

**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:


(підпис)

Анастасія ФІРІЧ

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:


(підпис)

Ірина АГЄЄВА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

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 АГЕСВА
« 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 Фіріч Анастасія Геннадіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

керівник роботи Агєєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент
(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: нормативно-правові документи, внутрішні акти, Статут акціонерного товариства, результати власного аналізу, статті, публікації в галузі організації оплати праці, статистична звітність, фінансова звітність, офіційні документи ПАТ «Запоріжсталь», офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь»

4. Зміст пояснювальної записки

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи організації оплати праці

Розділ 2. Аналіз та напрями вдосконалення організації оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 17 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток

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	30.10.24р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи організації оплати праці.	25.04.25р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз та та напрями вдосконалення організації оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь»	27.05.25р.	Виконано
4	Висновки, список використаних джерел, додатки	12.06.25р.	Виконано
5	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	Виконано

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Анастасія ФІРІЧ
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Ірина АГЄЄВА
(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 40 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, у т.ч. 17 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток.

Мета роботи. Дослідження стану організації оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» та формування рекомендацій щодо її удосконалення.

Задачами дослідження є:

- розглянути економічну значимість оплати праці та її провідну роль у формування системи управління персоналом;
- окреслити базові форми та системи оплати праці;
- проаналізувати провідні принципи організації оплати праці;
- розкрити організаційно-економічні особливості ПАТ «Запоріжсталь», враховуючи кадровий потенціал, виробничу структуру;
- надати оцінку та виявити проблеми в існуючій системі оплати праці в ПАТ «Запоріжсталь»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення організації оплати праці, враховуючи вимоги та виклики сучасності.

Об'єктом дослідження є організація оплати праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є процеси, теоретичні та практичні аспекти розподілу, формування та ефективність використання фонду оплати праці, інструменти мотивації працюючих кадрів з напрямом на систему оплати праці.

Методи дослідження. У роботі було використано сучасні методи, а саме – PESTEL-аналіз; SWOT-аналіз; графічний; порівняння, статистичний метод.

У першому розділі висвітлено теоретичні основи організації оплати праці, форми та системи оплати праці. Другий розділ містить аналіз організаційно-економічної характеристики та організації оплати праці ПАТ «Запоріжсталь», а також виявлені проблеми та визначені напрямки вдосконалення організації оплати праці.

Ключові слова: оплата праці, система оплати праці, організація оплати праці, фонд оплати праці.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ	10
1.1 Економічне значення оплати праці	10
1.2 Форми та системи оплати праці	14
1.3 Основні принципи організації оплати праці	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	28
2.2 Аналіз та оцінка організації оплати праці на підприємстві	39
2.3 Напрями вдосконалення організації оплати праці на підприємстві	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. У складних умовах сьогодення ефективна організація оплати праці є провідним аспектом для формування соціальної стабільності на виробничих установах, а також досягнення визначених стратегічних цілей. Вона впливає не тільки на загальну мотивацію та продуктивність працюючих кадрів, рівень якості виконання своїх завдань, стабільності у кадровому потенціалі, плинності кадрів, а й на конкурентоспроможність підприємства на вітчизняних та міжнародних ринках в цілому. Особливий сенс містить дана проблема для акціонерних товариств важкої промисловості, до якої входить й металургійна сфера, що потребує значиму кількість трудових ресурсів. Застарілі підходи вже не в повному обсязі враховують базові потреби робітників, виклики у веденні бізнесу та ринку. Дана ситуація призводить до низки негативних моментів, таких як втрати важливих кадрів, зменшення залученості персоналу, падіння мотивації, що в цілому позначається на ефективності виробничої установи.

Актуальність обраної теми набуває в контексті змін в економіці держави через велику кількість факторів. Тому, такі підприємства як ПАТ «Запоріжсталь» зобов'язуються у перегляді своїх систем оплати праці, які будуть спрямовані на справедливий розподіл фонду заробітної плати, враховувати результати діяльності кожного з працівників у повному обсязі, розробці модернізованих механізмів, що відповідають стандартам та вимогам ринку у галузі металургійної сфери.

Метою роботи є дослідження стану організації оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» та формування рекомендацій щодо її удосконалення.

Завданнями проведеного дослідження є:

- розглянути економічну значимість оплати праці та її провідну роль у формування системи управління персоналом;
- окреслити базові форми та системи оплати праці;
- проаналізувати провідні принципи організації оплати праці;

- розкрити організаційно-економічні особливості ПАТ «Запоріжсталь», враховуючи кадровий потенціал, виробничу структуру;
- надати оцінку та виявити проблеми в існуючій системі оплати праці в ПАТ «Запоріжсталь»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення організації оплати праці, враховуючи вимоги та виклики сучасності.

Об'єктом дослідження є процеси організація оплати праці в ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації оплати праці.

Методи дослідження. У даній роботі було використані сучасні методи, а саме – PESTEL-аналіз для дослідження зовнішніх факторів, що впливають на організацію оплати праці; SWOT-аналіз – для виокремлення сильних та слабких сторін; графічний – для відображення динаміки та взаємозв'язку між всіма показниками; порівняння – для зіставлення рівня оплати праці та її організації, статистичний метод – для надання оцінювання економічних показників господарської діяльності.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові документи, внутрішні акти, Статут акціонерного товариства, результати власного аналізу, статті, публікації в галузі організації оплати праці, статистична звітність, фінансова звітність, офіційні документи ПАТ «Запоріжсталь», офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь».

Практична значущість відображається у аспекті оптимізації структури фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь», підвищення рівня ефективності оплати праці за допомогою запропонованих показників та критеріїв, що містять у собі соціальні та економічні елементи.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

1.Фіріч А. Актуальні питання організації оплати праці на підприємстві. XII Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: матеріали XII Всеукр. наук.- техн. конф., 1 - 9 травня 2025 р. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. 158-160 с.

Обсяг і структура роботи. Робота міститься на 61 сторінці комп'ютерного тексту, охоплює два розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 40 джерел, а також включає 10 рисунків, 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

1.1 Економічне значення оплати праці

Оплата праці вважається однією із важливих складових ринкових відносин та відіграє вагомий роль у загальному житті суспільства. Проблематика цього питання є достатньо актуальною в усі часи. Дане явище є базовим джерелом доходів робітників підприємств різних галузей, а отже таким чином описує рівень добробуту усіх існуючих членів спільноти.

З початку XVIII ст. почала існувати певна теорія людського капіталу, що відобразилась у наукових працях видатних економістів, а саме А.Сміта, В. Петті, Дж.Мілля. Тому приблизно до середини XX ст. у чистій формі теорій людських ресурсів не існувало. Причиною слугувала відсутність об'єктивних упереджень щодо збільшення рівня продуктивності праці, яке було зумовлено науково-технічною революцією.

Термін «оплата праці» формувався разом з еволюцією економічної теорії та економічними припущеннями науковців у цій сфері. У ході формулювання даних думок поступово створювалась деяка система поглядів на значення такої економічної категорії як «заробітна плата».

Історія бере початок висловлювання основоположника В.Петті, який у своїх працях наголошував про певні цінності населення, а також про природну ціну праці. Таким чином економіст вказував на те, що населення повинно мати деякий рівень зарплати, який обов'язково повинен підтримувати фізичне існування людей. Тобто, сенс цієї концепції полягає у тому, щоб робітник зобов'язаний мати хоча б мінімальну оплату праці і при цьому, щоб дана змога забезпечувала проживання як самого працівника, так й його сім'ю.

Саме значення «заробітна плата» вважається водночас багатограним та

складним, тому необхідним моментом є розгляд поняття з усіх його сторін. Різні вчені у вітчизняній та іноземній економічній літературі трактують даний термін по-різному, оскільки існує відсутність єдиного встановленого підходу до сутності твердження. Так, наприклад, А. Калина наголошує те, що «заробітна плата – це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті розподілу надходить працівникам залежно від кількості та якості затраченої ними праці» [1, с. 218].

Нині згідно із Законом України «Про оплату праці» виокремлено таке визначення: «заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [3].

Вітчизняний науковець у сфері економіки О. Балан стверджує те, що: «оплата праці є мотивацією працівника виконувати роботу ефективніше і через це вона безпосередньо впливає на темпи й масштаби розвитку підприємства, області, регіону та країни в цілому» [4, с. 22].

Зазвичай, науковці трактують поняття «оплата праці» за загальноприйнятими підходами, що представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «оплата праці» за загальноприйнятими підходами

Назва підходу	Визначення
Економічний	В цьому випадку оплата праці зображує відносини між власником організації та найманим працівником.
Елемент на ринку праці	Відображається як ціна товару, за якою найманий персонал на підприємстві продає свою робочу силу.
Елемент затрат на виробництво	Таким чином виступає ключовою характеристикою щодо питання матеріальної зацікавленості робітників організації у досягненні достатньо високих результатів у виконанні окреслених стратегічних цілей фірми та в цілому загальної продуктивності праці. При цьому, важливим моментом вважається врахування оплати праці до собівартості робіт, послуг та продукції.

Продовження табл.1.1

Трудовий дохід персоналу підприємства	Сутність оплати праці полягає у тому, що працівник підприємства одержує певну грошову суму в результаті від здатності виконаної ним роботи, а також який обов'язково повинен забезпечити відтворення робочої сили.
Винагорода	Таким чином заробітна плата представляється у вигляді обчисленої, здебільшого у грошовій формі виплати, яку за раніше укладеним трудовим договором власник організації сплачує робітникам за виконання конкретно поставлених задач.

Джерело: [5].

Вітчизняний науковець М. Андрощук характеризує даний термін як базовий фактор успіху для суб'єкта господарювання та має значну роль для створення конкурентної позиції на двох ключових ринках – глобальному та регіональному [7, с.126].

Аналіз різноманітних підходів до трактування такого важливого поняття як «оплата праці» демонструє незмінну актуальність в провідних сферах, особливо, що стосується економіки та управління персоналом. Загальний розмір напряду залежить від умов праці, результатів господарської діяльності діючої організації та рівня складності. Усі існуючі аспекти, які входять до заробітної плати несуть цілісне уявлення про економіку сучасності, при цьому доповнюють один одного.

Оплата праці, як значна економічна категорія виконує низку значних функцій, які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Економічні функції оплати праці

Назва функції	Характеристика
Функція створення балансу ємності у національному ринку	Зазвичай, така функція характеризується тим, що забезпечує узгодження платоспроможного попиту всього населення країни. Таке явище як попит утворюється в залежності від двох ключових чинників – доходів людей та їхніх потреб. В цьому випадку завдяки зарплаті виокремлюються належні співвідношення між пропозицією та товарним попитом.

Продовження табл.1.2

Захисна	Значення полягає у запровадженні захисту інтересів населення та усього національного ринку. Також важливим фактором є створити достатньо високу ціну праці в цілому, яка у подальшому зможе утримати трудові ресурси країни.
Стимулююча	Певна система впливу оплати праці на якісні та кількісні результати праці. Отже, полягає у формуванні мотивації персоналу до підвищенню продуктивності праці, її якості та результатів від виконання поставлених задач всіх робітників підприємства. Зацікавленою стороною в виконанні функції стає саме роботодавець, тому що це надає отримувати значні прибутки. При цьому важливим моментом стає формування досить ефективних систем оплати праці – додаткової та основної.
Регулююча	Характеризується розподілом трудових ресурсів за рівнем кваліфікації, видами економічної діяльності та загальної якості.
Структурна	Забезпечення прогресивних змін, що стосуються структури. Дані модифікації надають збільшення технологічного рівня виробництва.
Відтворювальна	Формує робітникам підприємства певні умови та засоби для підтримки та реалізації розумового та фізичного потенціалу, які повинні задовольняти усі основні потреби працівника.
Соціальна	За допомогою функції здійснюється відтворення соціальної справедливості, при цьому паралельно обмежувати поширення усіх можливих форм нерівностей, враховуючи також й економічну

Джерело [8].

Представлені в табл.1.2 функції оплати праці зображують її загальну багатогранність, всю сутність зарплати, її особливості та проблематику, яка може виникати під час запровадження у практичну діяльність підприємств та в момент покращення її організації.

Отже, оплата праці виконує ключову роль у соціально-економічній системі в цілому. Вона є не тільки одним із способів матеріального заохочення персоналу, а й важливим інструментом для стимулювання працівників, підтримання соціальної рівноваги та розподілу ресурсів.

1.2 Форми та системи оплати праці

Оскільки, оплата праці вважається багатогранним явищем і включає свої базові складники – додаткову та основну заробітну плату, то має декілька важливих аспектів, а саме – форми та системи. Дані аспекти обов’язково повинні гарантувати досить справедливий розподіл зарплати персоналу підприємства та відповідно до результатів праці.

Правильний вибір тих чи інших систем оплати праці несе певне значення у підвищенні рівня продуктивності, ефективності виробництва продукції, трудової активності та загальної мотивації серед робітників організації. До цього ж, від прийнятного рішення керівництвом щодо встановлення конкретної форми залежить задоволеність працівників виконання своєї роботи та поставлених перед ним задач, певна ступінь залученості, ініціативності та активності у сам процес виготовлення товарів та плинність кадрів. Лояльне ставлення до підприємства від персоналу створюється завдяки високо мотивуючій та справедливій системі винагородження.

М. Амбарчян та Н. Родченко запевняють, що форми повинні задовольняти організаційно-технічні вимоги підприємства, покращувати якість виготовленої продукції, враховувати результати діяльності робітників і тільки тоді будуть мати високий рівень ефективності. Також при виборі для якої саме категорії працівників треба керуватися провідними факторами, до яких відносять – специфіку виробництва та встановлені умови праці [12].

Крім того, форми оплати праці визначаються як одна із існуючих галузей систем оплати праці та при цьому обов’язково класифікований за ознаками обліку кінцевих результатів роботи.

Існує дві провідні форми заробітної плати – почасова та відрядна (рис.1.1).

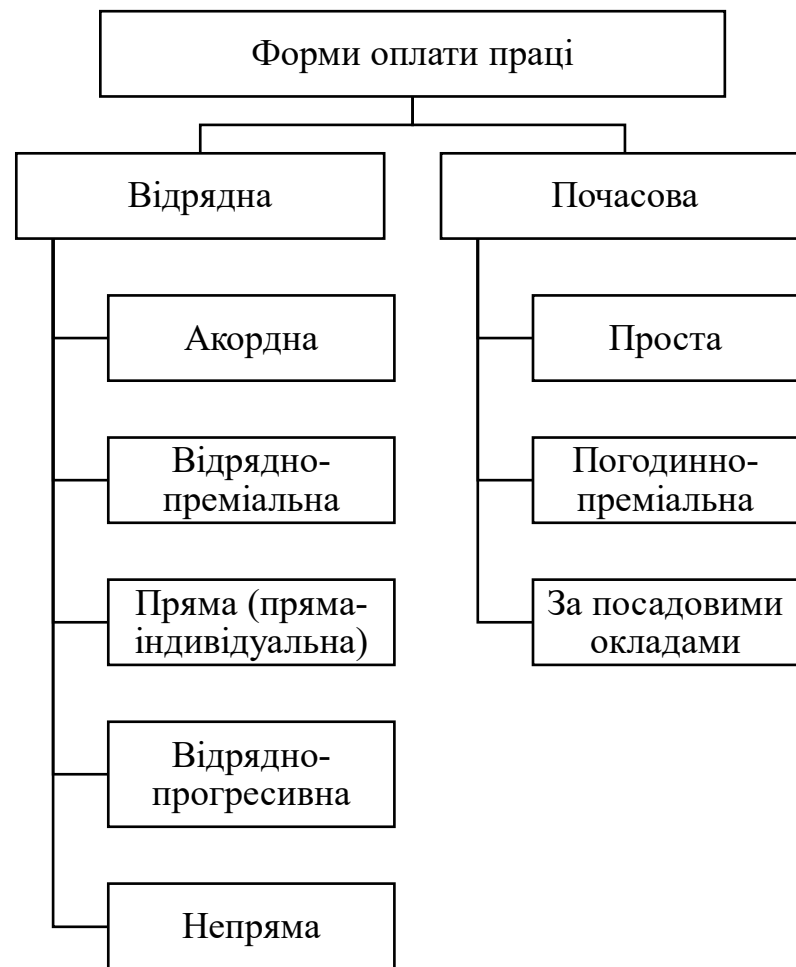


Рис.1.1. Форми оплати праці

Джерело: [9].

Відрядна оплата праці як форма вирізняється нарахуванням заробітної плати в залежності від кількості виготовлених виробів або ж виконаних робіт в цілому. Доцільно використовувати її у декількох випадках – якщо виникає можливість утворити більш точний облік, кількість робітників є досить обмеженою, а замовлень значно більше, такий вид форми не завдає шкоди виробничій установі. Застосування відрядної оплати праці вважається непрактичним тоді, коли є спад якості товарів та технологічних процесів, відсутність дотримання норм безпеки, надмірні витрати ресурсів. Також даний вид форми містить в собі достатньо велику кількість підвидів.

Акордна оплата праці зазвичай характеризується тим, що запроваджується загальна сума акорду за реалізацію всього поставленого обсягу завдань, а також головною умовою є установленого проміжку часу для виконання. Акордом називають деякий відсоток підвищення вже існуючої на виробничій установі розцінки. Такий підвид відрядної форми доцільно впроваджувати на ті підприємства, де виникають достатньо часто форс-мажорні ситуації і відбувається скасування виготовлення продукції; не має можливості встигнути завершити комплекс роботи у конкретно визначений термін, та при цьому у разі прострочення строку повинне сплатити певні штрафи, що були заздалегідь прописані у договорі. Головною перевагою є те, що з'являється стимуляція продуктивності і зацікавленість реалізувати план досить швидко та якісно. Для розрахунку заробітної плати працівників використовується наступна формула (1.1)

$$Z_{\text{акорд}} = S_{\text{індивід}} + S_{\text{план}} + S_{\text{підвищ}} \times (t_{\text{план}} - t_{\text{факт}}) \quad (1.1)$$

де $S_{\text{індивід}}$ – індивідуальна для кожного робітника тарифна ставка;

$S_{\text{підвищ}}$ – підвищена ставка;

$t_{\text{план}}$ – встановлений плановий час для реалізації завдань;

$t_{\text{факт}}$ – фактичний час реалізації праці.

Відрядно-преміальна містить в собі гармонічне поєднання основної зарплати за відрядну оплату з додатковою винагородою, яка надається робітникові у тому разі, якщо було досягнення показників – якісних або кількісних. Тобто, грошова винагорода присвоюється працівникові за економію витрат щодо певних видів ресурсів, сировини чи матеріалів, вироблення обсягу своїх завдань тощо. Оплата праці ($Z_{\text{вп}}$) відбувається за допомогою такої формули:

$$Z_{\text{вп}} = Z_{\text{пі}} + \Pi \quad (1.2)$$

де $Z_{\text{пі}}$ – заробіток робітника за відрядною формою;

П – додаткові виплати на основі двох видів показників – якісних або кількісних.

Пряма форма оплати праці являється однією з найрозповсюдженішою та найпростішою у практичній діяльності підприємства будь-якої сфери або галузі. Зазвичай, вона передбачає той факт, що зарплата робітника прямо зумовлюється від виконаного обсягу комплексу завдань. Базою стає тверда та встановлена розцінка за одну одиницю виробу. Також існує й пряма-індивідуальна форма, яка розраховується відповідно кількості продукції, що була виготовлена працівником (ВП), а також відрядних розцінок, що встановлені заздалегідь (ВР):

$$З_{\text{п}} = \text{ВП} \times \text{ВР} \quad (1.3)$$

Відрядно-прогресивна форма застосовується тільки тимчасово і на конкретних ключових ділянках виробництва. Змістом її є те, що зарплата робітника нараховується за фактично вироблену кількість на базі запроваджених заздалегідь розцінок, як і при прямій формі. У разі перевищення норми виробітку, до основи додаються додаткові грошові кошти, що збільшуються у прогресії від перевиконання міри. До недоліків відрядно-прогресивної форми належить те, що оплата праці робітника підвищується швидше, ніж його продуктивність. Крім цього, ще можна віднести досить багато складнощів при розрахунку заробітної плати. Для нарахування оплати праці використовують наступну формулу:

$$З_{\text{прогрес}} = Н \times Ц_0 + \text{НП} \times Ц_{\text{прогрес}} \quad (1.4)$$

де Н – заробіток в межах заздалегідь визначеної норми;

$Ц_0$ – оплата за простими розцінками;

НП – виконаний обсяг завдань, що перевищує встановлену норму;

$Ц_{\text{прогрес}}$ – розцінка прогресивно-зростаюча.

Непряму форму зазвичай використовують для розрахунку оплати праці допоміжного персоналу, наприклад, електриків та ремонтників, чия робота не

містить в собі прямого вимірювання в готових товарах чи продукції, але при цьому вагомо впливає на їх виробництво. Нарахування здійснюється декількома способами:

1) Заробітна плата працівника визначається шляхом множення його тарифного оплати за відпрацьовану норму часу на певний коефіцієнт виконання норм виробітку зазвичай по всім можливим об'єктам, які обслуговує цей робітник.

2) Використовують формулу для розрахунку:

$$З_{пв} = Т_{год} \times Ч_{п} \times Н_{вироб} \quad (1.5)$$

де $Т_{год}$ – тарифна годинна ставка допоміжного персоналу;

$Ч_{п}$ – кількість працівників;

$Н_{вироб}$ – норма виробітку.

3) Оплата праці таких працівників нараховується за допомогою множення коефіцієнта, який окреслює деяке співвідношення між тарифними ставками основних робітників та допоміжних.

Наступним видом форми є почасова, яка містить в собі оплату за відпрацьований працівником час. Вона поділяється на три базові підвиди – просту почасову, погодинно-преміальну, за посадовими окладами.

Зміст простої почасової полягає у тому, що робітник отримує свою заробітну плату відповідно кількості часу, який він відпрацював на підприємстві. Дана форма класифікується на декілька видів оплати (рис.1.2).

Місячна оплата працівникам встановлюється таким чином певний фіксований оклад і при цьому він не має залежати від кількості продукції, яку вони виготовили. Виплачується такий вид щомісяця і в однаковому розмірі. Використовують для постійного персоналу працівників і може містити в собі деякі додаткові виплати – за перевищення норми роботи, шкідливі умови праці на підприємстві.

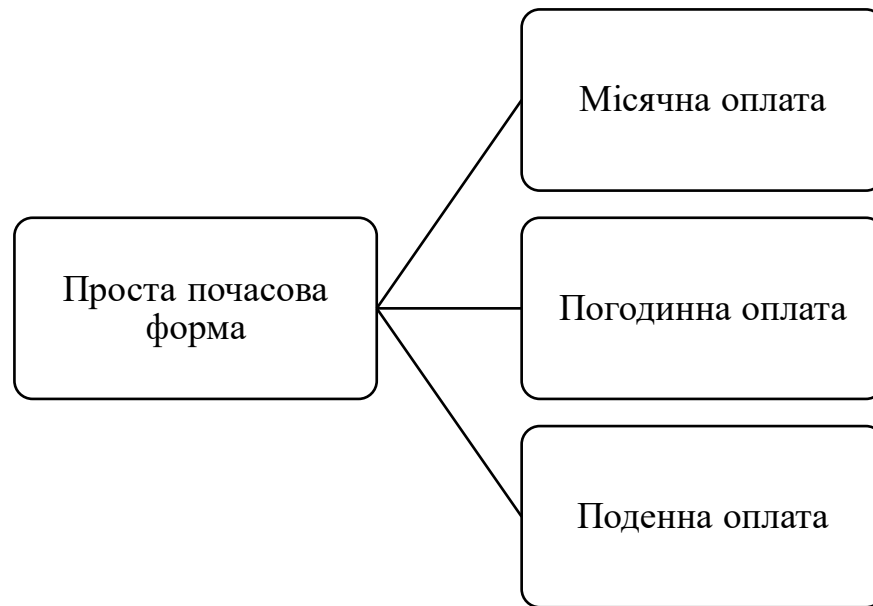


Рис. 1.2 Види простої почасової форми оплати праці

Джерело: [20].

Для розрахунку застосовують наступну формулу:

$$З_{місяч} = О_{місяч} : Д_r \times Д_{факт} \quad (1.6)$$

де $О_{місяч}$ – місячний оклад (тарифна ставка);

$Д_r$ – кількість робочих днів за місяць за встановленим графіком;

$Д_{факт}$ – кількість відпрацьованих днів фактично.

Погодинна оплата виплачується за фактично відпрацьовані години. На основі цього конкретному робітнику встановили фіксовану ставку за годину ($Т_{год}$), яку необхідно помножити на кількість відпрацьованих годин за певний місяць, день або ж тиждень ($ГОД_r$):

$$З_{год} = Т_{год} \times ГОД_r \quad (1.7)$$

Сутність поденної оплати праці в тому, що заробітна плата робітнику виплачується за кожен відпрацьований день завдяки встановленій денній ставці.

Зазвичай, такий вид застосовують для працівників, що належать до тимчасової категорії або ж працюють певними періодами. Для нарахування зарплати використовують наступну формулу:

$$З_д = Т_д \times Д_р \quad (1.8)$$

де T_d – тарифна ставка, денна;

D_p – кількість днів, які відпрацював конкретний робітник.

Погодинно-преміальна як різновид почасової форми окреслюється тим, що персонал отримує основну частину оплати праці за відпрацьований час та додаткову частину, яка надається за досягнення якісних показників або ж виробничих. Преміювання здійснюється за активну участь у реалізації модернізацій або пропозицій, економію сировини, відсутність порушень щодо трудової дисципліни.

За посадовими окладами зарплата виплачується за допомогою установленого окладу, який зафіксований за конкретно визначеною посадою, що не залежить від кількості продукції чи годин відпрацьованих.

В той час системи оплати праці характеризуються зазвичай як певний зв'язок елементів, які відображають міру та норму праці, її оплату в цих зазначених межах та понад виокремленої норми. Таким чином ці елементи вважаються умовою, що гарантує отримання працівником заробітної плати відповідно до обсягу виконаної їм роботи. А також необхідно враховувати й погодженість з працедавцем ціну робочої сили робітника.

М. Райко наголошує те, що на оптимальність систем оплати праці впливає не тільки рівень становища персоналу, а й кінцеві результати господарської діяльності організації [13, с.62].

Два основні види системи оплати праці – безтарифна та тарифна проілюстровані на рис.1.3.

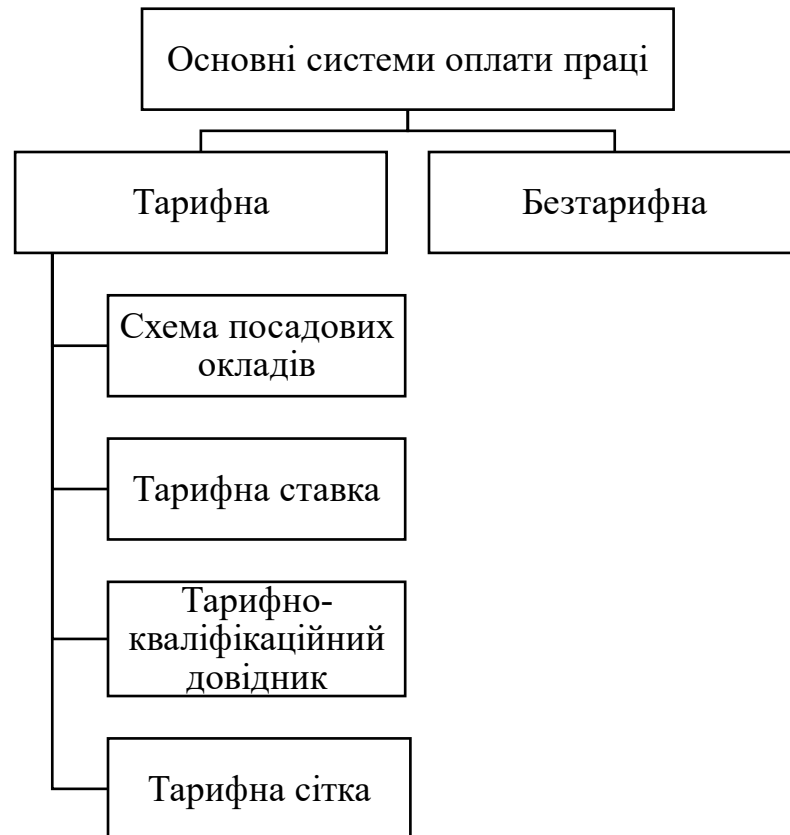


Рис.1.3 Основні види систем оплати праці

Джерело: [10].

Тарифна система слугує базою для призначення рівня оплати праці відповідно до спеціалізації та кваліфікації робітника, умов праці, шкідливості, крім цього, ще й зважаючи на галузеві, регіональні особливості. Вона регламентує деякий поділ персоналу за спеціальностями та професіями. Також тарифна система містить в собі декілька підвидів – схему посадових окладів, тарифну ставку, тарифно-кваліфікаційний довідник та тарифну сітку.

М. Кабаченко стверджує той факт, що запровадження тарифної системи на підприємстві має певну властивість вносити корективи щодо пропорції розподілу оплати праці. При однаковому рівні кваліфікації у працівників заробіток одних робітників організації може збільшитися, при цьому є можливість того, що у інших зменшиться [6, с.111].

Система посадових окладів окреслює фіксовану зарплату для робітників, керівників та службовців, чия робота є достатньо постійною та стабільною. Основними перевагами є значно проста при застосуванні на практиці, наявність справедливості, не опускається нижче, ніж норма, що вставлена на законодавчому рівні. Доцільно впроваджувати у таких сферах, як муніципальні та державні установи, для адміністративних структур.

Сутність тарифної ставки полягає в тому, що вона виступає як чітко встановлена заздалегідь сума оплати за одиницю часу, яка повинна визначати рівень зарплати для усіх працюючих на підприємстві категорій персоналу. Зазвичай, ставка першого розряду запроваджується державними органами і ґрунтується на мінімальному розмірі заробітної плати. Щодо ставок інших розрядів, вони нараховуються за допомогою цієї провідної ставки на належні тарифні коефіцієнти.

Тарифно-кваліфікаційні довідники вважаються певними нормативними документами, які систематизують усі існуючі види робіт згідно до рівня складності виконання.

Тарифна сітка виступає певною структурованою системою, задачею якої є виставити гармонічний баланс оплати праці між діючим персоналом різних спеціальностей, класифікацій та рівня складності виконання завдань. Справедливий розподіл відбувається на базі тарифних розрядів.

Вітчизняні дослідники у сфері економіки А. Волківська, Г. Осовська, Т. Семенюк та О. Кавун надають наступні характеристики для безтарифної системи оплати праці: «тісний зв'язок рівня оплати праці працівника з фондом споживання підприємства (тому цю систему називають ще колективною системою оплати праці); присвоєння кожному працівнику відносно постійних коефіцієнтів, що комплексно характеризують його кваліфікаційний рівень, визначають його трудовий внесок в загальні результати праці за даними узагальненого досвіду роботи за конкретною посадою на підприємстві» [23].

До того ж, безтарифна система є досить доступною у розумінні для персоналу, механізм її нарахування і таким чином виникає змога викликати інтерес у працівників. Зазвичай, її використовують на малих приватних підприємствах та акціонерних товариствах.

Крім вищезазначених, у сучасності на практиці існує чимало різновидів стимулюючих систем оплати праці, що містять в собі низку важливих аспектів. Ключову специфіку найпоширеніших систем оплати праці представлено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Специфіка найпоширеніших систем оплати праці

Вид системи	Характеристики
Система Роуена	Працедавець усуває себе від виплати високої зарплати персоналу, що перевиконує план. Підходить для підприємств, що не мають нормування.
Одноразова	Базою стає вироблення. Застосовують таку систему в організаціях, де існує низький рівень механізації.
Емпірична	Підвищена зарплата встановлюється за допомогою коригувань в тарифній ставці та враховуючи умови вироблення норм.
Система Мерріка	Складовими є три ставки, зазвичай їх використовують для середньої продуктивності та новачків. Перша ставка – робітник отримує нижчу розцінку, друга – встановлюється базова розцінка, третя – отримання максимально підвищеної розцінки за кожен виготовлену продукцію. Також таку систему вважають модифікацією диференційованого виду.
Система Хелсі	Існує норма часу на виконання свого плану роботи. Якщо є перевиконання або результати дорівнюють нормі у відведений для цього час, то робітник отримує оплату праці відповідно до звичайної погодинної. У разі того, що план був зроблений швидше, то є можливість отримати винагороду – премію.
Багатофакторна	Є модифікацією відрядної та почасової оплати та впроваджують тільки на високомеханізованих підприємствах.
Система Тейлора	Базою стали дві ставки та є одним з видів диференційованої відрядної системи. Перша ставка характеризується тим, що є для того персоналу, який не виконує встановлену норму, друга – для тих, хто входить в межі виконання або ж перевищує норми. Зазвичай, має велику низку недоліків, до якої входять – значну залежність від норм виробітку, ігнорування фізіологічних та психологічних факторів, які є важливими для рівня продуктивності праці.
Всефакторна	Наявність особливого виду надбавок – технологічних. Базовий вектор цієї системи – збільшення посилення роботи робітника.

Продовження табл.1.3

Комбінована	Гармонічне з'єднання двох систем – відрядно-регресивних та диференційованих. В такому випадку впроваджують рівень вироблення, який працівник повинен досягти, щоб отримати підвищену тарифну ставку.
Система Ганта	Використання відрядної та змінної системи разом, що напряду залежать від продуктивності праці. Встановлюється норми виробітку. Якщо працівник виконає нижче норми – отримує зарплату відповідно до погодинної оплати за низькою ставкою, якщо більше, то впроваджують відрядну оплату та підвищену ставку.
Система Барта	Основа – економія часу та відсутність гарантії щодо збереження тарифної ставки у разі того, якщо робітник перевиконає свою норму.

Джерело: [11].

Отже, розглянуті системи див. табл.1.3 демонструють достатньо великий та розгорнутий спектр перспектив для ефективної стимуляції персоналу до продуктивності, залежно від створених можливостей та умов на підприємстві, рівня складності комплексу поставлених задач, а також спеціалізації та кваліфікації робітників. Кожна з вищеописаних має достатньо багато переваг, наприклад, таких як швидка реакція на перевиконання встановлених керівництвом норм, детальний контроль за всіма можливими аспектами діяльності організації.

Рациональність у виборі системи та форми оплати праці допомагає значно підвищити як економічні результати господарської діяльності, так і мотивацію, позитивний клімат та зменшити рівень плинності кадрів. Також створюється прозорість у виплаті зарплат та передумови для конкурентоспроможності діючого підприємства.

1.3 Основні принципи організації оплати праці

Організація оплати праці базується не тільки на впровадженні ефективною системи та форми заробітної плати, а також на додержанні деяких встановлених принципів, які зобов'язуються формувати на підприємстві стійкість, високий рівень ефективності, справедливості, соціальної рівності та мотивації серед працівників.

Дані принципи повинні окреслювати напрямки створення економічно обґрунтованої та гнучкої системи винагородження робітників, оптимізації витрат на працюючих робітників, підвищення конкурентоспроможності в цілому, витримувати баланс між персоналом та роботодавцем.

Наразі науковці представляють достатньо широкий спектр трактування підходів до визначення змісту принципів організації оплати праці. Дане явище було зумовлено змінами та особливостями у специфіці сьогочасного економічного середовища, впливом зі сторони ринкових факторів та деяких модифікацій у соціально-трудових відносинах.

Сучасна економічна література виокремлює три групи принципів, до яких входять – виробничі, ринкові та ринково-виробничі. Перша група вирізняється тим, що несуть в собі норми для формування чітко визначених форм стимулювання та оплати праці. Прикладом є визначення розмірів існуючих в організації винагород, механізмів заохочення, введення обліку конкретних завдань та умов. Ринкові характеризуються своїм знаходженням діючого підприємства на двох ключових ринках - праці та товарів. Таке застосування при розробці систем оплати праці тісно зв'язується з зовнішнім середовищем, його особливостями та факторами. В той час як третя група окреслюють наявність гармонічного поєднання виробничих процесів та ринкового середовища. До таких принципів зазвичай відносять рівну заробітну плату за рівну виконану працю [14].

К. Довбиш сформував перелік із 10 принципів організації оплати праці, до якого входить: «принцип єдності та диференціації; принцип зв'язку між продуктивністю та розміром оплати праці; принцип гарантованості виплат праці; принцип належної оплати праці; принцип врахування розміру мінімальної заробітної плати, що встановлюється державою; принцип заборони дискримінації в оплаті праці; принцип встановлення розміру заробітної плати конкретного працівника у трудовому договорі; принцип, при якому темп зростання заробітної плати не повинен випереджати темпи зростання продуктивності праці; принцип

вибору раціональної системи оплати (відрядної, погодинної, їх різновидностей) для окремих працівників; принцип матеріальної заінтересованості» [16, с.118 – 119].

Також, ці твердження дослідника доповнюються декількома основними принципами організації оплати праці, що представлені у табл.1.4.

Дані принципи дозволяють краще окреслити сутність в умовах сучасності, прозорість в нарахуванні заробітної плати та в системі. Реалізація їх в практичній діяльності підприємств може сприяти максимальному досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 1.4

Основні принципи організації оплати праці

Назва принципу	Опис
Логічності, простоти	Запроваджується достатньо велика інформованість про зміст існуючих систем та форм оплати праці. Процес стимулювання утворюється тільки тоді, коли в робітника є наявності доступна, зрозуміла та чітка для нього інформація. Таким чином він повинен розуміти, в якому коли та при яких обставинах розмір зарплати збільшиться. Крім цього, використання такого принципу допомагає виключити заплутані та складні механізми нарахування оплати праці, значно спрощує контроль над обраною системою.
Збільшення оплати праці	Принцип орієнтується на тому, щоб зарплата персоналу зростала відповідно до збільшення продуктивності, ефективності праці та виробництва в цілому. Основою став певний економічний закон, а саме – зростання потреб. Тобто, задоволення потреб працівника в повній мірі можливе тільки у тому разі, якщо буде запроваджено розширення його можливостей.
Урахування впливу ринку праці	Задовольняє розробку проведення оцінювання різних видів робіт і таким способом вказує на взаємозв'язок оплати праці з визначеним місцем конкретного робітника на ринку.
Диференціації	Зазвичай даний принцип напряму залежить від результатів працівника. Базою для диференціації є значна потреба у збільшенні рівня матеріального інтересу у персоналі підприємства, а також виготовленні продукції з максимально високою якістю.

Продовження табл.1.4

Створення випереджальних темпів збільшення продуктивності праці	Зміст полягає у тому, щоб досягти максимального рівня трудових доходів за допомогою збільшення ефективності виготовлення продукції. У разі недотримання умов даного принципу виникає достатньо високий рівень ризику економічної стагнації, інфляційних процесів через наявність надмірної емісії.
Рівність в оплаті	Такий принцип означає урахування недискримінаційного підходу до заробітної плати будь-якої категорії, спеціалізації та кваліфікації працівника діючого підприємства. Тобто, робітники, які виконують роботу, при цьому вона однакова за обсягом, складністю та загальною відповідальністю, зобов'язуються отримувати її рівно. Також необхідною умовою для принципу стає внутрішня справедливість – кожен з працюючого персоналу виробничої установи має бути оцінений об'єктивно та трудовий внесок – винагороджений. За допомогою цього утворюється довіра та соціальна гармонія.

Джерело: [15].

Отже, виходячи з вищеописаних принципів можна зробити висновок, що у працях дослідників існує акцент на провідних аспектах, таких як стимулювання трудового потенціалу та продуктивності праці, соціальної справедливості та рівності між усіма працівниками. Таким чином, правильне використання у господарську діяльність підприємства може встановити достатньо сприятливий соціально-психологічний клімат, лояльності та значно зменшить рівень плинності кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» розташований в м. Запоріжжі, шосе Південне, 72. Код ЄДРПОУ: 00191230. КВЕД – 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів. Отже, провідною сферою господарської діяльності акціонерного товариства вважається металургійна. В цілому, ПАТ «Запоріжсталь» має більше 90 років досвіду вироблення власними силами великої кількості деталей зі сталі, чавуну та феросплавів [25].

В організації запроваджено Інтегровану систему менеджменту, складовими якої є екологія, якість, охорона праці, енергоефективність і при цьому відповідає всім національним та міжнародним вимогам – ISO 45001, ISO 9001, ISO 50001 та інші. Таким чином, дана сертифікація затверджує той факт, що виробництво сталі, агломератів, гарячого та холодного видів прокату, чавуну та інших важливих деталей стабільне збільшення позитивних тенденцій. А отже, на базі цього формується напрямки завдань – захист здоров'я, як працівників підприємства, так і населення в цілому; зниження до мінімального рівня впливу на оточуюче середовище; виготовлення великої кількості на максимально високому рівні якості; запровадження безпечних умов праці;.

На металургійному комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» організаційна структура складається з величезної кількості ланок і є лінійно-функціональною. Кожна складова частина її виконує чітко та якісно виконує поставлені задачі вищим керівництвом, а до того ж, несе відповідальність за результати своєї роботи. Вище керівництво підприємства складається з органів Товариства, задачами яких є управляти всією компанією та її складовими (рис.2.1)



Рис.2.1 Склад вищого керівництва ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: [24].

Поточною господарською діяльністю акціонерного товариства займається в.о. генерального директора Слободянюк Роман Степанович. До того ж виробнича установа входить до складу великої міжнародної гірничо-металургійної групи – Метінвест [29].

Базовим розпорядчими документами вважаються регламент та внутрішні правила металургійного комбінату, що розроблені завдяки керівництві, а також Статут ПАТ «Запоріжсталь», якому підпорядковуються всі 11 функціонуючих на даний момент дирекцій, які зазначені у додатку А.

Завдяки високій якості асортименту товарів, акціонерне товариство досить успішно постачає прокат, сталь та чавун до багатьох країн світу.

На рис.2.2 представлена структура експорту ПАТ «Запоріжсталь» за базовими регіонами

Отже, експортна діяльність металургійного комбінату характеризуються тим, що має здебільшого напрямом на країни ЄС – дець приблизно до 65%. Таке явище обумовлено зручністю логістики. Лідерами у цьому списку виявились Польща – 10,6%, Італія – 9,9%, Болгарія – 9,3%, а також Іспанія – 8,9%. Крім цього, провідну

роль відіграють такі ринки як Норвегія – 6,4% та США – 10,4%, оскільки вони є достатньо стабільними партнерами. Щодо часток країн Азії – 6,2%, СНД – 6,9% та Африки – 4,6% вони мали тенденцію зменшитись через економічні та геополітичні виклики.

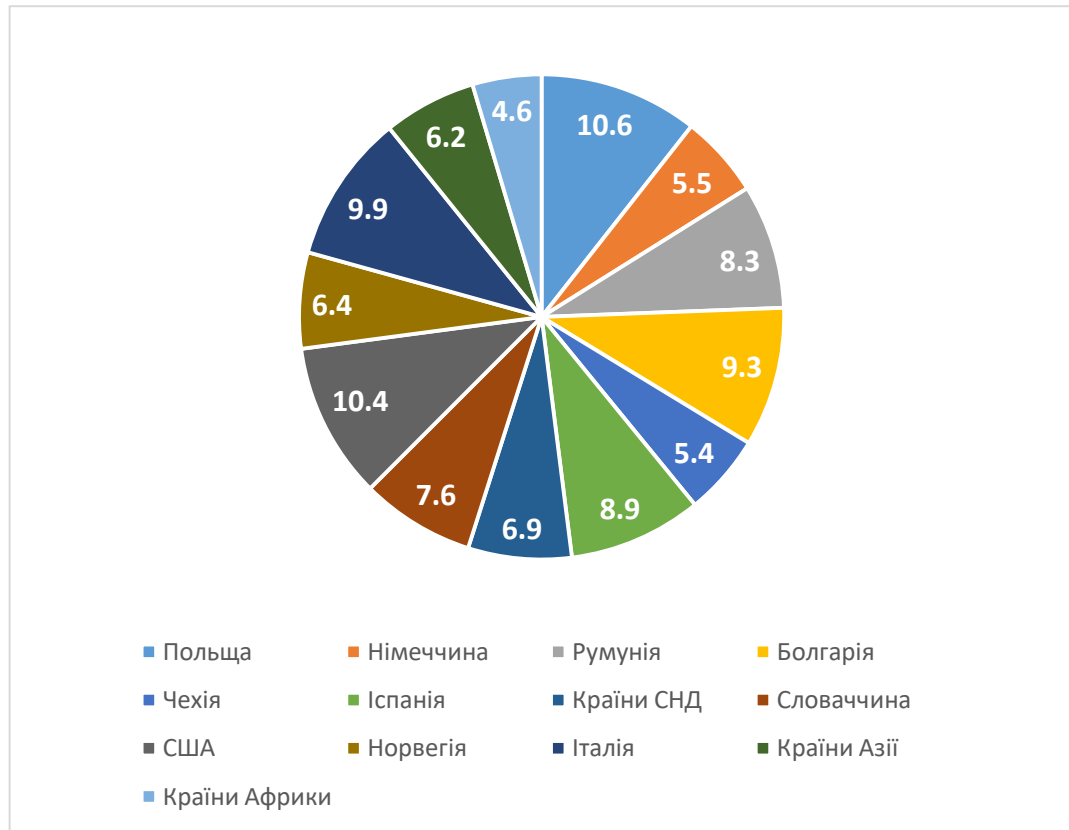


Рис.2.2 Структура експорту ПАТ «Запоріжсталь» за базовими регіонами

Джерело: авторські дослідження

До того ж, широке використання виробів зі феросплавів та чавуну спостерігається й в Україні, в різних сферах промисловості, виготовлені побутової техніки, сільськогосподарського, транспортного та автомобільного машинобудування. Металургійний комбінат постачає холоднокатаний і гарячекатаний прокат, чорну жерсть, гнутий профіль та сталеву стрічку, що стає базою для виробничих процесів.

Оскільки, ПАТ «Запоріжсталь» є металургійним лідером, то для виготовлення металопродукції застосовуються певні базові виробничі одиниці, що представлені

на рис.2.3.



Рис.2.3 Базові виробничі одиниці ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: [26].

Агломераційний цех містить в собі аж 6 агломашин, які у свою чергу виготовляє залізорудний агломерат. Даний продукт є базовою сировиною для домених печей. Щодо процесу вироблення агломерату, то він здебільшого автоматизований, таким чином виникає змога максимально контролювати якість продукції, а також зменшувати рівень витрат на енергію.

Основною діяльністю доменного цеху є виплавка руди, коксу та чавуну з агломерату, яка відбувається на чотирьох доменних печах. Вони характеризуються тим, що мають достатньо модернізовані системи контролю, базовими задачами якої

виступають утворення значного рівня продуктивності, зменшення шкідливих викидів у атмосферу міста.

Аж 7 мартенівських печей входять до складу важливого для діяльності акціонерного товариства мартенівського цеху. Також складником цього цеху став сталеплавильний агрегат двохванний. Сталь, яку виготовляють на даних виробничих одиниці розливають та використовують для розкатки листового прокату.

Щодо цеху гарячої прокатки, то працівники виробляють саме цей вид прокату в рулонах, а також листах у різноманітних товщинах завдяки наявності на металургійному комбінаті спеціалізованих агрегатів.

Цех холодного прокату №1 та цех холодного прокату №3 зазвичай спеціалізується на виготовленні та особливій технологічній обробці сталі. Дана технологія характеризується використанням низьких температур. Таким чином виникає можливість отримувати значно точніші розміри, механічні властивості товарів. До асортименту продукції цих цехів відносять – тонкі сталеві листи, рулони для будівельної, автомобільної та інших галузей

Останнім важливим цехом виокремлюють саме цех підготовки составів, який має перед собою декілька провідних задач – подача составів під розлив сталі, переміщення виготовлених заздалегідь напівфабрикатів та виливниць між іншими діючими цехами [27].

На металургійному комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» працює достатньо велика кількість фахівців, які у свою чергу поділені на чотири базові групи: непромисловий персонал, керівники, спеціалісти та робітники.

На рис.2.4 представлена структура персоналу у розрізі кваліфікаційних категорій.

У період з 2022 по 2024 рр. на металургійному комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» в цілому чисельність зменшилась. Найбільше скорочення стосувалось такої групи

як робітники на 593 особи.

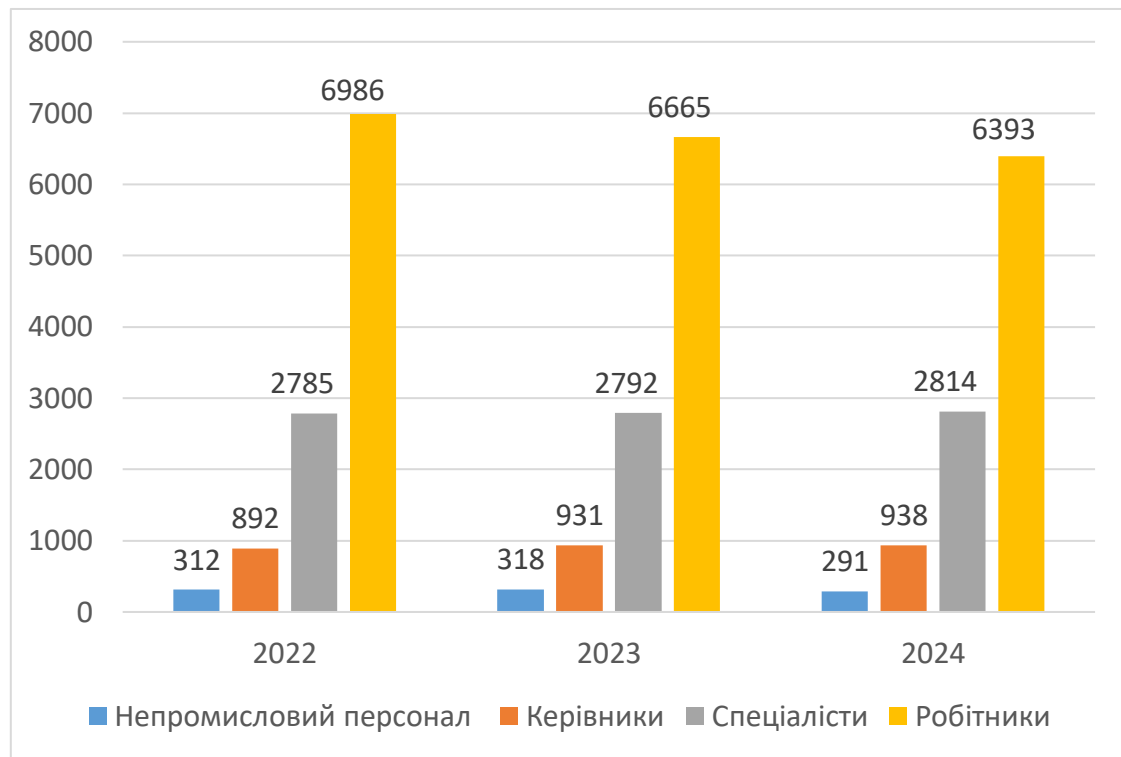


Рис.2.4 Структура персоналу у розрізі кваліфікаційних категорій

Джерело: авторські дослідження

Також такої негативної тенденції торкнулось й непромисловий персонал, з 312 осіб у 2022 році до 291 особи у 2024 році. Ключовими причинами для скорочення стали незадоволеність розміром додаткової та основної заробітної плати, тяжкі умови праці, міграція населення через небезпекову ситуацію. Але при цьому спостерігається певне збільшення кількості керівників, аж на 46 осіб та спеціалістів на 29 осіб. Про це свідчить те, що відбулась переорієнтація в кадровій політиці виробничої установи.

Щоб комплексно надати оцінку кадрової ситуації на металургійному комбінаті, інтенсивності вибуття та прийому фахівців, рівень стабільності робітників необхідно провести аналіз руху кадрів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», який наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз руху кадрів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Роки			Відхилення 2024р. у % 2022р.
	2022	2023	2024	
Середньооблікова кількість персоналу, чол.	10975	10706	10433	95,06
Прийнято на роботу за рік, чол.	592	534	509	85,98
Вибуло за рік, чол.	662	659	789	119,18
Коефіцієнт обороту по прийому на роботу, %	5,39	4,98	4,87	90,35
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	11,42	11,14	12,44	108,93
Коефіцієнт по вибуттю працівників, %	6,03	6,15	7,56	125,37
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	88,57	88,85	87,55	98,85
Коефіцієнт плинності, %	6,03	6,16	7,56	125,37

Джерело: авторські дослідження

Отже, з даного аналізу можна виокремити той факт, що існує негативна тенденція по зменшенню кількості персоналу з 10975 чол. у 2022р. до 10433 чол. у 2024р. Також просліджується зменшення обсягів прийнятих на роботу осіб аж на 14,02%, що свідчить про низький рівень привабливості роботодавця. Це підтверджує і коефіцієнт обороту прийому на роботу, який знизився з 5,39% у 2022 р. до 4,87% у 2024р. Щодо вибуття, воно прогресивно зростає і підкріплюється коефіцієнтом, який збільшився аж на 25,37%. Водночас коефіцієнт, що відповідає за стабільність кадрів акціонерного товариства зменшився до 98,85% від рівня у 2022 р., що є доволі незначним, але при цьому означає, що на виробничій установі є певне погіршення щодо збереження базового постійно діючих працівників та низку проблем у управлінні персоналом. Тому, у подальшому дана обставина, що виникла потребує підвищення заробітної плати, яка буде відповідати збільшенням витрат на

проживання фахівців у нестабільній політичній та економічній ситуації. Також, це буде стосуватися й запровадженню ще більше додаткових стимулів та заохочень для утримання та залучення нових кваліфікованих кадрів.

Для оцінювання ефективності усієї господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» необхідно провести аналіз економічних показників (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз економічних показників підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Роки			Відхилення 2024р. у % 2022р.
	2022	2023	2024	
Виручка від реалізації продукції, млрд.грн	38,9	46,8	53,4	137,27
Собівартість реалізованої продукції, млрд.грн	32,5	39,9	45,7	140,62
Валовий прибуток, млрд.грн	6,4	6,9	7,7	120,31
Адміністративні витрати, млрд.грн	0,6	0,8	1,2	200
Операційний прибуток, млрд.грн	3,6	3,4	3,3	91,67
Інші операційні витрати, млрд.грн	1,3	1,6	1,9	146,15
Чистий прибуток до оподаткування, млрд.грн	2,4	2,1	1,9	79,17
Чистий прибуток після оподаткування, млрд.грн	1,968	1,722	1,558	79,17
Фінансові витрати, млрд.грн	1,2	1,3	1,4	116,67
Витрати на збут, млрд.грн	0,9	1,1	1,3	144,44
Усі зобов'язання, млрд.грн	40,3	39,5	38,2	94,79
Загальні активи, млрд.грн	72,2	77,6	80,4	111,36
Власний капітал, млрд.грн	31,9	38,1	42,2	132,29

Джерело: авторські дослідження

Отже, з даних, що наведені у табл.2.2 можна зробити висновки, що у період з

2022 р. по 2024 р. виручка від реалізації продукції загалом зросла аж на 37,27% , що може свідчити про наявність розширення на нових ринках збуту та збільшення виробничої активності. Але при цьому виникає підвищення собівартості реалізованої продукції на 40,62%, що трохи стримало загальний фінансовий ефект від наявності більшої кількості обсягів реалізації. Також помітна достатньо негативна тенденція щодо зменшення операційного прибутку на 0,3 млрд.грн, при тому, що валовий прибуток зріс на 20,31%. Причиною стає частковий занепад у структурі витрат та ефективності у операційній діяльності. Крім цього, на акціонерному товаристві чистий прибуток після оподаткування знизився з 1,968 млрд.грн у 2022 р. до 1,558 млрд.грн у 2024 р., яке призводить до зменшення у кінцевій рентабельності. До того ж, власний капітал зріс на 32,29%, що є доказом про збільшення інвестиційної привабливості та самофінансування.

В загальності, ПАТ «Запоріжсталь» в останні роки намагається зберігати певну стабільність, але все ж таки виникає гостра потреба у оптимізації витрат, розробці ефективного управління прибутком та максимально знизити можливі фінансові ризики у господарській діяльності металургійного комбінату. Це в майбутньому призведе до того, що з'явиться змога примножувати чистий прибуток.

Для більш комплексної оцінки базових економічних показників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» було проаналізовано провідні показники фінансової стійкості та рентабельності, що відображені у табл.2.3.

Виходячи з даного аналізу спостерігається певна тенденція щодо зменшення більшої частки показників, що може бути проявом зниження ефективності використання наявних на акціонерному товаристві ресурсів. Рентабельність валового прибутку знижується з 16,5% у 2022 р. до 14,4% у 2024 р. і демонструє той факт, що на підприємстві собівартість продукції зростає значно швидше, ніж темп виручки від реалізації продукції. Щодо показника рентабельності активів, можна зазначити, що є певне скорочення майже на 30%. Причиною стає зменшення прибутковості вкладених фінансових ресурсів у виробничу установу.

Рентабельність продажів та рентабельність власного капіталу також ілюструють тенденцію деякого занепаду. Рівень продажів впав з 5,06% у 2022 р. до 2,9% у 2024 р. і це негативний сигнал для можливих інвесторів. Але при цьому, фінансова стійкість демонструє певне покращення. Коефіцієнт заборгованості зменшується аж на 27,78%.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості та рентабельності на підприємстві ПАТ
«Запоріжсталь»

Показник	Роки			Відхилення 2024р. у % 2022р.
	2022	2023	2024	
Рентабельність валового прибутку, %	16,5	14,7	14,4	87,27
Рентабельність активів, %	2,7	2,2	1,9	70,37
Рентабельність власного капіталу, %	6,2	4,5	3,7	59,68
Рентабельність продажів, %	5,06	3,7	2,9	57,31
Коефіцієнт заборгованості	1,26	1,04	0,91	72,22
Коефіцієнт автономії	0,442	0,491	0,525	118,78

Джерело: авторські дослідження

Причиною для такого явища стає зниження залежності акціонерного товариства від позикових коштів. Коефіцієнт автономності теж має позитивні тенденції – зростає аж до 0,525 і вказує на те, що є певна фінансова незалежність. В цілому, підприємство трохи зміцнило свою стабільність, але є необхідність перегляду виробничої стратегії.

Для проведення оцінки поточного стану ПАТ «Запоріжсталь», виокремлення його ресурсів, викликів доцільно використати один з найпоширеніших інструментів – SWOT-аналіз, що представлений у табл.2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досить стійка позиція на закордонному та вітчизняному ринках; - розташування у важливому регіоні та наявність доступу до певних транспортних шляхів, наприклад, таких як автомобільний та залізничний; - широкий асортимент виготовлення продукції з чавуну та сталі; - використання новітніх технологій для створення виробів; - деяке зростання власного капіталу та активів; - певна фінансова стабільність; - наявність відповідних сертифікацій міжнародних та українських стандартів, що збільшує довіру зі сторони контрагентів.	- Незадовільна організація оплати праці; - достатньо швидка плинність кадрів; - знижена мотивація у працівників акціонерного товариства; - недостатній рівень додаткової оплати праці; - наявність ускладнень у управлінні через великий розмір комбінату; - негативний вплив на акціонерне товариство через коливань цін на енергоресурси; - зменшення більшості показників, що стосується рентабельності; - відсутність чіткої та розмежованої бонусної системи.
Можливості	Загрози
- Залучення інвестицій для впровадження модернізованих технологій та виробництва нового асортименту; - запровадження "зелених" технологій; - розробка нових видів продукції; - співпраця з вітчизняними та іноземними партнерами; - збільшення рівня попиту на вироби зі сталі та чавуну.	- Наявність певних екологічних норм та вимоги, які вимагають додаткових витрат на впровадження у роботу товариства; - загострення політичної ситуації в країні; - достатньо велика кількість конкурентів як вітчизняних, так і іноземних; - поява нових обмежень в законодавстві в сфері металургії та ведення бізнесу; - податкові зміни; - наявність економічних коливань; - інфляція.

Джерело: авторські дослідження

Отже, з аналітичних даних можна визначити той факт, що металургійний комбінат має низку суттєвих переваг, що здебільшого стосуються виробничого потенціалу. Однією із важливих переваг є наявність міжнародних та українських сертифікатів, що забезпечують відповідність товарів усім стандартам якості. Але водночас існують і значні внутрішні проблеми, що пов'язані з організацією оплати праці і це може створювати недостатній рівень ефективності та плинності кадрів. До того ж, зниження більшої частки показників щодо рентабельності, що

демонструє потребу в оптимізації витрат. Врахування можливостей, до яких входить інновація може дозволити акціонерному товариству сформувавши гнучку стратегію загального розвитку. Збільшення попиту на продукції зі агломерату, сталі, чавуну та феросплавів може утворити можливість стабільне зростання ПАТ «Запоріжсталь» завдяки правильного та чіткого позиціонування свого асортименту на ринку. Водночас, виникає низка загроз, до яких входять зміни в законодавстві, економічні коливання та політична нестабільність. Це все формує невизначеність організації. В цілому, металургійний комбінат має певний суттєвий потенціал, який можна реалізувати завдяки подоланню слабких сторін.

ПАТ «Запоріжсталь» є провідним підприємством в складній металургійній галузі в країні, має загалом доцільні виробничо-фінансові перспективи, велику кількість виробничих одиниць, сильні місця, демонструє достатньо помірну фінансову стабільність і при цьому всьому намагається адаптуватись до викликів сучасності. Щодо кадрового аспекту, акціонерне товариство має серйозні проблеми – плинність кадрів, що пов'язана з недостатньою системою оплати праці, заниженою мотивацією фахівців. В умовах економічної нестабільності, збільшенні екологічного контролю, організації необхідно максимально модернізувати виробництво, а також вдосконалювати внутрішнє середовище в цілому. Тому, всі ці описані аспекти можуть бути базою для підвищення ефективності, довгострокового розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в майбутньому.

2.2 Аналіз та оцінка організації оплати праці на підприємстві

Організація оплати праці в цілому вважається провідним аспектом у системі управління працівниками в організаціях. Оскільки, вона виконує декілька видів функцій – економічну та соціальну і при цьому, впливає на мотивацію, рівень зарплати, задоволеності виконання робочих процесів і ефективність робітників діючого підприємства. Тому, чітко сформована система оплати праці створить

можливість забезпечити правильне та справедливе винагородження фахівців відповідно до таких складників праці, як складність, результативність та інтенсивність. Високоєфективна організація оплати праці є гарантією зменшенню рівню плинності кадрів, залучення нових спеціалістів, укріпленню трудової дисципліни.

Враховуючи важливість організації оплати праці як провідного аспекту для створення конкурентоспроможності та стабільності металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» доцільно проаналізувати середню заробітну плату за категоріями працівників враховуючи фонд оплати праці, що наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз середньої заробітної плати за категоріями працівників

Показники	Роки			Відхилення 2024р. у % 2022р.
	2022	2023	2024	
Середньооблікова кількість працівників, чол.	10975	10706	10433	95,06
Середня заробітна плата за категоріями, грн/місяць:				
-непромисловий персонал	8360	8890	9240	110,53
-робітники	12130	12890	13400	110,47
-спеціалісти	17210	17980	18270	106,16
-керівники	33680	35810	37890	112,5
Всього фонд оплати праці за рік, млн.грн	1983,85	2067,32	2103,69	106,04

Джерело: авторські дослідження

Аналіз даних таблиці 2.5 показують, що в цілому спостерігається невелике підвищення середньої заробітної плати за усіма чотирма категоріями. Найбільше збільшення заробітної плати за період, який аналізується було у керівників – з 33680 грн/місяць у 2022 р. до 37890 грн/місяць у 2024 р. Таке явище може формувати певну напругу серед інших фахівців діючого підприємства. При тому, що зарплата

спеціалістів, робітників та непромислового персоналу зросла в досить незначних межах 6-10%. Всього фонд оплати праці примножився лише на 6,04% або 119,84 млн.грн, що демонструє часткове зростання навантаження на діючий персонал через скорочення кадрів.

Через обмежені перспективи до кар'єрного зросту можливий достатньо високий рівень незадоволеності заробітною платою та запровадженими умовами праці від робітників. Тому, необхідною мірою та задачею для керівництва виробничої установи є перегляд ефективності організації оплати праці, особливо при цьому слід врахувати матеріальну мотивацію та утримання фахівців.

Також, важливим моментом є аналізування структури фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями персоналу, який у свою чергу демонструє перерозподіл витрат між працівниками акціонерного товариства. Зміни у даних показниках свідчать про наявність або відсутність зрушень в головних пріоритетах управління фахівцями в організації, а також певного дисбалансу в цілому, який може нести негативний вплив на мотивацію спеціалістів різних галузей, зменшувати залученість до виробничих процесів. Такий аналіз проілюстрований на рис 2.5.

Отже, у аналізований період структура поступово змінювалась у даних чотирьох категоріях. Щодо непромислового персоналу, частка фонду оплати праці цих кадрів є найменшою серед усіх і мала певні коливання з 1,58% у 2022 р. до 1,53% у 2024 р. Лідером серед зменшення стала категорія робітників – аж на 2,39%. При цьому, частка витрат на оплату праці керівників має позитивну тенденцію зростання з 18,17% у 2022 р. до 20,27% у 2024 р. З чого підтверджується акцентування на управлінський персонал та виникнення невдоволень серед непромислового та основного персоналу (робітників). Також позитивним моментом є збільшення відсоткової частки спеціалістів на 0,34%. В цілому, на акціонерному товаристві утворився певний дисбаланс щодо стимулювання і зміна пріоритетів з стратегічного персоналу на адміністративно-управлінський. На базі цього й

виникають трудові конфлікти, напруження у колективі та відтік кадрів.

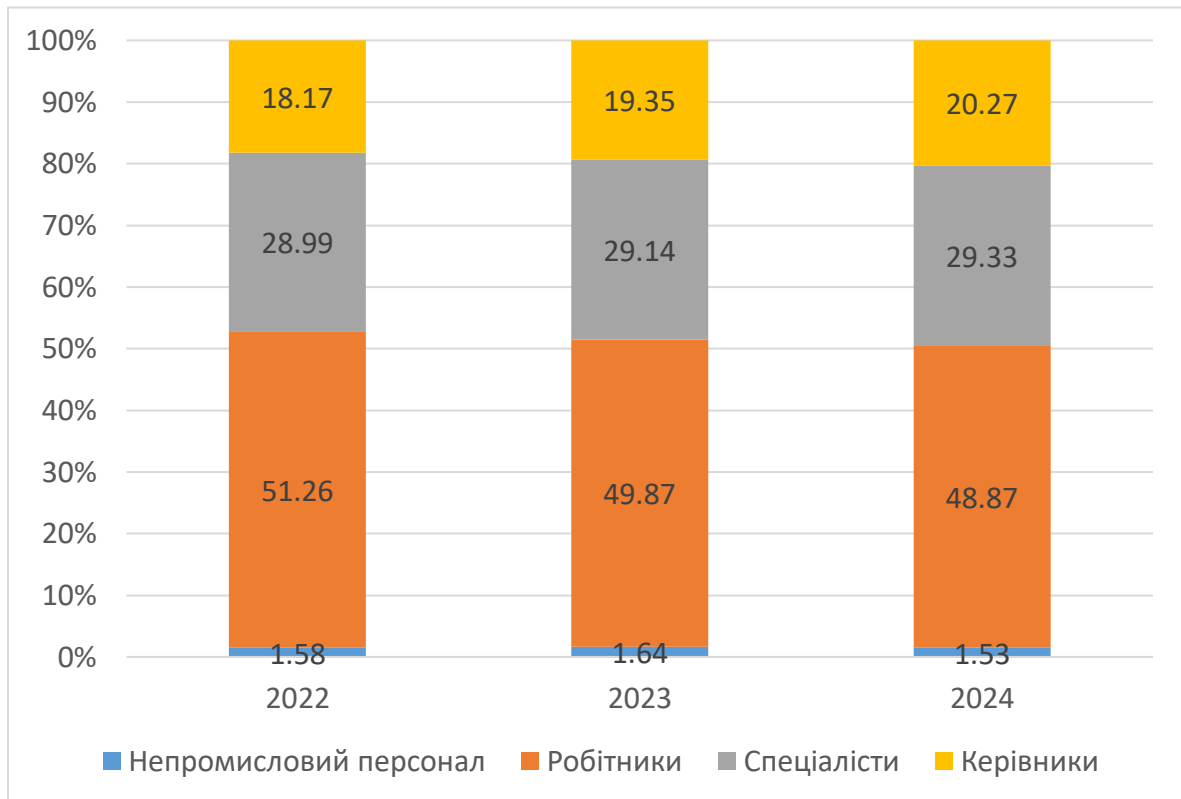


Рис.2.5 Структура фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями персоналу, %

Джерело: авторські дослідження

Тому, необхідно вносити корективи у розподіленні фонду оплати праці, щоб створити внутрішню стабільність та справедливість нарахування зарплати.

Для кращої оцінки організації оплати праці необхідно провести аналіз структури усього фонду оплати праці, що представлений у табл.2.6.

За результатами проведеного аналізу можна визначити те, що основна частка витрат йде саме на фонд основної оплати праці, який у 2024 р. складає 82,6% або 1737,65 млн.грн від всього фонду. А також з кожним роком основна оплата збільшується на 11,44% порівняно з 2022 р.. Щодо додаткової оплати праці помітна тенденція зменшення з 424,54 млн.грн у 2022 р. до 366,04 млн.грн у 2024 р. Це означає, що скорочується кількість винагород та стимулів для фахівців і тим самим

виникає відсутність мотивації до виконання поставлених цілей.

Таблиця 2.6

Аналіз структури фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь»

Елемент	Роки						Відхилення 2024р. у % 2022р.
	2022	%	2023	%	2024	%	
Фонд основної оплати плати, млн.грн	1559,31	78,6	1657,99	80,2	1737,65	82,6	111,44
-оплата праці за відрядною розцінкою	1154,60	58,2	1225,92	59,3	1264,32	60,1	109,50
-оплата праці погодинна з урахуванням тарифів	404,71	20,4	432,07	20,9	473,33	22,5	116,96
Фонд додаткової оплати праці, млн.грн	424,54	21,4	409,33	19,8	366,04	17,4	86,22
Всього фонд оплати праці, млн.грн	1983,85	100	2067,32	100	2103,69	100	106,04

Джерело: авторські дослідження

До того ж, доцільно проаналізувати та оцінити структуру додаткової оплати праці, щоб охарактеризувати кількість і напрями витрат на певні категорії доплат, надбавок, премій та проблематику в цілому. Дана структура продемонстрована у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури додаткової оплати праці

Елемент	Роки			Відхилення 2024р. у % 2022р.
	2022	2023	2024	
Доплати за нічні зміни, млн.грн	46,54	42,27	39,01	83,82
Доплати за суміщення, млн.грн	45,04	41,59	38,23	84,88

Продовження табл.2.7

Надбавки за рівень кваліфікації, млн.грн	37,94	36,99	39,01	102,82
Надбавки за шкідливість, млн.грн	36,98	34,65	31,41	84,94
Премії, млн.грн	191,02	180,31	165,97	86,89
Інші види доплат, млн.грн	67,02	73,52	61,88	92,33
Всього фонд додаткової оплати праці, млн.грн	424,54	409,33	366,04	86,22

Джерело: авторські дослідження

Здебільшого майже всі показники мають негативну тенденцію зменшення. Доплати за нічні знизились з 46,54 млн.грн у 2022 р. до 39,01 млн.грн у 2024 р., що є неприйнятною умовою для існування складного графіку на підприємстві. Також це стосується й доплат за суміщення, які зменшились на 15,12% порівняно з 2022 р. Надбавки за шкідливість знизились на 5,57 млн.грн, хоча шкідливість речовин при виготовленні продукції залишилась на тому ж рівні. Надбавка за рівень кваліфікації трохи зросла на 2,82% , при тому, що витрати на працівників теж мають тенденцію збільшуватись. Премії також мають від’ємний показник аж на 25,05 млн.грн порівняно з 2022 р., хоча прибутки зростають. Це може знизити стимулювання до виконання завдань, а також відчуття справедливості, лояльності у робітників.

Так як на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» впроваджено дві провідні форми оплати праці – погодинну та відрядну, складовою якої може бути також й акордна. Про відрядні розцінки робітників інформують керівники, які заздалегідь встановлюють розцінки. Щодо акордної, то виокремлюють певний час, за який необхідно виконати конкретну кількість задач. Існує певні доплати на акціонерному товаристві, такі як – надбавки за кваліфікацію – 7%; за роботу у нічний час – 11% від годинної тарифної ставки за відпрацьовану годину; доплата за роботу у святкові та більше норми – 5%; премії – приблизно 9%. В цілому, фахівці різних категорій невдоволені даною винагородою за виконання завдань, тому мають занижку

мотивацію.

Прикладом схожого за масштабами та галуззю є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Тому, доцільно провести порівняльну характеристику організації оплати праці двох підприємств, що наведено у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	ПАТ «Запоріжсталь»	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Середня заробітна плата за категоріями, грн/місяць:		
-непромисловий персонал	9240	13690
-робітники	13400	21580
-спеціалісти	18270	27950
-керівники	37890	46990
Премії, %	9	18
Доплати (наднормові, святкові дні), %	5	10
Надбавки за рівень кваліфікації, %	7	12
Структура фонду оплати праці:		
-основна оплата праці, %	82,6	70
-додаткова оплата праці, %	17,4	30
Темп зростання заробітної плати, %	~2,6	~5,7
Преміальна система	Відсутність чіткої системи	KPI-система
Кількість осіб, чол.	10433	16975
Рівень задоволеності кадрів	Низький	Достатньо високий

Джерело: авторські дослідження

Отже, показники характеристики демонструють, що ПАТ «Запоріжсталь» потребує певного реформування щодо підходів організації оплати праці. Оскільки, відсотки за премії та доплати занизькі порівняно з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» аж на 9% та 5%. Також існує велика різниця між середньої заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – промислового

персоналу на 4450 грн/місяць, робітників на 8180 грн/місяць, спеціалістів на 9680 грн/місяць та керівників на 9100 грн/місяць. Також на другому підприємстві наявна KPI-система, що допомагає стимулювати працівників. В цілому, хоч обидва акціонерні товариства є лідерами в вітчизняній металургії, але ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має більш прогресивний підхід до організації оплати праці, який сприяє зменшенню плинності кадрів та примноженню ефективності.

Проведення PESTEL-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь» надає певну можливість комплексно описати вплив зовнішнього середовища на виробничу діяльність акціонерного товариства, особливо, що стосується сфери організації оплати праці. Даний інструмент включає декілька провідних факторів, які у плануванні та функціонуванні організації та продемонстрований у табл.2.9.

Таблиця 2.9

PESTEL-аналіз для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори	Опис
Р (політичні)	- Загострення політичної ситуації в країні на пряму несе вплив на рівень стабільності акціонерного товариства; - здійснення регулювання на законодавчому рівні щодо питання встановлення мінімальної зарплати, відсотку податків, соц.гарантій.
Е (економічні)	- Зміна рівня інфляції потребує постійного коригування оплати праці; - зменшення рентабельності, що потребує правок у системі надбавок та премій; - коливання прибутків на металургійному комбінаті, що несе зменшення розмірів бонусів та премій.
С (соціальні)	- Значне зниження рівня мотивації через к невідповідність оплати праці, надмірне навантаження, недостатня додаткова оплата праці; - зростання трудової міграції, фахівці шукають зарплату вищу за рівнем; - зміни щодо соціальних очікувань у робітників щодо оплати.
Т (технологічні)	- Потреба в автоматизації виробництва, щоб переглянути заробітну плату; - значна потреба в висококваліфікованих кадрах, що потребує внесення змін у доплатах та тарифних системах.
Е (екологічні)	- Запровадження еко-технологій вимагає нових знань і це стимулює до премій за рахунок підвищення кваліфікацій.
Л (правові)	- Збільшення контролю зі сторони держави потребує відповідності усіх існуючих норм трудового права; - внесення правок у облік, податковій системі створює свою певну систему нарахування оплати праці

Джерело: авторські дослідження

Цей аналіз показав, що на ПАТ «Запоріжсталь» впливають численні фактори, які мають обмежувальні, а також й позитивні наслідки. Нестабільність у сфері політики та у законодавстві вимагають від виробничої установи значної гнучкості у утворенні політики організації заробітної плати. Економічні виклики напряду впливають на конкурентоспроможність оплати праці персоналу. Недоліки в соціальній сфері вказують на значущу необхідність перегляду стимулювання працівників металургійного комбінату до виконання поставленого плану. Технологічні аспекти можуть відкрити нові можливості, але з обов'язковим урахуванням інвестування у робітників. Екологічні виклики позитивно впливають на підвищення кваліфікації та формуванні більш модернізованої мотиваційної системи, яка включає в себе інструменти матеріального стимулювання.

В цілому, для ПАТ «Запоріжсталь» необхідно сформувати баланс між утриманням діючого та залученням нового персоналу, вдосконаленням заохочень через додаткову зарплату, зробити перегляд організації оплати праці в загальності.

2.3 Напрями вдосконалення організації оплати праці на підприємстві

Рациональність є провідним принципом організації оплати праці, що в подальшому призводить ефективного функціонування будь-якої виробничої установи. Чітко побудована система повинна мати певний баланс між витратами та трудовою віддачею кожного з працюючого персоналу. У умовах сучасних викликів даний підхід є ґрунтовним, оскільки, зберігається високий рівень мотивації, зниження плинності висококваліфікованих кадрів, примножується лояльність до підприємства. Для таких масштабних металургійних комбінатів, як ПАТ «Запоріжсталь», дотримання таких вимог щодо раціональності є надзвичайно важливим. А все тому, що це є запорукою до успішної господарської діяльності в цілому, гармонічне управління витратами на робітників акціонерного товариства.

Аналіз ПАТ «Запоріжсталь» виявив достатньо широку низку проблем, до якої

входить:

- 1) недостатньо гнучкий та прозорий рівень нарахування матеріального винагородження працівників;
- 2) замалий розмір мотивації у робітників через маленьку заробітну плату;
- 3) обмеження в використанні модернізованих інструментів стимулювання фахівців до виконання поставлених задач;
- 4) достатньо великий відсоток плинності кадрів.

Дані проблеми вимагають перегляду вже запровадженою керівництвом акціонерного товариства організацію оплати праці, структури фонду заробітної плати, формуванню сучасних підходів до створення бонусних систем, раціоналізація витрат на надбавки та доплати з обов'язковим урахуванням подальшого впливу на мотивацію та трудову активність робітників.

Тому, на базі цього наведемо деякі рекомендації щодо покращення організації оплати праці. Ключовим аспектом для цього стало розробка модернізованої моделі оплати праці з правильним розмежуванням фонду заробітної плати (рис.2.6).

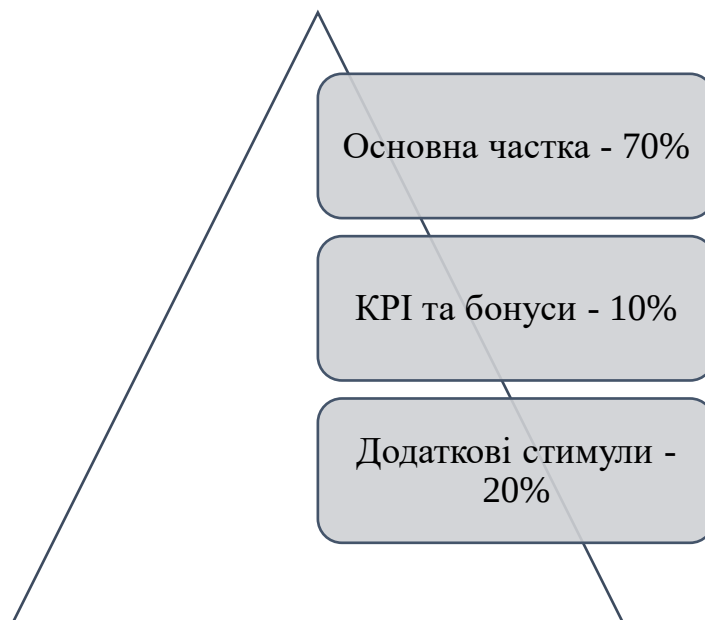


Рис.2.6 Модернізована модель оплати праці для підприємства ПАТ
«Запоріжсталь»

Джерело: авторські дослідження

Отже, ця модель повинна ґрунтуватись на декількох принципах, а саме на мотивації, справедливості нарахування, правильне управління кадрами. Ключовою задачею стала сформувати баланс між стратегічними цілями акціонерного товариства та інтересам спеціалістів. Таким чином створюється достатньо гнучка система матеріального винагородження персоналу, яка зобов'язується враховувати обсяг виконаних задач та внесок робітника в цілому.

Щодо основної частки, вона зазвичай складала в межах 78,6 – 82,6% від всього загального фонду оплати праці і це є не дуже раціональним рішенням. Запровадження 70% основної заробітної плати є запорукою прозорості нарахування, а також фінансової стабільності. Оскільки, це є гарантованою оплатою праці, яка буде відповідати штатному розкладу, кваліфікації, складності роботи та ринку праці саме цієї галузі.

Бонуси та KPI-система утворює певну таку змінну частку заробітної плати робітників, яка обов'язково буде залежати від результатів його трудової діяльності. Ключові показники ефективності (KPI) розробляються командою або ж індивідуально, а також направляють персонал на досягнення стратегічних цілей – збільшення якості, дотримання встановлених термінів виконання, економії ресурсів та загальної продуктивності.

Щодо додаткових стимулів, які складають 20%, складниками є всі види заохочень – надбавки (шкідливі умови праці на металургійному комбінаті, інтенсивність, кваліфікація), доплати (суміщення професій, понаднормові, робота у нічні зміни), соціальний пакет та матеріальна допомога (харчування, дитячі табори для дітей робітників, страхування та транспорт), а також премії (за вислугу років, індивідуальні та разові). Таким чином, підвищується лояльність до вищого керівництва, підтримка умов праці та йде урахування специфіки кожного з працюючих.

В цілому, дана модель несе користь ПАТ «Запоріжсталь», оскільки, утворюється утримання кадрів, робітники працюють саме на результат,

покращення клімату в діючому колективі, привабливість для нових спеціалістів.

З ціллю створення чіткої та справедливої організації оплати праці доцільно запропонувати проектну структуру фонду оплати праці для ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням модернізованої моделі, що представлена у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Проектowana структура фонду оплати праці для ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням модернізованої моделі

Елемент	% від фонду оплати праці	Розрахунок на плановий рік, млн.грн
Основна заробітна плата	70	1943,81
КРІ	10	277,69
Премії	6	166,61
Доплати	6	166,61
Надбавки	5	138,84
Соціальний пакет та допомога	3	83,31
Всього	100	2776,87

Джерело: авторські дослідження

Така структура фонду оплати праці сформує зміцнення мотиваційної частки в системі. Основна зарплата, яка буде в подальшому становити 70%, залишиться базою фінансової стабільності для всіх робітників металургійного комбінату. Запровадження ключових показників ефективності – 10% та премії – 6%, створює певний зв'язок між розміром винагороди та результатами праці. Надбавки – 5% та доплати, що складають 166,61 млн.грн враховують умови праці, індивідуальні особливості робітників. Щодо соціального пакету та допомоги – 83,31 млн.грн свідчить про соціальну відповідальність працедавця. В загальності, у довгостроковій перспективі, така структура фонду оплати праці демонструватиме стабільне зростання показників, прибутковості та зменшення плинності кадрів.

Щодо КРІ-системи доцільно запропонувати шкалу нарахування бонусів робітникам ПАТ «Запоріжсталь», що наведена у табл.2.11.

Запропонований диференційований підхід направлений на стимулювання

фахівців до максимального виконання поставлених задач.

Таблиця 2.11

Шкала нарахування бонусів робітника ПАТ «Запоріжсталь»

Відсоток виконання завдання	Бонус, грн/місяць
101-120+	3600
100	3050
99-85	2100
84-70	1500
Менше 70	Бонус не нараховується

Джерело: авторські дослідження

Виплати, що становлять 3600 грн/місяць за перевиконання плану створюються мотиваційний ефект для спеціалістів. Бонуси, розмір яких складає від 1500 до 3050 грн/місяць запроваджують також достатньо справедливе винагородження кадрів, яке залежить від рівня зусиль, які вони вкладають. Відсутність нарахування при виконанні завдань менше ніж 70% є стимулюванням дисципліни, підвищенням відповідальності за індивідуальну результативність.

Так як ключові ефективності є одним із важливих інструментів мотивації, вважається за доцільне представити у табл.2.12 розподіл бонусів за КРІ-системою для підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.12

Розподіл бонусів за КРІ-системою для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник-КРІ	%	Бонус, грн/місяць
Виконання поставлених цілей	45	945
Відсутність браку / порушень у техніці безпеки	25	525
Висока якість виготовленої продукції	18	378
Командна робота	12	252
Всього	100	2100

Джерело: авторські дослідження

Дана запропонована система надає можливість вистроїти взаємозв'язок між розміром нарахованих бонусів та вкладом фахівців, таким чином утворюється прозорість заробітної плати. Найвищий відсоток має показник виконання поставлених цілей – 45%, що є логічною умовою у потребах виробництва металургійного комбінату. До того ж, значна увага надається й відсутності порушень у техніці безпеки та браку, аж 25% та високої якості виготовленої продукції – 18%. Це демонструє факт про намагання акціонерного товариства зменшити зайві витрати та вивести результативність у більш позитивну динаміку.

У процесі вдосконалення організації оплати праці та системи в цілому доцільно виокремити структуру зміни витрат на фонд оплати праці (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Зміни витрат на фонд оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Роки		Відхилення проект до 2024 рр. (+;-)
	2024	Проект	
Кількість працівників, чол.	10433	11102	+669
Основна оплата праці, млн.грн	1737,65	1943,81	+206,16
Додаткова оплата праці, млн.грн:	366,04	833,06	+467,02
Премії	165,97	166,61	+0,64
КРІ-премії	-	277,69	+277,69
Доплати (нічні, за сумісництвом, інше)	139,12	166,61	+27,49
Надбавки (кваліфікація, шкідливість)	70,42	166,61	+96,19
Соціальний пакет та допомога	-	83,31	+83,31
Загальний фонд	2103,69	2776,87	+673,18

Джерело: авторські дослідження

Отже, проектна модель демонструє про достатньо істотне зростання всіх витрат на фонд оплати праці та певний приріст нових кадрів, аж 669 чол. Це вважається позитивною тенденцією для акціонерного товариства. Основна заробітна плата у структурі зростає на 206,16 млн.грн, при цьому стає більш пропорційною та відповідає загальності підвищенню матеріальної винагороди. До того ж, з'являються два нових компонента – соціальний пакет + допомога у розмірі 83,31 млн.грн та КРІ-премії – 277,69 млн.грн. Таке рішення є переходом до сучасної, мотиваційної та гнучкої моделі оплати праці. Необхідно виокремити той факт, що існує і зростання надбавок з 139,12 млн.грн у 2024 р. до 166,61 млн.грн у проектному році. Крім цього, таку ж позитивну тенденцію має й доплати, які примножились на 27,49 млн.грн. Запропоновані перспективи розвитку зможуть збільшити мотивацію, стабільність та потенціал працівників металургійного комбінату.

З метою підвищення ефективності і створенню прозорої системи мотивації, необхідно провести оцінку наслідків впровадження, що наведена у рис.2.7.

Отже, дані впровадження модернізованої системи оплати праці підтверджують той факт, що з'являється значна стратегічна доцільність. Попри зростання в елементі фінансового навантаження на виробничу установу ПАТ «Запоріжсталь», позитивні тенденції у зменшенні плинності важливих кадрів у чотирьох категоріях, примноження рівня престижу акціонерного товариства на ринку праці серед даної галузі виправдовує всю мотиваційну програму для персоналу. Розширення додаткових надбавок, виплат та правильне і гармонійне КРІ-преміювання утворюють достатньо ефективну модель, яка здатна посилити позиції даного підприємства.

Тому, ця запропонована модернізована модель дозволить інтегрувати стратегічні завдання та цілі у всю повсякденну діяльність кожного зі спеціалістів. Завдяки цьому диференційованому набору показників – дотримання техніки безпеки, взаємодія з командою, виготовлення більш якісної продукції – формується

певний інструмент оцінки, який стимулює для чіткого, вчасного виконання обсягу задач. Це зможе утворити стійке зростання виробництва усього великого асортименту продукції з агломерату, чавуну, феросплавів та сталі, а також розширювати, додаючи нові цікаві та важливі позиції.

Мотивація	• Значно може зрости завдяки наявності бонусів, модернізованої КРІ-системі, а також збільшенням додаткової оплати праці в цілому
Залучення нових фахівців	• Таким чином утвориться можливість підвищити конкурентні умови заробітної плати на ринку серед товариств металургійної галузі
Фінансове навантаження	• Помітні витрати аж на 32%, але при цьому існує виправданий ефект примноження ефективності по всіх показникам, збільшення прубутків тощо
Плинність кадрів	• Значно зменшується, оскільки додалися соціальні гарантії та надбавки

Рис.2.7 Оцінка наслідків впровадження змін на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: авторські дослідження

До того ж, робота у злагодженій команді з відсутністю величезної кількості скарг та невдоволенням формує здоровий психологічний клімат у колективі. Також очікуються зростання й у подальшому усіх фінансових показників завдяки вагомим інвестиціям в персонал акціонерного товариства.

Отже, така реформа може дозволити стабілізувати колектив в цілому та сформувати певний фундамент для інноваційного розвитку виробничої установи та довгострокове зростання у металургійній галузі.

З опису вищезазначеного, можна зробити висновок, що нова система оплати праці є не тільки деяким фінансовим механізмом, а й комплексною конструкцією в сфері управління людськими ресурсами. Даний підхід є актуальним та максимально доцільним для ПАТ «Запоріжсталь», який прагне до розвитку в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У ході написання дипломної роботи на тему «Організація оплати праці на підприємстві як складова системи управління персоналом» на основі ПАТ «Запоріжсталь» було проведено дослідження практичних та теоретичних аспектів організації оплати праці.

В результаті виконання роботи поставлені завдання були вирішені, мету роботи досягнуто та зроблено такі висновки.

Було продемонстровано теоретичні моменти організації оплати праці як провідного елементу системи управління кадрами, визначено економічну сутність, оплати праці, значимість її ролі у стимулюванні робітників. Проаналізовано новітні підходи до класифікації форм і систем оплати праці, враховуючи їхні особливості. Було виокремлено той факт, що найпопулярнішою стала саме погодинна та відрядна, які можна впровадити в різноманітних системах – тарифних або безтарифних. До того ж, було досліджено специфіку найпоширеніших систем оплати праці та принципи організації оплати праці, а саме – рівності в оплаті, диференціації, логічності, простоти тощо. Встановлено, що в сучасній економіці ефективність в аналізованому питанні має гармонічно поєднувати фактори, щоб в результаті отримати максимальний рівень продуктивності праці. Отже, таким чином можна встановити той факт, що теоретичне підґрунтя демонструє, що організація оплати праці зобов'язується відображатись як базова функція в менеджменті, що формує баланс між провідними цілями виробничої установи та інтересами працюючих спеціалістів.

Крім цього, було проаналізовано господарську діяльність найбільшого з існуючих металургійних комбінатів ПАТ «Запоріжсталь», що має досить потужний виробничий потенціал. Дане акціонерне товариство має достатньо складну організаційну структуру з великою кількістю ланок. Відображено повний аналіз фінансових показників, активність міжнародної торгівлі продукцією, кадрового

потенціалу, фонду оплати праці та його організації в цілому. Експортування широкого асортименту показав основні вектори, а саме – країни ЄС, частка яких в цілому становить 65% від усього обсягу. Аналіз кадрової ситуації продемонстрував досить негативну тенденцію – збільшення коефіцієнта плинності кадрів за період який аналізується з 6,03% до 7,56%, а також зменшення чисельності працівників із 10975 чол. до 10433 чол. Кількість працівників, що прибули на роботу до товариства також знизилась аж на 83 чол або 14,02%. Базовими чинниками в цій ситуації стали низький рівень додаткової винагороди та невдоволеність умовами праці.

За результатами економічних показників встановлено те, що акціонерне товариство демонструє достатньо стійкі виробничі показники. Наприклад, виручка зросла на 37,27%, але при цьому спостерігається й примноження собівартості реалізованої продукції на 40,62%, а отже зменшило рівень ефективності в операційній діяльності металургійного комбінату.

SWOT-аналіз засвідчив, що ПАТ «Запоріжсталь» має досить великі виробничі можливості, міжнародну сертифікацію на товар та широкий асортимент виготовлення продукції. Водночас, існує й перелік слабких сторін – висока плинність кадрів, відсутність чіткої бонусної системи і неефективна організація оплати праці. Також виокремлюються й зовнішні загрози – у сфері економіки та політики, а крім цього, можливості – залучення нових інвестицій. У роботі відображено економічна сутність оплати праці, а саме формальне збільшення середньої зарплати. Структура вказує на те, що існує певна нерівномірність у розподілі. До цього можна віднести, що є значне підвищення серед керівного складу – на 12,5%, при цьому, збільшення заробітної плати робітників – 10,47% та непромислового персоналу – 10,53%. Таке рішення призводить до соціальної напруги і відсутності належного рівня трудової мотивації.

Проведена оцінка оплати праці показала наявність дисбалансу, а саме – найбільше зростання заробітної плати є у керівників, при тому, що приріст у робітників є досить незначним. До того ж, існує й зменшення частки додаткової

оплати праці з 21,4% у 2022 р. до 17,4% у 2024 р., що призводить до відсутності стимулювання фахівців. Загалом, ідентифіковано низку значних проблем – відсутність чіткої та збалансованої системи преміювання, що враховує індивідуальний вклад робітників, задовільна гнучкість, дисбаланс у зарплаті між категоріями персоналу, високий відтік кадрів, наявність невдоволеності від працівників, занизька кадрова стабільність.

Щодо аналітики фонду оплати праці, то переважну частину становить саме основна оплата праці – 82,6% у 2024 р., що може утворювати деяку фінансову стабільність у спеціалістів. Особливо зменшились виплати за нічні зміни – 16,18% та доплати за суміщення – 15,12%. Таким чином, даний підхід організації оплати праці потребує певного удосконалення, що враховуватиме соціальні очікування робітників металургійного комбінату, орієнтуватись на прозорості, гнучкості та справедливості.

Основаючись на наявності достатньо вагомих недоліків в організації оплати праці було запропоновано конкретний комплекс заходів, який направлений на покращення та оптимізацію оплати праці. А саме - модернізовану модель, що містить в собі важливі показники – специфіка виробництва продукції, індивідуальні результати спеціалістів та максимальне стимулювання персоналу до виконання поставлених цілей. До того ж, дана пропозиція може здійснювати чіткий перерозподіл фонду оплати праці, при цьому, посилювати частки змінної складової. Таким чином, наявний на акціонерному товаристві дисбаланс усувається. Нова оптимізована структура враховує – 70% основної зарплати, що в цілому становитиме приблизно 1943,81 млн.грн; 10% KPI – 277,69 млн.грн та додаткові стимули – 20% або ж 555,37 млн.грн. KPI-нарахування надають можливість вибудувати більш чіткий зв'язок між винагородою, її розміром та ефективністю кожного працівника у виробленні плану, а також розподіляти зарплату залежно від досягнень кожного з фахівців. Нова диференційована шкала бонусів розподілена на відсотки виконання задач. Чим більший рівень вкладу спеціаліста, тим вищий

розмір премії. Таким чином помножується як мотивація, так і відповідальність разом з дисципліною, оскільки фахівці бачать залежність від матеріальних заохочень та результатами своєї діяльності. Крім цього, було додано ще декілька заохочень – соціальний пакет та допомога працівникам.

Практична користь від запропонованого комплексу налічує покращення фінансових результатів через високий рівень результативності фахівців, примноження загальної продуктивності праці, підвищення мотивації вже діючих робітників та залучення нових висококваліфікованих спеціалістів. Отже, такі заходи створюють досить істотні передумови для комплектування більш сучасної, а найголовніше – збалансованої системи винагороди на ПАТ «Запоріжсталь», що в подальшому сприятиме стабільному розвитку.

В цілому, можна зазначити те, що ПАТ «Запоріжсталь» вважається стратегічно значимим металургійним комбінатом в Україні з достатньо стабільною позицією на ринках. Запропоновані заходи – ключові показники ефективності, щодо оптимізації оплати праці, спрямовані на справедливий розподіл фонду заробітної плати, зазначення індивідуальних результатів та можливість задовольнити усі можливі потреби кожного з працюючих товариства. Крім цього, дане рішення має всі перспективи стати досить дієвим інструментом для підвищення загальної ефективності і конкурентоспроможності навіть у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калина А.В. Розвиток соціально-економічної категорії «заробітна плата» та передумови для формування її гідного рівня. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № . С. 212 – 223.
2. Лисак В.Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. С. 264 – 269.
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 16.02.2025).
4. Балан О.Д. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*. 2018. №10. С. 22 – 26.
5. Тибінка Г.І., Брик Г.В., Кохана Т.В. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата». *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 246 – 250.
6. Кабаченко М.О. Система оплата праці: проблемні питання. *Право та інновації*. 2015. №2 (10). С. 109 – 114.
7. Андрощук В.М., Глевлич Л.Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. №15 (2). С. 126 – 129.
8. Луняк І.В. Заробітна плата як найважливіший фактор реалізації інвестиційно-інноваційної моделі розвитку. *Економічна наука*. 2015. №21. С. 21 – 24.
9. Новокрещенова Д. Ефективність чинної системи оплати праці в державному секторі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №3 (220). С. 22 – 31.
10. Форми і системи оплати праці на підприємстві URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnicho

yi_diyalnosti/92.htm (дата звернення: 13.03.2025).

11. Божок Н.О., Баланович Н.В. Дослідження питання форм та систем оплати праці. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми транспорту»*. 2015. №9. С. 65 – 70.

12. Амбарчян М. С. Форми та системи оплати праці / М. С. Амбарчян, Н. В. Родченко // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали наук. практ. інтернет-конф. (24 травня 2017 р., м. Київ). - К. : КНУТД, 2017. - С. 54-56.

13. Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. №1 (29). С. 59 – 64.

14. Розділ 8. Організація оплати праці працівників в ринкових умовах. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/3_Ekon_praci_L3-4.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

15. Функції та принципи організації оплати праці. URL: <http://epi.cc.ua/funktsii-printsipyi-organizatsii-oplatyi-23283.html> (дата звернення: 05.04.2025).

16. Довбиш К.К. До питання окремих принципів оплати праці. *Право та інновації*. 2015. №2 (10). С. 115 – 121.

17. Даньків Й.Я. Теоретичні концепції заробітної плати (суть, форми та системи оплати в умовах організації виробництва): колек. монографія //за ред. А.О. Касич, М.М. Хоменко. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2015. С. 210-219.

18. Захарчук О.Г. Оплата праці у бюджетних установах: сучасні особливості форм і систем. *Збірник наукових праць студентів кафедри обліку в державному секторі економіки та сфері послуг*. 2016. №1. С. 31 – 33.
19. Андрусик О.Ю. Економічна сутність, функції, форми та системи оплати праці. *Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу*. 2019. №1. С. 22 – 28.
20. Почасова оплата праці. Оплата праці, №17, Вересень, 2017 | Factor URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2017/september/issue-17/article-30445.html?srsltid=AfmBOopkYQI384eDrULhK3FSS98mJcadX_vZyUWvRkPEMiYX6VxhgchP (дата звернення: 15.04.2025).
21. Луценко О.Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. №70. С. 231 – 236.
22. Григор'єва О.В., Шуткіна І.С. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 764 – 767.
23. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 16.04.2025).
24. Запорізький металургійний комбінату Запоріжсталь – Код ЄДРПОУ 00191230 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/?utm_source (дата звернення: 23.04.2025).
25. Публічне акціонерне товариство запорізький металургійний комбінат Запоріжсталь, ЄДРПОУ 00191230 URL: https://zvitnist.com/00191230_PUBLICHNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_ZAPORIZKYI_METALUR (дата звернення: 23.04.2025).

26. Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» | Каталог підприємств України URL: <https://rada.com.ua/ukr/catalog/8161/> (дата звернення: 23.04.2025).
27. Офіційний сайт Запоріжсталь URL: <https://zaporizhstal.com> (дата звернення: 23.04.2025).
28. 00191230 - ПАТ «Запоріжсталь» - Clarity Project URL: <https://clarity-project.info/smida/00191230?year=2017> (дата звернення: 23.04.2025).
29. Офіційний сайт Метінвест URL: <https://metinvestholding.com/> (дата звернення: 24.04.2025).
30. Офіційний сайт АрселорМіттал Кривий Ріг URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 26.04.2025).
31. Запоріжсталь, запорізький металургійний комбінат, ПАТ | Україна, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72 | 00191230 URL: <https://zaporizhstal.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2025).
32. Стукалова Ю.О., Загорельська Т.Ю. Дослідження сучасних проблем та узагальнення основних напрямів удосконалення обліку оплати праці. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 1350 – 1357.
33. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КРІ) використання різних фінансово-кредитних інструменті підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
34. Божок К.К. Удосконалення організації обліку оплати праці на виробничих підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №15 (115). С. 32 – 36.
35. Фісуненко П.А., Бойченко К.В. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. №11 (51). С. 1342 – 1346.
36. Шуміло О.С., Закордонець К.А., Лисений Є.В. Ключові показники ефективності (КРІ) – вимір успіху підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 8 – 13.

37. Нестерова С.В., Пристая В.В. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. №2 (72). С. 62 – 66.
38. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №6 (74). С. 160 – 167.
39. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
40. Лівашко Т.В., Войтович Д.Г. Удосконалення впливу виплат заробітної плати на підприємстві. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/48.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

