

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

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

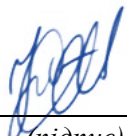
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 23 ” 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Олександр ДОВБІШ
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:


(підпис)

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

Запоріжжя – 2026 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 АГЕСЬВА
« 3 » листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____ Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Довлєв Олександр Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

керівник роботи Кравець Олег Васильович к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 12 червня 2026р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова література, річні звіти фінансова звітність
підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА», інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні основи організації оплати праці в системі управління
персоналом .

Розділ 2. Аналіз та вдосконалення організації оплати праці в ТОВ «ЕКО-
СФЕРА» .

5. Перелік графічного матеріалу 15 таблиці, 7 рисунків

6. Дата видачі завдання 04.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи організації оплати праці в системі управління персоналом	27.03.26р.	
3	Розділ 2. Аналіз та вдосконалення організації оплати праці в ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ДОВЛІСВ

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олег КРАВЕЦЬ

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

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

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 31 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 60 с. , у тому числі 15 таблиць, 7 рисунків.

Мета роботи. Обґрунтуванні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи організації оплати праці на підприємстві, яка виступає невід'ємною частиною управління персоналом.

Завданням дослідження є:

- дослідити сутність, економічний зміст та значення оплати праці в системі управління персоналом;
- розглянути основні форми і системи оплати праці, їх особливості, переваги та недоліки;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання оплати праці в Україні;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;
- провести аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення організації оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Об'єктом дослідження є система організації оплати праці на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА»..

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації оплати праці, яка виступає невід'ємною частиною системи управління персоналом.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу, статистичного та економічного аналізу, табличний, графічний прогнозування та узагальнення.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи організації оплати праці в системі управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз діючої системи оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та запропоновано напрями її вдосконалення.

Ключові слова: персонал, оплата праці, системи оплати праці, управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність і значення оплати праці в системі управління персоналом	9
1.2. Форми і системи оплати праці	15
1.3. Нормативно-правове регулювання оплати праці в Україні	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві	34
2.3. Напрями вдосконалення організації оплати праці на підприємстві	44
Висновки	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

В сучасних умовах функціонування підприємств система оплати праці є ключовим фактором забезпечення їх ефективності та збереження кадрового потенціалу. В умовах зростаючої конкуренції, економічної нестабільності та трансформаційних змін в українській економіці дедалі важливішим стає завдання вдосконалення організації оплати праці. Вона повинна не лише гарантувати персоналу достойний рівень матеріальної винагороди, але й сприяти досягненню високих результатів у діяльності підприємства. Ефективна система оплати праці є потужним інструментом для мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, покращення якості роботи та реалізації стратегічних цілей підприємства. Особливого значення це питання набуває в харчовій промисловості, де оптимальне використання трудових ресурсів прямо впливає на загальну результативність діяльності. У зв'язку з цим аналіз чинної системи оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та розробка напрямків її вдосконалення є вкрай важливим завданням. Вони сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи організації оплати праці на підприємстві, яка виступає невід'ємною частиною управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі *завдання*:

- дослідити сутність, економічний зміст та значення оплати праці в системі управління персоналом;
- розглянути основні форми і системи оплати праці, їх особливості, переваги та недоліки;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання оплати праці в Україні;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;

- провести аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення організації оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Об'єктом дослідження є система організації оплати праці на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Предмет дослідження охоплює теоретичні, методичні та практичні аспекти організації оплати праці, яка виступає невід'ємною частиною системи управління персоналом.

У процесі дослідження було застосовано низку загальнонаукових і спеціалізованих методів, серед яких: метод теоретичного узагальнення та порівняння - для вивчення сутності оплати праці, її функцій та значення в системі управління персоналом; методи аналізу та синтезу - з метою оцінки системи оплати праці та ефективності використання фонду заробітної плати на підприємстві; статистичний та економічний аналіз - для вивчення динаміки економічних показників діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»; табличний і графічний прийоми - для візуалізації отриманих результатів дослідження; а також методи прогнозування та узагальнення - з метою розробки рекомендацій щодо вдосконалення організації оплати праці на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють оплату праці, наукові праці дослідників у сфері організації заробітної плати, навчальна та методична література, а також аналітичні, статистичні матеріали, фінансова, бухгалтерська звітність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за період 2022-2024 років. Додатково використовувалися електронні ресурси, фахові наукові публікації й відкриті інформаційні джерела, що стосуються предмета дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення організації оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з метою підвищення ефективності праці.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і значення оплати праці в системі управління персоналом

Вирішення проблеми бідності є важливою частиною політики економічного розвитку, яка дозволяє спрямувати більше ресурсів на цю мету. У найближчій перспективі ключовим завданням залишається забезпечення гідного рівня заробітної плати [1].

Ефективне функціонування та соціальний розвиток суб'єктів господарювання, включаючи трудові колективи, ґрунтуються передусім на створенні відповідних матеріальних стимулів. Основною формою їх реалізації виступає оплата праці персоналу.

Оплата праці відіграє важливу роль не лише як засіб матеріального стимулювання співробітників, але й як ключова складова системи управління персоналом, що суттєво впливає на такі аспекти, як продуктивність, рівень мотивації та ступінь лояльності працівників до підприємства. Її функціональне значення не обмежується тільки винагородженням за виконану роботу; вона також виконує важливу регулюючу функцію, сприяючи раціональному розподілу трудових ресурсів відповідно до потреб організації. Додатково оплата праці виконує соціальну функцію, забезпечуючи відтворення робочої сили та створюючи можливості для покращення рівня життя співробітників. Через механізм системи оплати праці підприємство набуває можливості формувати передбачувану поведінку персоналу, мотивувати його до досягнення визначених стратегічних цілей та гарантувати конкурентоспроможні позиції на ринку.

Враховуючи вищезазначене, актуальним є більш детальне вивчення природи оплати праці як важливої економічної категорії, необхідність виділення її ключових компонентів, принципів організації та ролі, яку вона відіграє в умовах сучасного економічного середовища. Такий аналіз сприятиме розкриттю потенціалу ефективного управління трудовими ресурсами та формуванню

оптимальних підходів до забезпечення економічної стабільності підприємств.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як «винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [12].

У трудовому праві поняття «заробітна плата» та «оплата праці» не є ідентичними, оскільки кожне з них має свій унікальний зміст і специфічну сферу застосування. Враховуючи це, розмежування цих категорій є доцільним для глибшого розуміння сутності трудових правовідносин.

Оплата праці та заробітна плата є двома різними поняттями, які треба чітко розрізняти.

О. І. Процевський запропонував якісно новий підхід до їх осмислення, розглядаючи ці терміни як категорії можливості та дійсності. За його концепцією, оплата праці втілює правову можливість - шанс, який може бути реалізований за певних умов. Натомість заробітна плата є правовою дійсністю, тобто фактичним результатом, отриманим працівником як матеріальну винагороду за виконану роботу. Дослідник акцентував увагу на тому, що для переходу від правової можливості до правової дійсності необхідний юридичний факт. Таким фактом виступає сама праця та її результат, який трансформує оплату праці у заробітну плату. У цьому полягає сутність взаємозв'язку між двома поняттями, яка була детально розкрита в роботах О. І. Процевського [26, с. 17].

Як слушно зазначає дослідниця С. В. Глухова, оплата праці є багатогранним поняттям. У зв'язку з цим вона пропонує аналізувати його крізь призму суб'єктів трудового права. Для роботодавця оплата праці становить частину його витрат, що зменшує прибуток як підприємця. Водночас вона виконує мотиваційну функцію, оскільки дозволяє впливати на внесок працівника у виробничий процес. Зі свого боку, для працівника оплата праці виступає головним джерелом доходів, яке забезпечує можливість гідного життя [8, с. 699].

Сутність поняття «оплата праці» відзначається своєю складністю та багатогранністю, що зумовлює необхідність її вивчення з різних перспектив і аспектів.

Узагальнення результатів досліджень, проведених науковцями, основною темою яких є питання оплати праці, дало змогу чіткіше визначити її суть та глибше зрозуміти ключові аспекти цього явища. Тракткування терміну категорії «оплата праці» представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тракткування терміну «оплата праці»

Автори	Визначення
Грішанова О.А. [9]	Оплата праці - це встановлений взаємозв'язок між показниками, що визначають обсяг виконаної роботи (норму) та рівень її оплати як у межах, так і понад встановлені норми, які забезпечують працівнику отримання заробітної плати відповідно до фактично досягнутих результатів його діяльності (щодо норми), заздалегідь узгодженої між працівником і роботодавцем вартості робочої сили.
Васюренко Л.В. [6]	Оплата праці - це обов'язок роботодавця, який полягає у забезпеченні своєчасної та справедливої виплати заробітної плати найманому працівникові за виконану ним роботу або надані послуги та базується на умовах, що були визначені в укладеному трудовому договорі.
Марченко Ю. І. [19]	Оплата праці є ключовим інструментом соціальної політики, який визначає рівень розвитку суспільства, спроможність держави забезпечувати якісні умови життя як для соціуму в цілому, так і для кожної окремої особи.
Новокрещенова Д. [21]	Оплата праці представляє собою структуровану систему взаємовідносин, що виникають у процесі організації й здійснення роботодавцем фінансових виплат працівникам за виконану ними роботу на основі положень чинного законодавства, інших нормативно-правових актів, а також відповідно до положень колективних договорів, угод, внутрішніх нормативних документів підприємства та індивідуальних трудових угод між працівником і роботодавцем.

Поняття «оплата праці» об'єднує економічні, соціальні та ринкові характеристики, які варто розглянути детальніше:

1. Заробітна плата є однією з ключових економічних категорій, яка слугує інструментом вираження економічних та соціальних взаємовідносин між роботодавцем і працівником. Вона відображає процес розподілу новоствореної вартості, що виникає в результаті трудової діяльності найманого працівника. Вона є одним із ключових механізмів регулювання господарських відносин і оцінки внеску людського капіталу в економічну діяльність.

2. У своєму практичному прояві заробітна плата являє собою винагороду або заробіток, який зазвичай визначається у формі грошових нарахувань. Вона виплачується працівникові власником підприємства чи уповноваженим органом відповідно до умов трудового договору за виконану роботу. Ця форма доходу забезпечує матеріальну підтримку працівника, а також мотивує його до виконання власних професійних обов'язків.

3. З точки зору функціонування ринку праці, заробітна плата є результатом взаємодії факторів попиту і пропозиції. Вона виступає як ціна за використання робочої сили, що формується в процесі обміну між сторонами трудового договору в умовах ринкових механізмів.

4. Для найманого працівника заробітна плата є не просто джерелом доходу, але й відображенням його здатності до продуктивної праці. Вона забезпечує працівника фінансовими ресурсами для задоволення його потреб і життєвих стандартів, що чинить значний вплив на соціальний стан та загальне благополуччя.

5. Для роботодавця заробітна плата виконує роль складової витрат виробничого процесу й водночас виступає як стимулюючий фактор. Залучення працівників на основі справедливої винагороди сприяє підвищенню продуктивності праці та матеріальній мотивації, встановлюючи баланс між

ресурсами і кінцевою ефективністю [13, с. 527-528].

Заробітна плата є однією з ключових соціально-економічних категорій у ринковій економіці, виконуючи низку важливих функцій.

По-перше, вона виконує відтворювальну функцію, слугуючи джерелом відновлення робочої сили та стимулом для залучення людей до трудового процесу.

По-друге, заробітна плата має стимулюючий характер, забезпечуючи прямий зв'язок між рівнем оплати праці та її кількісними, якісними й результативними показниками.

По-третє, вона виконує регулюючу функцію, сприяючи оптимальному розподілу та перерозподілу трудових ресурсів між регіонами країни та галузями економіки відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Нарешті, заробітна плата реалізує соціальну функцію, покликану забезпечити соціальну справедливість через рівну винагороду за однаковий обсяг і якість роботи.

Завіновська Г.Т. [11, с. 148] вважає, що оплата праці відіграє значно ширший спектр функцій, які виходять за межі її традиційного розуміння як засобу винагороди за трудову діяльність. Зокрема, вона виступає інструментом для збереження зайнятості населення, слугуючи механізмом попередження безробіття навіть за рахунок заниженого рівня оплати праці. Однією з ключових ролей є забезпечення соціальних гарантій працівників, що дозволяє підтримувати їхній добробут у складних економічних умовах. Крім того, заробітна плата сприяє утриманню працівників у межах їхнього попереднього професійного статусу та пов'язаних із ним умов праці, знижуючи ризики втрати соціальної стабільності. В деяких випадках вона виконує роль інструменту стримування інфляції, що досягається через накопичення заборгованості з виплати заробітної плати. Важливим аспектом є її здатність впливати на перерозподіл зайнятих між різними секторами економіки, стимулюючи трудову міграцію між галузями. Однак, вчена вважає, що недостатній рівень заробітної плати можуть провокувати зростання нелегальної зайнятості та залучення

працівників до вторинної діяльності. Разом із цим оплата праці сприяє зростанню мобільності робочої сили, створюючи передумови для більш гнучкого пристосування трудових ресурсів до змін в економічному середовищі.

Оплата праці має низку характерних особливостей, які визначають її структуру та вплив на економічну діяльність [7, с. 80]. Зокрема, можна виділити такі ключові аспекти:

1. Збільшення фонду оплати праці як результат розширення реалізації продукції. Зростання заробітної плати на підприємстві залежить від його успішності в реалізації продукції, що, своєю чергою, обумовлює важливість високого рівня продуктивності праці для забезпечення стабільного економічного розвитку та конкурентоспроможності.

2. Пряма залежність між ростом фонду оплати праці та збільшенням споживчих витрат населення. Розширення фонду зарплат сприяє активізації покупок населення, стимулюючи економічне зростання країни в цілому. Це явище демонструє, як збільшення доходів працівників може позитивно впливати на макроекономічні показники.

3. Тимчасовий характер фонду оплати праці. Хоча планування фонду здійснюється на постійній основі, розподіл фінансових ресурсів та виплата заробітної плати проводяться періодично. Цей аспект підкреслює необхідність ефективного управління бюджетом підприємства для забезпечення його фінансової стабільності.

4. Складна структура фонду оплати праці. Переважна частина фонду являє собою винагороду за виконану роботу, яка залежить від її кількісних і якісних характеристик. Проте до фонду також входять різні компенсаційні виплати та стимули, що не завжди мають прямий зв'язок із трудовими вкладеннями працівника.

5. Різноманітність форм вираження фонду оплати праці. Незважаючи на те, що проектування цього фонду здійснюється в грошовому еквіваленті, фактична виплата заробітної плати може відбуватися у вигляді продукції підприємства. Такий підхід особливо актуальний для компаній, що стикаються

з певними фінансовими труднощами [7, с. 80]..

Таким чином, оплата праці є багатогранним аспектом організації економічної діяльності, який не тільки впливає на добробут працівників, але й відіграє значну роль у макроекономічних процесах країни

1.2. Форми і системи оплати праці

В сучасних реаліях питання організації та ефективного управління оплатою праці набуває надзвичайно важливого значення, адже саме від цього значною мірою залежить ефективне використання трудового потенціалу підприємства та рівень мотивації працівників до досягнення високих результатів. В умовах зростаючої конкуренції та постійних змін у господарському середовищі підприємства змушені вдосконалювати підходи до матеріального стимулювання персоналу, що робить необхідним глибокий аналіз існуючих форм і систем оплати праці.

Форми та системи оплати праці формують ключовий аспект організації трудових відносин на підприємстві, адже саме вони регулюють порядок нарахування заробітної плати відповідно до результатів роботи, її обсягу та якості. Вибір найбільш ефективної форми оплати праці відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, сприяє зростанню їхньої продуктивності та загальному покращенню роботи підприємства. Сьогодні використовуються різноманітні системи оплати праці, які враховують специфіку виробничих процесів, рівень професійної підготовки персоналу та стратегічні завдання підприємства.

В Україні використовуються дві основні форми оплати праці - почасова та відрядна, які є базовими підходами до визначення розміру заробітної плати залежно від витраченого часу або обсягу виконаної роботи. Кожна з цих форм має свої особливості, переваги та сфери застосування, що зумовлює їх використання залежно від характеру виробничого процесу та специфіки діяльності підприємства (рис.1.1).

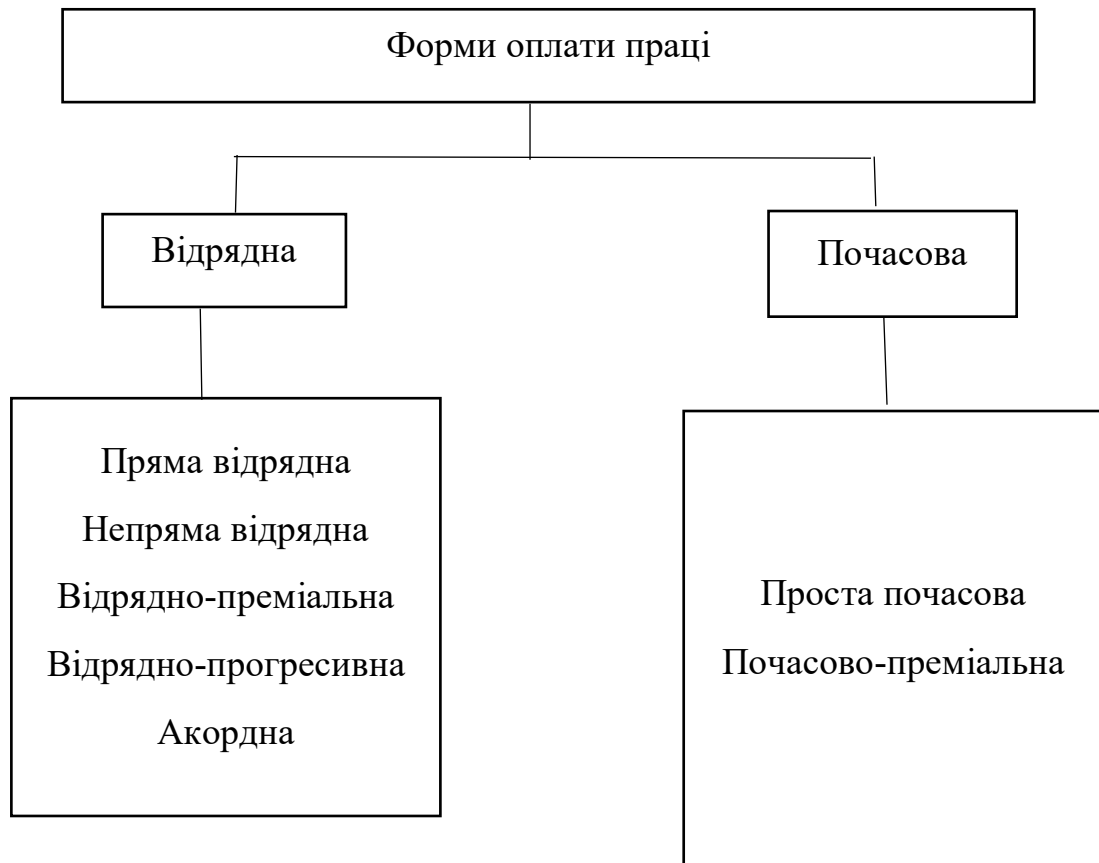


Рис. 1.1. Форми та системи оплати праці

Джерело: Складено автором

При застосуванні відрядної форми оплати праці розмір заробітної плати працівника визначається, враховуючи кількість виготовленої ним продукції, а також встановлені норми оплати за виготовлення однієї одиниці цієї продукції. Такий підхід стимулює працівників до продуктивнішої роботи, оскільки рівень їх доходу прямо залежить від обсягів виконаної роботи та дотримання стандартів якості.

Відрядна форма оплати праці охоплює кілька видів: пряму відрядну, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну, непряму відрядну та акордну.

При прямій відрядній формі заробітна плата розраховується шляхом множення розцінки за одиницю продукції на загальну кількість одиниць, виготовлених працівником за певний період. У випадку відрядно-преміальної форми до основного заробітку, визначеного за прямими розцінками, додається

премія. Важливо забезпечити чітке визначення критеріїв преміювання та довести їх до кожного працівника.

Відрядно-прогресивна форма оплати передбачає нарахування заробітку у двох складових: за обсяг виконаної роботи в межах встановленої норми - за базовими розцінками, а за перевиконання норми - за підвищеними розцінками [30, с. 62-63].

Особливістю акордної форми оплати є те, що винагорода нараховується не за окремі одиниці продукції, а за весь виконаний обсяг або комплекс робіт у цілому.

Непряма відрядна оплата використовується для визначення заробітку допоміжного персоналу, який забезпечує функціонування основного виробничого процесу.

Почасова оплата праці полягає у нарахуванні зарплати за фактично відпрацьований час, незалежно від кількості виготовленої продукції чи виконаних завдань. Основою для розрахунку виплат є тривалість робочого часу та встановлена тарифна ставка або посадовий оклад працівника. Такий підхід часто застосовується в сферах, де складно або недоцільно чітко нормувати обсяги роботи, зокрема в управлінській, адміністративній або сервісній діяльності.

Ця форма компенсації забезпечує стабільність доходів співробітників, що сприяє їхній соціальній захищеності. Для підвищення продуктивності та мотивації працівників до почасової форми оплати нерідко додають систему преміювання, яка враховує якість виконання завдань, дотримання трудової дисципліни і досягнення запланованих результатів. Завдяки цьому гарантований рівень заробітної плати вдало поєднується із стимулюванням продуктивної діяльності.

Почасова система оплати праці поділяється на два основних види: проста почасова та почасово-преміальна. При застосуванні простої почасової форми розмір зарплати працівника визначається його тарифною ставкою (окладом) і фактично відпрацьованим часом.

Почасово-преміальна форма, своєю чергою, передбачає додавання до основного заробітку окремої премії за фактично відпрацьований час.

Основою почасової системи оплати є тарифна система, яка складається з таких компонентів:

- тарифної сітки, що включає кваліфікаційні розряди й відповідні їм тарифні коефіцієнти;
- тарифних ставок - суми заробітної плати за годину, день або місяць роботи;
- тарифної ставки першого розряду, яка визначає оплату за найменш кваліфіковану працю. На сьогодні ця ставка відповідає мінімальній заробітній платі, узгодженій у колективному договорі;
- схеми посадових окладів - переліку посад із зазначенням окладів і коефіцієнтів, на базі яких встановлюється рівень оплати праці для конкретної посади [22].

Потрібно звернути увагу на те, що Відповідно до чинного законодавства, підприємства, установи та організації самостійно встановлюють форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів. Також вони визначають умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород і інших видів заохочувальних, компенсаційних чи гарантійних виплат. При цьому їх встановлення має відбуватися у межах колективного договору з обов'язковим урахуванням норм і гарантій, які закріплені чинним законодавчим полем, а також відповідають положенням генеральної, галузевих або регіональних угод. [17].

Вибір і впровадження підходів у сфері управління персоналом вимагають врахування численних факторів, зокрема економічних, соціальних і психологічних. Крім того, необхідно забезпечити ефективну роботу таких підсистем менеджменту, як нормування праці та оцінка результатів діяльності співробітників. Ці процеси потребують ретельного і комплексного аналізу взаємозалежностей між чинниками, що формують середовище функціонування підприємства і впливають на специфіку управління кадрами.

Економічні чинники переважно визначають рівень ресурсної забезпеченості, раціональність використання трудового потенціалу та фінансову стабільність організації. Соціальні аспекти зосереджуються на характеристиках робочого колективу, ступені розвитку корпоративної культури та виконанні соціальних зобов'язань підприємства. У свою чергу, психологічні фактори торкаються поведінкових аспектів працівників, їх мотиваційних прагнень і загального рівня задоволеності виконуваною роботою.

Згідно з Законом України «Про оплату праці» у статті 2 визначено структуру заробітної плати яка поділяється на основну, додаткову, а також інші види заохочувальних і компенсаційних виплат, які сприяють мотивації співробітників та забезпеченню справедливості в оплаті праці. Основна частина заробітної плати являє собою винагороду за виконану роботу на підставі установлених норм праці, що включають норми часу, виробітку, обслуговування або виконання певних посадових обов'язків. Ця частина оплати праці розраховується і виплачується залежно від тарифних ставок (окладів), які встановлюються для працівників, а також згідно з відрядними розцінками або посадовими окладами для службовців. Підхід до формування основної частини заробітної плати враховує рівень складності роботи, спеціалізацію та внесок кожного співробітника в загальний процес діяльності підприємства [12].

Закон визначає такі форми виплати додаткової заробітної плати:

- доплати,
- надбавки,
- гарантовані виплати,
- компенсаційні виплати, які передбачені чинним законодавством;
- премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій [12].

Додаткова заробітна плата займає важливе місце в системі оплати праці, яка регулюється чинним законодавством України, і слугує одним із ключових стимулів для працівників. Вона є засобом додаткового матеріального заохочення, призначеним для винагороди за виконання роботи, що перевищує встановлені норми, досягнення значних успіхів у трудовій діяльності, а також за

працю в особливих умовах чи реалізацію професійних обов'язків на високому рівні. Згідно із Законом України «Про оплату праці», складовими додаткової заробітної плати є різноманітні види виплат, включаючи доплати за понаднормову роботу, надбавки за певні професійні уміння чи умови праці, премії за досягнення виробничих результатів. Сюди також відносяться різного роду гарантійні та компенсаційні виплати, що здебільшого прямо пов'язані з виконанням конкретних службових завдань або виробничих обов'язків, забезпечуючи стимул для підвищення продуктивності праці та розвитку професійної майстерності. [12].

Доплати нараховуються за умови виконання роботи в ситуаціях, які виходять за межі нормальних, або при розширенні обсягу трудових обов'язків. Наприклад, це можуть бути доплати за нічні зміни, понаднормову роботу, поєднання професій, роботу у шкідливих умовах чи у святкові дні. Надбавки зорієнтовані на стимулювання працівників і надаються за професійну майстерність, тривалий стаж роботи, підвищену інтенсивність праці, знання іноземних мов чи інші видатні досягнення [12].

Гарантійні виплати забезпечують збереження доходу працівника в окремих ситуаціях, передбачених законодавством, коли він тимчасово не виконує свої основні обов'язки. До таких виплат належать кошти за період відпустки, службових відряджень, проходження навчання чи виконання державних завдань. Компенсаційні виплати спрямовані на покриття витрат або незручностей, пов'язаних із трудовою діяльністю. Наприклад, це може бути відшкодування витрат на відрядження, використання власного майна для службових потреб чи умови праці зі специфічними вимогами [].

Ще однією важливою складовою додаткової заробітної плати є премії. Вони нараховуються за досягнення значних результатів у роботі, успішне виконання або перевиконання виробничих планів, підвищення якості продукції чи ефективності трудової діяльності. Порядок виплати премій визначається колективними договорами або внутрішніми регламентами підприємства[12].

Таким чином, додаткова заробітна плата поєднує компенсаційну та стимулюючу функції, що сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формує мотивацію у співробітників.

Самостійний вибір підприємством форм і механізмів оплати праці, а також визначення їх ключових структурних компонентів, вимагає ретельного, злагодженого підходу. Для досягнення цієї мети потрібна ефективна співпраця між службою управління персоналом, економічною службою та керівництвом підприємства. Лише через тісну взаємодію цих підрозділів можливо розробити і впровадити дієву модель оплати праці, яка відповідає як стратегічним цілям компанії, так і професійним інтересам співробітників.

Згідно з думкою Білової Н. та Чернишової Н. [5], при виборі та впровадженні почасово-преміальної або відрядно-преміальної систем оплати праці надзвичайно важливо приділити увагу правильній організації підсистеми преміювання на підприємстві. Ця підсистема має враховувати кілька ключових елементів, які забезпечують її ефективне функціонування. До таких важливих складових належать:

- чітко визначені цілі та завдання, які повинні відповідати стратегії підприємства й мотивувати працівників до досягнення бажаних результатів;

- показники преміювання, що слугують критеріями для оцінювання виконаної роботи, а також умови, за яких працівникам може бути нарахована премія;

- розміри премій, які мають бути справедливими, конкурентоспроможними та мотивуючими для персоналу;

- джерела виплат премій із чітким розумінням, звідки надходитимуть кошти для здійснення преміювання, що сприятиме фінансовій стійкості підприємства;

- періодичність преміювання, яка задає певну регулярність отримання матеріального заохочення, дозволяючи працівникам розраховувати на певну стабільність у цьому питанні;

-терміни нарахування та виплати премій, що мають бути точно регламентовані й дотримані для забезпечення довіри й задоволення серед працівників.

Таким чином, вчені вважають, що оптимальна організація цих складових забезпечує не лише успішне функціонування системи оплати праці, але й позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства [5].

1.3. Нормативно-правове регулювання оплати праці в Україні

Основні завдання України у сфері забезпечення включають вирішення проблеми бідності, яка є одним із ключових соціальних викликів, оптимальне використання ресурсів та досягнення демографічної стабільності.

Нормативно-правове регулювання оплати праці в Україні охоплює систему законодавчих і підзаконних актів, що визначають правила встановлення, розрахунку та виплати заробітної плати, а також забезпечують гарантії прав працівників.

Ми погоджуємося з О.І. Ковтуном [15] у тому, що ключовими завданнями державного регулювання оплати праці є:

- забезпечення кожному працівнику мінімального рівня споживання, необхідного для життя;
- підтримка реальної купівельної спроможності заробітної плати;
- встановлення чіткого зв'язку між рівнем заробітної плати і продуктивністю праці;
- забезпечення збалансованості між рівнями оплати праці для різних категорій працівників відповідно до ринкових принципів формування ціни [15, с. 346].

З огляду на поставлені завдання та значення державного регулювання оплати праці, встановлення мінімальної заробітної плати виступає важливим механізмом у реалізації соціальної політики країни. Це дозволяє не лише забезпечити працівникам базовий рівень доходів, але й сприяє підтримці

економічної стабільності та справедливості, що відіграє ключову роль у покращенні якості життя суспільства.

Основною метою встановлення мінімальної заробітної плати на законодавчому рівні є боротьба з бідністю. Економічні експерти зазначають, що запровадження і регулярне підвищення мінімальної заробітної плати демонструє вищу ефективність у подоланні бідності порівняно з іншими формами соціального забезпечення. Це стосується як державного соціального забезпечення, що фінансується з державного бюджету (наприклад, виплати пенсій, додаткових пенсій, доплат, надбавок, компенсацій звільненим військовослужбовцям та їхнім сім'ям, а також державної допомоги сім'ям із дітьми), так і надання соціальної підтримки. До останнього належить допомога людям у складних життєвих обставинах, які не можуть самостійно їх здолати, коштом державних або місцевих бюджетів. Крім того, до альтернативних форм забезпечення відносяться: соціальні пільги та субсидії, недержавне соціальне страхування, недержавне пенсійне забезпечення, допомога за рахунок фінансових ресурсів юридичних і фізичних осіб, а також змішані системи партнерського соціального забезпечення, як-от загальнообов'язкове соціальне страхування.

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на сферу трудових відносин, створивши нові виклики для роботодавців і працівників, пов'язані з небезпекою або неможливістю виконання трудових обов'язків. У випадках, коли працівник втрачає можливість доступу до робочого місця через бойові дії, окупацію, руйнування інфраструктури чи загрозу життю, питання забезпечення права на оплату праці набуває особливої важливості. Незважаючи на складнощі воєнного часу, конституційні права на працю та своєчасну й повну оплату праці залишаються незмінними, що вимагає їх належного дотримання як з боку держави, так і з боку роботодавців.

Основні правові гарантії оплати праці включають:

1. Право на отримання заробітної плати, яка не може бути нижчою за мінімальний встановлений рівень. Згідно з частиною 4 статті 95 Кодексу законів

про працю України, «Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств, установ, організацій усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці» [17]. Отже, роботодавці повинні забезпечувати мінімальні державні гарантії, навіть у складних умовах, таких як воєнний час.

2. Право на індексацію заробітної плати. Важливим аспектом захисту оплати праці є положення частини 5 статті 95 Кодексу законів про працю України, яке вказує «Заробітна плата підлягає індексації у встановленому законодавством порядку» [17].

3. Дотримання встановлених строків виплати заробітної плати є важливим аспектом трудових відносин. Згідно зі статтею 115 Кодексу законів про працю України, «Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (а в разі відсутності таких органів - представниками, обраними і уповноваженими трудовим колективом), але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата» [17].

4. Забезпечення гарантії повного розрахунку з працівником у момент його звільнення є ключовим аспектом трудових відносин, що включає виплату всіх належних сум, зокрема заборгованої заробітної плати. У цьому контексті Кодекс законів про працю України містить спеціальну статтю, яка встановлює відповідальність роботодавця за будь-яке затримання розрахунку при звільненні. Зокрема, у статті 117 детально прописано механізм та умови такої відповідальності, захищаючи права працівників і сприяючи належному дотриманню трудового законодавства. «У разі невиплати з вини роботодавця належних звільненому працівникові сум у строки, визначені статтею 116 цього Кодексу, при відсутності спору про їх розмір підприємство, установа,

організація повинні виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку, але не більш як за шість місяців» [17].

5. Компенсація за затримку виплати заробітної плати. Відповідно до статті 34 Закону України «Про оплату праці» передбачено, що «Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку із порушенням строків її виплати провадиться відповідно до індексу зростання цін на споживчі товари і тарифів на послуги у порядку, встановленому чинним законодавством» [12].

6. Питання гарантій оплати праці в період простою регулюється нормами трудового законодавства, зокрема статтею 113 Кодексу законів про працю України. Відповідно до цієї статті, «Час простою не з вини працівника, в тому числі на період оголошення карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України, оплачується з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу)». [17].

Додатково третя частина тієї ж статті уточнює положення, що стосуються особливих обставин простою. У випадках, коли виникають виробничі умови, що несуть загрозу для життя чи здоров'я працівників або осіб довкола них, а також для навколишнього природного середовища, і це сталося не з вини самого працівника, за ним забезпечується виплата середнього заробітку [17].

7. Гарантія відшкодування заробітної плати країною-агресором у випадку призупинення трудового договору. Згідно з частиною 2 статті 13 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» «Під час та за період призупинення дії трудового договору роботодавець не зобов'язаний виплачувати працівнику заробітну плату, здійснювати гарантійні та компенсаційні виплати які належали такому працівнику на день призупинення дії трудового договору) і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і трудовим договором (у тому числі надавати, оплачувати та компенсувати будь-які відпустки, дні відпочинку, допомогу по тимчасовій непрацездатності, подавати відповідні заяви-розрахунки, передбачені законодавством про загальнообов'язкове державне соціальне страхування)» [24].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Еко-сфера» - українська компанія, що працює в галузі харчової промисловості, спеціалізуючись на виробництві натуральних соків, нектарів, безалкогольних напоїв та питної води.

У 2003 році на базі заводу з виробництва соків у місті Калинівка Вінницької області було засновано компанію «Екосфера». У 2009 році запущено в експлуатацію глибинні артезіанські свердловини, що забезпечують якісну питну воду. У 2011 році створено власне збутове підприємство з мережею філій у Вінниці, Житомирі, Луцьку, Києві, Рівному, а також автотранспортне підприємство зі 150 одиницями техніки. У 2013 році на ринок були представлені соки під торговою маркою «Ранок», а вже у 2014 році - продукція під брендом «Екосфера». З часом стала одним із провідних виробників сокової продукції в Україні [23].

Розвиток компанії розпочався з запуску виробництва для переробки фруктовো-ягідної сировини та створення натуральних соків. На початковому етапі її діяльність була спрямована на забезпечення внутрішнього ринку високоякісною продукцією українського походження. Згодом підприємство суттєво розширило асортимент, провело модернізацію обладнання та впровадило передові технології обробки й пакування. Протягом років ТОВ «ЕКО-СФЕРВ» створило повноцінний виробничий цикл, що охоплює всі етапи: від збору і переробки сировини до фасування і реалізації готової продукції. Активна робота над впровадженням міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів дозволила компанії закріпити свої позиції на ринку[23].

На сьогодні підприємство пропонує широкий асортимент продукції під

кількома торговими марками, які включають соки, нектари, газовані напої та артезіанську воду. Основним пріоритетом підприємства залишається виробництво натуральної та безпечної продукції, задоволення потреб споживачів і постійний розвиток на українському ринку харчової промисловості[23].

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Еко-сфера» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Еко-сфера»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Еко-сфера»
Скорочена назва	ТОВ «Еко-сфера»
Код ЄДРПОУ	32320552
Розмір статутного капіталу	9600 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна власність
Види діяльності	Основний: 10.32- Виробництво фруктових і овочевих соків. Додаткові: -Виробництво інших харчових продуктів -Оптова торгівля продуктами харчування -Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах
Юридична адреса	Україна, Вінницька обл., м. Калинівка, вул. Івана Мазепи, 45

Джерело: сформовано за даними підприємства

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує централізоване керівництво діяльністю компанії в поєднанні з чітким розподілом обов'язків між спеціалізованими підрозділами.

Основні компоненти організаційної структури включають:

Директор - відповідає за стратегічне управління та визначення векторів розвитку підприємства.

Фінансовий відділ - здійснює бухгалтерський облік, формування фінансової звітності та розробку планів фінансового забезпечення.

Виробничий відділ - займається переробкою сировини, контролем якості продукції та організацією її випуску.

Відділ маркетингу та продажів - відповідає за розробку рекламних стратегій, розширення збуту продукції та налагодження партнерських відносин.

Відділ логістики - координує транспортування готової продукції та закупівлю необхідної сировини.

Юридичний відділ - веде правову документацію та забезпечує захист інтересів компанії в правовому полі.

HR-відділ - займається управлінням персоналом, включаючи пошук і підбір фахівців, проведення навчальних заходів та розвиток професійних навичок працівників.

Ефективна організаційна структура виступає ключовим елементом, що сприяє забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах жорсткої сучасної конкурентної боротьби. Вона створює основу для раціонального розподілу управлінських функцій, покращує взаємодію та координацію між підрозділами, а також допомагає досягти оптимального балансу між централізацією та децентралізацією управлінських процесів. Така структура дозволяє не лише підвищити ефективність усіх ланок підприємства, але й гарантує гнучкість у адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме ці фактори впливають на швидкість прийняття рішень, адаптивність до змін ринкових умов і результативність використання доступних ресурсів.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» важливо провести аналіз ключових економічних показників підприємства за період 2022–2024 років.

Дані щодо основних економічних показників діяльності підприємства зібрано в таблиці 2.2.

Аналіз даних таблиці 2.2 показує стійке зростання ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у період з 2022 до 2024 року. У 2024 році чистий дохід підприємства досягнув 1

126 500 тис. грн, перевищивши показник 2022 року на 44,8 %. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та укріплення позицій компанії на ринку. Собівартість реалізованої продукції також зазнала зростання, піднявшись із 600 297 тис. грн у 2022 році до 785 648 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 30,9 %. Водночас темпи зростання доходів перевищували темпи збільшення витрат, що позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 роки

Показники	2022р.	2023р	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, тис. грн.	778188	993827	1126500	144,8
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг, тис.грн.	600297	719274	785648	130,9
Валовий прибуток, тис. грн.	177 891	274 553	340 852	191,6
Чистий прибуток, тис.грн.	24937	55619	45316	181,6
Власний капітал, тис.грн	242739	422704	437158	180,1
Необоротні активи, тис. грн.	254927	396720	418821	164,3
Оборотні активи, тис.грн	298478	437885	501596	168,6
Рентабельність господарської діяльності, %	3.20	5.49	4.02	125,6

Джерело: розраховано за даними підприємства

Валовий прибуток у 2024 році сягнув 340 852 тис. грн, що майже в 91,6 % більше рівня 2022 року. Чистий прибуток зріс на 81,6 %, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності компанії. Варто також відзначити зростання власного капіталу підприємства: з 242 739 тис. грн у 2022 році до 437 158 тис. грн у 2024 році. Такий результат демонструє зміцнення фінансової стійкості та підвищення фінансової незалежності компанії.

Рентабельність господарської діяльності у 2024 році становила 4,02 %, що вище рівня 2022 року, однак нижче показника 2023 року. Це свідчить про певне зростання витрат підприємства у 2024 році, проте загалом діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» залишається прибутковою та ефективною

Дані рис.2.1 показує, що вартість необоротних та оборотних активів також мала тенденцію до зростання, що вказує на розширення ресурсної бази підприємства та збільшення масштабів його діяльності. Зокрема, оборотні активи у 2024 році зросли на 68 % порівняно з 2022 роком.

У період 2022-2024 років ТОВ «Еко-Сфера» активно розширювало свою майнову базу, при цьому основний акцент було зроблено на зростання оборотних активів. Це свідчить про збільшення масштабів діяльності компанії та покращення її фінансової гнучкості. Водночас виникають певні ризики, зумовлені випереджальним приростом запасів і скороченням нематеріальних активів, що може свідчити про необхідність оптимізації інвестиційної стратегії в перспективі.

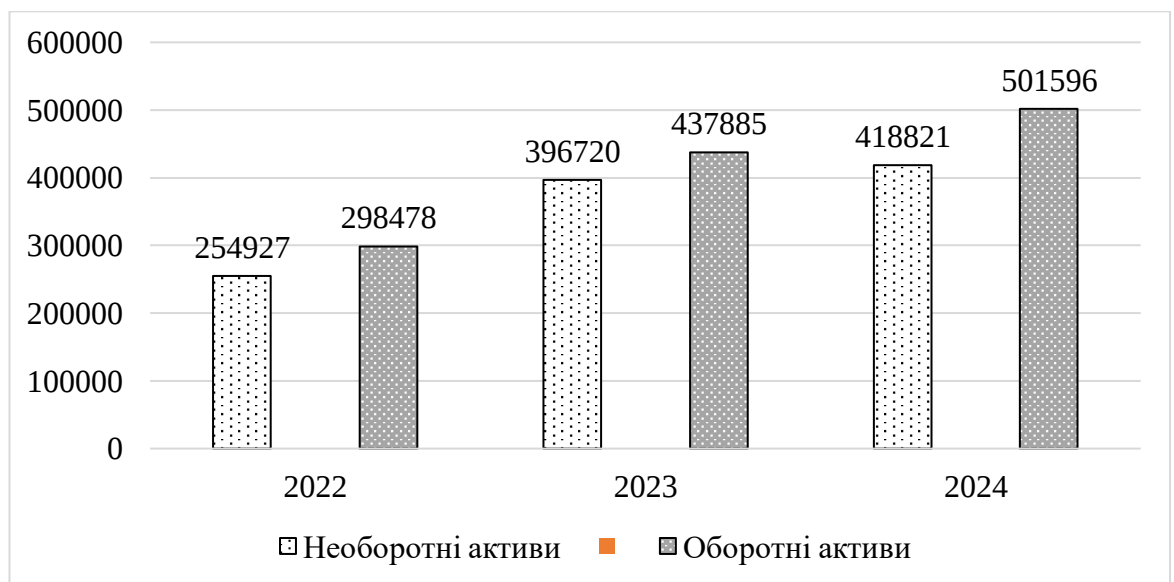


Рис. 2.1. Динаміка необоротних та оборотних активів ТОВ «ЕКО- СФЕРА» у 2022-2024 роках

Джерело: сформовано за даними підприємства

В таблиці 2.3 розглянемо аналіз структури капіталу та зобов'язань ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 роки.

Аналіз структури капіталу та зобов'язань ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за період 2022-2024 років демонструє низку позитивних тенденцій у розвитку підприємства, а також суттєве зміцнення його фінансового становища. Загальна

сума джерел фінансування у 2024 році досягла 920417 тис. грн, що означає приріст на 367 012 тис. грн, або на 66,3 % порівняно з 2022 роком. Таке зростання свідчить про розширення масштабів господарської діяльності ТОВ, зростання її економічного потенціалу та збільшення обсягів активів. У структурі пасивів найбільшу долю займає власний капітал, який у 2024 році становив 47,5 % від загальної суми фінансування.

Таблиця 2.3

Аналіз структури капіталу та зобов’язань ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилен ня 2024 р. від 2022 р., %	Відхилення структури, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал, в т.ч.:	242739	43.8	421642	50.5	437158	47.5	180,1	3,64
Статутний капітал	9600	1.7	9600	1.2	9600	1.0	100,0	-0,69
Додатковий капітал	103226	18.6	231174	27.7	201374	21.9	195,1	3,23
Нерозподілений прибуток	120959	21.8	175516	21.0	220832	24,0	182,6	2,13
Довгострокові зобов’язання	86900	15.7	76478	9.2	96462	10.5	111,0	-5,22
Поточні зобов’язання в т.ч.:	223766	40.4	336485	40.3	386797	42.0	172,9	1,59
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	88862	16.1	102467	12.3	14192	1.5	16,0	-14,52
поточні зобов’язання за розрахунками	11 812	2.1	14746	1.7	21 293	2.3	180,3	0,18
Інші поточні зобов’язання	26500	4.8	28502	3.4	24515	2.7	92,5	-2,13
Разом	553405	100	834605	100	920417	100	166,3	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

За порівнянням із показниками 2022 року, обсяг власного капіталу збільшився на 194 419 тис. грн, що еквівалентно приросту на 80,1 %. При цьому його частка у загальній структурі капіталу зросла на 3,64 в.п., що свідчить про значну стабілізацію фінансової стійкості та зростання незалежності ТОВ від зовнішніх джерел фінансування.

Статутний капітал протягом аналізованого періоду залишався незмінним і складав 9600 тис. грн. Однак його частка у структурі пасивів скоротилася на 0,69 в.п., що пояснюється загальним збільшенням обсягів капіталу компанії. Крім того, додатковий капітал у 2024 році зріс на значні 95,1, а його частка в структурі загального капіталу збільшилася на 3,23 в.п. Показники нерозподіленого

прибутку також демонструють позитивну динаміку: цей показник зріс на 82,6 %, що свідчить про стабільну прибутковість ТОВ та накопичення власних фінансових ресурсів для майбутнього розвитку.

Довгострокові зобов'язання за аналізований період зросли лише на 11 %, проте їх частка у загальній структурі пасивів скоротилася на 5,22 в.п., що дає підстави говорити про поступове зменшення залежності підприємства від довгострокового позикового капіталу. Поточні зобов'язання у 2024 році продемонстрували приріст на 72,9 %, що зумовило незначне збільшення їх частки в структурі капіталу на 1,59 в.п. Позитивною тенденцією стало суттєве скорочення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги - на 84 %. Це привело до зменшення частки такої заборгованості у загальній структурі пасивів на 14,52 в.п., підкреслюючи покращення платіжної дисципліни компанії.

Отже, проведений аналіз структури капіталу свідчить про те, що ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє стійку позитивну динаміку - суттєве збільшення власних джерел фінансування, накопичення нерозподіленого прибутку та значне скорочення рівня кредиторської заборгованості. Усе це є показником посилення фінансової стійкості підприємства та його здатності до ефективного і сталого розвитку в умовах змінного економічного середовища.

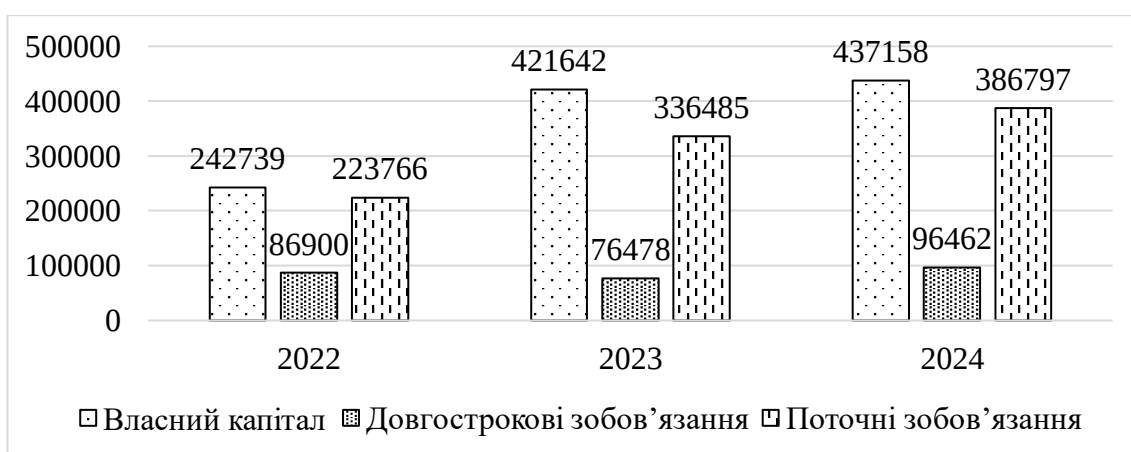


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках
Джерело: сформовано за даними підприємства

Для оцінки рівня фінансової стійкості та незалежності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» доцільно проаналізувати основні показники структури капіталу

підприємства. Аналіз коефіцієнтів автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу та фінансової стабільності дає можливість визначити ефективність формування джерел фінансування підприємства та рівень його платоспроможності. Основні показники фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.(+,-)
Коефіцієнт автономії	0.44	0.51	0.47	0.04
Коефіцієнт фінансової залежності	2.28	1.98	2.11	-0.17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.31	0.24	0.26	-0.05
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов’язань	0.78	1.02	0.90	0.12
Коефіцієнт фінансової стабільності	0.24	0.25	0.24	0.00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Результати аналізу фінансової стійкості підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА» вказують на загальний стабільний стан його фінансів протягом трирічного періоду, з 2022 до 2024 року. Зокрема, коефіцієнт автономії у 2024 році досяг показника 0,47, що на 0,04 перевищує рівень 2022 року. Це продемонструвало позитивну динаміку, адже збільшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства. Крім того, цей показник залишався у межах нормативного рівня, що дає підстави характеризувати підприємство як фінансово стійке. Що стосується коефіцієнта фінансової залежності, то у 2024 році його значення зменшилося з 2,28 до 2,11, тобто на 0,17 пунктів. Таке скорочення посилює позитивну тенденцію фінансового розвитку, адже воно свідчить про зниження рівня залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, що сприяє більшій стабільності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зафіксований на рівні 0,26 у 2024 році, що на 0,05 нижче

порівняно з показником 2022 року. Цей показник вказує на деяке скорочення частини власного капіталу, яка спрямовується на фінансування оборотних активів. Водночас рівень маневреності залишається прийнятним, забезпечуючи належну підтримку поточної діяльності підприємства. Важливим параметром є співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань, яке у 2024 році склало 0,90 – на 0,12 більше порівняно із 2022 роком. Така зміна демонструє зростання здатності компанії забезпечувати покриття поточних боргів за рахунок власних фінансових ресурсів, що є показником покращеного фінансового стану. Коефіцієнт фінансової стабільності протягом аналізованого періоду залишався практично незмінним і у 2024 році становив 0,24. Це вказує на збереження відносно стабільної структури джерел фінансування підприємства, що слугує важливим фактором його стійкості.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕКО-СФЕРА» характеризується високим рівнем фінансової стійкості. Підприємство демонструє прогрес у зміцненні своєї фінансової незалежності, а також підтримує стабільну і збалансовану структуру капіталу, що є важливим чинником для забезпечення успішної діяльності у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві

Ефективність впровадження та функціонування системи оплати праці на підприємстві значною мірою обумовлюється специфікою формування трудових ресурсів, а також раціональністю їх використання. Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування виробничого процесу, досягненні довгострокових стратегічних цілей організації та підвищенні загальної результативності її діяльності. Саме тому глибоке і всебічне дослідження складу, структури та динамічних змін чисельності працівників набуває критичного значення. Такий аналіз є важливою передумовою для комплексної оцінки ефективності системи оплати праці, оскільки будь-які зміни в кадровому складі прямо впливають на формування фонду заробітної плати, визначають рівень продуктивності роботи колективу та безпосередньо впливають на загальну ефективність управління підприємством. Що більше уваги приділяється цим аспектам, то більш досконалою може стати система управління трудовими ресурсами, що сприятиме економічному зростанню підприємства.

Для здійснення глибокого аналізу стану оплати праці на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА» першочергово необхідно розглянути динаміку змін, які мали місце у складі персоналу протягом кількох останніх років. Це дозволить виявити основні тенденції, що стосуються змін чисельності працівників, їхнього розподілу за категоріями, професійного рівня, стажу чи інших істотних характеристик. Аналіз таких показників є важливою складовою для розуміння загальної кадрової ситуації, яка, у свою чергу, значною мірою впливає на рівень і структуру оплати праці на підприємстві.

Чисельність персоналу є ключовим показником під час оцінки фінансового стану та продуктивності підприємства. Вона відображає зміни в обсязі та структурі робочої сили, що безпосередньо впливають на ефективність і результативність діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Склад і структура персоналу на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення 2024/2022, ±
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	
Керівники	25	5,0	24	4,9	24	4,7	-1
Спеціалісти	98	19,5	94	19,1	95	18,7	-3
Службовці	39	7,8	37	7,5	37	7,3	-2
Робітники	324	64,5	323	65,7	336	66,1	+12
Інший персонал	16	3,2	14	2,8	16	3,2	0
Усього персоналу	502	100,0	492	100,0	508	100,0	+6

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Дані таблиці 2.5 демонструють відносну стабільність кадрового складу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за період із 2022 по 2024 роки. У 2024 році загальна чисельність працівників сягнула 508 осіб, що на 6 більше, порівняно з 2022 роком. Проте у 2023 році відбулося незначне скорочення штату до 492 осіб, але вже наступного року підприємство не лише відновило втрачені позиції, а й збільшило кадровий потенціал. Основну частку персоналу протягом цього періоду стабільно становили робітники - їх питома вага зросла з 64,5 % у 2022 році до 66,1 % у 2024 році. У той же час частка спеціалістів поступово зменшувалася - з 19,5 % у 2022 році до 18,7 % у 2024 році, що ймовірно свідчить про оптимізацію управлінського та адміністративного персоналу.

Кількість керівників і службовців залишалася майже незмінною протягом досліджуваного періоду, що вказує на стабільність організаційної структури управління компанії. Загалом зміни в складі персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» були незначними, що характеризує підприємство як стабільне у забезпеченні трудовими ресурсами.

На рис.2.3 показано динаміку руху персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

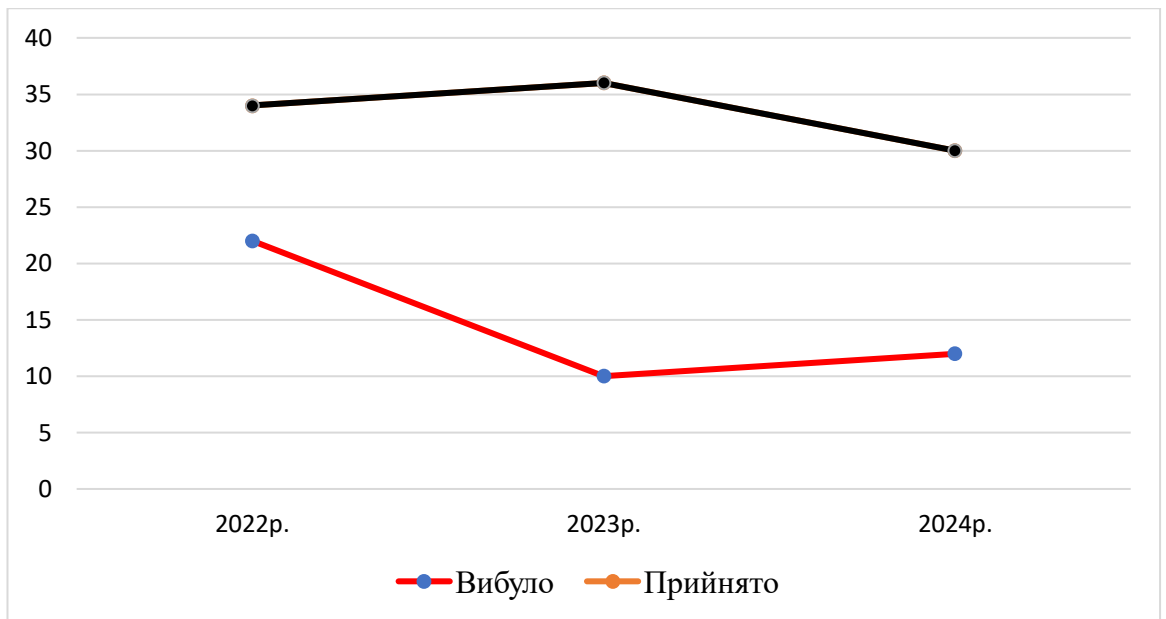


Рис. 2.3. Динаміка руху персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 роки

Джерело: сформовано за даними підприємств

Згідно з даними рис. 2.3, у 2024 р. порівняно з 2022 р. кількість прийнятих працівників збільшилася на 6 осіб, тоді як кількість звільнених зменшилася на 10 осіб.

Одним із ключових етапів оцінки ефективності використання персоналу на підприємстві є аналіз витрат на оплату праці. Заробітна плата виступає як головне джерело доходів для працівників і водночас є однією з вагомих статей витрат для підприємства. Дослідження змін у фонді оплати праці та середнього рівня заробітної плати за місяць дає можливість виявити тенденції у сфері матеріального заохочення персоналу, оцінити рівень соціального забезпечення працівників і визначити ефективність кадрової політики компанії. У таблиці 2.6 представлено аналіз основних показників витрат на оплату праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.6

Аналіз витрат на оплату праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зростання, %
Фонд оплати праці, тис. грн	38723,7	49275,6	76845,2	+38121,5	198,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	502	492	508	+6	101,2
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6429,03	8345,87	12605,31	+6176,28	196,1
Витрати на оплату праці на 1 працівника за рік, тис. грн	77,1	100,2	151,3	+74,2	196,2
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	21,4	24,8	29,6	+8,2	138,3

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Дані таблиці 2.6 демонструють стабільне зростання витрат на оплату праці в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2024 році фонд оплати праці досяг 76 845,2 тис. грн, що на 38 121,5 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, приріст склав майже вдвічі. Основними факторами такого зростання стали підвищення рівня середньої заробітної плати працівників, а також незначне збільшення чисельності персоналу підприємства. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зазнала істотного підвищення: у 2022 році вона становила 6429,03 грн, у 2023 році вже 8345,87 грн, а в 2024 році зросла до 12605,31 грн. Загальне збільшення за весь аналізований період склало 6176,28 грн, або 96,1 %. Це свідчить про зростання матеріального заохочення працівників і часткове врахування інфляційних факторів в економічних умовах. Також відзначається збільшення витрат на оплату праці на одного працівника, а також зростання частки цих витрат у

загальній структурі витрат підприємства. Такі результати підкреслюють зростаюче значення трудових ресурсів у діяльності компанії та посилену увагу керівництва до забезпечення конкурентного рівня заробітної плати для своїх співробітників.

Для здійснення якісної оцінки результативності функціонування підприємства, а також ефективності використання його трудових ресурсів, доцільно провести детальний аналіз взаємозв'язку між такими ключовими показниками, як обсяги реалізації продукції, фінансові результати діяльності та витрати на оплату праці. Такий всебічний підхід дає змогу не лише визначити, наскільки зміна фонду заробітної плати співвідноситься зі зростанням або зниженням доходів підприємства, але й оцінити раціональність та доцільність використання коштів, які спрямовуються на забезпечення персоналу. У цьому контексті особливу увагу варто приділити визначенню економічної ефективності таких витрат для підтримки стабільного функціонування підприємства. Зокрема, ефективності використання фонду оплати праці в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за період 2022-2024 років (табл. 2.7).

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що рентабельність фонду оплати праці характеризується нестабільністю: у 2023 році показник стрімко зріс до 112,9 %, що було результатом високих прибутків при помірному збільшенні витрат на оплату праці. Проте вже у 2024 році рентабельність знизилася до 59,0 %, що свідчить про погіршення ефективності використання витрат на персонал. Витрати на оплату праці в структурі доходів залишаються відносно низькими, однак демонструють поступове зростання - з 5,0 % у 2022-2023 роках до 6,8 % у 2024-му. Це свідчить про збільшення частки витрат на персонал у загальному доході підприємства.

Таблиця 2.7

Ефективність використання фонду оплати праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	778188	993827	1126500	144,8
Чистий прибуток, тис. грн.	24937	55619	45316	181,6
Середньооблікова чисельність, ос	502	492	508	101,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	38723,7	49275,6	76845,2	198,4
Рентабельність фонду оплати праці, %	64,4	112,9	59,0	91,6
Рівень витрат на оплату праці, %	5,0	5,0	6,8	136,0

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

У цілому підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. Водночас зниження рентабельності фонду оплати праці у 2024 році вказує на необхідність посилення уваги до ефективності використання трудових ресурсів та оптимізації витрат на персонал.

В таблиці 2.8 наведений дані аналізу динаміки фонду оплати праці підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

Аналіз даних таблиці 2.8 показує суттєве зростання фонду оплати праці підприємства впродовж 2022-2024 років. У 2024 році фонд оплати праці досяг 76845,2 тис. грн, що на 38121,5 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Темп зростання становив 198,4 %, тобто фонд оплати праці майже подвоївся. Це свідчить про підвищення рівня заробітної плати, розширення масштабів діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки фонду оплати праці підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
Фонд оплати праці, тис. грн.	38723,7	49275,6	76845,2	198,4
у тому числі:				
1.Фонд основної заробітної плати	24810,4	31645,2	49218,7	198,4
2.Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	10452,3	13384,5	20987,6	200,8
-надбавки та доплати	4325,6	5487,3	8654,2	200,1
-премії за виробничі результати	5210,8	6745,9	10428,3	200,1
3.Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:	3461,0	4245,9	6638,9	191,8
-матеріальна допомога	1284,5	1568,2	2456,7	191,3
-соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	987,4	1245,6	1987,5	201,3

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Головну частку у фонді оплати праці складає фонд основної заробітної плати. У 2024 році він зріс до 49218,7 тис. грн, перевищивши показники 2022 року на 98,4 %. Збільшення простежується і у фонді додаткової заробітної плати, який у 2024 році склав 20987,6 тис. грн, що на 100,8 % більше від рівня 2022 року. Найбільше зросли надбавки, доплати та премії за виробничі результати, що підкреслює посилення системи матеріального стимулювання працівників та залежність їхньої винагороди від результативності праці підприємства. Сума інших заохочувальних і компенсаційних виплат також значно збільшилася - у 2024 році вона досягла 6638,9 тис. грн, що на 91,8 % більше у порівнянні з 2022 роком. Зростання цих виплат, у тому числі матеріальної допомоги та соціальних пільг, свідчить про покращення соціального забезпечення працівників та підвищення уваги до їхньої мотивації.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку у сфері заробітної плати та соціального забезпечення персоналу. Ця тенденція може

сприяти зростанню продуктивності праці, підвищенню мотивації працівників і зміцненню кадрового потенціалу ТОВ.

На рис.2.4. наведена динаміка фонду оплати праці підприємства на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

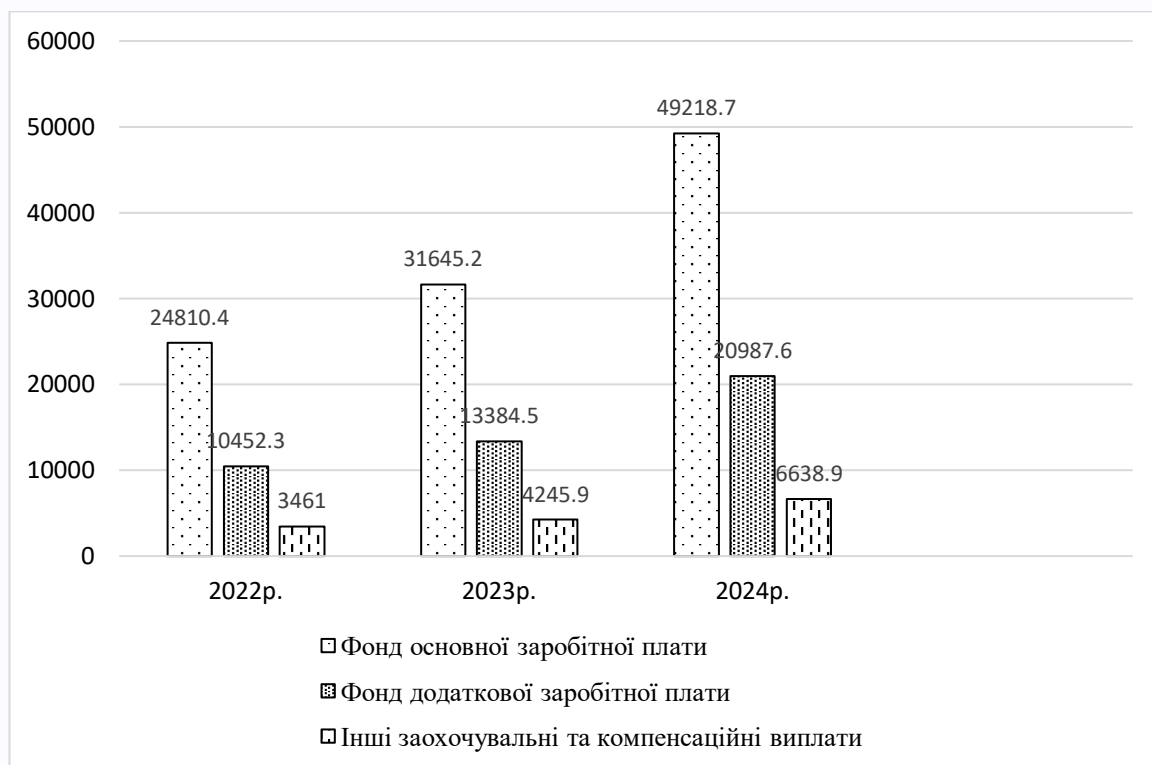


Рис.2.4. Динаміка фонду оплати праці підприємства на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано за даними підприємства

Дані рис.2.4 та табл. 2.9 показує як змінювалась структура фонду оплати праці, протягом досліджуваного періоду. Найбільшу частку у структурі фонду оплати праці займає фонд основної заробітної плати і у 2024 році складає 64,06%. Це свідчить про те, що підприємство віддає перевагу стабільності умов праці та розуміє значення забезпечення стабільного та сталого доходу для свого персоналу. Структура фонду оплати праці протягом усього аналізованого періоду залишається стабільною.

Таблиця 2.9

Динаміка структури фонду оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.	
	тис.грн.	Питом а вага, %	тис.грн.	Питома вага, %	тис.грн.	Питома вага, %
Фонд оплати праці, у тому числі (тис. грн):	38723,7	100	49275,6	100	76845,2	100
-фонд основної заробітної плати	24810,4	64,07	31645,2	64,22	49218,7	64,06
-фонд додаткової заробітної плати	10452,3	26,99	13384,5	27,16	20987,6	27,3
-інші заохочувальні та компенсаційні виплати	3461,0	8,94	4245,9	8,62	6638,9	8,64

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Частка додаткової заробітної плати становить близько 27% і демонструє лише незначні коливання, маючи тенденцію до невеликого зростання у 2024 році. Це можна пояснити збільшенням обсягу премій та інших стимулюючих виплат. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати складають найменшу частку, близько 8-9%, і залишаються відносно стабільними протягом цього періоду. Загалом можна дійти висновку, що структура фонду оплати праці є збалансованою і не зазнає істотних змін за аналізований період.

На рис. 2.5. наведена структура фонду плати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2024 році.

Діаграма демонструє структуру фонду оплати праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» на 2024 рік. Основну частку займає фонд основної заробітної плати - 64,06%, що свідчить про домінування стабільних виплат у системі оплати праці підприємства. Значний внесок робить також фонд додаткової заробітної плати, який становить 27,3%. До його складу входять доплати, надбавки, оплата відпусток та інші виплати. Найменша частка належить іншим заохочувальним та компенсаційним виплатам - лише 8,64%.

Такий розподіл вказує на переважання традиційної системи оплати праці зі слабо розвиненою мотиваційною складовою. Низький рівень заохочувальних

виплат може негативно впливати на мотивацію працівників щодо підвищення продуктивності та досягнення високих результатів.

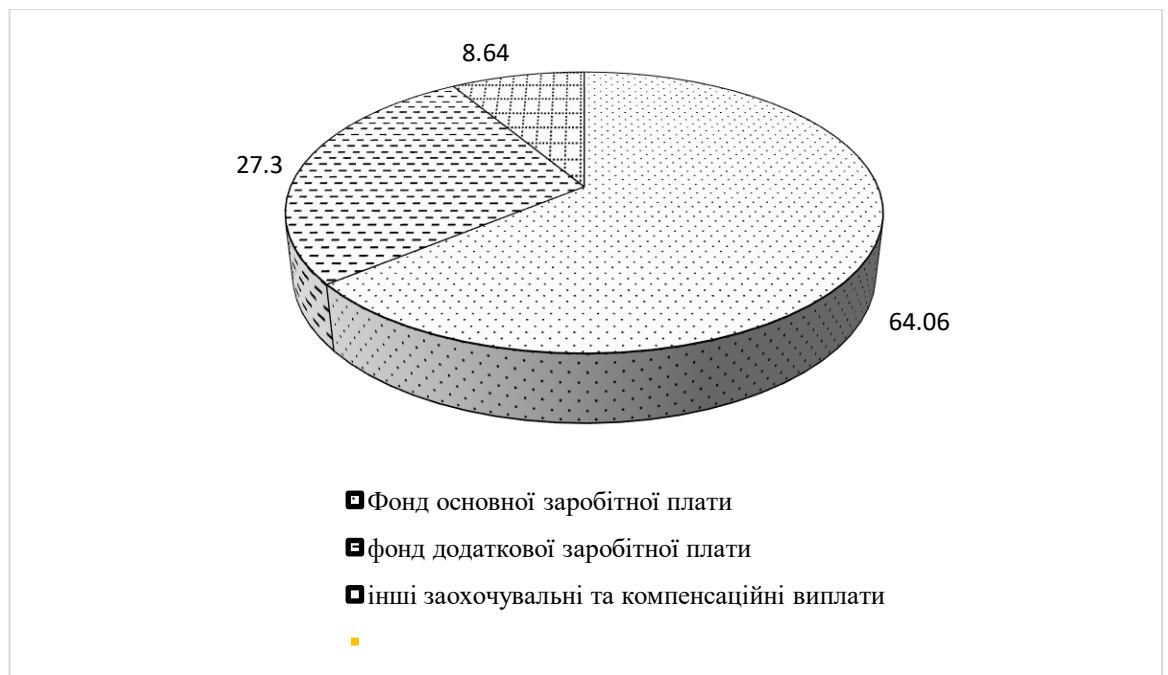


Рис. 2.5. Структура фонду плати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2024 році, %

Джерело: сформовано за даними підприємства

У зв'язку з цим, для поліпшення ефективності діяльності ТОВ варто приділити більше уваги стимулюванню персоналу через збільшення частки премій та інших мотиваційних виплат у структурі фонду оплати праці.

2.3. Напрями вдосконалення організації оплати праці на підприємстві

В нинішніх умовах заробітна плата є важливим інструментом збереження людського капіталу як на рівні окремого підприємства, так і в масштабах держави, особливо в контексті воєнної та повоєнної економіки України [4,с.129].

Яременко Л.М. [31] вважає, що механізм особливостей формування фонду оплати праці, є надзвичайно важливим з огляду на його ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства. Його значимість важко переоцінити, адже від грамотної організації цього процесу

залежить не лише стійкість бізнесу, але й зростання його конкурентоспроможності на ринку. Разом із тим, розробка підходів до вдосконалення цього механізму - завдання, якому варто приділити особливу увагу. Необхідно фокусуватися на вирішенні комплексу завдань, пов'язаних із формуванням фонду оплати праці та здійсненням розрахунків із персоналом. Зокрема, це передбачає ретельний підхід до управління основною зарплатою, додатковими виплатами, а також створенням ефективних систем заохочувальних і компенсаційних виплат. Впровадження таких підходів має стати надійним інструментом для підвищення стабільності господарських суб'єктів, а також стане основою для зростання їхньої загальної ефективності. У перспективі це не лише сприятиме більш раціональному використанню фонду оплати праці, але й допоможе оптимізувати діяльність підприємства в цілому, забезпечуючи його довгострокову економічну стабільність. [31,с.59].

Проведений аналіз показав, що, хоча ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє позитивну тенденцію до зростання фонду оплати праці. Водночас у 2024 році відзначається зниження рентабельності витрат на оплату праці, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів та удосконалення системи стимулювання персоналу.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є удосконалення механізму преміювання персоналу. Аналіз структури фонду оплати праці підприємства свідчить про домінування основної заробітної плати при відносно низькій частці стимулюючих виплат, що обмежує мотиваційний потенціал системи оплати праці.

З метою підвищення зацікавленості персоналу до досягнення високих результатів у діяльності підприємства пропонується впровадження комплексної системи преміювання, яка передбачає:

- багаторівневу структуру заохочень за успішне виконання планових показників;
- систему оцінювання ефективності на основі ключових показників (KPI),

що дозволяє аналізувати якість та результативність роботи.

Цей підхід спрямований на досягнення гармонійного балансу між кількісними та якісними аспектами виконання роботи працівниками, а також сприятиме підвищенню прозорості й об'єктивності при нарахуванні додаткових виплат.

Багаторівнева система преміювання базується на залежності розміру премії від рівня виконання встановлених виробничих або фінансових планів. Такий механізм стимулювання заохочує працівників не лише відповідати встановленим цілям, але й перевищувати їх.

Ми пропонуємо запровадити на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» багаторівневу систему преміювання працівників, відповідно до якої встановлюються такі розміри премій залежно від рівня виконання плану (табл. 2.10). Запропоновані відсотки преміювання сприятимуть підвищенню мотивації персоналу та зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Багаторівнева система преміювання за виконання плану на
ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Рівень виконання плану	Розмір премії від окладу	Характеристика
Менше 80%	0%	Премія не нараховується
80-89%	10%	Низький рівень виконання
90-99%	20%	Часткове виконання
100-109%	30%	Виконання плану
Понад 120%	50%	Високий результат

Джерело: розроблено автором

Застосування такої системи дозволяє формувати чіткий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріального заохочення.

Другим елементом комплексної системи преміювання є використання ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють оцінювати не лише кількісні, але й якісні результати праці.

КРІ-система базується на створенні ключових показників для кожного відділу або окремого співробітника. Досягнення цих показників забезпечує можливість отримання бонусів у вигляді додаткової премії. Такий підхід дає змогу гнучко адаптувати систему до потреб і планів підприємства, а також оперативно змінювати її в разі появи непередбачуваних обставин.

За думкою Середи Г., Гуцуляк Н. та Шаленої Є.[28], КРІ-системи мають низку істотних переваг:

- керованість: система дозволяє спрямовувати зусилля працівників у потрібному напрямку без кардинальних змін за зміни ринкової ситуації;

- 100%-ка орієнтація на результат: винагороду отримують саме за досягнення запланованого результату, а також за здійснення завдань, які безпосередньо сприяють його досягненню;

- справедливість: система забезпечує чесну оцінку внеску працівника в успіх компанії та адекватний розподіл ризиків між працівником і роботодавцем у разі можливих невдач;

- зрозумілість: працівники чітко розуміють, за виконання яких показників вони будуть винагороджені, тоді як підприємство має чітке уявлення про те, за які досягнення і в якій мірі готова платити;

- незміність: система дає змогу кожному співробітнику організовувати свою роботу відповідно до закладених мотиваційних принципів.

Вчені вважають, що ці аспекти роблять КРІ-систему потужним інструментом для підвищення ефективності та прозорості управління підприємства [28] .

Для підвищення об'єктивності нарахування преміальної частини оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» пропонується використовувати систему КРІ-показників. Запропоновані критерії оцінювання дозволять враховувати не лише обсяг виконаної роботи, а й якість праці, дотримання термінів, раціональне використання ресурсів та виконання вимог техніки безпеки.

Розподіл питомої ваги КРІ-показників наведено в табл. 2.11. Запропонована система КРІ створює більш справедливий і прозорий механізм

для формування преміальної складової заробітної плати. Її впровадження дозволить підвищити продуктивність праці, посилити відповідальність працівників і загалом покращити ефективність роботи підприємства.

Таблиця 2.11

КРІ для обґрунтування преміальної частини оплати праці

КРІ-показник	Питома вага, %	Критерій оцінювання
Виконання виробничих завдань	40	Обсяг виконаної роботи
Якість виконання робіт	25	Відсутність браку та помилок
Дотримання термінів	15	Своєчасність виконання
Економія ресурсів	10	Раціональне використання матеріалів
Дотримання техніки безпеки	10	Відсутність порушень

Джерело: розроблено автором

На рис.2.6 наведено запропонована структурна модель взаємодії елементів системи преміювання.



Рис. 2.6. Модель преміювання ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності запроваджених заходів з удосконалення системи

преміювання на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» був проведений порівняльний аналіз структури середньомісячної заробітної плати працівників до і після впровадження багаторівневої системи преміювання та KPI (табл.2.12).

Отримані результати розрахунків дали змогу оцінити вплив запропонованих змін на рівень доходів співробітників, а також визначити частку стимулюючих виплат у загальній структурі оплати праці.

Таблиця 2.12

Порівняння структури середньомісячної заробітної плати працівника ТОВ «ЕКО-СФЕРА» до та після впровадження системи преміювання

Складова	2024 р. (до впровадження)		Після впровадження системи преміювання	
	грн.	Питома вага, %	грн.	Питома вага, %
Основна зарплата	8070	63,99	8070	56,52
Доплати	3405	26,99	3405	23,83
Премії (KPI + план)	820	6,50	2500	17,49
Інші виплати	315	2,50	315	2,20
Разом	12610	100	14290	100

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 2.12 свідчить, що після впровадження запропонованих змін у систему оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» відбувається суттєва трансформація її структури. Загальний розмір заробітної плати зростає з 12 610 грн до 14 290 грн, що зумовлено збільшенням преміальної складової.

Найбільш помітні зміни стосуються премій (KPI + план), частка яких у загальній структурі зростає з 6,50% до 17,49%. Це свідчить про посилення стимулюючої функції оплати праці та орієнтацію на результативність працівників.

Водночас питома вага основної заробітної плати та доплат зменшується, що пояснюється збільшенням змінної частини доходу. Загалом, запропоновані зміни забезпечують більш гнучку та мотиваційно орієнтовану систему оплати праці, яка сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Додатковим напрямом удосконалення системи оплати праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» полягає у впровадженні соціального пакета для персоналу. В ТОВ «ЕКО-СФЕРА» застосовують соціальні пільги, що носять індивідуальний характер. Але їхній обсяг та спрямованість залежать від конкретних життєвих обставин працівників, рівня їхнього внеску в діяльність підприємства та внутрішніх рішень керівництва, що не формує цілісної системи соціального забезпечення персоналу. На відміну від прямих матеріальних стимулів, таких як премії, соціальний пакет виступає засобом непрямой мотивації, що орієнтований на забезпечення більшого рівня соціального захисту працівників.

В таблиці 2.13 наведений запропонований соціальний пакет для персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Таблиця 2.13

Запропонований соціальний пакет працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Елемент соціального пакета	Зміст	Очікуваний ефект
Медичне страхування	Часткова або повна оплата добровільного медичного страхування працівників	Підвищення соціального захисту та зниження ризиків для персоналу
Компенсація транспорту	Відшкодування витрат на проїзд або службовий транспорт	Підвищення зручності та мотивації працівників
Компенсація харчування	Часткова оплата або дотації на харчування працівників	Покращення умов праці та зниження особистих витрат

Джерело: розроблено автором

Аналіз запропонованого соціального пакета свідчить, що його впровадження на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» сприятиме підвищенню рівня соціального захисту працівників та покращенню умов їхньої праці. Передбачені елементи, зокрема медичне страхування, компенсація транспорту та харчування, дозволяють зменшити особисті витрати персоналу та підвищити загальний рівень мотивації. У цілому, реалізація соціального пакета позитивно впливатиме на лояльність працівників і стабільність кадрового складу підприємства.

Запропоновані елементи системи оплати праці, як-от багаторівневе преміювання за досягнення планових показників, оцінювання ефективності за ключовими показниками (KPI) та впровадження соціального пакета, варто розглядати як взаємопов'язані компоненти єдиної інтегрованої системи заохочення персоналу. Узагальнена інформація з цього питання представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Комплексна система преміювання персоналу на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Складова системи преміювання	Основний зміст	Критерії оцінювання	Очікуваний результат
Багаторівнева система преміювання за виконання плану	Встановлення розміру премії залежно від рівня виконання планових показників	Відсоток виконання плану (менше 80% - понад 120%)	Підвищення мотивації працівників до виконання та перевиконання плану
KPI-система преміювання	Нарахування додаткової премії залежно від досягнення ключових показників ефективності	Виконання виробничих завдань, якість робіт, дотримання термінів, економія ресурсів, дотримання техніки безпеки	Забезпечення об'єктивності оцінювання праці та підвищення ефективності діяльності персоналу
Соціальний пакет працівників	Медичне страхування, компенсація харчування та транспорту	Рівень соціального забезпечення персоналу	Підвищення лояльності, зниження плинності кадрів, покращення соціального клімату
Комплексний підхід до преміювання	Поєднання матеріального стимулювання за результати праці та якість виконання робіт	Одночасне врахування кількісних і якісних показників діяльності	Формування прозорості, справедливої та результативної системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором

Аналіз комплексної системи преміювання демонструє, що впровадження запропонованої моделі дає можливість суттєво оптимізувати структуру оплати

праці на підприємстві шляхом раціонального поєднання її ключових елементів. Завдяки інтеграції багаторівневої системи преміювання, що передбачає винагороди за досягнення планових показників, використання методу оцінювання ефективності через ключові показники (KPI) та забезпечення соціальним пакетом, забезпечується більш гармонійне і зважене формування заробітної плати. Введення подібної системи сприятиме не лише збільшенню частки змінної компоненти в загальній структурі оплати праці, але й дозволить проводити більш об'єктивний розподіл виплат. Це стане можливим завдяки орієнтації на фактичні результати діяльності персоналу та врахуванню соціальних гарантій, що значно підвищить як мотивацію, так і загальну ефективність роботи ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було ґрунтовно проаналізовано теоретичні основи, сучасні концепції та підходи, а також практичні особливості організації системи оплати праці, яка є невід'ємною частиною загальної системи управління персоналом. Проведений аналіз наукових джерел, доповнений детальним вивченням реального стану функціонування механізмів оплати праці на підприємстві, дав змогу виокремити та сформулювати такі ключові висновки:

1. Оплата праці є однією з провідних економічних і соціальних категорій, яка виконує важливу функцію в системі управління персоналом і сприяє забезпеченню ефективної роботи підприємства. Вона слугує не лише засобом матеріальної винагороди за виконану роботу, але й потужним інструментом мотивації, регулювання трудових відносин та підтримання соціальної стабільності працівників. Аналіз наукових підходів до визначення поняття "оплата праці" підтверджує її багатогранність, адже вона охоплює економічні, правові, соціальні та ринкові аспекти. Було з'ясовано, що ефективна система оплати праці стимулює зростання продуктивності, сприяє формуванню лояльності співробітників, розкриттю їхнього трудового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. До того ж рівень і організація оплати праці істотно впливають на добробут населення, розвиток ринку праці й економічну стабільність держави в цілому.

2. Форми та системи оплати праці становлять невід'ємну складову організації трудових відносин на підприємстві, будучи не лише засобом матеріальної винагороди за виконану роботу, але й потужним інструментом управління людськими ресурсами. Їх грамотне впровадження дозволяє забезпечити тісний зв'язок між якістю і результативністю праці співробітників та рівнем їх фінансового стимулювання. Аналіз свідчить, що в Україні найбільш поширеними формами оплати праці є почасова та відрядна. Кожна з них вирізняється своїми характерними рисами, перевагами та специфікою застосування, що залежать від типу виробничих процесів і умов праці. Особливе

місце у системі оплати праці займає додаткова заробітна плата. Вона включає доплати, надбавки, премії та компенсаційні виплати виконує стимулюючу й соціальну функції. Дослідження підтверджують, що ефективність управління оплатою праці значною мірою залежить від правильного вибору її форми, створення прозорого та справедливого механізму преміювання, а також урахування економічних реалій, соціальних умов і психологічних аспектів людської мотивації.

3. Нормативно-правове регулювання оплати праці в Україні є однією з ключових складових державної соціально-економічної політики, яка має на меті створення умов для гідного рівня життя громадян, забезпечення соціального захисту трудового населення та збереження стабільності у сфері трудових відносин. Законодавчо-нормативна база країни чітко визначає основи організації оплати праці, починаючи від порядку нарахування і своєчасної виплати заробітної плати, до встановлення її мінімального розміру, індексації та компенсації у випадках порушення строків видачі зароблених коштів. Важливу роль у цьому процесі відіграють базові правові акти, серед яких конституційні положення, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», а також низка інших нормативно-правових документів. Вони формують комплексний підхід до врегулювання цієї сфери та забезпечують її відповідність сучасним викликам суспільного й економічного розвитку. Особливе значення питання оплати праці набули в умовах воєнного стану, коли виникає необхідність швидкої адаптації існуючих механізмів регулювання трудових відносин до нових реалій, обумовлених економічними труднощами та соціальними викликами.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Еко-сфера» свідчить про стабільний розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності упродовж 2022–2024 років. Компанія демонструє позитивну динаміку основних економічних показників, зокрема зростання чистого доходу, прибутку, власного капіталу та активів, що підтверджує розширення масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Водночас підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, поступовим зниженням залежності від зовнішніх джерел фінансування та ефективним управлінням ресурсами. Наявність сучасної організаційної структури, впровадження інноваційних технологій і орієнтація на виробництво якісної натуральної продукції забезпечують ТОВ «Еко-сфера» конкурентні переваги та створюють передумови для подальшого успішного розвитку в умовах сучасного ринку харчової промисловості.

5. Проведення аналізу системи оплати праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє загалом позитивну динаміку в управлінні персоналом. За період 2022-2024 років підприємство успішно забезпечувало як стабільність кадрового складу, так і поступове зростання кількості працівників, у тому числі послідовне підвищення рівня заробітної плати. Звернення уваги керівництва до питань стимулювання трудової активності проявляється у значному збільшенні фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати та витрат, спрямованих на соціальне забезпечення персоналу. Такий підхід сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку праці та підтримці конкурентного рівня оплати праці. Однак, структура фонду оплати праці на даному етапі характеризується домінуванням основної заробітної плати, що позитивно впливає на стабільність доходів. У той же час частка стимулюючих та заохочувальних виплат залишається відносно низькою, що обмежує можливості повноцінної реалізації мотиваційного потенціалу системи. Крім цього, зафіксоване зниження рівня рентабельності фонду оплати праці у 2024 році акцентує увагу на необхідності вдосконалення ефективності використання трудових ресурсів і перегляду підходів до мотивації працівників. Загалом діюча система оплати праці на підприємстві є достатньо стабільною та соціально орієнтованою, проте потребує подальшого розвитку в напрямі посилення мотиваційної складової та підвищення продуктивності праці персоналу.

6. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що вдосконалення організації оплати праці на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є необхідною умовою підвищення ефективності використання персоналу та забезпечення стабільного

розвитку підприємства. Запропоновані напрями удосконалення, зокрема впровадження багаторівневої системи преміювання, використання КРІ-показників для оцінювання результативності праці та формування соціального пакета, спрямовані на посилення мотиваційної складової системи оплати праці та підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності. Реалізація комплексної системи стимулювання дозволить забезпечити більш справедливий і прозорий механізм нарахування винагород, посилити зв'язок між результатами праці та рівнем доходу персоналу, а також підвищити рівень соціального захисту персоналу. У результаті впровадження запропонованих заходів очікується зростання продуктивності праці, підвищення лояльності працівників, зниження плинності кадрів та покращення загальної ефективності діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в умовах сучасного конкурентного середовища.

(підпис)

Олександр ДОВЛЕСВ
(власне ім'я та прізвище)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.В. Система соціального захисту населення України та її проблеми. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2022. № 1(45). С. 7-16. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16901/1/Zbirnik_%e2%84%9645_economika_7-16.pdf
2. Антоненко, К. В., Агеєва, І. В., Чорна, О. Ю. Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2025.(47), 214-224 URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1866>
3. Андрусик О.Ю. Економічна сутність, функції, форми та системи оплати праці. *Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу*. Вип.1. 2019. С.22-28. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35538/1/22.pdf>
4. Андрощук М. В., Гевлич Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2, № 15. С. 126-129. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14696> (дата звернення: 17.05.2026).
5. Білова Н., Чернишова Н. Преміювання працівників. *Податки&бухоблік*. 2016. №50. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article-18970.html>
6. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 31-34.
7. Васюренко Л. В. Базові засади управління фондом оплати праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 1. С. 80–83.: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/19.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

8. Глухова С. В. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 698-701.
9. Грішанова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 5-е вид. К. : Центр учбової літератури, 2016. 390 с.
10. Дерев'янко М.С., Костюнік О.В. Погодинна та відрядна оплата праці: переваги, недоліки та ефективність у сучасній економіці. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: *Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції* (20 листопада 2024 року). Київ: ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2024 С.120-121.
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці :навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 300 с.
12. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 28.04.2026)
13. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
14. Кичко І., Грицаков М. Посилення мотиваційної ролі заробітної плати: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 38–50. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-38-50](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-38-50) (дата звернення: 15.04.2026).
15. Ковтун О. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Новий Світ-2000, 2010. 432 с.
16. Кравченко О., Бадай А. Роль державного регулювання оплати праці. *Acta Academiae Beregsasiensis.Economics*. Вип.4. 2023. С. 60 – 69. URL: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3535>
17. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII, станом на 27.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
18. Лисак В. Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 264–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/43.pdf (дата

звернення: 21.04.2026).

19. Марченко Ю.І. Гідна оплата праці - необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2(31). С.56-59.

20. Музиченко А. Заробітна плата: строки та порядок виплати в період воєнного стану. *Трудові ініціативи*. URL: <https://trudovi.org.ua/analytics/zarobitna-plata-stroky-ta-poriadok-vyplaty-vperiod-voiennoho-stanu/> (дата звернення: 21.04.2026).

21. Новокрещенова Д. Ефективність чинної системи оплати праці в державному секторі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 3 (220). С. 22-31.

22. Онищенко В. Які можливі форми оплати праці в Україні. *Головбух*. 2021. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7319-formi-oplati-prats>

23. Офіційний сайт ТОВ «ЕКО-СФЕРА» <https://ecosphere.com.ua/>

24. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

25. Подолянчук О.А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. №5. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290>

26. Процевський О. І. Визначення права на заробітну плату. *Юридичний вісник України*. 2008. № 1. С. 16–18.

27. Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. №1 (29). 2020. С. 59 – 64. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1\(29\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1(29)-9)

28. Середа Г., Гуцуляк Н., Шалена Є. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. 2023, С.74-82. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.9>.

29. Форми оплати праці. *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7319-formi-oplati-prats> (дата звернення: 04.03.2026).

30. Юрченко О.А., Свирида О.А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. №1-2. 2023. С.60-67. URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/76> (дата звернення: 03.05.2026).

31. Яременко Л.М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його вдосконалення. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2020/9.pdf (дата звернення: 17.05.2026).