

**РОЗДІЛ 27**  
**НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ**  
**ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ**  
**НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Самойленко В. В.**

**ВСТУП**

Система оплати праці є важливим елементом економічної діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона визначає рівень матеріальної мотивації працівників, їхню продуктивність та загальну ефективність функціонування організації. У мирний час процес формування та вдосконалення системи оплати праці базується на стабільних економічних умовах, регуляторних механізмах та конкурентному середовищі. Однак в умовах війни підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, мобілізацією працівників, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів.

Оплата праці виступає ключовим інструментом регулювання та стимулювання працівників організації. Прихильники теорії наукового управління персоналом вважають, що матеріально-економічні винагороди безпосередньо впливають на підвищення мотивації. Саме тому вдосконалення системи матеріального стимулювання залишається пріоритетним завданням у процесі структурної реформи сфери пасажирських перевезень міським транспортом.

Рівень заробітної плати працівника став тісно пов'язаним із його зацікавленістю в результатах роботи, мотивацією до ефективного виконання завдань та прагненням підвищувати продуктивність праці. Важливу роль відіграє також освоєння додаткових професійних навичок, що сприяє досягненню кращих показників трудової діяльності. Проблема стимулювання праці залишається однією з ключових у сфері трудових відносин та системі оплати праці, що зумовлює активний розвиток як матеріальних, так і нематеріальних методів заохочення.

### 27.1. Економічна сутність та роль оплати праці виробничого персоналу в системі функціонування підприємства

Оплата праці є одним із найважливіших елементів економічних відносин між роботодавцем і працівником, оскільки вона виконувала не лише економічну, а й соціальну функцію. З економічної точки зору, вона є основним джерелом доходу для працівника, що забезпечує його матеріальне благополуччя і дозволяє задовольняти базові потреби, такі як житло, харчування, медичне обслуговування та інші повсякденні витрати. Водночас, з соціальної точки зору, оплата праці також виступає важливим інструментом для підтримки соціальної стабільності та справедливості в суспільстві, визначаючи рівень життя громадян.

Оплата праці являє собою винагороду, яку працівник отримує за виконання трудових обов'язків відповідно до укладеного трудового договору. Вона визначається в залежності від ряду факторів, серед яких кваліфікація працівника, складність виконуваних завдань, тривалість робочого часу, стан економіки, рівень інфляції та інші макроекономічні умови. Важливим аспектом є також відповідність між оплатою праці і її реальним внеском у загальний результат діяльності підприємства або організації<sup>1</sup>. Трактуювання терміну “оплата праці” різними вченими науковцями наведено у табл. 1.

Виробничий персонал – це сукупність працівників підприємства, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у процесі створення продукції, виконання виробничих робіт чи наданні послуг виробничого характеру. Ці працівники становлять основну частину трудового колективу підприємства та забезпечують безперервність, ефективність і результативність виробничого процесу.

Таблиця 1

**Визначення поняття “оплата праці”**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Мельник О.Г. <sup>2</sup>	Оплата праці – це система економічних відносин, що складаються у процесі розподілу частини національного доходу між працівниками відповідно до кількості та якості затраченої праці.

<sup>1</sup> Білик М. Д. Гнучкі системи оплати праці: особливості впровадження на підприємствах України. *Економічний часопис*. 2022. № 4(10). С. 34-47.

<sup>2</sup> Мельник О. Г. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с. <https://cul.com.ua>

Петюх В.М. <sup>3</sup>	Оплата праці – це винагорода, яка виплачується працівнику за виконану роботу відповідно до трудового договору та встановлених норм і стандартів.
Кочеткова Л.П. <sup>4</sup>	Оплата праці – це стимулюючий механізм, що забезпечує відтворення робочої сили та мотивацію до ефективної праці.
Струмилін С.В. <sup>5</sup>	Оплата праці – це частина суспільного продукту, що розподіляється між працівниками відповідно до їхнього вкладу в загальний виробничий процес.
Павленко Ю.В. <sup>6</sup>	Оплата праці – це система розрахунків і платежів між роботодавцем та працівником за надані трудові послуги, що базуються на встановлених економічних і соціальних нормативах.
Капліна Т.С. <sup>7</sup>	Оплата праці – це організаційно-економічна категорія, яка відображає взаємозв'язок між результатами праці та її матеріальним заохоченням.
Долішній М.В. <sup>8</sup>	Оплата праці – це одна з форм розподілу доходів, яка забезпечує працівнику засоби для відтворення робочої сили та задоволення матеріальних і соціальних потреб.
Слуцький В.О. <sup>9</sup>	Оплата праці – це механізм регулювання трудових відносин, що визначає економічний статус працівника в суспільстві.

До виробничого персоналу належать різні категорії працівників, кожна з яких виконує специфічні функції у виробничому процесі. У таблиці 2 подано основні групи виробничого персоналу та коротку характеристику їхніх обов'язків.

<sup>3</sup> Петюх В. М. Оплата праці в системі соціально-економічних відносин: монографія. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2017. – 284 с. <https://library.hneu.edu.ua>

<sup>4</sup> Кочеткова Л. П. Мотивація праці та оплата: сучасні концепції та механізми. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 298 с.

<sup>5</sup> Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник для студентів закладів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійними програмами бакалавра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та 05 «Соціальні та поведінкові науки». Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 952 с. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina\\_L\\_Ilich\\_EP\\_pidruch\\_FITU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Ilich_EP_pidruch_FITU.pdf)

<sup>6</sup> Павленко Ю. В. Системи оплати праці в сучасній економіці. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 345 с. URL: <https://www.dnu.dp.ua>

<sup>7</sup> Капліна Т. С. Взаємозв'язок оплати праці та продуктивності: аналітичний огляд. – Харків: Видавництво ХНУ, 2018. – 238 с.

<sup>8</sup> Долішній М. В. Оплата праці та соціальна політика в умовах ринкової економіки. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. – 310 с. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_Doslidna\\_Chastyna/Nauk\\_Shkola/Docs/2018\\_Nauk\\_Shkola\\_MetodProblMetrAnalizu.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Nauk_Shkola/Docs/2018_Nauk_Shkola_MetodProblMetrAnalizu.pdf)

<sup>9</sup> Слуцький В. О. Регулювання заробітної плати в умовах глобалізації. – Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – 275 с.

**Основні групи виробничого персоналу  
та характеристика їх обов'язків**

<b>Категорія виробничого персоналу</b>	<b>Характеристика та приклади працівників</b>
Основні робітники	Безпосередньо виготовляють продукцію, виконують технологічні операції. Приклади: токарі, зварювальники, оператори верстатів, складальники.
Допоміжні робітники	Обслуговують основне виробництво, створюють умови для його безперебійної роботи. Приклади: електрики, ремонтники, слюсарі, комірники, транспортники.
Інженерно-технічні працівники (ІТП)	Організують, планують, контролюють та вдосконалюють виробництво. Приклади: технологи, інженери, конструктори, механіки, енергетики, економісти, майстри.
Керівники	Здійснюють керівництво виробничими підрозділами або підприємством загалом. Приклади: начальники цехів, головний інженер, директор з виробництва.
Молодший обслуговуючий персонал	Виконує допоміжні, сервісні функції. Приклади: прибиральники виробничих приміщень, кур'єри, гардеробники.

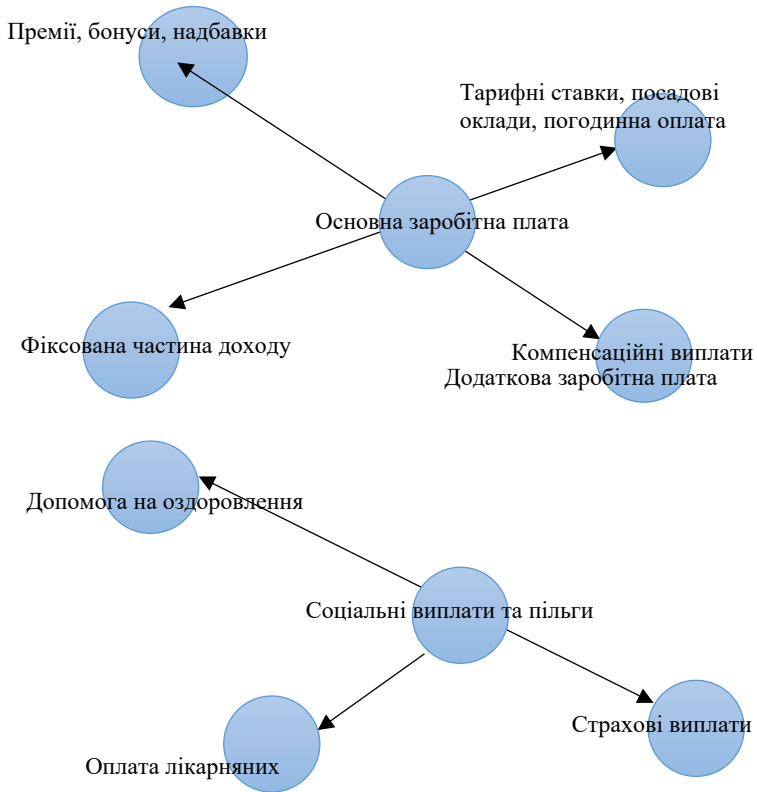
*Джерело: складено автором*

Виробничий персонал є багатокомпонентною системою, в якій кожна категорія працівників виконує свою важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Від злагодженої роботи всіх груп залежить якість, обсяг та своєчасність виконання виробничих завдань.

Оплата праці є комплексним явищем, що охоплює економічні, соціальні та правові аспекти трудових відносин. Визначення різних науковців підкреслюють її значення як основного засобу матеріального стимулювання, регулювання соціальних відносин та розподілу суспільного продукту. Вона відіграє важливу роль у мотивації працівників, забезпеченні їх економічного добробуту та сприяє розвитку підприємств і економіки загалом.

Таким чином, оплата праці виступає не лише як економічний показник, але й як важливий інструмент мотивації, що стимулює працівників до ефективнішої та якіснішої роботи. Вона також відображає ставлення роботодавця до своїх працівників, що впливає на соціальну

атмосферу в колективі і рівень трудової дисципліни. Правильне визначення розміру та умов оплати праці є необхідним для досягнення взаємної вигоди як для працівника, так і для роботодавця. Схема, що ілюструє основні складові оплати праці (рис. 1).



**Рис. 1. Основні складові оплати праці**

*Джерело: складено автором*

Вона показує взаємозв'язок між трьома основними категоріями (основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, соціальні виплати та пільги) та їх підкатегоріями, такими як фіксована частина доходу, премії, компенсаційні виплати тощо.

Заробітна плата може формуватися за різними системами оплати праці, кожна з яких має свої особливості та підходи до визначення розміру винагороди за виконану роботу. Серед основних систем оплати праці виділяють погодинну, відрядну, змішану та контрактну, і вибір кожної з них залежить від ряду факторів, таких як специфіка виробничих процесів, фінансові можливості підприємства, рівень кваліфікації персоналу, а також особливості трудового процесу.

1. Погодинна система передбачає оплату праці працівника відповідно до кількості годин, які він відпрацював. Така система є простою і зрозумілою, оскільки працівник отримує фіксовану плату за кожну годину своєї роботи. Вона застосовується на підприємствах, де трудовий процес є стандартним і не залежить від результату виконаної роботи, а також у сферах, де важко точно оцінити обсяг виконаних завдань (наприклад, у сфері обслуговування або в галузях, що вимагають постійної присутності працівника) <sup>10</sup>.

2. Відрядна система базується на оплаті праці за кількість виконаних одиниць продукції або виконаних робіт. Це дозволяє працівникам отримувати більше за виконання більшої кількості завдань або досягнення кращих результатів. Така система стимулює до підвищення продуктивності праці і ефективності роботи, оскільки працівник може безпосередньо впливати на свій заробіток. Відрядна система є поширеною в тих галузях, де можна чітко визначити кількість виконаних одиниць роботи (наприклад, на виробництві або в будівництві).

3. Змішана система поєднує елементи як погодинної, так і відрядної системи. У цьому випадку працівники отримують основну частину заробітної плати за певну кількість відпрацьованих годин, а додаткову винагороду – за кількість виконаних завдань чи результатів роботи. Така система є компромісом між стабільністю погодинної оплати та мотивацією до результату відрядної системи, і застосовується на підприємствах, де важливо забезпечити не лише стабільний робочий процес, але й ефективність та досягнення конкретних результатів.

4. Контрактна система передбачає оплату праці за умовами індивідуального трудового контракту, укладеного між роботодавцем і працівником. Вона може включати різноманітні умови оплати, що залежать від обсягу та складності роботи, рівня кваліфікації працівника, його досвіду, а також від виконання конкретних показників або досягнень

---

<sup>10</sup> Бараник З. П. Управління оплатою праці: навч. посіб. / З. П. Бараник, Н. П. Гриньова. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. – 256 с. (друковане видання)

у роботі. Контрактна система є більш гнучкою, дозволяючи підприємствам адаптувати умови оплати під індивідуальні потреби та стратегії розвитку компанії. Вона є популярною в сфері управлінських і спеціалізованих професій, де важлива не тільки кількість відпрацьованих годин або одиниць роботи, а й високий рівень відповідальності та досягнення стратегічних результатів.

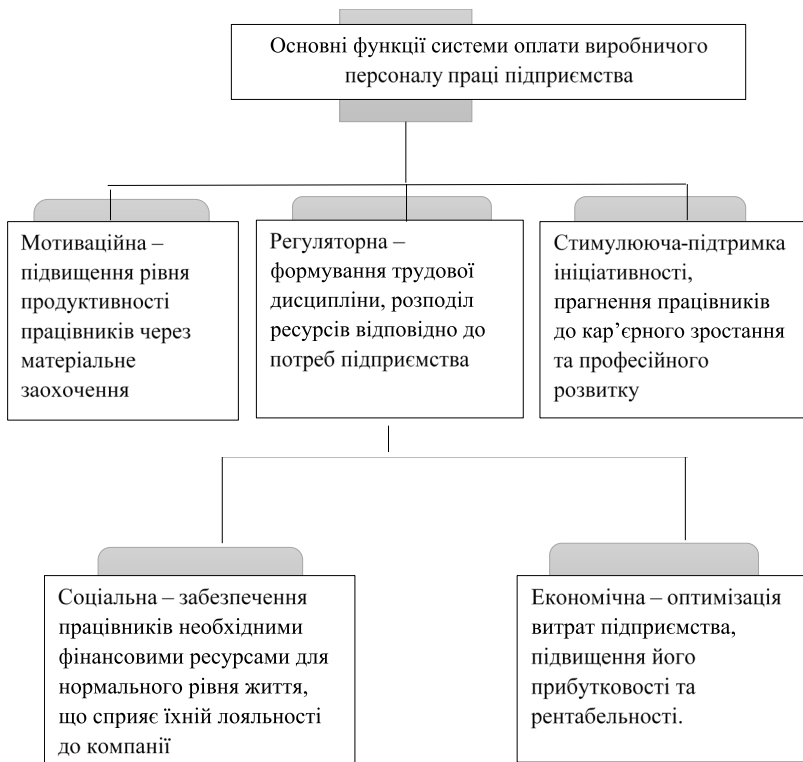
Вибір відповідної системи оплати праці залежить від численних факторів. Наприклад, для підприємств, що займаються виробничою діяльністю, часто вибирають відрядну систему, оскільки вона стимулює високу продуктивність. Водночас для організацій, де робота більш інтелектуальна і залежить від часу, доцільніше використовувати погодинну систему. Змішана система є оптимальним вибором для підприємств, що хочуть забезпечити стабільність та мотивувати працівників до досягнення кращих результатів. Контрактна система ж найкраще підходить для підприємств, де робота вимагає високої кваліфікації, інноваційного підходу та великої відповідальності, а умови оплати можуть варіюватися залежно від індивідуальних показників працівника.

Оплата праці є одним із ключових чинників, що впливає на продуктивність та ефективність роботи персоналу, рівень соціальної стабільності та конкурентоспроможність підприємства.

Наведемо схему яка вдосконалює основні функції системи оплати праці для підприємства (рис. 2).

Ця схема наочно демонструє, як кожна функція системи оплати праці взаємопов'язана з основними напрямками діяльності підприємства. Кожна функція сприяє досягненню специфічних цілей та забезпечує ефективне управління трудовими ресурсами. Мотиваційна функція підвищує продуктивність працівників, стимулюючи їх до кращих результатів через матеріальні заохочення. Регуляторна функція сприяє формуванню трудової дисципліни та раціональному розподілу ресурсів підприємства відповідно до його потреб.

Стимулююча функція заохочує ініціативність працівників та підтримує їх прагнення до професійного росту і кар'єрного зростання. Соціальна функція забезпечує фінансову стабільність працівників, що, у свою чергу, змінює їхню лояльність до компанії. Нарешті, економічна функція дозволяє підприємству оптимізувати витрати та покращити фінансові показники, такі як прибутковість і рентабельність, що сприяє його сталому розвитку та успішному функціонуванню.



**Рис. 2. Основні функції системи оплати праці для підприємства**

*Джерело: складено автором на основі <sup>11</sup>*

Стимулююча функція заохочує ініціативність працівників та підтримує їх прагнення до професійного росту і кар’єрного зростання. Соціальна функція забезпечує фінансову стабільність працівників, що, у свою чергу, зміцнює їхню лояльність до компанії. Нарешті, економічна функція дозволяє підприємству оптимізувати витрати та покращити фінансові показники, такі як прибутковість і рентабельність, що сприяє його сталому розвитку та успішному функціонуванню.

<sup>11</sup> Бендик О. В. Формування ефективної системи оплати праці в умовах трансформації економіки України / О. В. Бендик // Економічний дискурс. – 2021. – № 4. – С. 39–50. (друковане видання)

Для працівника заробітна плата є основним джерелом доходу, що забезпечує матеріальний добробут і соціальну стабільність. Належний рівень оплати праці стимулює підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок і відповідальність за виконувану роботу.

В умовах військового часу оплата праці набуває особливого значення, оскільки підприємства стикаються з новими викликами, такими як нестача кадрів, зростання витрат, інфляція та економічна нестабільність.

У період військових дій система оплати праці зазнає суттєвих змін, зумовлених необхідністю адаптації до нестабільних економічних умов і змін у законодавчому полі. Однією з головних трансформацій є перегляд нормативно-правового регулювання, що включає внесення змін до Кодексу законів про працю України<sup>12</sup>. Особливу увагу приділяють встановленню спеціальних норм для мобілізованих працівників, а також підприємств, які продовжують свою діяльність у зонах бойових дій.

Крім того, зростає потреба у гнучкості виплат заробітної плати. У зв'язку з економічними труднощами підприємства можуть здійснювати часткові або нерегулярні виплати, запроваджувати диференційовані системи оплати праці залежно від умов роботи та фінансового стану компанії.

Важливого значення набуває також підвищення ролі компенсаційних виплат. Для підтримки працівників підприємства впроваджують додаткові пільги, заходи соціального захисту, страхування життя та здоров'я, що допомагає частково компенсувати втрати доходів і забезпечити фінансову стабільність трудового колективу.

Окремим напрямом змін є оптимізація фонду оплати праці. У складних економічних умовах роботодавці змушені скорочувати витрати на персонал, що може виражатися у зменшенні робочого часу, переході на дистанційний або змішаний формат зайнятості. Це дозволяє зберегти робочі місця та водночас знизити фінансове навантаження на підприємство.

Таким чином, в умовах воєнного стану система оплати праці зазнає значних змін, спрямованих на забезпечення її гнучкості, соціального захисту працівників та збереження стабільності підприємств.

У період військового стану одним із ключових завдань підприємств є забезпечення економічної стабільності, що значною мірою залежить від ефективної системи оплати праці. Для цього необхідно впроваджувати

---

<sup>12</sup> Зміни до Кодексу законів про працю України в умовах воєнного стану: аналітичний огляд [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=12345>

дієві механізми, які дозволять адаптувати систему винагороди до нових реалій.

Одним із перспективних напрямів удосконалення є запровадження гнучких форм оплати праці. Це передбачає використання комбінованих систем винагороди, що включають погодинну, бонусну та контрактну оплату, що дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси підприємства. Важливим аспектом також є підвищення ролі соціальних гарантій. У складних економічних умовах необхідно створювати додаткові страхові механізми для працівників, надавати матеріальну підтримку та компенсаційні виплати. Це сприятиме збереженню лояльності персоналу та зменшенню соціальної напруги.

Оскільки економічна ситуація в країні постійно змінюється, адаптація оплати праці до цих змін стає важливим завданням для забезпечення стабільності на ринку праці та підтримки соціальної справедливості. В умовах економічних коливань, таких як інфляція, зміни в валютних курсах, зміни в податковій політиці або економічні кризи, рівень доходів населення може значно варіюватися, що, у свою чергу, впливає на здатність працівників забезпечувати свої базові потреби. Тому для підтримання належного рівня життя працівників необхідно здійснювати систематичну корекцію умов оплати праці та впроваджувати ефективні механізми її адаптації.

Одним із основних способів адаптації є перегляд тарифних сіток, які визначають розмір заробітної плати в залежності від кваліфікації працівника та складності виконуваних ним обов'язків. У зв'язку з економічними змінами, тарифні сітки повинні регулярно переглядатися для того, щоб вони відображали поточний рівень цін, рівень життя та інші економічні фактори. Перегляд тарифних сіток також дозволяє забезпечити рівність в оплаті праці між різними категоріями працівників, враховуючи зміни в потребах ринку праці та зростання рівня кваліфікації працівників.

Ще одним важливим аспектом є мінімальний рівень заробітної плати, який є основою для визначення нижньої межі доходу працівників. Оскільки мінімальна заробітна плата впливає на життя найменш оплачуваних працівників, її регулярне коригування є необхідним для запобігання бідності та забезпечення соціальної справедливості. Мінімальна заробітна плата повинна відповідати не лише економічним умовам, але й вимогам щодо збереження купівельної спроможності населення, а також враховувати рівень інфляції та коливання цін на товари й послуги.

Особливо важливою є індексація доходів відповідно до рівня інфляції. Індексація зарплат допомагає зберегти реальну вартість доходів працівників, компенсуючи зростання цін на споживчі товари та послуги. Це важливий інструмент для запобігання зниженню рівня життя через інфляцію. Регулярна індексація зарплат дозволяє підтримувати купівельну спроможність населення, що є важливим фактором економічної стабільності в країні. Механізм індексації може включати автоматичне підвищення заробітної плати на певний відсоток в залежності від темпів інфляції або бути обумовленим певними економічними показниками, визначеними урядом чи підприємством.

Крім того, важливим аспектом адаптації оплати праці є вдосконалення механізмів гнучкості оплати праці. Зокрема, варто впроваджувати системи преміювання або бонуси за досягнення певних результатів, що дозволяють зберігати мотивацію працівників і стимулювати їх до підвищення ефективності праці. Такі системи дають можливість коригувати заробітну плату в залежності від економічної ситуації та індивідуальних досягнень працівників, що є важливим у періоди економічних криз або спадів.

Адаптація оплати праці також повинна враховувати специфіку окремих галузей і підприємств. Наприклад, у підприємствах, що працюють у сферах з високою конкуренцією або в умовах швидких технологічних змін, може виникати необхідність у швидкому реагуванні на зміни економічної ситуації, тому варто використовувати більш гнучкі механізми оплати праці, які можуть оперативнo коригувати заробітні плати в залежності від ринкових умов<sup>13</sup>.

Таким чином, адаптація оплати праці до змін в економічній ситуації є необхідною умовою для збереження стабільності на ринку праці та забезпечення справедливого рівня життя працівників. Регулярний перегляд тарифних сіток, коригування мінімальної заробітної плати, індексація доходів та вдосконалення механізмів оплати праці дозволяють своєчасно реагувати на економічні виклики, що виникають, і підтримувати належний рівень соціального захисту для населення.

Не менш важливу роль відіграє застосування цифрових технологій у сфері оплати праці. Автоматизація процесів розрахунку та виплати заробітної плати, впровадження електронних платформ для управління

---

<sup>13</sup> Білик М. Д. Гнучкі системи оплати праці: особливості впровадження на підприємствах України // Економічний часопис. – 2022. – № 4(10). – С. 34-47. URL: <https://economichasopys.in.ua>

фінансами персоналу дозволять підвищити ефективність фінансового менеджменту та забезпечити своєчасність виплат.

Також, вагомим джерелом підтримки підприємств у цей період є залучення державних ресурсів. Використання субсидій, грантів і програм фінансування допоможе стабілізувати фонд оплати праці, особливо для компаній, що працюють у стратегічно важливих галузях економіки<sup>14</sup>.

Таким чином, вдосконалення системи оплати праці в умовах військового стану є не лише важливою, а й необхідною передумовою для забезпечення ефективної роботи підприємств і збереження трудового потенціалу країни. В умовах кризових ситуацій, таких як військовий стан, особливо важливо забезпечити стабільність та підтримку трудового колективу, адже це прямо впливає на продуктивність, моральний стан працівників і здатність підприємств адаптуватися до змінюваних економічних та соціальних умов. Раціональний підхід до організації оплати праці, що враховує потреби працівників та реалії підприємства, сприятиме не лише підвищенню мотивації та лояльності персоналу, але й зниженню соціальної напруги, що є важливим аспектом у складні часи. Крім того, ефективна система оплати праці допоможе оптимізувати витрати підприємств, зберігаючи при цьому високий рівень продуктивності. Це, у свою чергу, сприятиме відновленню економіки, покращенню соціальної стабільності та підвищенню національного економічного потенціалу, що є особливо важливим для забезпечення економічної безпеки країни в періоди нестабільності.

## **27.2. Методичні підходи до оплати праці виробничого персоналу підприємства**

Методичні підходи до організації системи оплати праці є важливим аспектом управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки ефективна система мотивації працівників через оплату праці сприяє підвищенню продуктивності, покращенню морального клімату в колективі та збереженню кадрового потенціалу. У контексті воєнного часу ці питання стають ще більш актуальними, оскільки підприємства змушені працювати в умовах нестабільної економічної ситуації, обмежених ресурсів та підвищених ризиків. У таких умовах методи організації оплати праці повинні бути гнучкими, оперативно

---

<sup>14</sup> Дячек В.В., Осадча А.О. Оплата праці в контексті розвитку національної економіки України / В.В. Дячек, А.О. Осадча // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2016. – Вип. 14. – С. 155-160. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/33.pdf>

адаптованими до змінюваних обставин і здатними стимулювати працівників до ефективної роботи навіть в умовах кризи.

Крім того, у воєнний час виникають додаткові виклики для підприємств, такі як необхідність підтримки обороноздатності країни, зниження рівня виробничої активності, трудова міграція, скорочення чисельності працівників через мобілізацію чи евакуацію. У зв'язку з цим система оплати праці має стати ефективним інструментом для забезпечення стабільності підприємств та підтримки морального духу працівників.

Автором розглянуто основні методи та підходи до визначення розміру оплати праці, їх особливості в умовах кризових ситуацій, а також приклади практичних моделей, що застосовуються на підприємствах, враховуючи новітні економічні та соціальні зміни. Визначено, як саме адаптуються відомі методи оплати праці до реалій воєнного часу, а також як підприємства намагаються зберігати баланс між забезпеченням своїх економічних інтересів і підтримкою мотивації працівників за допомогою належної оплати праці.

Особливо важливим є підхід до організації системи оплати праці у контексті змін, що відбуваються на міжнародному рівні. Стрімке оновлення технологій, нові формати роботи (віддалена, гнучка зайнятість), зміни в міжнародних стандартах праці і грошових системах також впливають на організацію оплати праці в Україні, тому вивчення світових практик стає необхідним для адаптації українських підприємств до сучасних умов.

Основні методи організації оплати праці персоналу можна поділити на дві великі групи: методи, що ґрунтуються на результатах роботи (продуктивності), і методи, що орієнтуються на оцінку трудових витрат. Кожна з цих груп має свої особливості та специфіку застосування в залежності від обставин, в яких функціонує підприємство. Розглянемо ці методи детальніше.

#### 1. Методи, що ґрунтуються на результатах роботи (продуктивності)

Ці методи передбачають, що оплата праці працівників залежить від результатів їхньої діяльності, а також від продуктивності їхньої праці. В основі таких методів лежить принцип, згідно з яким працівники отримують більшу винагороду за досягнення високих результатів або перевиконання встановлених норм і планів. Це дозволяє підприємству мотивувати персонал до більшої ефективності, а також знижувати рівень витрат на оплату праці в умовах низької продуктивності.

Погодинна оплата праці – один із найпоширеніших методів, за допомогою якого визначається ставка за годину роботи. Погодинна ставка може варіюватися залежно від кваліфікації працівника, складності роботи та інших факторів. Цей метод є зручним для тих робіт, де складно або неможливо чітко виміряти результат (наприклад, у сфері обслуговування або для виконання нестандартних завдань).

Формула для розрахунку погодинної ставки виглядає так:

$$S=P \times T \quad (1)$$

де  $S$  – загальна заробітна плата,

$P$  – погодинна ставка,

$T$  – кількість відпрацьованих годин.

Акордно-преміальна система оплати праці є ще одним методом, який використовує результати праці для визначення рівня винагороди. Згідно з цією системою, працівник отримує основну оплату за виконання завдання (акорд), а також додаткові премії за перевиконання норм. Це може бути вигідно підприємствам, де важливо не лише забезпечити виконання роботи, а й мотивувати персонал до досягнення високих результатів.

Фіксовані бонуси за досягнення результатів – метод, при якому працівник отримує бонуси залежно від виконаних завдань, результатів діяльності чи досягнень на підприємстві. Така система дає можливість підприємствам заохочувати ефективну роботу та забезпечувати досягнення ключових результатів.

Преміальні системи – є важливою складовою мотиваційного процесу на підприємствах. Вони можуть базуватися на виконанні конкретних цілей або досягнень, таких як перевиконання плану, залучення нових клієнтів чи досягнення високих результатів в умовах кризових ситуацій. Премії можуть бути як фіксованими, так і варіативними.

## 2. Методи, що орієнтуються на оцінку трудових витрат

Методи, що орієнтуються на оцінку трудових витрат, фокусуються на вимірюванні кількості часу, що витрачається на виконання конкретного виду діяльності, а також на складності й інтенсивності роботи. Ці методи часто застосовуються, коли продуктивність або кінцевий результат не можна чітко оцінити, але є необхідність у контролі над витратами робочого часу та ресурсів.

Посадовий оклад – один із найбільш традиційних методів, при якому працівнику встановлюється фіксована ставка залежно від виконуваної посади. Це забезпечує стабільність доходу працівника і дозволяє підприємству легко прогнозувати витрати на оплату праці. Однак

посадові оклади не завжди відображають реальну ефективність праці і можуть не заохочувати до додаткових зусиль.

Формула для визначення посадового окладу виглядає за формулою (2):

$$W = H * O \quad (2)$$

де W – посадовий оклад,

H – тарифна ставка,

O – кількість відпрацьованих одиниць часу (місяць, рік).

Рейтинговий метод – застосовується для визначення заробітної плати в залежності від оцінки складності та важливості кожної посади на підприємстві. Оцінка здійснюється на основі критеріїв, таких як рівень кваліфікації, відповідальність, умови праці та інші характеристики. Це дозволяє створювати більш об'єктивну та справедливу систему оплати, яка відповідатиме вимогам кожної конкретної посади.

Тарифна система – ще один метод, який ґрунтується на оцінці трудових витрат. Він передбачає визначення оплати на основі тарифних ставок, які встановлюються для різних категорій працівників залежно від їхньої кваліфікації та рівня складності виконуваних робіт. В основі цього методу лежить також визначення трудових норм і встановлення розміру оплати на основі цих норм.

Колективні договори – цей метод передбачає визначення умов оплати праці через колективні переговори між роботодавцями та представниками працівників. Колективний договір встановлює загальні правила для оплати праці на підприємстві, враховуючи інтереси обох сторін. Цей метод сприяє встановленню більш справедливих умов оплати праці та покращує соціальні умови для працівників<sup>15</sup>.

Нижче наведемо таблицю 3 для порівняння методів організації оплати праці, що ґрунтуються на результатах роботи (продуктивності) і на оцінці трудових витрат<sup>16</sup>.

Таким чином таблиця ілюструє ключові відмінності між двома групами методів оплати праці – тими, що ґрунтуються на результатах роботи (продуктивності), та тими, що орієнтуються на оцінку трудових витрат. Кожна з цих груп має свої переваги та недоліки, а також різні сфери застосування в залежності від потреб та умов, в яких працює

---

<sup>15</sup> Бойко С. М. Економічне обґрунтування величини витрат на підготовку кадрів // Фінанси України. – 2000. – № 11. – С. 68 – 71. URL: <https://ird.gov.ua/publication/lzbirnyky.pdf>

<sup>16</sup> Божко В. М. Розмежування змісту термінів “заробітна плата” і “оплата праці” на основі аналізу наукових праць XXI століття / В. М. Божко // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2010. № 4. С. 50-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju\\_2010\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2010_12_12)

підприємство. Розгляд цих методів дозволяє глибше зрозуміти, як вони можуть бути адаптовані до різних економічних, соціальних та виробничих реалій.

Таблиця 3

**Методи організації оплати праці, що ґрунтуються на результатах роботи (продуктивності) і на оцінці трудових витрат**

<b>Критерії</b>	<b>Методи, що ґрунтуються на результатах роботи</b>	<b>Методи, що орієнтуються на оцінку трудових витрат</b>
Основний акцент	Результат роботи (досягнення цілей, продуктивність)	Процес виконання роботи (витрати часу, трудові витрати)
Мотивація працівників	Стимулює досягнення високих результатів, підвищує продуктивність	Забезпечує стабільність, контроль витрат часу і ресурсів
Типи діяльності	Підприємства, де важливе виконання конкретних завдань або досягнення виробничих показників	Підприємства, де важливо забезпечити рівновагу і ефективно використання часу
Приклад застосування	Підприємства з орієнтацією на виробничі результати (наприклад, системи преміумів за перевиконання плану)	Підприємства, що вимагають стабільності і рівноваги у витратах (наприклад, оклади, тарифні ставки)
Переваги	Підвищення ефективності, залучення досягнення результатів	Збалансованість, передбачуваність витрат на оплату праці
Недоліки	Може призвести до зниження мотивації при неможливості досягти високих результатів	Може не стимулювати досягнення високих результатів, знижує гнучкість
Інтеграція обох методів	Дає можливість поєднати мотивацію досягнення результатів із стабільністю оплати	Підвищує гнучкість системи оплати та забезпечує справедливість

Методи, що ґрунтуються на результатах роботи, орієнтовані на підвищення продуктивності працівників через винагородження за досягнення конкретних цілей, перевиконання норм чи високі результати в роботі.

Такий підхід заохочує досягнення високих показників, що має велике значення для підприємств, де важливо досягнення кількісних чи якісних результатів, наприклад, в умовах конкурентного середовища або коли підприємство активно працює над досягненням стратегічних цілей. Одним з головних переваг таких методів є те, що вони сприяють підвищенню мотивації працівників, оскільки за досягнення високих результатів вони отримують відповідні матеріальні винагороди<sup>17</sup>.

Проте важливою проблемою таких методів є те, що не завжди можна точно виміряти результат роботи кожного працівника, особливо у випадках, коли робота має комплексний, творчий чи інтелектуальний характер, або коли робочий процес залежить від множинних факторів, що не піддаються простому вимірюванню. Крім того, високі вимоги до результатів можуть призвести до стресу серед працівників, особливо якщо досягти цих результатів стає надто складно.

Методи, що орієнтуються на оцінку трудових витрат, зазвичай спрямовані на забезпечення стабільності в оплаті праці і контроль за витратами на робочу силу. Цей підхід є особливо корисним у випадках, коли підприємство не може дозволити собі значних варіацій у витратах на оплату праці, наприклад, в умовах економічної нестабільності або на підприємствах із низькою маржею. Оцінка трудових витрат допомагає підприємству уникати перевитрат і підтримувати ефективне управління трудовими ресурсами, зберігаючи баланс між кількістю годин, що витрачаються на виконання робіт, і забезпеченням стабільної заробітної плати працівників.

Проте цей підхід може обмежувати мотивацію працівників, оскільки не стимулює їх досягати високих результатів, якщо їхня заробітна плата не залежить від ефективності їхньої роботи. Крім того, якщо підприємство сильно орієнтується на фіксовані ставки та оклади, це може призвести до зниження гнучкості системи оплати праці, особливо у разі, коли підприємство потребує адаптації до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища.

Інтеграція обох методів дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати переваги кожного підходу. Комбінація методів, що ґрунтуються на результатах роботи, з методами, орієнтованими на оцінку трудових витрат, може стати стратегічно вигідним рішенням, яке забезпечить як стабільність витрат на оплату

---

<sup>17</sup> Брезницька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К.Ф. Брезницька // Управління розвитком. – 2011. – № 8 (105). – С. 30-31.

праці, так і стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Наприклад, підприємство може використовувати основну заробітну плату або оклад для забезпечення стабільності для працівників, а також впровадити бонуси або премії за досягнення визначених виробничих чи економічних показників. Такий підхід дозволяє підтримувати мотивацію працівників на високому рівні, не створюючи ризику надмірних витрат на оплату праці<sup>18</sup>.

Особливо важливим є поєднання цих методів у кризових або нестабільних умовах, таких як економічні труднощі або воєнний час. В таких умовах підприємства змушені адаптувати свої системи оплати праці для підтримки гнучкості й ефективності при обмежених ресурсах. Використання гнучкої системи оплати, яка поєднує преміальні бонуси та стабільні оклади, дає змогу зберігати мотивацію працівників і одночасно забезпечувати належний контроль над витратами.

Отже, інтеграція методів, орієнтованих на результати роботи та трудові витрати, дозволяє досягти балансування між забезпеченням стабільності та гнучкості в оплаті праці, що є важливим фактором успішної адаптації підприємства до мінливих умов економічної ситуації і суспільного середовища.

У світі існують різні підходи до організації оплати праці, і вони можуть значно відрізнятися в залежності від економічної ситуації в країні, рівня розвитку підприємств, специфіки галузі та культури трудових відносин. Вибір системи оплати праці залежить від багатьох факторів, таких як ринок праці, законодавчі ініціативи, а також конкуренція серед підприємств за кваліфікованих працівників. Наприклад, у деяких розвинених країнах активно використовуються гнучкі системи оплати праці, які включають не тільки базову ставку, але й значну частину змінних складових, таких як премії, бонуси, відсотки від продажів або доходу компанії. Це дозволяє враховувати індивідуальні результати працівників, сприяючи більшій мотивації до досягнення високих результатів. Такі системи стимулюють працівників до постійного вдосконалення і підвищення ефективності, а також дають компаніям можливість адаптувати витрати на оплату праці в залежності від фінансових показників та економічної ситуації.

Окрім того, в деяких країнах використовуються інші варіанти компенсацій, наприклад, система “pay for performance” (оплата за

---

<sup>18</sup> Бойко С. М. Економічне обґрунтування величини витрат на підготовку кадрів // Фінанси України. – 2000. – № 11. – С. 68–71. URL: <https://ird.gov.ua/publication/lzbinnyky.pdf>

результатами), де основна частина заробітної плати залежить від досягнутих показників, або ж система оплати, яка включає в себе різноманітні пільги та соціальні гарантії. Для деяких підприємств важливим є впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників, таких як розширене використання корпоративних акцій, частки прибутку або пенсійних програм. У той же час у менш розвинутих країнах система оплати праці може бути менш гнучкою і базуватися на фіксованих ставках, які не змінюються в залежності від індивідуальних результатів працівників або загальних економічних змін у країні.

В різних країнах світу існують різні підходи до організації оплати праці, які зумовлені економічними умовами, культурними особливостями та традиціями трудових відносин. Вони можуть включати в себе різноманітні форми винагороди, такі як базова зарплата, бонуси, премії, доплати за досягнення певних результатів, а також системи, що заохочують довгострокову відданість компанії. Залежно від країни, ці системи можуть бути більш або менш гнучкими та адаптованими до змін в економічному середовищі.

Наприклад, у США однією з найбільш поширених є модель, яка поєднує основну ставку зарплати з великими змінними складовими, що залежать від результатів роботи, таких як бонуси чи премії. Це стимулює працівників до підвищення продуктивності і забезпечує більш гнучкий підхід до мотивації.

У Німеччині важливим аспектом є система колективних договорів, що встановлює мінімальні ставки для різних професій і галузей. Крім того, компанії використовують доплати та бонуси, що дозволяє підтримувати високий рівень мотивації працівників та досягати конкретних результатів.

В Японії, завдяки традиційній корпоративній культурі, важливу роль відіграє тривалість роботи в компанії. Бонуси та підвищення заробітної плати тісно пов'язані з довгостроковою відданістю працівника компанії та його внеском у її розвиток.

Таблиця 4, яка відображає приклади організації оплати праці в США, Німеччині та Японії<sup>19</sup>.

Різнманітність підходів до організації оплати праці в різних країнах і підкреслено важливістю адаптації системи винагороди до національних умов та культурних традицій.

---

<sup>19</sup> Білик М. Д. "Гнучкі системи оплати праці: особливості впровадження на підприємствах України" // Економічний часопис – 2022. – № 4(10). – С. 34-47. URL: <https://economichasopys.in.ua>

Таблиця 4

**Приклади організації оплати праці в США, Німеччині та Японії**

Країна		Приклад
США	Послання базової заробітної плати з великими змінними частинами, що залежать від результатів роботи.	Компанія Google використовує основну ставку заробітної плати разом з бонусами, що залежать від індивідуальних і командних досягнень, стимулюючи підвищення продуктивності та інноваційності.
НІМЕЧИННА	Система колективних договорів для встановлення мінімальних ставок заробітної плати, доплати та бонуси для досягнення певних результатів.	Колективні договори визначають мінімальні ставки заробітної плати в різних галузях, а компанії доплачують бонуси для підтримки високого рівня мотивації працівників.
ЯПОНИЯ	Підвищення заробітної плати та бонуси на основі тривалості роботи в компанії, з акцентом на нагороди за тривалу службу.	Японські компанії часто виплачують бонуси за тривалу службу, визначаючи їх на основі результатів діяльності працівника та його стажу в компанії.

В умовах воєнного часу важливим аспектом є не лише вчасна виплата заробітної плати, але й адаптація методів оплати праці до нових, надзвичайно складних обставин. Воєнний стан зазвичай супроводжується низкою непередбачуваних економічних і соціальних викликів, таких як зростання інфляції, дефіцити ресурсів, зміни в організації праці, а також посилення вимог до безпеки працівників. Тому організації змушені швидко реагувати на ці зміни та коригувати свої підходи до оплати праці, аби зберегти ефективність та мотивацію співробітників.

Одним із ключових аспектів цієї адаптації є зміна структури оплати праці, зокрема впровадження гнучких тарифних ставок, які враховують особливості роботи в умовах воєнного стану. У багатьох випадках компанії змушені розробляти преміальні системи, що прямо залежать від результатів роботи в складних умовах. Це може бути, наприклад, виплата додаткових премій за виконання термінових або особливо важливих завдань, що стосуються національної безпеки або обороноздатності країни. Такі системи не лише стимулюють працівників до досягнення

високих результатів, але й дозволяють більш справедливо компенсувати додаткові навантаження, пов'язані з підвищеними ризиками.

Це може включати компенсацію за участь у розробці нових моделей техніки, виконання завдань у короткі терміни або за роботу в умовах підвищеного ризику. Завдяки таким доплатам і преміям можна не лише забезпечити вчасну виплату заробітної плати, а й підтримати високу мотивацію працівників, які працюють в умовах стресу і нестабільності<sup>20</sup>.

Щоб забезпечити ефективне планування фінансових витрат на оплату праці в таких умовах, важливо використовувати сучасні методи економіко-математичного моделювання. Це дозволить прогнозувати зміни в економічних умовах і на основі отриманих даних розробляти ефективні стратегії компенсації. Такий підхід дасть змогу не лише зберегти фінансову стійкість підприємства, але й ефективно управляти ресурсами, зберігаючи при цьому високу мотивацію працівників навіть в умовах кризи.

Використання економіко-математичних моделей дозволяє з точністю оцінювати потреби в ресурсах, обґрунтовано коригувати структуру заробітної плати та передбачати можливі ризики, пов'язані з подальшим розвитком економічної ситуації. Це дасть змогу компаніям швидше адаптуватися до змін, підтримувати фінансову стабільність і створювати умови для ефективної роботи навіть в умовах складного воєнного часу.

Отже, методичні підходи до оплати праці відіграють ключову роль в управлінні трудовими ресурсами підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Вони повинні бути гнучкими, адаптивними та ефективними, щоб відповідати сучасним викликам, таким як економічні кризи, інфляційні процеси, зміни в законодавстві, а також зовнішні загрози, зокрема воєнні дії.

В умовах кризових явищ, зокрема воєнного часу, найкращим рішенням для підприємств є інтеграція цих методів, що дозволяє поєднувати стабільність і гнучкість. Наприклад, збереження фіксованих окладів забезпечує соціальні гарантії для працівників, а використання премій, бонусів і надбавок стимулює їх до підвищення продуктивності навіть у складних економічних умовах. Рис. 3 відображає основні підходи до оплати праці в розвинених країнах.

---

<sup>20</sup> Гордеюк А.О. Особливості функціонального призначення додаткової зарплати як структурної частини заробітної плати / А. О. Гордеюк // Форум права. – 2017. – № 1. – С. 15–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2017\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_1_5.pdf)



**Рис. 3. Основні підходи до оплати праці виробничого персоналу в розвинених країнах**

*Джерело: розроблено автором*

Особливої уваги потребує питання адаптації цих методів до реалій воєнного часу. У таких умовах роботодавці змушені шукати нові підходи для підтримки фінансової стабільності підприємства та забезпечення соціального захисту працівників. Важливим завданням є розробка механізмів антикризового регулювання оплати праці, що дозволить зберегти кваліфікований персонал і запобігти значному зниженню рівня доходів.

Тому взаємодія між кадровою та фінансовою службами є ключовою для забезпечення ефективного функціонування системи оплати праці, її адаптації до змін та підтримки працівників у складних економічних умовах.

Наведемо (рис. 4), який буде відображати позитивні аспекти та недоліки системи оплати праці під час воєнного стану.

Цей рисунок наочно демонструє основні позитивні та негативні аспекти системи оплати праці під час воєнного стану, що дозволяє глибше зрозуміти вплив кризових умов на підприємство та його працівників. Вона відображає ключові переваги, такі як гнучкість системи оплати, забезпечення соціальних гарантій та покращення комунікації між керівництвом і співробітниками, що сприяє підтримці мотивації персоналу та зменшенню стресу в умовах нестабільності.

Водночас схема висвітлює основні недоліки, зокрема нестабільність виплат, недостатню ефективність преміювання та потребу у вдосконаленні компенсацій за наднормову працю, які можуть негативно позначатися на моральному стані працівників і загальній продуктивності компанії.

Завдяки такій структуризації можна швидко оцінити сильні та слабкі сторони існуючої системи оплати праці, що є важливим етапом для подальшого вдосконалення механізмів мотивації та фінансової підтримки персоналу в умовах воєнного стану.

Завдяки оперативному реагуванню на зміни та збереженню ключових соціальних гарантій, компанії вдалося підтримати стабільність роботи персоналу та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх факторів. Однак, для подальшого вдосконалення системи оплати праці необхідно запровадити більш гнучкі механізми преміювання, які дозволять ефективніше стимулювати працівників залежно від їхнього внеску в діяльність підприємства. Крім того, важливо переглянути та вдосконалити систему компенсацій за наднормову працю, аби вона відповідала реальним навантаженням співробітників та забезпечувала справедливу винагороду.



**Рис. 4. Переваги та недоліки системи оплати праці в умовах воєнного стану**

*Джерело: розроблено автором*

Цей рисунок наочно демонструє основні позитивні та негативні аспекти системи оплати праці під час воєнного стану, що дозволяє глибше зрозуміти вплив кризових умов на підприємство та його працівників. Вона відображає ключові переваги, такі як гнучкість системи оплати, забезпечення соціальних гарантій та покращення комунікації між керівництвом і співробітниками, що сприяє підтримці мотивації персоналу та зменшенню стресу в умовах нестабільності.

Водночас схема висвітлює основні недоліки, зокрема нестабільність виплат, недостатню ефективність преміювання та потребу у вдосконаленні компенсацій за наднормову працю, які можуть негативно позначатися на моральному стані працівників і загальній продуктивності компанії.

Завдяки такій структуризації можна швидко оцінити сильні та слабкі сторони існуючої системи оплати праці, що є важливим етапом для подальшого вдосконалення механізмів мотивації та фінансової підтримки персоналу в умовах воєнного стану.

Завдяки оперативному реагуванню на зміни та збереженню ключових соціальних гарантій, компанії вдалося підтримати стабільність роботи персоналу та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх факторів. Однак, для подальшого вдосконалення системи оплати праці необхідно запровадити більш гнучкі механізми преміювання, які дозволять ефективніше стимулювати працівників залежно від їхнього внеску в діяльність підприємства. Крім того, важливо переглянути та вдосконалити систему компенсацій за наднормову працю, аби вона відповідала реальним навантаженням співробітників та забезпечувала справедливу винагороду.

Не менш важливим завданням є збереження соціальних гарантій для працівників та підтримка стабільності виплат, що є ключовим фактором у формуванні лояльності та мотивації персоналу. Забезпечення своєчасних та зрозумілих комунікацій щодо змін у системі оплати праці сприятиме зниженню рівня тривоги серед працівників, підвищенню їхньої довіри до керівництва та покращенню загального морально-психологічного клімату в колективі.

Окрім того, застосування економічно обґрунтованих моделей аналізу та коригування системи оплати праці дозволить підприємству ефективно використовувати трудові ресурси та оптимізувати витрати в кризових умовах. Впровадження сучасних аналітичних методів у фінансовий менеджмент підприємства допоможе не лише забезпечити стабільність

виплат, а й сприяти довгостроковій стійкості компанії, навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, адаптація та подальше вдосконалення системи оплати праці є стратегічним пріоритетом для підприємства, що дозволить йому зберегти конкурентоспроможність, підвищити продуктивність працівників і забезпечити стабільний розвиток у період нестабільності.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з потребою гнучкого підходу до формування системи оплати праці, що включає впровадження адаптивних моделей нарахування зарплати, використання стимулюючих виплат, диференційованих за результатами роботи, а також розроблення програм матеріальної та нематеріальної мотивації. Важливим завданням є також оптимізація витрат на оплату праці таким чином, щоб не допустити погіршення соціального стану працівників і водночас забезпечити стійкість підприємства в довгостроковій перспективі <sup>21</sup>.

Система оплати праці потребує постійного вдосконалення для забезпечення її справедливості, ефективності та відповідності сучасним викликам. Це особливо актуально в умовах динамічних економічних змін, розвитку технологій та змін у соціально-економічному середовищі. Раціональний підхід до побудови системи винагороди дозволяє не лише забезпечити належний рівень матеріального стимулювання працівників, а й сприяти підвищенню їхньої продуктивності, залученості та задоволеності роботою.

Особливо в умовах воєнного стану важливо адаптувати механізми оплати праці до нових реалій, забезпечуючи стабільність доходів, соціальний захист та збереження робочих місць. Ефективна система винагороди повинна враховувати як фінансові можливості підприємства, так і потреби персоналу, що сприятиме підтриманню високого рівня мотивації. Гнучкі підходи до визначення заробітної плати, запровадження додаткових компенсацій, страхових виплат та інших стимулів можуть стати важливими елементами в умовах нестабільності.

Крім того, слід враховувати сучасні тенденції у сфері оплати праці, які відображають зміни в економічному середовищі та потреби працівників. Однією з таких тенденцій є диференціація зарплат, що передбачає встановлення рівня винагороди залежно від кваліфікації співробітника, його досвіду, а також результатів роботи. Такий підхід дозволяє більш

---

<sup>21</sup> Паньонко І. М. Особливості спеціальної дисциплінарної відповідальності zatrudовим правом України [Електронний ресурс] / І. М. Паньонко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2019. – Вип. 10. – С. 354-357.

точно оцінювати внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей підприємства та стимулює досягнення високих результатів.

Запровадження бонусних програм, які можуть бути прив'язані до конкретних досягнень чи виконання певних планів, є важливим інструментом мотивації та підвищення продуктивності. Окрім того, актуальним є впровадження гнучких умов праці, зокрема можливостей для дистанційної роботи, що дозволяє співробітникам більш ефективно балансувати між професійними та особистими обов'язками. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність працівників, але й дозволяє підприємствам залучати таланти з різних регіонів або навіть країн, збільшуючи доступ до ширшого кадрового ресурсу.

Використання цифрових інструментів для обліку та виплат також є важливим аспектом сучасної системи оплати праці. Це дозволяє автоматизувати процеси, зменшити кількість помилок, підвищити прозорість та оперативність у розрахунках. Системи електронного обліку також можуть включати функціонал для моніторингу продуктивності та оцінки ефективності роботи співробітників, що допомагає об'єктивно визначати розмір премій та бонусів <sup>22</sup>.

Інтеграція таких інноваційних підходів не тільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але й забезпечує їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, залучати висококваліфіковані кадри, а також підтримувати високий рівень мотивації та лояльності серед працівників, що в кінцевому результаті сприяє зростанню продуктивності та ефективності всього бізнесу.

Гнучкі форми оплати праці:

1. Впровадження змішаних моделей оплати.

Поєднання фіксованої ставки із преміальною частиною дозволяє стимулювати продуктивність працівників та забезпечує фінансову передбачуваність для підприємства.

Використання КРІ (ключових показників ефективності) для розрахунку змінної частини зарплати.

2. Використання погодинної оплати для тимчасових працівників.

Такий підхід забезпечує гнучкість у використанні робочої сили, особливо при залученні додаткового персоналу на сезонні чи проєктні роботи.

---

<sup>22</sup> Гаврильченко О. В., Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії : монографія / О. В. Гаврильченко. – Харків: «Смугаста типографія», 2021. – 302 с.

Оптимізує витрати на оплату праці та дає змогу ефективніше розподіляти трудові ресурси.

1. Динамічне коригування окладів залежно від складності завдань.

Працівники, які виконують завдання підвищеної складності або працюють у ризикованих умовах, мають отримувати відповідні компенсації.

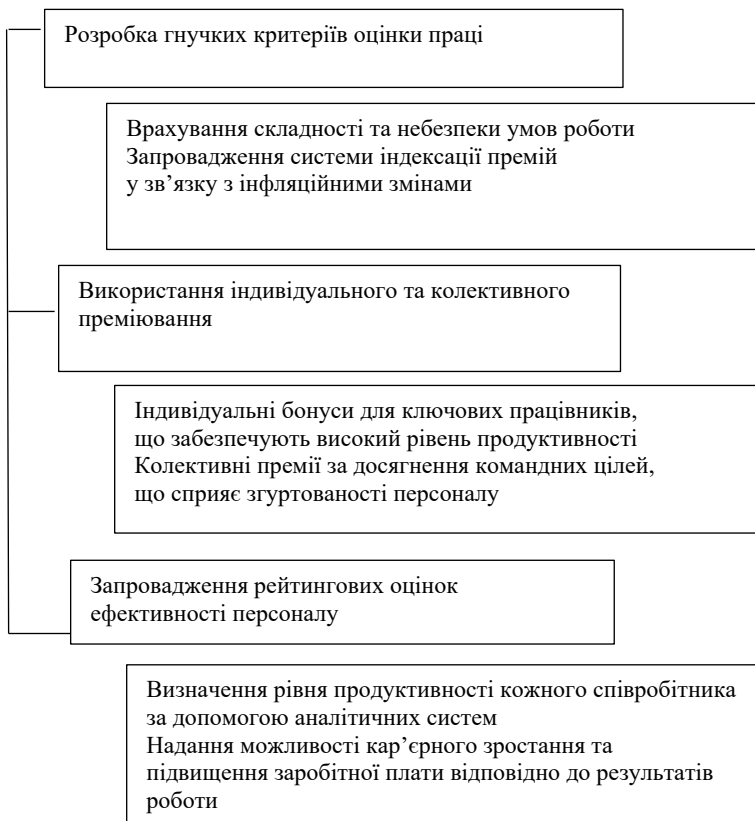
Розробка системи градації окладів відповідно до рівня відповідальності та кваліфікації. Градація окладів – це система встановлення рівнів (ступенів) базової заробітної плати залежно від ключових характеристик посади та працівника: рівня професійної кваліфікації, обсягу відповідальності, складності виконуваних функцій, а також управлінського або виробничого навантаження.

Перед тим, як розробити схему запровадження додаткових стимулів, важливо звернути увагу на необхідність створення ефективної та комплексної системи мотивації для працівників, особливо в умовах змінного та часто нестабільного економічного середовища. Успішна система мотивації повинна враховувати як фінансові, так і соціальні аспекти, оскільки це допомагає не лише стимулювати продуктивність, але й підтримувати високий рівень задоволення працівників. Використання різноманітних підходів до винагороди, таких як бонуси за досягнення високих результатів, компенсація витрат, зокрема на житло та транспорт, а також створення фондів матеріальної допомоги, є важливими складовими сучасної мотиваційної стратегії. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, але й забезпечити соціальну підтримку співробітникам у складні моменти, створюючи таким чином атмосферу підтримки та взаємодопомоги в колективі.

Запровадження додаткових стимулів для працівників є важливим кроком для забезпечення стабільності та ефективності роботи підприємства в умовах складної ситуації. Пропоновані заходи, такі як надання бонусів за перевиконання планів, компенсація витрат на житло та транспорт, а також створення фонду матеріальної допомоги для підтримки постраждалих співробітників, сприяють підвищенню мотивації та збереженню цінних кадрів. Це не лише допомагає забезпечити належний рівень соціальної підтримки працівників, а й сприяє стійкості підприємства в складних умовах.

Перед тим, як ознайомитися з схемою модифікації системи преміювання, варто зазначити, що ефективна система преміювання є важливим інструментом для стимулювання продуктивності та мотивації працівників. Вона має бути гнучкою та адаптивною до змін у бізнес-

середовищі, враховуючи різноманітні фактори, такі як складність та небезпека умов роботи, інфляційні процеси та індивідуальні досягнення співробітників. Крім того, важливо забезпечити баланс між індивідуальними та колективними преміями, що сприятиме як високим результатам окремих працівників, так і згуртованості колективу. Окрім того, інтеграція рейтингів ефективності дозволяє оцінювати продуктивність працівників на об'єктивній основі і створює можливості для кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати. Рис. 5 ілюструє ключові елементи модифікації системи преміювання.



**Рис. 5. Ключові елементи модифікації системи преміювання**

*Джерело: розроблено автором*

Модифікація системи преміювання є надзвичайно важливим інструментом для забезпечення високої продуктивності та ефективної роботи персоналу в умовах постійно змінного та конкурентного бізнес-середовища. Успішне впровадження такої системи вимагає розробки гнучких критеріїв оцінки праці, що здатні адаптуватися до різних умов роботи, зокрема враховувати рівень складності та небезпеки виконуваних завдань. Також необхідно включити фактори економічних змін, зокрема інфляційні процеси, що дозволяє постійно коригувати розмір премій і забезпечувати відповідність винагороди реальному рівню витрат і доходів працівників.

Поєднання індивідуальних і колективних премій є ще одним важливим елементом, що сприяє одночасному стимулюванню високої продуктивності окремих співробітників і зміцненню командного духу. Індивідуальні премії мотивують ключових працівників до досягнення високих результатів, підвищуючи їхню залученість і відповідальність за виконану роботу. Колективні премії, в свою чергу, сприяють згуртуванню команди, заохочуючи працівників до досягнення спільних цілей і розвитку ефективної співпраці в колективі.

Запровадження рейтингових оцінок ефективності персоналу додає об'єктивності в систему преміювання, дозволяючи чітко визначити рівень продуктивності кожного співробітника. Це дає можливість не лише коригувати розміри премій, а й забезпечує прозорість процесу оцінки. Крім того, наявність чіткої системи оцінки сприяє створенню мотивації для кар'єрного зростання, що стимулює працівників до підвищення кваліфікації та досягнення високих результатів. Надання можливості кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати залежно від результатів роботи є важливим фактором для підвищення лояльності працівників до компанії<sup>23</sup>.

Таким чином, модифікація системи преміювання дозволяє досягти збалансованого підходу, який враховує інтереси як працівників, так і підприємства. Це сприяє підвищенню мотивації, ефективності та продуктивності, забезпечуючи стабільний розвиток організації та досягнення її стратегічних цілей. Впровадження сучасних підходів до преміювання допомагає не тільки підтримувати високу мотивацію персоналу, але й створювати сприятливу атмосферу для інновацій та постійного вдосконалення всіх аспектів роботи підприємства.

---

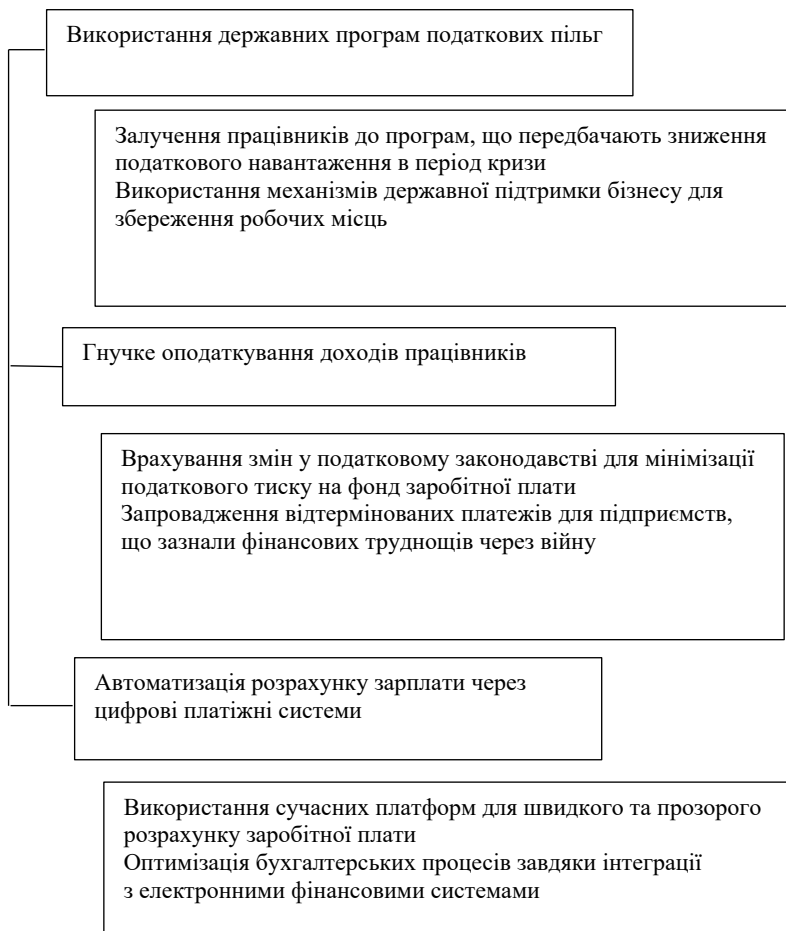
<sup>23</sup> Гаврильченко О. В., Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії : монографія / О. В. Гаврильченко. – Харків: «Смугаста типографія», 2021. – 302 с.

Перед тим, як розробити рисунок оптимізації податкового навантаження, важливо підкреслити, що зменшення податкового тиску є критично важливим для підтримки фінансової стабільності та стійкості підприємств, особливо в умовах економічних криз, політичної нестабільності та зовнішніх викликів. В умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі, оптимізація податкового навантаження дозволяє підприємствам знижувати витрати, що робить їх більш конкурентоспроможними. Це також сприяє збереженню робочих місць, підтримці розвитку інфраструктури та економічного зростання на макrorівні.

Запровадження ефективних механізмів податкового регулювання, таких як використання державних програм податкових пільг та гнучке оподаткування, є важливими інструментами для бізнесу, що дозволяє зберігати фінансову стійкість і оперативно адаптуватися до змін у податковому законодавстві. Зокрема, можливість відтермінування податкових платежів і використання пільг у період кризи допомагає підприємствам пройти через фінансові труднощі та зберегти свою платоспроможність.

Автоматизація розрахунку зарплати через сучасні цифрові платіжні системи є ще одним важливим кроком на шляху до оптимізації податкового навантаження. Вона не лише зменшує ризики помилок, пов'язаних із ручним обчисленням податків та внесенням змін у фінансові дані, але й забезпечує більшу прозорість і контроль за податковими операціями. Інтеграція з електронними фінансовими системами оптимізує бухгалтерські процеси, знижує адміністративні витрати та дозволяє підприємствам ефективно планувати свій бюджет і податкові зобов'язання.

У рис. 6. представлені основні підходи до оптимізації податкового навантаження, які можуть бути впроваджені для підтримки стабільного розвитку підприємств та забезпечення їх фінансової стійкості в умовах сучасних економічних викликів.



**Рис. 6. Оптимізація податкового навантаження**

*Джерело: розроблено автором*

Ця схема ілюструє основні кроки оптимізації податкового навантаження, які можуть бути впроваджені для зменшення податкового тиску на підприємства та працівників, а також для підвищення ефективності фінансових процесів. Зокрема, кожен з цих кроків має на меті зниження витрат на оподаткування без шкоди для фінансової

стабільності та законності діяльності підприємства. Впровадження державних програм податкових пільг і гнучкого оподаткування дозволяє зберегти ліквідність компанії, що особливо важливо в періоди економічних труднощів або криз. Така стратегія дозволяє знизити витрати на податки та допомагає підприємствам краще адаптуватися до зовнішніх викликів.

Водночас, автоматизація розрахунку зарплати через цифрові платіжні системи забезпечує більшу точність у виплатах, зменшує адміністративні витрати та допомагає запобігати помилкам, що можуть призвести до фінансових або правових проблем. Інтеграція з електронними фінансовими системами також дозволяє автоматично коригувати розрахунки відповідно до змін у податковому законодавстві, що ще більше знижує ризики для компанії. Завдяки таким заходам підприємства можуть не тільки заощадити на податкових витратах, але й зберегти високий рівень операційної ефективності, що дозволяє зосередитися на стратегічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності.

Впровадження будь-яких змін на підприємстві вимагає чіткого організаційного підходу, забезпечення ефективного контролю та належної координації дій між усіма учасниками процесу. Для того, щоб забезпечити успіх змін та досягти поставлених цілей, необхідно враховувати наступні ключові аспекти:

Призначення відповідальних за реалізацію пропозицій серед керівників відділів:

Важливо чітко визначити відповідальних осіб, які будуть керувати впровадженням змін у межах своїх відділів. Кожен керівник повинен бути не лише обізнаний з конкретними змінами, а й мати достатньо повноважень для прийняття рішень та оперативного вирішення виникаючих питань. Розподіл обов'язків серед керівників дозволяє ефективно організувати процеси та зменшити ризик уповільнення впровадження змін через недостатню відповідальність або неясні ролі.

Для кожного відділу важливо визначити не лише загальні напрямки діяльності, але й конкретні інструменти, методи та показники, які слід використовувати для оцінки результатів. Відповідальні за реалізацію повинні постійно моніторити хід впровадження, документувати процеси та забезпечувати зворотний зв'язок на всіх етапах.

Узгодження взаємозв'язків між підрозділами та зовнішніми суб'єктами:

Одним із ключових аспектів для успішного впровадження змін є встановлення чітких комунікаційних каналів і налаштування ефективної

взаємодії між різними підрозділами підприємства, а також зовнішніми партнерами (постачальниками, підрядниками, державними органами, тощо). Потрібно створити механізми взаємодії та регламенти, які забезпечать прозорість обміну інформацією, а також зменшать ймовірність помилок чи затримок у виконанні завдань.

Узгодженість між підрозділами допоможе уникнути дублювання функцій, зменшить час, необхідний для виконання завдань, і забезпечить гармонізацію процесів на всіх рівнях підприємства. Водночас важливо налагодити регулярну комунікацію з зовнішніми суб'єктами для забезпечення своєчасного виконання обов'язків з їхнього боку, а також для отримання необхідної інформації для коригування внутрішніх стратегій.

Необхідно впровадити систему регулярного моніторингу та аналізу ефективності впроваджених змін. Це включає як короткострокову, так і довгострокову оцінку результатів. Протягом процесу реалізації змін необхідно постійно оцінювати прогрес, визначати, чи досягаються поставлені цілі, а також виявляти проблеми або перешкоди, які виникають на шляху до їхнього досягнення.

Підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного часу:

Запропоновані організаційні заходи мають сприяти підвищенню продуктивності праці, що є важливим аспектом у будь-яких умовах, зокрема в умовах воєнного часу. В умовах нестабільної економічної ситуації, необхідності адаптації до змінюваних зовнішніх умов, важливою складовою є мотивація персоналу.

Впровадження ефективних систем стимулювання та підтримки співробітників, а також навчання новим методам роботи та технологіям, дозволяє не лише збільшити продуктивність, а й підвищити лояльність та залученість працівників. У складних умовах воєнного часу саме підтримка морального духу та стійкості колективу може стати важливим фактором для збереження працездатності та ефективності підприємства.

Крім того, важливо приділяти увагу фінансовій стійкості підприємства. В умовах непередбачуваних економічних та політичних змін важливо забезпечити оптимальне використання ресурсів, вчасно коригувати бюджетні та фінансові стратегії, що дозволить підприємству зберігати свою стабільність навіть за наявності зовнішніх викликів.

Забезпечення ефективного впровадження змін на підприємстві потребує комплексного підходу, чіткого розподілу обов'язків серед керівників, налаштування ефективної комунікації між підрозділами та

зовнішніми суб'єктами, а також регулярного моніторингу і коригування стратегії. В умовах воєнного часу ці аспекти набувають ще більшої актуальності, оскільки підприємство повинно швидко адаптуватися до змінюваних умов і підтримувати стабільність через підвищення продуктивності праці, мотивацію персоналу та забезпечення фінансової стійкості. Всі ці заходи сприятимуть успішному впровадженню змін та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, ефективна система оплати праці повинна вдосконалити як економічні інтереси підприємства, так і потреби працівників, забезпечуючи баланс між стабільністю, мотивацією та справедливістю. Комплексний підхід до організації оплати праці дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах нестабільності, а й закладати основу для сталого розвитку у майбутньому.

## **ВИСНОВКИ**

У розділі розкрито теоретичні основи системи оплати праці виробничого персоналу, що є однією з ключових складових управління трудовими ресурсами підприємства. Оплата праці виконує як економічну функцію – забезпечення працівників доходом, так і соціальну – підтримку стабільності й справедливості у суспільстві. Вона є важливим інструментом мотивації персоналу, стимулюючи їх до підвищення продуктивності, відповідальності й професійного розвитку.

Значну увагу було приділено різним системам і методам оплати праці: погодинній, відрядній, змішаній і контрактній, а також методам, що ґрунтуються на результатах роботи чи оцінці трудових витрат. Аналіз показав, що ефективна система винагороди має бути адаптованою до умов діяльності підприємства, зокрема до викликів воєнного стану, який зумовлює необхідність гнучкого підходу до нарахувань, соціального захисту працівників і економії ресурсів. Особливу увагу приділено адаптації систем оплати праці в умовах нестабільного економічного середовища, інфляції, змін у законодавстві та зовнішніх загроз. У таких обставинах зростає роль компенсаційних механізмів, соціальних гарантій, гнучких тарифних сіток, індексації доходів та цифровізації процесів управління оплатою праці.

Таким чином, система оплати праці є не лише важливим елементом фінансової політики підприємства, а й стратегічним чинником забезпечення його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та соціальної згуртованості в умовах мирного часу й особливо в періоди кризових викликів.

## АНОТАЦІЯ

У розділі досліджено науково-теоретичні та методичні засади формування системи оплати праці виробничого персоналу підприємства як важливого елемента управління трудовими ресурсами та забезпечення ефективності господарської діяльності. Обґрунтовано, що оплата праці виконує не лише економічну, а й соціальну, стимулюючу, регуляторну та мотиваційну функції, оскільки безпосередньо впливає на рівень матеріального добробуту працівників, їхню зацікавленість у результатах праці, трудову дисципліну, професійний розвиток і загальну продуктивність персоналу. Визначено сутність поняття «оплата праці» через узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців, а також охарактеризовано склад і роль виробничого персоналу в системі функціонування підприємства.

У роботі проаналізовано основні складові оплати праці, зокрема основну та додаткову заробітну плату, компенсаційні виплати, соціальні пільги та інші елементи матеріального забезпечення працівників. Розкрито особливості застосування різних систем оплати праці, серед яких погодинна, відрядна, змішана та контрактна, визначено їхні переваги, недоліки та сфери доцільного використання залежно від специфіки виробничого процесу, рівня кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт і стратегічних цілей підприємства. Доведено, що ефективність системи винагороди значною мірою залежить від її гнучкості, справедливості, прозорості та здатності поєднувати інтереси працівника й роботодавця.

Особливу увагу приділено методичним підходам до організації оплати праці виробничого персоналу. Узагальнено методи, що ґрунтуються на результатах праці, а також підходи, орієнтовані на оцінку трудових витрат. Розглянуто погодинну оплату, акордно-преміальну систему, бонусні та преміальні моделі, посадові оклади, тарифну систему, рейтинговий метод і колективно-договірне регулювання. Проведено порівняння цих методів за критеріями мотивації, стабільності, гнучкості, ефективності використання трудових ресурсів та можливості адаптації до сучасних умов господарювання. Обґрунтовано, що найбільш результативним є інтегрований підхід, за якого стабільна базова частина оплати поєднується з преміальними та стимулюючими механізмами.

У розділі також висвітлено особливості функціонування системи оплати праці в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Визначено основні виклики, пов'язані з інфляційними процесами, змінами в законодавстві, нестачею кадрів, мобілізацією працівників,

трудовою міграцією, зростанням витрат підприємств і необхідністю збереження трудового потенціалу. Доведено доцільність застосування гнучких форм оплати праці, індексації доходів, перегляду тарифних сіток, використання компенсаційних виплат, посилення соціального захисту працівників, а також упровадження цифрових технологій для автоматизації нарахування та виплати заробітної плати. Підкреслено, що вдосконалення системи оплати праці в кризових умовах є важливою передумовою збереження фінансової стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення соціальної стабільності трудового колективу.

### Література

1. Бараник З. П. Управління оплатою праці: навч. посіб. / З. П. Бараник, Н. П. Гриньова. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. – 256 с. (друковане видання)
2. Бендик О. В. Формування ефективної системи оплати праці в умовах трансформації економіки України / О. В. Бендик // Економічний дискурс. – 2021. – № 4. – С. 39–50. (друковане видання)
3. Білик М. Д. “Гнучкі системи оплати праці: особливості впровадження на підприємствах України” // Економічний часопис – 2022. – №4(10). – С. 34-47. – Режим доступу: <https://economichasopys.in.ua>
4. Білик М. Д. “Гнучкі системи оплати праці: особливості впровадження на підприємствах України” // Економічний часопис – 2022. – №4(10). – С. 34-47. – Режим доступу: <https://economichasopys.in.ua>
5. Божко В. М. Розмежування змісту термінів “заробітна плата” і “оплата праці” на основі аналізу наукових праць ХХІ століття / В. М. Божко // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2010. № 4. С. 50-56. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmj\\_u\\_2010\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmj_u_2010_12_12)
6. Бойко Є. М. Економічне обґрунтування величини витрат на підготовку кадрів // Фінанси України. – 2000. – № 11. – С. 68 – 71. – Режим доступу: <https://ird.gov.ua/publication/lzbirnyky.pdf>
7. Брезницька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К.Ф. Брезницька // Управління розвитком. – 2011. – № 8 (105). – С. 30-31.
8. Гаврильченко О. В., Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії : монографія / О. В. Гаврильченко. – Харків: «Смугаста типографія», 2021. – 302 с.

9. Гордеюк А.О. Особливості функціонального призначення додаткової зарплати як структурної частини заробітної плати / А. О. Гордеюк // Форум права. – 2017. – № 1. – С. 15–19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2017\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_1_5.pdf)

10. Долішній М. В. Оплата праці та соціальна політика в умовах ринкової економіки. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. – 310 с. – Режим доступу: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_Doslidna\\_Chastyna/Nauk\\_Shkola/Docs/2018\\_Nauk\\_Shkola\\_Metod\\_ProblMetrAnalizu.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Nauk_Shkola/Docs/2018_Nauk_Shkola_Metod_ProblMetrAnalizu.pdf)

11. Дячек В.В., Осадча А.О. Оплата праці в контексті розвитку національної економіки України / В.В. Дячек, А.О. Осадча // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2016. – Вип. 14. – С. 155-160. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/33.pdf>

12. Зміни до Кодексу законів про працю України в умовах воєнного стану: аналітичний огляд [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=12345>

13. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник для студентів закладів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійними програмами бакалавра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та 05 «Соціальні та поведінкові науки». Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 952 с. – Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/AkilinaLillichEPpidruchFITU.pdf>

14. Капліна Т. С. Взаємозв'язок оплати праці та продуктивності: аналітичний огляд. – Харків: Видавництво ХНУ, 2018. – 238 с.

15. Кочеткова Л. П. Мотивація праці та оплата: сучасні концепції та механізми. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 298 с.

16. Мельник О. Г. Економіка праці: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 320 с. <https://cul.com.ua>

17. Павленко Ю. В. Системи оплати праці в сучасній економіці. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 345 с. <https://www.dnu.dp.ua>

18. Паньонко І. М. Особливості спеціальної дисциплінарної відповідальності за трудовим правом України [Електронний ресурс] / І. М. Паньонко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2019. – Вип. 10. – С. 354-357.

19. Петюх В. М. Оплата праці в системі соціально-економічних відносин: монографія. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2017. – 284 с. – Режим доступу <https://library.hneu.edu.ua>

20. Слуцький В. О. Регулювання заробітної плати в умовах глобалізації. – Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – 275 с.

**Information about the author:**

**Victoria Samoilenko**

Candidate of Economics Sciences,  
Associate Professor at the Department of Management, Logistics  
and Innovation,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
Education and Research Institute of Management and Marketing  
9-A, Nauky avenue, Kharkiv, 61166, Ukraine