництва в середньому збільшили на 18,5% при рівні інфляції 4,1%. При цьому середньомісячна оплата праці оператора лінії і виробничої дільниці за перший квартал поточного року склала майже 19,5 тис. грн, що в 2,7 рази вище, ніж за той же період в 2013 році і в 1,9 разів більше, ніж середня заробітна плата працівників в сфері виробництва харчових продуктів, підкреслюють в компанії. [28, с. 7]

Завод компанії в Україні є одним з найпотужніших у Європі та відповідає найвищим світовим стандартам. Він знаходиться лише в 30 км від Києва, тож є дуже грамотним розташуванням, як по відношенню до столиці, так і до усіх інших міст, бо знаходиться майже в центрі України. Для галузі в цілому, експорт компанії складає 12% вартості усього українського експорту безалкогольних напоїв, вод та соків. Також аж 157 млн грн доданої вартості отримало сільське господарство завдяки закупівлям Кока-Кола. [29, с. 184]

Також хотілося б дещо детальніше освітити ситуацію з виробництвом. Завод Кока-Кола в Україні є одним з найпотужніших у Європі саме тому, бо нині на заводі працює 12 ліній сумарною виробничою потужністю понад 100 млн юніт

кейсів (умовних ящиків) продукції на рік або якщо точніше – 42 тис. пляшок на годину. [30, с. 89]

Усю цю продукцію компанія замовляє через ланцюги постачання, які самі по собі та практика роботи з постачальниками Системи Компаній Кока-Кола в Україні, зокрема щодо їх відбору чи припинення співпраці з ними, не зазнали критичних змін у 2020 році. Серед суттєвих змін варто відзначити зміну постачальника алюмінієвої банки: раніше 70% від загальної потреби закуплялося у польської компанії, тепер – в українського підприємства. Крім того, компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відновила практику проведення закупівель через тендерний комітет, результати роботи якого фіксуються у запущеній внутрішній системі обліку Contract Management System. Загалом 90% від загальної кількості постачальників, з якими співпрацювала компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», становлять локальні постачальники. [31, с. 68]

Для реалізації напоїв компанія використовує три основні канали:

- канали сучасної торгівлі – продажі, що здійснюються через мережі супер- та гіпермаркетів, кінотеатрів, заправних станцій, закладів харчування (включаючи готелі, кафе та ресторани); ці канали передбачають прямий контакт споживача із продукцією;

- традиційні канали продажу – продажі «на ходу» у невеликих немережевих магазинах, тимчасово споруджених кіосках, а також малих кафе та закладах швидкого харчування; передбачають отримання продукції «через прилавок»;

- оптові продажі – продажі великими партіями дистриб'юторам, а не кінцевим споживачам. [32, с. 61]

Окрім нагород про постійний розвиток «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» свідчать також й економічні показники. Основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансової діяльності ІП «Кока-Кола

Показники	Роки			2023/2021	
	2021	2022	2023	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції	5537750	6101890	6901720	799830	13.11
Собівартість реалізованої продукції	3551570	4372492	4130146	-242346	-5.54
Валовий дохід	1986180	1971744	2529228	557484	28.27
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	55562	192743	523457	330714	171.58
Чистий прибуток (збиток)	30661	165156	422774	257618	155.98

Джерело: Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 рр., тис. грн.

За допомогою даних з таблиці 2.1 побудуємо графік, що наочно зобразить динаміку змін основних економічних показників підприємства за 2021-2023 роки.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом трьох років зростав, що свідчить про певну закономірність. Порівнюючи 2023 рік з 2022, бачимо, що виручка збільшилась на 13% і дорівнювала 6 901 720 тис. грн.

У свою чергу собівартість реалізованої продукції у 2022 році почала зростати, але на останній рік аналізованого періоду пішла на спад та становить 4 130 146 тис. грн. Такий хід подій з збільшенням чистого доходу та зменшенням собівартості скоріше за все спричинений підвищенням цін на продукцію.

Хоча на 2022 рік, порівняно з 2021 роком валовий дохід знизився, у 2023 році в порівнянні з попереднім він зріс аж на 28% і дорівнює 2 529 228 тис. грн. А операційна діяльність на початок 2022 року зросла майже в 4 рази, а на кінець 2023 року збільшилась ще вдвоє.

Можна підсумувати, що найкращі результати показує чистий прибуток, адже за усі 3 аналізовані роки не було виявлено збитків, а сам чистий прибуток у 2023 році збільшився у 1,5 рази.

Також вважаю необхідним проаналізувати активи та пасиви ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна», щоб більш детально розуміти господарський стан

підприємства.

Дивлячись легко помітити, що більшість активів є оборотними, але це ненадовго, адже помітна закономірність їх поступового зменшення через зростання необоротних активів. Якщо казати про відсотки, то кількість необоротних активів у 2023 році збільшилась на майже 27%, а частка оборотних зменшилась на 12% відповідно .

Протягом аналізованих років власний капітал підприємства постійно зростає і на 2023 рік зріст становить 6,73%. Довгострокові зобов'язання за 3 роки зазнали великих змін. Спочатку у 2022 році вони збільшились у 6 разів, але наступного року втратили 16%. У поточних зобов'язань тенденція збереглась, але у менших масштабах. Так у 2022 році вони збільшились більше ніж у 1,5 рази, хоча у 2023 році – зменшились на 4%.

2.2. Аналіз стану оплати праці на підприємстві

Щоб провести аналіз стану оплати праці на підприємстві ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», спочатку треба проаналізувати зміни, що відбувалися з персоналом протягом декількох останніх років. Саме тому почати аналіз пропонуємо з характеристики руху кадрів за три роки (2021-2023), адже без руху кадрів не обходиться жодне підприємство. Кожного місяця хтось новенький наймається на роботу, хтось звільняється, хтось переводиться у інший відділ. Звільнення є дуже небажаною подією, адже сталий колектив це запорука стабільності та успіху. Саме тому ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» вживає усіх заходів, щоб персонал відчував себе комфортно і задоволено. Точний рух кадрів компанії зазначено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика руху кадрів на підприємстві «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Показники	2021	2022	2023	+/-	%
-----------	------	------	------	-----	---

				22/21	23/22	22/21	23/22
Прийнято працівників, люд.	431	319	129	-112	-190	-26	-60
Вибуло працівників, люд.	256	267	200	11	-67	4	-25
Загальна чисельність персоналу, люд.	1326	1340	1271	14	-69	1	-5

Складено автором на основі [26]

Для більшої наочності зобразимо данні з таблиці 2.2 на рис. 2.3.

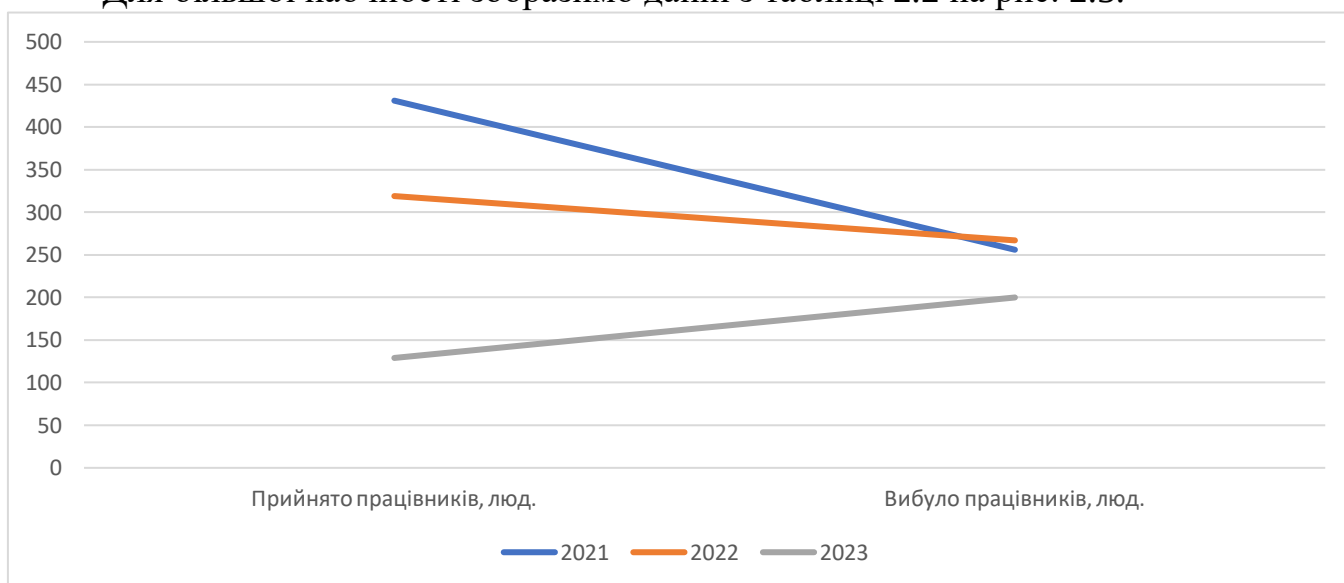


Рис. 2.3. Динаміка руху кадрів за 2021-2023 роки

(розроблено автором на основі табл. 2.7)

На рис. 2.3 ми можемо побачити, що кількість прийнятих людей з кожним роком все зменшується, але насправді ця тенденція та зростання звільнень виникли лише через пандемію. Зниження вибулих працівників у 2023 році – це лише наслідок невеликого найму того ж року. Хоча у 2023 загальна чисельність персоналу зменшилась на 5%, усьому виною є всесвітня пандемія COVID-19 і першочергове небажання підприємства ризикувати наймаючи нових співробітників. Але постійний зріст до 2022 року показує, що коли усі негаразди пропадуть рух кадрів в компанії налагодиться і кількість співробітників знову зростатиме.

Після аналізу руху кадрів пропонується проаналізувати кадровий склад ІІІ

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 3 роки, заповнивши табл. 2.3 та на основі отриманих даних побудувавши графік. (див. рис. 2.3)

Таблиця 2.3

Кадровий склад підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 23/22	
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	16	1	14	1	14	1	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1169	88	1178	88	1098	86	-80	-7
Допоміжний персонал	141	11	148	11	159	13	11	7
Разом	1326	100	1340	100	1271	100	-69	-6

Складено автором на основі [26]

Оцінити загальну ситуацію у структурі кадрового складу ми можемо за допомогою табл. 2.3. По ним видно, що виробничий персонал переважає інші, що характерно для виробничого підприємства, а його частка до 2023 року постійно зростала. Нажаль у 2023 році через всесвітню пандемію коронавірусу відбулися вимушені скорочення і задля скорочення витрат було звільнено 80 представників виробничого персоналу. Але за тої ж причини зросла кількість допоміжного персоналу для якомога більшого контролю за дотриманням епідемічних вимог. Адміністративно-управлінський персонал у 2022 році зменшився на 2 особи і це напевно наслідок, зміни у організаційній структурі підприємства, але у керівництва головне не кількість управлінців, а якість їх рішень, отже зменшення в даному випадку не негативний чинник.

Наступним етапом аналізу є характеристика персоналу за освітою та віком. Вік кадрів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» вже було проаналізовано у підрозділі 2.2 і тут він виступає скоріше як ілюстрація до освітньої частини аналізу. Як видно з табл. 2.9 та рис. 2.14 серед кадрів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» переважають фахівці з вищою

освітою, кадри із середньою спеціальною освітою складають 23%, а найменшу кількість займають працівники із загальною середньою освітою, а точніше – лише 5% всього персоналу підприємства. Такий результат є досить добрим знаком, адже це означає, що більшість кадрових ресурсів можуть не тільки виконувати операційні задачі, а й виходити з різних критичних ситуацій за допомогою своїх знань.

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то тут ситуація неоднозначна, бо логічним було б збільшення звільнень через кризові умови, як виникає у багатьох навіть всесвітньо відомих компаній. Нині ж ми спостерігаємо зворотну ситуацію зі зменшенням звільнень в порівнянні з 2022 роком. З одного боку, це зрозуміло, адже знизився і найм працівників, тож і пропорційно звільнення повинне згаснути, але з іншого боку ніхто не забороняє підприємству задля зниження витрат скоротити якомога більше кадрів. Той факт, що підприємство не пішло на такий радикальний крок показує турботу компанії за своїх співробітників і дозволяє побачити свідомо прораховану кадрову політику. Однак показники свідчать про негаразди у кадровій системі, адже плинність персоналу, хоча і знизилась, але все одно у 2023 році складає 14% при загальноприйнятному показнику природної плинності, якої всі прагнуть, в 3-5%.

А от на чому б хотілось зупинитись точніше, то це коефіцієнт загального обороту. Те, що з кожним роком даний показник зменшується, свідчить про те, що інтенсивність руху кадрів в компанії поступово слабшає, що може призвести до застою старих кадрів. Це, з одної сторони, добре, адже на підприємстві переважатимуть досвідчені працівники, але, з іншої – такий розклад речей не дозволить компанії оновлюватись через проривні ідеї новачків, що ще не обтяжили свій розум встановленими правилами.

Продовжуючи думку правильності підходу компанії до взаємовідносин зі своїм персоналом, зазначимо, що навіть коли коефіцієнт обороту з кожним роком знижується, фонд заробітної плати на підприємстві тільки росте. Його аналіз допоможе у повній мірі зрозуміти задоволеність персоналу матеріальною винагородою на підприємстві. (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз фонду заробітної плати «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
за 2021-2023 роки

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 23/22	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	+/-	%
Адміністративно- управлінський персонал	30853	9	41051	10	38685	10	-2366	-6
Торгово- оперативний персонал (виробничий)	300807	84	314414	80	310159	80	-4255	-1
Допоміжний персонал	27343	8	35874	9	37742	10	1958	6
Разом	359003	100	391249	100	386586	100	-4663	-1

*Складено автором на основі даних ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна
Лімітед»*

Як ми можемо бачити, до 2023 року фонд заробітної плати постійно зростав і знизився у 2023 лише через кризу. Дивлячись на табл. 2.4 видно, що через епідеміологічну ситуацію фонд усіх категорій персоналу зменшився, окрім допоміжного персоналу. І це зрозуміло, адже при важкій епідеміологічній ситуації будь-яке підприємство потребує якомога більше співробітників, що забезпечуватимуть захист усіх кадрів від невидимої загрози.

Однак, як і зазначалось вище фонд заробітної плати має позитивну тенденцію, адже, якщо подивитись на усі присутні дані, стає зрозумілим, що зменшення фонду заробітної плати незначне і зменшення саме по собі виникло лише через скорочення кількості кадрів, а цей факт вже несе за собою інший висновок. Це означає, що заробітна плата при зменшенні кількості персоналу та несуттєвому зменшенні фонду заробітної плати продовжила зростати, може також несуттєво, але все ж таки не знизилась та не залишилась на тому ж рівні.

Перед тим як розрахувати ефективність використання кадрових ресурсів пропоную подивитись чи вдало компанія витрачає гроші на співробітників.

Задля цього розрахуємо ефективність витрат на кадрові ресурси, що розраховується, як відношення чистого доходу від реалізації продукції до витрат на оплату праці. (див.табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Ефективність витрат на персонал ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна
Лімітед» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 23/22	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5537750	6101890	6901720	799830	13
Витрати на оплату праці, тис. грн	359003	391249	386586	-4663	-1
Ефективність витрат на персонал	15.4	15.6	17.9	2.3	14

Складено автором на основі фінансової звітності компанії

Як було зрозуміло ще з минулої таблиці у компанії Кока-Кола працюють досить професіональні HR менеджери, що вистроїли свою кадрову політику таким чином, що навіть при зниженні витрат на оплату праці, співробітники виробляють потрібну кількість товару, який потім реалізується через точки збуту.

Отже, настав час розрахувати ефективність управління кадровими ресурсами, що в першу чергу залежить від їх продуктивності. У табл. 2.6 прораховано продуктивність праці та її темпи росту за 3 роки.

Таблиця 2.6

Ефективність використання кадрових ресурсів ІП «Кока- Кола Беверіджиз
Україна Лімітед» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 23/22	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньо-облікова чисельність персоналу, тис. грн	1326	1340	1271	-69	-5
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	5537750	6101890	6901720	799830	13
Продуктивність праці, тис. грн	4176.3	4553.7	5430.2	876.5	19
Темп приросту продуктивності праці, %	-	9	19	10	113

Складено автором на основі фінансової звітності компанії

З таблиці видно, що при зменшенні чисельності кадрів, обсяг реалізованої продукції не тільки не зменшився, а зріс на 13%, як і продуктивність праці, що очікувано за таких умов зросла на 19%. Такий значний приріст продуктивності праці доказує, що навіть за критичних ситуацій попит до продукції компанії не згасає, що на підприємстві працюють виключно професіонали, і що на ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» досить ефективно використовуються кадрові ресурси раз навіть за епідемії продуктивність праці не знизилась. Хоча й не можна не зазначити, що на обсяг реалізованої продукції вплинув і індекс інфляції.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці як складової системи управління персоналом

Ефективна організація оплати праці є ключовим елементом системи управління персоналом, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. На основі аналізу теоретичних підходів і практичного досвіду, можна виділити низку напрямів удосконалення системи оплати праці.

Традиційні системи оплати праці часто не враховують індивідуальні досягнення працівників, що знижує мотивацію. Рекомендується впровадження гнучких систем оплати, які поєднують фіксовану частину заробітної плати з преміальними виплатами, залежними від результатів роботи. Такі системи дозволяють більш точно відображати внесок кожного працівника в загальні результати підприємства [33, с. 205].

Система грейдів передбачає класифікацію посад за рівнем відповідальності, складності та необхідної кваліфікації, що дозволяє встановити справедливу та прозору структуру оплати праці. Це сприяє підвищенню внутрішньої справедливості та зменшенню конфліктів у колективі.

Для впровадження системи грейду на підприємстві керівництву доведеться залучити зовнішніх консультантів для формування грейдингової системи, на що буде витрачено близько 50-70 тис. грн одноразово. Також не обійдеться без проведення внутрішніх аудитів посадових обов'язків, що включатиме витрати на оплату праці персоналу, задіяного в аудиті з витратами в 10 тис. грн. І так само необхідним буде розробка нормативної документації до якої входить положення та посадові інструкції – 5-8 тис. грн.

Частина витрат може бути покрита за рахунок внутрішніх ресурсів, наприклад, фонду розвитку або фонду оплати праці. Зовнішнє фінансування можливе через участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема від Фонду підтримки підприємництва України, місцевих програм зайнятості та грантових ініціатив таких як USAID, EU4Business.

Від впровадженого заходу очікується підвищення прозорості оплати праці, зменшення плинності кадрів на 10-15% протягом першого року, підвищення продуктивності праці на 5-7% завдяки мотивації зростати у грейдовій сітці та підвищиться позитивний імідж роботодавця, що в свою чергу полегшить залучення нових кваліфікованих кадрів [34, с. 119].

Використання ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи працівників і пов'язувати їх з системою винагороди. Це стимулює працівників до досягнення конкретних цілей і підвищує загальну ефективність підприємства [35, с. 57].

Використання сучасних інформаційних систем для управління оплатою праці дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність розрахунків і забезпечити своєчасність виплат. Автоматизація також сприяє більшій прозорості та контролю за витратами на персонал.

Серед необхідних витрат для впровадження цього заходу будуть витрати на придбання підписки на програмне забезпечення, ліцензію на базовий модуль ціною в 15-30 тис. грн одноразово або щорічно, навчання персоналу 5 тис. грн та технічна підтримка необхідна для стабільного функціонування 2-5 тис. грн/рік.

Для покриття затрат на впроваджуваний захід підприємство зможе використати як власні оборотні кошти так і компенсації від держави в рамках програм цифрової трансформації МСП.

Очікуваним ефектом можна вважати скорочення на розрахунок заробітної плати на 30-50% так, як процес буде більш автоматизованим. Також варто сподіватися на зменшення кількості помилок у розрахунках до 80%, що на порядок менше у порівнянні з ручним обліком і забезпечення оперативної звітності для керівництва щодо фонду оплати праці [36, с. 51].

Окрім матеріальної винагороди, важливо враховувати нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів [37, с. 173].

Постійний моніторинг рівня заробітної плати на ринку праці дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у боротьбі за талановитих працівників. Це також допомагає уникати ситуацій, коли працівники відчують себе недооціненими, що може призвести до їх звільнення [38, с. 25].

Важливо забезпечити прозорість у формуванні та нарахуванні заробітної плати, щоб працівники розуміли, за які досягнення вони отримують винагороду. Справедливість в оплаті праці сприяє підвищенню довіри до керівництва та зміцненню корпоративної культури [39, с. 7].

Ефективне управління системою оплати праці вимагає високого рівня професійної підготовки працівників відділу управління персоналом. Регулярне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах дозволяє впроваджувати сучасні підходи до організації оплати праці [40, с. 223].

Персоналізація системи оплати праці з урахуванням індивідуальних потреб і пріоритетів працівників (наприклад, можливість вибору між грошовими виплатами та додатковими відпустками) сприяє підвищенню задоволеності та лояльності персоналу [41, с. 89].

Система оплати праці повинна бути інтегрована з загальною стратегією підприємства, підтримувати її цілі та сприяти досягненню стратегічних завдань. Це забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і підвищує ефективність управління персоналом [42, с. 247].

Таким чином, удосконалення організації оплати праці як складової системи управління персоналом вимагає комплексного підходу, що включає впровадження гнучких і прозорих систем винагороди, використання сучасних інформаційних технологій, підвищення ролі нематеріальної мотивації та забезпечення відповідності системи оплати праці стратегічним цілям підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи було всебічно досліджено теоретичні засади, сучасні підходи, а також практичні аспекти організації оплати праці як складової системи управління персоналом. Аналіз теоретичних джерел, зарубіжного й вітчизняного досвіду, а також оцінка фактичного стану функціонування системи оплати праці на конкретному підприємстві дозволили сформулювати наступні висновки:

- Обґрунтовано актуальність теми дослідження. Питання удосконалення організації оплати праці набуває особливої важливості в умовах ринкової економіки, глобалізації, розвитку цифрових технологій та зростання значення людського капіталу. Від рівня ефективності системи оплати праці залежить конкурентоспроможність підприємства, мотивація персоналу та соціальна стабільність у трудовому колективі.
- Визначено теоретичні засади оплати праці в системі управління персоналом. Встановлено, що оплата праці виконує не лише економічну, але й соціальну, відтворювальну, мотиваційну та регулюючу функції. Вона тісно пов'язана з іншими елементами HR-системи – плануванням, оцінкою, розвитком і утриманням персоналу. Визначено, що ефективна система оплати праці повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, гнучкості, відповідності результатам праці та економічній доцільності.
- Розкрито етапи розвитку наукової думки з питань оплати праці. Проаналізовано ключові підходи від класичної політичної економії (А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс) до сучасних мотиваційних теорій (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум). Виявлено тенденцію переходу від жорстких тарифних систем до гнучких моделей, які поєднують матеріальні й нематеріальні стимули.
- Узагальнено сучасні наукові підходи до організації оплати праці. У роботі систематизовано концептуальні, системні, мотиваційні та інноваційно-

технологічні підходи. Виділено практики KPI-орієнтованої оплати, грейдових систем, оплати за компетенції, бенчмаркінгу, компенсаційної аналітики. Зроблено висновок, що успішна система винагороди має бути адаптивною, інтегрованою в HRM-стратегію та орієнтованою на результат.

- Проведено оцінку стану організації оплати праці на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Установлено, що підприємство демонструє високий рівень заробітної плати, значну увагу до мотивації персоналу та інноваційний підхід до кадрової політики. Протягом 2021–2023 років спостерігалось зниження чисельності персоналу, але зростання ефективності використання праці та продуктивності. Фонд заробітної плати залишався стабільним, що свідчить про збалансовану політику в умовах кризи.
- Виявлено ряд проблем, які потребують вирішення:
 - надмірна плинність кадрів, яка перевищує допустимий рівень;
 - зниження частки молодих кадрів, що знижує інноваційний потенціал підприємства;
 - відсутність повністю автоматизованої та гнучкої KPI-системи для всіх категорій працівників.
- Запропоновано напрями удосконалення організації оплати праці на підприємстві, а саме:
 - впровадження повноцінної грейдової системи оплати праці для всіх підрозділів;
 - розробка персоналізованих мотиваційних пакетів із урахуванням індивідуальних потреб працівників;
 - запровадження гнучких схем бонусування з використанням інструментів HR-аналітики;
 - розширення соціального пакета та посилення корпоративної культури як нематеріального стимулу.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій керівництвом підприємства для удосконалення політики оплати праці, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зменшенню плинності кадрів та покращенню результативності роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О. Д., Савченко Ю. К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. Агросвіт. 2018. №10. 22-26 с.
2. Машевська А. А. Економічна сутність та підходи до визначення «Заробітна плата». Молодий вчений. 2021, №4 (92), 308-313 с.
3. Про оплату праці: Закон України від 10.09.1996 р. №357/96-ВР-VII.
4. Онікієнко В. В. Ринок праці та соціальний захист населення України: [науково-аналітична монографія] / В. В. Онікієнко – К.: Ін-т дем. та соц. досл. ім. Птухи НАН України, 2019. – 456 с.
5. Про оплату праці: закон України від 02. 03.2000 р., № 1533-III.
6. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами денної форми навчання галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»/ За заг.ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль, ТНЕУ, 2019. – 376 с.
7. Демко І. І. Особливості організації оплати праці на підприємстві. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми Інтеграції України у світовий фінансовий простір, Вип. 1 (99). С. 490-496.
8. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021 Т.2 №2. 200-221 с.
9. Кучер М. М., Саурабх Р. П. Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство. Випуск №18, 2018. 439-446 с.
10. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія / В. С. Мазур, В. Є. Куриляк - Тернопіль: ТНЕУ, 2018 – 304 с.
11. Економічна думка античного світу: Стародавня Греція. Реферат URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_history/24628/
12. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations by Adam Smith, edited with an Introduction, Notes, Marginal Summary and an Enlarged Index by Edwin Cannan (London: Methuen, 1904). Vol. 1-3, 520 p.

13. Принципи Генрі Форда: як він організував роботу з людьми URL: <https://hurma.work/blog/princzipi-genri-forda-yak-vin-organizuvav-robotu-z-lyudmi/>
14. Менеджмент: теорії мотивації. Реферат URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14502/>
15. Крючкова К. А. Нетрадиційні форми оплати праці та їх роль у стимулюванні персоналу: Запоріжжя 2024, 75 с.
16. Ковальов В. М., Атаєва О. А. Наукові підходи до визначення рівня оплати праці в Україні / Економіка України. 2018, №4. 67-79 с.
17. Тельнов А. С. Розвиток поведінкової економіки у прийнятті економічних рішень. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування: наук. журн. Ірпінь, 2020. Вип. 5, 160-170 с.
18. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами: монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцунтейло та інші. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2021. 194 с.
19. HR стратегія та ключові етапи її розвитку URL: <https://staffman.com.ua/blog/article/66338739321b008aaa1ee29e>
20. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczuuye/>
21. Теорія очікування Врума (Vroom`s Expectancy Theory) URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>
22. Роль системи оплати праці у сучасному бізнесі URL: <https://business-broker.com.ua/blog/cystema-oplaty-pratsi-vse-pro-formy-ta-vydy-zarobitnoi-platy/>
23. Огляд HRM: ТОП-5 кращих Human Resource Management систем для HR-ів URL: <https://fillin.ua/stati/oglyad-hrm-top-5-krashchikh-human-resource-management-sistem/>
24. Грейдування оплати праці URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/15-pptx/251695923#34>
25. Мотивація персоналу в ІТ сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochij-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/>
26. Система компаній Coca-Cola в Україні. Coca-Cola Україна: вебсайт. URL: <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/company-system>

27. Звіт зі сталого розвитку системи компаній “Coca-Cola” в Україні, URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/media/2859/coca-cola-corporate-report-gri-2018.pdf>
28. Звіт соціальної відповідальності Кока-Кола Україна [Електронний ресурс]. — URL: <https://www.coca-colaukraine.com/content/dam/journey/ua/uk/private/2017/12/Coca-Cola-CSR-2017-UA-preview-07.pdf>
29. Петрашко Л., Н. Москалюк, Екологічні практики компанії Coca-Cola в Україні, 2019, 191 с.
30. Бондареко А. Ф., Гордієнко В. П., Москаленко А. О. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. Серія Економіка, 2021, с. 87-93
31. Осташук С. М., Стабецька Т. І., Компанія Coca-Cola – один з лідерів корпоративної соціальної відповідальності в Україні, 2020, с. 66-69.
32. Сєвідова І. О., Лещенко Л. О., Аналіз ефективності різних каналів реалізації продукції сільськогосподарських підприємств. Галицький економічний вісник, 2020, с. 60-67.
33. Лабунський В. Б., Удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві, Видавець і виготовлювач Національний університет «Запорізька політехніка», 2022, 389 с.
34. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. Інвестиції: практика та досвід. 2018, №13, 118-124 с.
35. Амоша О. М. Інноваційний менеджмент та роль КРІ у підвищенні ефективності управління. Економічний простір, 2019, №136. 56-62 с.
36. Седіков Д. В., Седікова І. О., Козак К. Б. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості, 2022. Т. 14, вип. 2. 51-57 с.
37. Колот А. М, Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. Посібник. К: КНЕУ, 2018, 224 с.
38. Ярощовець М. С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства, Київ: КНУТД, 2024. 65 с.
39. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. 2020. №24, 6-11 с.
40. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, перероблено і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

41. Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. Публічне управління та митне адміністрування, №3 (38) 2023. 89-94 с.
42. Присяжний В. В. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та в Україні. Львів: Видавець Кошовий П. О. 2023. 246-249 с.