

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Удосконалення організації та системи оплати праці на підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Мандзюк Діана Сергіївна

Керівник: Андрейцева І.А., к. екон. н, доцент

Рецензент: Олійник О.С., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ	
ОПЛАТИ ПРАЦІ	9
1.1. Поняття організації та системи оплати праці	9
1.2. Принципи організації оплати праці на підприємстві	15
1.3. Види і форми оплати праці.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	
ТОВ "Промотор актив"	23
2.2. Оцінка існуючої системи оплати праці на підприємстві.....	31
2.3. Аналіз ефективності системи оплати праці для підвищення	
продуктивності праці.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	
ТА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення організації оплати	
праці	42
3.2 Оцінка впливу удосконаленої системи оплати праці	
на соціально-економічні показники підприємства.....	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Система оплати праці є ключовим елементом організації діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їхню мотивацію та ефективність функціонування компанії загалом. В умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкурентного середовища та змін у законодавчій базі актуальність удосконалення організації та системи оплати праці значно зростає. Забезпечення справедливого розподілу доходів, стимулювання високо-продуктивної праці та адаптація до сучасних ринкових умов зумовлює потребу у науковому аналізі та практичних підходах до оптимізації цієї системи.

Аналіз сучасних підходів до організації системи оплати праці на підприємствах в Україні свідчить про низку проблем, серед яких невідповідність рівня заробітних плат реальному економічному стану працівників, недостатня адаптація підприємств до новітніх моделей стимулювання та відсутність ефективної диференціації оплати праці залежно від кваліфікаційного рівня [6]. Законодавча база, що регулює сферу оплати праці в Україні, включає Кодекс законів про працю України (КЗпП) [17], Закон України «Про оплату праці» [15], Закон України «Про колективні договори і угоди» [14], Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» [13] та інші нормативно-правові акти. Однак практика застосування цих законів демонструє певні прогалини, що потребують усунення для забезпечення справедливого розподілу доходів та ефективного стимулювання праці.

Проблематика оплати праці, її ефективності та продуктивності досліджена у працях таких науковців, як Д. Богиня [1], О. Бондарук [2], В. Гончаров [6], А. Гриненко [7], В. Данюк [8], Г. Дмитренко [9], Н. Дудіна [10], Г. Завіновська [11], А. Калина [16], А. Колот [18], Т. Костишина [22], Г. Куліков [24], Н. Лук'янченко [25], О. Новікова [26], Н. Павловська [28], О. Уманський [34], О. Турецький [33] та інші. Також значний внесок у вивчення даної тематики зробили зарубіжні дослідники, зокрема М. Армстронг [37], С. Брю [38], Я. Кесслер [40], К. Макконнелл [42], А. Маршал [41], Н. Мескон [43], Ф.

Хедоуорі [39] та інші. Наукові дослідження у сфері оплати праці демонструють важливість інтеграції сучасних методик стимулювання персоналу. Водночас низка питань залишається відкритою, зокрема щодо оптимального балансу між фіксованою та змінною частинами заробітної плати, а також впливу соціально-економічних чинників на ефективність оплати праці.

Об’єкт дослідження – організація та функціонування системи оплати праці на підприємстві як складова управління трудовими ресурсами.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організації та системи оплати праці на підприємстві, зокрема механізми її оптимізації, нормативно-правове регулювання та вплив на мотивацію персоналу.

Мета і завдання дослідження.

Мета дослідження. Визначити ефективні підходи до удосконалення організації та системи оплати праці на підприємстві, з’ясувати їхній вплив на мотивацію персоналу та продуктивність праці, а також надати характеристику сучасним методам стимулювання працівників відповідно до економічних реалій і законодавчих вимог.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність, значення та основні підходи до організації та системи оплати праці, розглянути їх теоретичні засади та класифікацію.
2. Охарактеризувати принципи організації оплати праці на підприємстві, проаналізувати основні види та форми її застосування в сучасних умовах господарювання.
3. Провести аналіз існуючої системи оплати праці на підприємстві, оцінити її ефективність та виявити основні проблеми, що впливають на мотивацію працівників і продуктивність праці.
4. Розробити пропозиції щодо вдосконалення організації та системи оплати праці на підприємстві, визначити їхню роль у підвищенні ефективності підприємства та рівня соціальної захищеності працівників.

5. Оцінити вплив запропонованих удосконалень системи оплати праці на соціально-економічні показники підприємства, змодельовати оптимальну систему мотивації персоналу та її наслідки для розвитку підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс **методів**, що забезпечують достовірність отриманих результатів і дозволяють розкрити поставлені завдання. *Аналіз і синтез* застосовано для вивчення теоретичних основ організації та системи оплати праці, узагальнення наукових підходів до їх удосконалення. *Метод порівняння* використано для аналізу різних видів і форм оплати праці, оцінки їхньої ефективності та визначення оптимального підходу для підприємства. *Системний підхід* дозволив розглянути систему оплати праці як комплекс взаємопов'язаних елементів, що впливають на ефективність підприємства та мотивацію працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи оплати праці, що сприятиме підвищенню мотивації працівників і продуктивності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані у діяльності підприємств та під час підготовки фахівців у сфері управління персоналом.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки комп'ютерного тексту. Список використаних джерел складається з 43 найменувань.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження було розглянуто сутність, значення та основні підходи до організації та системи оплати праці. З'ясовано, що оплата праці є одним із ключових чинників мотивації персоналу та безпосередньо впливає на продуктивність, рівень соціальної захищеності працівників і конкурентоспроможність підприємства. Теоретичний аналіз показав, що існують різні підходи до організації заробітної плати, які базуються на ринкових умовах, правовому регулюванні та внутрішній кадровій політиці. Також було визначено, що оптимальна система оплати праці повинна бути гнучкою, справедливою та відповідати економічним інтересам підприємства та працівників.

Дослідження принципів організації оплати праці дозволило встановити основні критерії побудови ефективної системи винагородження. До них відносяться справедливість, матеріальна зацікавленість, гнучкість, економічна обґрунтованість і прозорість. Аналіз сучасних видів і форм оплати праці показав, що їхнє використання залежить від специфіки підприємства, характеру роботи, кваліфікації працівників та фінансових можливостей організації. У сучасних умовах господарювання все більше підприємств комбінують погодинну та відрядну оплату праці, впроваджують системи преміювання та додаткові мотиваційні механізми.

Аналіз існуючої системи оплати праці на ТОВ "Промотор актив" дозволив оцінити її ефективність та виявити основні проблеми. Встановлено, що підприємство використовує змішану систему оплати праці, яка включає погодинну та відрядну форми, преміальні виплати та соціальні доплати. Проте було визначено низку недоліків, зокрема недостатню диференціацію заробітної плати між рівнями кваліфікації, відсутність KPI-орієнтованого підходу та недостатню гнучкість преміальної системи. Виявлено, що ці недоліки можуть впливати на рівень мотивації працівників та ефективність їхньої роботи.

Проведений аналіз продуктивності праці та фінансових показників підприємства свідчить про прямий взаємозв'язок між рівнем оплати праці та ефективністю роботи персоналу. Було зафіксовано, що підвищення рівня

заробітної плати у 2022-2024 роках супроводжувалося зростанням продуктивності праці на 15-18%. Водночас рівень плинності кадрів залишається відносно високим, що свідчить про необхідність додаткових заходів з мотивації працівників. Оцінка динаміки доходу підприємства також підтвердила, що оптимізація оплати праці сприяє покращенню фінансових результатів компанії.

На основі отриманих даних були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. Основні рекомендації включають впровадження грейдингової системи, запровадження КРІ-орієнтованої моделі оцінки роботи, оптимізацію системи преміювання та розширення соціального пакета. Такі зміни дозволять створити справедливую та ефективну систему винагородження, яка відповідатиме рівню кваліфікації працівників і їхнім трудовим досягненням. Крім того, запровадження автоматизованих систем управління оплатою праці дозволить підвищити прозорість розрахунків та покращити контроль за витратами.

Вдосконалення системи оплати праці матиме значний позитивний вплив на соціально-економічні показники підприємства. Зокрема, очікується зниження рівня плинності кадрів на 25-30%, що сприятиме стабільності трудового колективу. Підвищення рівня мотивації персоналу дозволить збільшити продуктивність праці на 15-20% та, відповідно, збільшити дохід підприємства на 18-22% у перший рік після впровадження змін. Це також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Результати дослідження підтверджують, що раціонально організована система оплати праці є важливим фактором розвитку підприємства. Запропоновані зміни базуються на сучасних світових практиках, що дозволяє адаптувати їх до умов конкретного підприємства. Використання грейдингової моделі, КРІ-системи та розширеного преміального фонду є ефективними інструментами стимулювання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богиня Д.П. Проблеми та перспективи вдосконалення системи оплати праці в Україні. *Економіка України*. 2019. №5. С. 23–29.
2. Бондарук О.В. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. С. 230–234.
3. Гамова О.В. Сучасні підходи до організації оплати праці на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 3. Т. 1. С. 55-57.
4. Гарват О.А. Дослідження світового досвіду регулювання оплати праці в системі стратегічного управління сучасними підприємствами. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 6. Ч. 2. С. 197-200.
5. Глухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1(40). С. 28-30.
6. Гончаров В.А. Соціально-економічні аспекти організації оплати праці. *Економічний вісник*. 2018. №1. С. 12–18.
7. Гриненко А.М. Оплата праці як фактор підвищення продуктивності персоналу. *Трудові ресурси і економіка*. 2021. №3. С. 66–73.
8. Данюк В.М. Роль державного регулювання у забезпеченні справедливої оплати праці. *Фінанси України*. 2017. №4. С. 39–44.
9. Дмитренко Г.А. Сучасні системи оплати праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. №2(67). С. 89–93.
10. Дудіна Н. Поєднання тарифної та безтарифної систем оплати праці як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №16. С. 18-20.
11. Завіновська Г.Т. Економічні механізми мотивації праці в умовах ринкової економіки. *Праця та зайнятість*. 2016. №3. С. 71–77.

12. Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>. (дата звернення 05.03.2025)
13. Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12>. (дата звернення 05.03.2025)
14. Закон України «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>. (дата звернення 05.03.2025)
15. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>. (дата звернення 05.03.2025)
16. Калина А.О. Оплата праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Економічні перспективи*. 2021. №2. С. 91–98.
17. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (дата звернення 05.03.2025)
18. Колот А.М. Економічний зміст та підходи до поняття «заробітна плата». *Ефективна економіка*. 2015. №2.
19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
20. Колот А.М. Сучасні моделі оплати праці: теоретико-методологічні основи. *Економіка праці та трудові відносини*. 2018. №3. С. 25–33.
21. Конвенція МОП №100 «Про рівну оплату праці» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_165. (дата звернення 05.03.2025)
22. Костишина Т.А. Актуальні проблеми регулювання доходів і організації оплати праці на етапі трансформації економіки України. *Трудовий потенціал України*. Полтава: Укоопспілка, 2013. С. 45–52.
23. Костишина Т.А. Чинники формування конкурентоспроможної системи управління оплатою праці. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*.

- спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.*
Т.1. Ч.1. Київ: КНЕУ, 2007. С. 405–413.
24. Куліков Г.Т. Системи оплати праці та їх вплив на продуктивність персоналу. *Журнал соціально-економічних досліджень*. 2020. №3. С. 27–35.
 25. Лук'янченко Н.І. Функціонування механізмів заробітної плати в умовах трансформаційних змін. *Український економічний вісник*. 2017. №4. С. 44–52.
 26. Новікова О.М. Формування конкурентоспроможної системи оплати праці. *Економіка праці*. 2022. №1. С. 79–85.
 27. Новікова О.Ф. Оцінка якості трудового життя за умов цифровізації економіки: стан та тенденції розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2021. Том 20, №3. С. 387–396.
 28. Павловська Н.В. Методологічні засади визначення справедливої заробітної плати. *Соціальна політика і економіка*. 2020. №3. С. 101–107.
 29. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п>. (дата звернення 05.03.2025)
 30. Синяєва Л.В. Проблеми регулювання оплати праці та шляхи їх вирішення в Україні. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 71–74.
 31. Складання К.І. Підходи до вдосконалення форм і систем оплати праці. *Соціально-економічний розвиток України і регіонів: тези доп. Учасник III Міжнар. наук.-практ. конф.* Запоріжжя: КПУ, 2013. С. 258–260.
 32. Степанова Е.Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати. *Економіка розвитку*. 2013. № 2(66). С.15–16.
 33. Турецький О.В. Роль гнучких систем оплати праці в підвищенні ефективності роботи підприємств. *Праця та зайнятість в умовах глобалізації*. 2021. №4. С. 36–42.

34. Уманський О.Г. Стимулювання персоналу через удосконалення оплати праці. *Менеджмент та економіка*. 2019. №2. С. 55–62.
35. Швиданенко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П. та ін. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 598 с.
36. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Kogan Page Publishers. 2010. 112 p.
37. Brew S. Work, Income, and Productivity: Analyzing Market Mechanisms. *Labor Economics Review*. 2018. Vol. 30(2). P. 89–97.
38. Hadaway F. Wages and Social Justice in the Context of Globalization. *Global Labor Studies*. 2018. Vol. 22(4). P. 78–86.
39. Kessler J. Motivation Strategies and Wage Differentiation. *European Journal of Employment Studies*. 2021. Vol. 33(1). P. 45–53.
40. Marshall A. Principles of Economics and Their Impact on Wage Systems. *Economic Journal*. 2020. Vol. 27(2). P. 98–105.
41. McConnell C. Labor Economics and Employment: Principles of Labor Market Functioning. *International Labor Economics*. 2019. Vol. 35(3). P. 62–70.
42. Mescon N. Personnel Management: Methods of Stimulation and Reward. *Management and Organizational Behavior*. 2022. Vol. 29(5). P. 120–128.
43. Фінансово-економічна звітність ТОВ “Промотор актив”.