

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування факультету)

кафедра бізнесу та управління  
(повне найменування кафедри)

До університету  
 Я

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Аналіз основних показників операції  
(назва теми)  
праці суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-1212

Спеціальності 076 Підприємство  
(код і найменування спеціальності)

та торгівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка бізнесу

Колодзюна Мілена Сергіївна  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Крушкіова В.В.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Зеркаль Н.В.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технології та економіки  
Кафедра Бізнесу та управління  
Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) Економіка бізнесу  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БІАУ  
Пікавко А.М.  
«    » 20 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Колоденко Мілена Сергійівна  
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Аналіз основних показників операції кредитування підприємства

керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Крушнікова В.В.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затвержені наказом закладу вищої освіти від «03» квітня 2026 року № 119

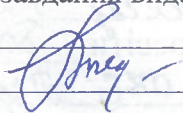
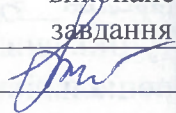
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.05.2026 р

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, кейсові документи, статистичні дані ПТГ, Дніпропетровська

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи операції кредитування, операційна діяльність підприємства операції кредитування в умовах ПТГ, Дніпропетровська, аналіз показників підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Крушнікова В.В к.е.и, доц.		

7. Дата видачі завдання « 27 » 04 2026 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Уточнення завдання	27.04.2026	
2	Виконання першого розділу	04.05.2026	
3	Виконання другого розділу	11.05.2026	
4	Виконання третього розділу	18.05.2026	
5	Подавши на кафедру та історико-колегіаль	25.05.2026	

Студент(ка)

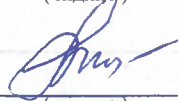


(підпис)

Мілена Коподенко

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)



(підпис)

Валентина Крушнікова

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 101 с., 12 табл., 10 рис., 34 джерела.

Об'єкт дослідження роботи – є інформація про працю і заробітну плату ПАТ «Дніпроспецсталь»

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних питань аналізу і розрахунків з оплати праці в умовах ПАТ «Дніпроспецсталь», а також формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління оплатою праці на досліджуваному підприємстві. Відповідно поставленої мети основними завданням дипломної роботи є:

- визначення економічної сутності поняття «заробітна плата» та розгляд основних класифікаційних характеристик заробітної плати;
- проведення аналізу ефективності використання коштів на оплату праці;
- визначення напрямків вдосконалення обліку та внутрішнього контролю розрахунків з оплати праці в умовах ПАТ «Дніпроспецсталь».

При написанні дипломної роботи було використано такі методи: узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економіко-математичні та статистичні методи, порівняльного аналізу, абстрактно-логічного підходу та спостереження. Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність та статистичні матеріали за результатами виробничо-фінансової діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь».

Результати проведеної роботи дозволяють дослідити питання стимулювання праці персоналу та аналіз фонду оплати праці працівників ПАТ «Дніпроспецсталь».

ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ, АНАЛІЗ ОПЛАТИ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	8
1.1 Роль, сутність та форми системи оплати праці .....	8
1.2 Зарубіжний досвід формування оплати праці .....	23
1.3 Джерела інформації формування оплати праці. ....	41
2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ».....	45
2.1 Характеристика ПАТ «Дніпрспецсталь».....	45
2.2 Дослідження основних показників по праці .....	49
2.3 Аналіз оплати праці .....	61
3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДХОДІВ ФОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ	
3.1 Основні вектори покращення підходів по оплаті праці.....	71
3.2 Розрахунок ефективності впровадження запропонованих заходів. ....	83
ВИСНОВКИ .....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

## ВСТУП

Система організації оплати праці та механізми визначення її рівня є фундаментальними елементами соціально-трудових відносин, оскільки безпосередньо стосуються інтересів усіх учасників трудової діяльності. Будь-які трансформації у сфері винагороди за працю відображаються не лише на доходах населення, а й впливають на ключові макроекономічні параметри розвитку держави.

Для України питання оплати праці залишається одним із найбільш актуальних, адже заробітна плата для переважної більшості громадян виступає основним джерелом формування доходів. Незважаючи на здійснення низки заходів, спрямованих на вдосконалення механізмів оплати праці, значна кількість проблемних аспектів і надалі потребує комплексного вирішення та поглибленого дослідження.

В умовах сучасної економіки України організація оплати праці належить до найважливіших напрямів соціально-економічної політики. На всіх етапах суспільного розвитку заробітна плата виконувала роль одного з провідних інструментів матеріального стимулювання персоналу та формування ефективної системи мотивації трудової діяльності. Від результативності вирішення питань у цій сфері значною мірою залежить підвищення продуктивності виробництва, покращення добробуту населення та забезпечення сприятливого соціально-психологічного середовища в суспільстві.

Зростання потреби у високопродуктивній праці спонукає керівництво підприємств до пошуку нових підходів щодо побудови систем винагороди персоналу. Сучасні механізми оплати праці на промислових підприємствах повинні забезпечувати збалансування інтересів роботодавців, працівників і держави, поєднуючи виконання соціальних функцій із гарантуванням фінансової стійкості та економічної безпеки суб'єктів господарювання. Для трудових колективів матеріальне стимулювання залишається основним мотиваційним чинником, тому рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою

визначається прозорістю, зрозумілістю та справедливістю застосовуваної системи оплати праці.

Важливість удосконалення системи оплати праці обумовлюється низкою факторів. Насамперед реформування механізмів винагороди за працю спрямоване на посилення трудової мотивації економічно активного населення, підвищення результативності праці, покращення її якості та продуктивності, що виступають визначальними передумовами економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

По-друге, нарощування обсягів виробництва виступає одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку держави, оскільки забезпечує зайнятість населення, формування трудових доходів громадян, а також створює фінансову основу для виплати пенсій, стипендій та надання соціальної допомоги найбільш вразливим категоріям населення.

По-третє, у світовій практиці питання регулювання трудових відносин і оплати праці належать до пріоритетних напрямів державної політики. У зв'язку з цим система обліку праці та заробітної плати повинна сприяти підвищенню ефективності використання робочого часу, зміцненню трудової дисципліни, зростанню продуктивності праці, скороченню виробничих і збутових витрат, а також покращенню якості виконання робіт. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів організації та стимулювання праці.

З огляду на зазначене, тема випускної кваліфікаційної роботи «Аналіз основних показників оплати праці суб'єкта господарювання» є надзвичайно актуальною. Її значущість визначається тим, що рівень матеріального добробуту населення безпосередньо залежить від розміру та ефективності організації оплати праці.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність ПАТ «Дніпроспецсталь».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи оплати праці на підприємстві ПАТ «Дніпроспецсталь».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

## 1.1 Роль, сутність та форми системи оплати праці

Заробітна плата належить до найважливіших джерел формування доходів найманих працівників та відіграє провідну роль у забезпеченні їхнього матеріального добробуту.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода, що переважно має грошову форму та виплачується працівникові роботодавцем або уповноваженим ним органом на підставі трудового договору за виконану роботу чи надані послуги [1].

Розмір заробітної плати працівника незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу підприємства визначається складністю виконуваних завдань, умовами праці, рівнем професійної підготовки, діловими якостями працівника, результативністю його діяльності, а також загальними підсумками господарювання суб'єкта господарювання. Водночас оплата праці підлягає податковому регулюванню та не має законодавчо встановленого максимального обмеження [2].

Поряд із законодавчим трактуванням, у науковій літературі існують різні підходи до визначення економічної сутності заробітної плати. Так, А. Калина розглядає заробітну плату як частку доданої вартості, виражену в грошовій формі, яка в процесі розподілу створеного продукту спрямовується працівникам відповідно до кількості та якості витраченої ними праці.

На думку А. Колота, заробітна плата є економічною категорією, що відображає систему взаємовідносин між роботодавцем і найманим працівником щодо розподілу новоствореної вартості. Одночасно вона виступає елементом ринку праці та є ціною робочої сили, за якою працівник реалізує свої трудові послуги роботодавцю.

Г. Швиданенко трактує оплату праці як будь-який дохід працівника, що, як правило, має грошове вираження та виплачується роботодавцем відповідно до умов трудового договору за виконання трудових обов'язків або надання послуг. Науковець наголошує, що система оплати праці включає дві основні складові — основну та додаткову заробітну плату.

Основна частина заробітної плати формується залежно від індивідуальних результатів праці працівника та визначається на основі тарифних ставок, посадових окладів, відрядних розцінок, а також встановлених надбавок і доплат у межах чинного законодавства. Додаткова заробітна плата, своєю чергою, пов'язана з кінцевими результатами діяльності підприємства та включає преміальні виплати, різноманітні заохочення, компенсації, а також додаткові надбавки й доплати, які можуть перевищувати законодавчо гарантовані норми або не бути прямо передбаченими нормативними актами.

Проте найбільш повне визначення даного поняття пропонує О. Грішнова, яка розглядає поняття «заробітна плата» з кількох позицій [4].

З позицій економіки праці, заробітна плата — це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. Це загальновизнане визначення, що найточніше відповідає трактуванню заробітної плати в Законі України "Про оплату праці".

З позицій економічної теорії, заробітна плата — це економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. В цьому розумінні доречнішим є поняття "оплата праці", яка, крім власне заробітної плати, включає і інші витрати роботодавця на робочу силу.

В умовах ринкової економіки заробітна плата — це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю і її пропозиції і виражає ринкову вартість використання найманої праці. В цьому розумінні найчастіше вживаються усереднені показники ставок оплати одиниці (наприклад, людино-години) праці певної якості.

З позицій найманого працівника заробітна плата — це основна частина його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

З позицій підприємця заробітна плата — це елемент витрат виробництва, і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці [3].

У цілому на загальний рівень заробітної плати впливає багато різноманітних факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні (рисунок 1.1).

Найбільш комплексний підхід до трактування сутності заробітної плати запропоновано О. Грішновою, яка розглядає цю економічну категорію через призму кількох взаємопов'язаних аспектів [4].

З точки зору економіки праці, заробітна плата являє собою грошову винагороду, яку працівник отримує від роботодавця відповідно до умов трудового договору за виконану або передбачену трудовими обов'язками роботу. Таке визначення є загальноприйнятим і найбільшою мірою узгоджується з положеннями чинного законодавства України у сфері оплати праці.

У межах економічної теорії заробітна плата розглядається як категорія, що характеризує відносини між власником підприємства та найманим працівником щодо розподілу створеної в процесі виробництва доданої вартості. У цьому контексті доцільніше використовувати поняття «оплата праці», оскільки воно охоплює не лише безпосередньо заробітну плату, а й усі інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням робочої сили.

За умов функціонування ринкової економіки заробітна плата виступає складовою ринку праці та формується під впливом взаємодії попиту на робочу силу і її пропозиції. У такому розумінні вона відображає ринкову вартість трудових ресурсів та часто характеризується через середні ставки оплати праці за одиницю робочого часу певної кваліфікації.

Для працівника заробітна плата є основною складовою особистого трудового доходу, що формується внаслідок реалізації його професійних знань, навичок і

здатності до праці. Саме цей дохід повинен забезпечувати належний рівень відтворення робочої сили та задоволення основних життєвих потреб.

З точки зору роботодавця заробітна плата має багатофункціональний характер і посідає важливе місце в системі управління підприємством. З одного боку, вона є невід'ємною складовою витрат на виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг, що безпосередньо впливає на рівень собівартості та фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання. Витрати на оплату праці становлять значну частку загальних витрат підприємства, тому їх раціональне планування та контроль є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З іншого боку, заробітна плата виступає одним із найефективніших інструментів мотиваційного впливу на персонал. Саме через систему матеріального заохочення роботодавець має можливість стимулювати працівників до підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваних робіт, освоєння нових професійних компетенцій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Належним чином організована система оплати праці сприяє формуванню зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства, підвищенню рівня трудової дисципліни, скороченню плинності кадрів та зміцненню кадрового потенціалу організації.

Крім того, ефективна система винагороди персоналу дозволяє забезпечити баланс інтересів роботодавця та працівників. Для підприємства вона створює передумови для підвищення економічної ефективності господарської діяльності, а для працівників — гарантує справедливу компенсацію за витрачені трудові зусилля, рівень кваліфікації та професійні навички. Саме тому питання організації оплати праці є одним із ключових напрямів кадрової та соціально-економічної політики підприємства [3].

Формування рівня заробітної плати відбувається під впливом численних чинників економічного, соціального, організаційного та правового характеру. Сукупність цих факторів визначає не лише розмір винагороди працівників, а й особливості побудови системи оплати праці на конкретному підприємстві.

Залежно від джерела виникнення та механізму впливу їх прийнято класифікувати на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать умови функціонування національної економіки, рівень інфляції, державна політика у сфері оплати праці, законодавче регулювання трудових відносин, стан ринку праці, рівень безробіття, податкова система, соціальні стандарти та мінімальні державні гарантії щодо оплати праці. Значний вплив також мають кон'юнктура ринку, рівень розвитку галузі, конкурентне середовище та загальна економічна ситуація в країні.

Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю самого підприємства. До них належать фінансовий стан суб'єкта господарювання, рівень продуктивності праці, обсяги виробництва та реалізації продукції, прибутковість діяльності, кваліфікаційний склад персоналу, складність виконуваних робіт, умови праці, ефективність системи управління та кадрової політики. Важливу роль також відіграють стратегічні цілі підприємства та система преміювання.

Таким чином, рівень заробітної плати формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, дія яких визначає ефективність використання трудового потенціалу підприємства, рівень матеріальної зацікавленості персоналу та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в сучасних економічних умовах (рис. 1.1).

Відповідно до положень Закону України «Про оплату праці» структура винагороди працівників складається з трьох основних елементів: основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Сукупність зазначених складових формує фонд оплати праці підприємства, який є одним із найважливіших економічних показників, що характеризує обсяги витрат роботодавця на використання трудових ресурсів (рис. 1.2).

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Масштаби діяльності і рівень прибутковості організації;</li> <li>- Рівень продуктивності праці;</li> <li>- Професійно-кваліфікаційний рівень працівників;</li> <li>- Системи оплати праці, що застосовуються в організації;</li> <li>- Якість праці і особистий трудовий внесок працівника в кінцевий результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вартість робочої сили, що склалася на ринку праці;</li> <li>- Рівень життя в регіоні;</li> <li>- Економічний стан галузі;</li> <li>- Облік розмірів заробітної плати в інших організаціях;</li> <li>- Співвідношення обсягу життєвих потреб з номінальною заробітною платою;</li> <li>- Конкурентоспроможність продукції, що випускається (послуг);</li> <li>- Рівень інфляції;</li> <li>- Рівень заробітної плати в регіоні та в країні.</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Фактори, від яких залежить рівень заробітної плати

Основна заробітна плата являє собою гарантовану винагороду працівнику за виконання покладених на нього трудових обов'язків відповідно до встановлених норм праці. До таких норм належать норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності персоналу, а також посадові обов'язки працівників. Розмір основної заробітної плати визначається залежно від складності роботи, рівня кваліфікації працівника та умов праці. Для робітничого персоналу вона, як правило, встановлюється у формі тарифних ставок або відрядних розцінок, а для керівників, спеціалістів та службовців — у вигляді посадових окладів.

Основна заробітна плата виконує відтворювальну функцію, оскільки забезпечує працівнику та членам його сім'ї необхідний рівень матеріального забезпечення. Крім того, вона створює базу для формування інших складових доходу працівника

та виступає основою побудови всієї системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Важливою складовою фонду оплати праці є додаткова заробітна плата, яка покликана стимулювати працівників до підвищення ефективності трудової діяльності та досягнення кращих виробничих результатів. До її складу включаються виплати за працю понад установлені норми, винагороди за високі трудові досягнення, професійну майстерність, раціоналізаторські пропозиції, винахідницьку діяльність, а також за роботу в особливих або несприятливих умовах.

До додаткової заробітної плати належать різноманітні надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, передбачені законодавством або внутрішніми нормативними документами підприємства. Серед них особливе місце займають доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу в нічний час, понаднормову працю та роботу у святкові й вихідні дні.

Вагомим елементом додаткової заробітної плати виступає система преміювання персоналу. Премії можуть нараховуватися за перевиконання виробничих завдань, досягнення встановлених показників ефективності, підвищення якості продукції, економію матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів, а також за досягнення стратегічних цілей підприємства. Використання преміальних виплат дозволяє підвищити рівень матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці та сприяє зміцненню трудової дисципліни.

До складу додаткової заробітної плати також включаються винагороди за тривалий стаж роботи, вислугу років, безперервну трудову діяльність на підприємстві, а також виплати, пов'язані з наданням працівникам щорічних основних і додаткових відпусток. Окрему групу становлять компенсації за невикористані відпустки, які виплачуються відповідно до вимог трудового законодавства.

Третьою складовою фонду оплати праці є інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать одноразові премії, матеріальна допомога, винагороди за підсумками роботи за рік, компенсації за використання працівниками власного майна в службових цілях, а також інші виплати соціального характеру. Їх основне призначення полягає у посиленні мотивації персоналу, підтриманні належного рівня соціального захисту працівників та підвищенні їхньої лояльності до підприємства.

Таким чином, структура фонду оплати праці охоплює широкий спектр виплат, кожна з яких виконує власну економічну та соціальну функцію. Рациональне поєднання основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат дозволяє забезпечити ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, підвищити продуктивність праці та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

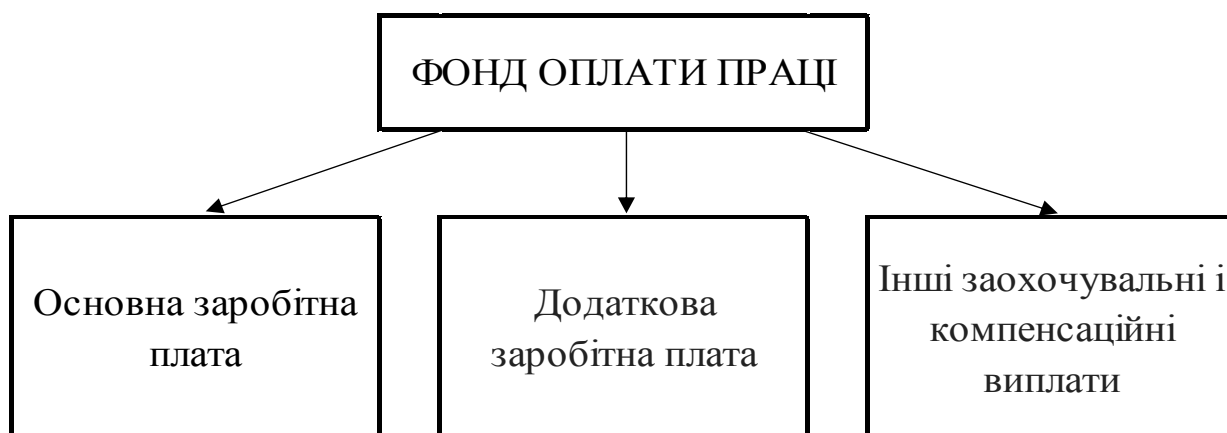


Рисунок 1.2 – Фонд оплати праці підприємства

До складу інших заохочувальних і компенсаційних виплат входять різноманітні види матеріальних заохочень і компенсацій, які не належать безпосередньо до основної або додаткової заробітної плати, проте є важливим інструментом мотивації персоналу та підвищення його зацікавленості у результатах праці. Такі виплати спрямовані на стимулювання професійної

активності працівників, розвиток їхнього творчого потенціалу та зміцнення трудової дисципліни.

До цієї групи належать надбавки та доплати, які не передбачені чинним законодавством або перевищують встановлені нормативами розміри. Крім того, до інших заохочувальних виплат відносять винагороди за підсумками роботи за рік, премії за досягнення високих виробничих показників, за розроблення та впровадження нових технологій, створення інноваційної продукції, раціоналізаторські пропозиції та винахідницьку діяльність. Особливе місце займають заохочення за виконання важливих виробничих завдань, успішне освоєння нових видів продукції, своєчасне виконання експортних контрактів та інші результати, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства [5].

До складу зазначених виплат також можуть включатися компенсації та винагороди соціального характеру. Зокрема, це оплата вимушених відпусток, які надаються з ініціативи роботодавця із частковим збереженням заробітної плати, виплати за період простою, що виник не з вини працівника, а також окремі компенсації працівникам, які брали участь у колективних трудових спорах. Крім того, підприємства можуть надавати одноразову матеріальну допомогу, фінансову підтримку у зв'язку зі складними життєвими обставинами, лікуванням або оздоровленням працівників та членів їхніх сімей.

Важливим елементом соціальної підтримки персоналу є надання додаткових трудових і соціальних пільг. До них належать оплата додаткових відпусток понад встановлені законодавством гарантії, доплати до пенсій, компенсація витрат на професійне навчання працівників або навчання їхніх дітей, забезпечення санаторно-курортним лікуванням, відпочинком та оздоровленням. Подібні заходи сприяють підвищенню соціальної захищеності працівників і формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Окремої уваги потребує розмежування понять «заробітна плата» та «винагорода за цивільно-правовими договорами». Незважаючи на певну схожість, ці категорії мають різну економічну природу та правове регулювання. Заробітна

плата є винагородою за процес праці, який здійснюється в межах трудових відносин між працівником і роботодавцем. Вона виплачується систематично та передбачає виконання працівником певних трудових функцій відповідно до умов трудового договору.

Натомість виплати за цивільно-правовими договорами мають інший характер. Вони пов'язані не з процесом праці, а з отриманням конкретного результату робіт або послуг. У межах договору підряду, договору про надання послуг чи інших цивільно-правових угод виконавець отримує винагороду після виконання визначеного обсягу робіт або досягнення встановленого результату. При цьому на нього не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку, а самі відносини не мають ознак трудових.

Істотною відмінністю є також порядок регулювання таких виплат. Система оплати праці працівників регламентується нормами трудового законодавства, колективними договорами, галузевими угодами та внутрішніми положеннями підприємства. Законодавством встановлюються державні гарантії щодо мінімальної заробітної плати, строків її виплати та інших соціально-трудова стандартів. Водночас розмір винагороди за цивільно-правовими договорами визначається виключно за домовленістю сторін і не підпадає під дію більшості трудових гарантій.

Слід зазначити, що цивільно-правові договори мають застосовуватися переважно для виконання разових або тимчасових робіт. Якщо виконання робіт набуває систематичного характеру та супроводжується ознаками трудових відносин, такий договір може бути перекваліфікований контролюючими органами у трудовий договір із відповідними правовими наслідками для роботодавця.

Важливим питанням є визначення складу виплат, які не включаються до фонду оплати праці. Відповідно до чинних нормативних документів до таких виплат належать різноманітні соціальні допомоги та компенсації, що фінансуються за рахунок державних фондів соціального страхування. Серед них допомога по тимчасовій непрацездатності, допомога у зв'язку з вагітністю та

пологами, виплати при народженні дитини, допомога на поховання, фінансування санаторно-курортного лікування та допомога з часткового безробіття.

Крім того, до складу фонду оплати праці не включаються виплати за перші дні тимчасової непрацездатності, які здійснюються за рахунок коштів підприємства, різні види соціальної допомоги, передбачені колективними договорами, вихідна допомога при звільненні працівників, а також матеріальна допомога одноразового характеру, що надається у зв'язку з сімейними обставинами або необхідністю лікування.

Не входять до фонду оплати праці також доходи від участі працівників у власності підприємства, зокрема дивіденди, відсотки за корпоративними правами та інші інвестиційні доходи. Незважаючи на це, в системі управлінського обліку значна частина зазначених виплат часто розглядається як витрати на персонал, оскільки вони прямо пов'язані із забезпеченням належного соціального захисту трудового колективу та формуванням ефективної кадрової політики.

Важливою характеристикою системи винагороди працівників є структура заробітної плати, під якою розуміють співвідношення окремих складових оплати праці в її загальному обсязі. Структура заробітної плати відображає особливості організації праці на підприємстві, рівень розвитку системи стимулювання персоналу та ефективність кадрової політики.

У країнах із розвинутою ринковою економікою частка основної заробітної плати зазвичай становить від 85 до 90 % загального фонду оплати праці. Така структура свідчить про стабільність доходів працівників та високу роль тарифної системи в організації оплати праці. В Україні співвідношення між складовими заробітної плати суттєво відрізняється. Через нестабільність фінансових результатів діяльності підприємств, інфляційні процеси, зміни податкового законодавства та недосконалість системи нормування праці частка тарифної складової нерідко становить лише 65–70 % загального обсягу заробітної плати.

Подібна ситуація свідчить про наявність певних проблем у сфері організації праці та матеріального стимулювання персоналу. Значна залежність доходів працівників від премій, доплат і компенсаційних виплат може негативно впливати

на стабільність їхнього матеріального становища. Саме тому вдосконалення структури заробітної плати, підвищення ролі гарантованої її частини та забезпечення прозорості механізмів винагороди праці є важливими напрямками підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на сучасних підприємствах (рис. 1.3).

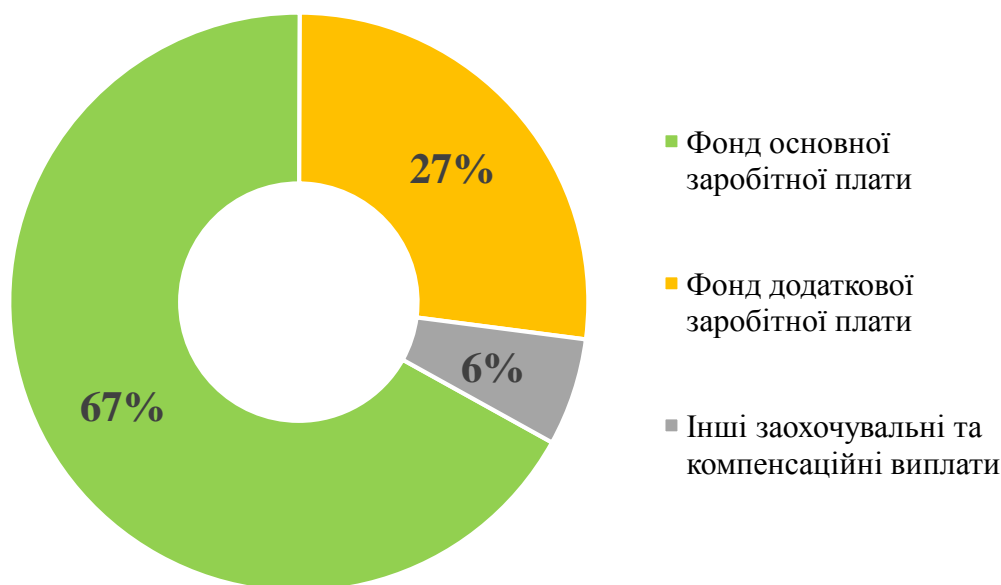


Рисунок 1.3 – Структура фонду оплати праці в економіці України

Важливим елементом сучасної системи оплати праці є мінімальна заробітна плата, яка виступає однією з основних державних соціальних гарантій у сфері трудових відносин. Вона являє собою законодавчо визначений мінімальний розмір винагороди за виконання простої некваліфікованої праці, нижче якого роботодавець не має права оплачувати працівникові повністю виконану місячну або погодинну норму праці. При цьому до складу мінімальної заробітної плати не включаються різноманітні доплати, надбавки, преміальні виплати, а також компенсації та інші заохочення. Обов'язковість дотримання встановленого державою мінімального рівня оплати праці поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, виду діяльності та організаційно-правового статусу.

Під час визначення розміру мінімальної заробітної плати враховується сукупність економічних і соціальних факторів. Одним із ключових орієнтирів виступає вартість мінімального споживчого бюджету, який характеризує необхідний рівень забезпечення базових потреб населення. Важливе значення також мають показники середньої заробітної плати в країні, рівень продуктивності праці, стан зайнятості населення, темпи економічного розвитку та інші макроекономічні параметри. У результаті мінімальна заробітна плата повинна забезпечувати працездатній особі рівень доходу не нижчий від установлених державою соціальних стандартів.

Фундаментом організації оплати праці на більшості підприємств традиційно виступає тарифна система. Вона являє собою комплекс нормативних інструментів, за допомогою яких здійснюється диференціація заробітної плати залежно від складності виконуваних робіт, рівня кваліфікації працівників, умов праці та відповідальності за результати діяльності. Саме тарифна система забезпечує реалізацію принципу справедливої оплати праці відповідно до трудового внеску кожного працівника.

До основних складових тарифної системи належать тарифні сітки, тарифні ставки та тарифно-кваліфікаційні довідники. Їх спільне використання створює методичну основу для встановлення рівня оплати праці різних категорій персоналу та забезпечує єдність підходів до оцінювання праці.

Тарифна сітка являє собою впорядковану систему тарифних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів. Вона дозволяє визначати співвідношення в оплаті праці працівників залежно від складності виконуваних функцій та рівня професійної підготовки. Чим вищою є кваліфікація працівника та складність виконуваної роботи, тим вищий тарифний розряд і відповідний тарифний коефіцієнт йому присвоюється.

Для забезпечення єдиних підходів до оплати праці в Україні було запроваджено Єдину тарифну сітку, яка охоплює працівників різних категорій — робітників, службовців, спеціалістів та керівників. Її використання дозволило уніфікувати механізми визначення заробітної плати незалежно від галузевої

належності підприємства та створити загальні принципи диференціації винагороди за працю.

Іншим важливим елементом тарифної системи є тарифна ставка, яка характеризує абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. Вона виступає базовим показником для розрахунку заробітної плати працівників різних професійних груп. Тарифна ставка першого розряду зазвичай використовується як вихідна величина для формування всієї системи тарифних ставок. Розміри ставок вищих розрядів визначаються шляхом множення базової ставки на відповідні тарифні коефіцієнти.

Важливу роль у системі регулювання оплати праці відіграють тарифно-кваліфікаційні довідники. Вони містять перелік професій, характеристику трудових функцій та вимоги до знань, умінь і навичок працівників. Використання таких довідників сприяє об'єктивній оцінці складності праці та забезпечує єдині підходи до присвоєння кваліфікаційних розрядів.

Разом із тим сучасні умови господарювання свідчать про поступове зниження ролі класичної тарифної системи. Висока конкуренція, динамічність ринкового середовища та необхідність підвищення ефективності використання персоналу змушують підприємства шукати більш гнучкі механізми матеріального стимулювання. Саме тому дедалі більше суб'єктів господарювання впроваджують альтернативні системи винагороди, орієнтовані на індивідуальні результати праці, професійні компетенції та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відповідно до чинного законодавства підприємства мають право самостійно визначати форми та системи оплати праці, дотримуючись установлених державою соціальних гарантій. На практиці найбільшого поширення набули погодинна та відрядна форми оплати праці.

Погодинна форма передбачає залежність розміру заробітної плати від кількості фактично відпрацьованого часу. У цьому випадку працівник отримує винагороду відповідно до тарифної ставки або посадового окладу за відпрацьовані години, дні чи місяці. Така система є доцільною для тих видів діяльності, де

складно визначити індивідуальний виробіток або оцінити результати праці у натуральних показниках.

Відрядна форма оплати праці базується на прямій залежності заробітку від обсягу виконаної роботи або кількості виробленої продукції. За цієї системи кожна одиниця продукції або певний обсяг робіт мають встановлену відрядну розцінку, що стимулює працівників до підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання робочого часу.

З економічної точки зору обидві форми оплати праці мають спільну основу, оскільки враховують як витрати робочого часу, так і результати трудової діяльності. Відмінність полягає лише в тому, який із цих показників виступає головним критерієм визначення заробітку працівника.

Сучасні економічні умови, зокрема інфляційні процеси, нестабільність ринкового середовища та фінансові труднощі підприємств, сприяли поширенню безтарифних систем оплати праці. Такі системи дозволяють більш тісно пов'язати доходи працівників із кінцевими результатами діяльності підприємства та забезпечити гнучкіший механізм розподілу фонду оплати праці.

Сутність безтарифної системи полягає в тому, що розмір заробітку працівника визначається не за допомогою фіксованих тарифних ставок або посадових окладів, а залежно від загальних результатів діяльності колективу та особистого внеску кожного працівника у досягнення цих результатів. У таких системах широко використовуються коефіцієнти кваліфікаційного рівня, коефіцієнти трудової участі та інші показники оцінювання трудового внеску.

Фактичний розмір заробітної плати працівника за безтарифної системи формується під впливом кількох чинників: результативності діяльності підприємства, професійної кваліфікації працівника, кількості відпрацьованого часу та його особистого внеску у спільний результат. Це дозволяє забезпечити більш справедливий розподіл фонду оплати праці та підвищити зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих показників.

Основними перевагами безтарифної системи є її гнучкість, простота застосування, зрозумілість для працівників та можливість швидкого реагування на

зміни економічної ситуації. Водночас її ефективність значною мірою залежить від об'єктивності оцінювання трудового внеску працівників та рівня довіри в колективі.

Отже, розвиток ринкових відносин і розширення господарської самостійності підприємств створили умови для використання різноманітних форм і систем оплати праці. Сучасні роботодавці отримали можливість самостійно визначати механізми матеріального стимулювання персоналу, поєднуючи традиційні та інноваційні підходи до організації винагороди за працю. Разом із тим ефективність таких змін повинна ґрунтуватися насамперед на зростанні продуктивності праці, підвищенні результативності діяльності підприємства та забезпеченні належного рівня соціального захисту працівників.

## 1.2 Зарубіжний досвід формування оплати праці

Системи матеріального стимулювання, які застосовуються в американській практиці управління персоналом, тісно пов'язані зі стратегічними пріоритетами компаній та їхніми поточними цілями розвитку. Їх формування базується на результатах досліджень поведінки працівників і механізмів впливу різних видів винагороди на рівень трудової активності. Основною метою таких систем є підтримання високої продуктивності праці, підвищення ефективності діяльності персоналу та створення умов для постійного вдосконалення результатів роботи. Матеріальне стимулювання розглядається як важливий інструмент управлінського впливу, що сприяє узгодженню інтересів працівників із цілями організації та мотивує їх до досягнення запланованих результатів.

Переважає більшість американських моделей оплати праці ґрунтується на оцінюванні робіт, хоча в окремих випадках до уваги також беруться індивідуальні характеристики працівника, його професійні компетенції, особисті досягнення та рівень кваліфікації. Оцінювання робіт являє собою

процес визначення їхньої відносної значущості для підприємства з метою встановлення справедливого співвідношення в оплаті праці між різними категоріями персоналу. Такий підхід передбачає аналіз змісту роботи, складності виконуваних завдань, рівня відповідальності, необхідних знань і навичок, а також умов праці. При цьому оцінювання здійснюється незалежно від особистих якостей конкретного виконавця та спрямоване на визначення цінності самої роботи для організації.

Для встановлення відносної вартості окремих видів робіт використовуються спеціальні шкали та методики порівняння. Оцінювання може проводитися як щодо роботи в цілому, так і стосовно її окремих складових елементів. Отримані результати стають основою для побудови системи посадових окладів, тарифних ставок і програм матеріального стимулювання персоналу.

Серед найбільш відомих індивідуальних систем стимулювання праці, які набули поширення у світовій практиці, слід відзначити системи Ф. Тейлора, Мерріка, Хелсі, Ровена, Ганта та Бедо. До колективних систем матеріального заохочення належать системи Скенлона та Раккера, що орієнтовані на підвищення результативності праці через участь працівників у досягненні спільних виробничих цілей [32].

Індивідуальні системи оплати праці традиційно поділяються на відрядні та погодинні. Відрядна форма передбачає встановлення прямої залежності між розміром заробітку та кількістю виготовленої продукції або обсягом виконаних робіт. За такої системи працівник отримує оплату за кожну вироблену одиницю продукції чи надану послугу відповідно до встановлених розцінок.

Процес організації відрядної оплати праці включає кілька послідовних етапів. Насамперед здійснюється розроблення норм виробітку шляхом детального аналізу трудового процесу, вивчення окремих операцій, трудових рухів та витрат робочого часу. Після цього визначаються відрядні розцінки та розраховується величина винагороди залежно від досягнутого

рівня виробітку й установлених нормативів оплати праці. У деяких випадках додатково враховується ступінь виконання або перевиконання встановлених норм.

Однак розвиток науково-технічного прогресу суттєво вплинув на підходи до організації оплати праці. Активне впровадження механізації, автоматизації та цифрових технологій у виробничі процеси поступово зменшило роль традиційних відрядних систем. У сучасному високотехнологічному виробництві результати діяльності значною мірою визначаються технічними характеристиками обладнання, рівнем автоматизації та ефективністю виробничих систем, а не лише індивідуальними зусиллями окремого працівника.

За таких умов функції персоналу дедалі більше зосереджуються на контролі виробничих процесів, налаштуванні обладнання, моніторингу його роботи та оперативному реагуванні на можливі відхилення. Унаслідок цього пряма залежність між кількістю виробленої продукції та трудовими витратами працівника стає менш вираженою, що знижує ефективність класичних відрядних форм оплати праці.

Саме тому в багатьох країнах світу спостерігається поступовий перехід до колективних форм стимулювання та погодинно-преміальних систем оплати праці. Такі системи дозволяють враховувати не лише індивідуальні результати, а й внесок працівників у досягнення загальних цілей підприємства, сприяють розвитку командної роботи та формуванню корпоративної культури.

Поширення погодинної форми оплати праці також має важливі соціально-економічні переваги. Зокрема, вона забезпечує більшу стабільність доходів працівників, сприяє зниженню соціальної напруженості в трудових колективах та створює умови для підвищення якості продукції і послуг. Орієнтація не лише на кількісні показники, а й на якість виконуваних робіт дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективніше використовувати трудовий потенціал персоналу.

Таким чином, світовий досвід свідчить про постійну еволюцію систем матеріального стимулювання праці. Сучасні підходи дедалі більше орієнтуються на комплексне врахування результатів діяльності працівників, рівня їхньої кваліфікації, професійного розвитку та внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства, що забезпечує підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах конкурентного ринкового середовища.

Механізм формування погодинної оплати праці багато в чому подібний до побудови відрядної системи винагороди. На початковому етапі визначаються нормативи витрат робочого часу на виконання окремих операцій або виробничих завдань, після чого встановлюється розмір погодинної тарифної ставки. Головна відмінність погодинної системи полягає в тому, що основним критерієм оцінювання трудового внеску виступає фактично відпрацьований час, тоді як результативність праці враховується опосередковано через дотримання встановлених норм продуктивності. У сучасній практиці широкого поширення набули модифіковані погодинні системи, в яких розмір оплати може змінюватися залежно від рівня продуктивності працівника та досягнутих виробничих показників.

Однією з найвідоміших зарубіжних моделей стимулювання праці є система Ганта, яка поєднує переваги погодинної та відрядної форм оплати. Її особливістю є встановлення нормативних показників виробітку та гарантованого погодинного заробітку для працівників, які не досягли визначених норм. Водночас працівники, які перевищують установлені нормативи, отримують додаткову винагороду у вигляді премій або підвищених відрядних розцінок.

До основних переваг системи Ганта належать гарантування мінімального рівня доходу незалежно від виконання норми виробітку, створення потужної мотивації до перевищення планових показників, а також стимулювання професійного розвитку працівників. Завдяки цьому працівники зацікавлені у

підвищенні власної кваліфікації, освоєнні складніших виробничих операцій та виконанні відповідальних завдань, що супроводжується зростанням рівня оплати праці.

Для підприємств із високим рівнем механізації та автоматизації виробничих процесів значний інтерес становить система Бедо. Її розроблено з метою удосконалення нормування праці та підвищення об'єктивності оцінювання трудових витрат. Основою даної системи є використання спеціальної умовної одиниці виміру праці — бідо-одиниці, яка відображає обсяг роботи, що може бути виконаний кваліфікованим працівником протягом однієї хвилини за нормальних виробничих умов.

Особливістю системи Бедо є універсальність оцінювання різних видів робіт, оскільки всі виробничі операції переводяться в єдині трудові одиниці. Під час встановлення норм враховуються не лише витрати оперативного часу, а й необхідні перерви для відпочинку та відновлення працездатності. Залежно від складності та фізичного навантаження застосовуються відповідні коригувальні коефіцієнти, що забезпечують більш точне нормування праці.

У межах системи Бедо працівники мають можливість перевищувати встановлені нормативи навіть в умовах жорстко регламентованого виробництва. Це досягається шляхом розширення зон обслуговування, поєднання кількох функцій або виконання додаткових виробничих операцій. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу персоналу та підвищенню продуктивності праці.

Система оплати праці Бедо має змішаний характер. Якщо працівник виконує норму в межах 100 %, його праця оплачується за погодинним принципом. У разі перевищення встановлених нормативів застосовується відрядний механізм винагороди, що дозволяє додатково стимулювати високопродуктивну працю.

Значний інтерес для дослідження становить японський досвід організації матеріального стимулювання персоналу. На відміну від американських

моделей, які орієнтовані переважно на безпосередній зв'язок між результатами праці та розміром винагороди, японські системи ґрунтуються на довгостроковому підході до розвитку людського капіталу. Основною метою є не лише стимулювання трудової активності працівника, а й забезпечення його соціальної стабільності, професійного зростання та задоволення життєвих потреб.

Японська концепція оплати праці базується на так званій теорії «життєвого циклу працівника». Відповідно до цього підходу рівень доходу визначається не лише результатами праці, а й віком, стажем роботи, сімейним станом та іншими соціальними факторами. Таким чином, система винагороди враховує потреби працівника на різних етапах його життя та сприяє формуванню довгострокової прихильності до компанії.

Однією з ключових особливостей японської моделі є залежність заробітної плати від віку та тривалості безперервної роботи в організації. Вважається, що зі збільшенням стажу працівник накопичує професійний досвід, підвищує рівень кваліфікації та стає більш цінним для роботодавця. Тому просування по службі та зростання доходів відбуваються поступово протягом усього трудового життя.

Другою характерною рисою є орієнтація на так звані життєві етапи працівника. Після завершення навчання молодий спеціаліст отримує базовий рівень оплати праці. Подальше підвищення заробітної плати часто пов'язується з важливими подіями в житті людини, такими як створення сім'ї, народження дітей або придбання житла. Такий підхід дозволяє роботодавцям підтримувати соціальну стабільність працівників та зміцнювати їхню лояльність до підприємства.

Третьою особливістю японської системи є значна роль індивідуальних результатів праці. Працівники, які мають однаковий стаж, освіту та посаду, можуть отримувати різний рівень винагороди залежно від особистих досягнень, продуктивності праці та внеску в результати діяльності

підприємства. У багатьох компаніях частка виплат, пов'язаних із результатами праці, перевищує половину загального обсягу заробітку.

Четвертою характерною рисою виступає залежність доходів управлінського персоналу від економічних результатів діяльності підприємства. На багатьох японських підприємствах застосовується система так званих «плаваючих окладів», коли розмір винагороди керівників змінюється залежно від досягнутих виробничих та фінансових показників.

П'ятою особливістю японської моделі є порівняно невелика диференціація доходів між різними категоріями працівників. Розрив між оплатою праці працівників нижчої та вищої кваліфікації значно менший, ніж у більшості західних країн. Такий підхід сприяє формуванню командної роботи, зниженню соціальної напруженості та зміцненню корпоративної культури.

Структура місячного заробітку працівників у Японії зазвичай складається з тарифної частини та різноманітних доплат. Основу винагороди становить тарифний заробіток, який формується на базі тарифної ставки та додаткових надбавок. Саме тарифна ставка є ключовим елементом японської системи оплати праці та забезпечує переважну частину доходу працівника.

На японських підприємствах застосовуються три основні різновиди тарифних ставок: особисті, трудові та комбіновані. Найбільш традиційною є особиста ставка, яка визначається з урахуванням віку працівника, стажу роботи та рівня освіти. Саме ці показники історично виступали основними критеріями оцінювання цінності працівника для підприємства.

Важливе значення в японській практиці надається освіті та професійному досвіду. Вважається, що накопичення знань і навичок у процесі трудової діяльності підвищує продуктивність працівника та його здатність ефективно виконувати складні виробничі завдання. Саме тому безперервний стаж роботи в межах однієї компанії традиційно виступає важливим чинником зростання доходів.

Водночас сучасні тенденції свідчать про поступове зменшення ролі стажу як основного критерію визначення заробітної плати. Все більшого значення

набувають професійні компетенції, інноваційна активність, рівень відповідальності та фактичні результати роботи. Це свідчить про поступову трансформацію японської системи оплати праці у напрямі поєднання традиційних підходів із сучасними механізмами оцінювання ефективності персоналу.

Особливістю японської системи тарифікації праці є поєднання двох ключових критеріїв оцінювання персоналу: професійної кваліфікації та фактичної результативності роботи. При побудові тарифних сіток горизонтальна складова відображає рівень підготовки та компетентності працівника, тоді як вертикальна враховує його трудові досягнення та ефективність виконання посадових обов'язків. Для оцінювання кваліфікаційного рівня використовуються спеціальні тарифні розряди, які можуть відрізнитися залежно від категорії персоналу.

Сучасні японські компанії поступово відходять від жорсткого поділу працівників на окремі професійні групи. Натомість поширення набувають універсальні тарифні сітки, що охоплюють усі категорії персоналу. У таких системах для робітників зазвичай передбачаються розряди з першого по шостий, причому оплата праці працівника найвищого робітничого розряду часто відповідає рівню винагороди майстра. Для службовців використовуються вищі тарифні рівні, тоді як керівний склад займає верхні позиції тарифної структури. Перехід між розрядами пов'язаний із проходженням професійного навчання, підвищенням кваліфікації та підтвердженням необхідних компетенцій.

Оцінювання трудового внеску працівників здійснюється шляхом проведення регулярної атестації, яка зазвичай проводиться один раз на рік. Основою для оцінювання є висновки безпосереднього керівника, який аналізує результати роботи підлеглого за визначеними критеріями. При цьому враховуються не лише кількісні показники діяльності, а й якість виконання робіт, рівень професійної дисципліни, здатність працювати в команді, ставлення до посадових обов'язків та загальна поведінка в

колективі. За результатами атестації працівник може отримати підвищення на один або декілька рівнів тарифної сітки, що безпосередньо впливає на розмір його винагороди.

Останніми десятиліттями в Японії широкого поширення набули так звані синтезовані системи оплати праці. Їхня сутність полягає у поєднанні переваг вікової та результативної моделей тарифікації. Розмір заробітної плати в цьому випадку визначається одночасно кількома факторами: віком працівника, стажем роботи, професійною кваліфікацією та досягнутими результатами праці. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли підвищення заробітку відбувається виключно через збільшення віку або тривалості трудової діяльності.

На відміну від традиційних моделей, синтезована система стимулює працівників до постійного професійного розвитку. Вищий рівень доходу отримують не лише досвідчені працівники, а насамперед ті, хто демонструє високі результати праці, активно підвищує кваліфікацію та прагне до професійного вдосконалення. Працівники, які показують кращі результати діяльності, мають пріоритетне право на проходження навчання та отримання вищих кваліфікаційних розрядів, що створює додаткову мотивацію до ефективної праці.

Важливим елементом японської системи матеріального стимулювання є бонусні виплати. У більшості компаній премії нараховуються двічі на рік — після підбиття підсумків діяльності за перше та друге півріччя. Бонусна система охоплює практично всіх найманих працівників і є ваговою складовою їхнього річного доходу. У середньому обсяг таких виплат становить декілька місячних окладів, а у великих корпораціях може досягати значно вищих розмірів.

Джерелом фінансування бонусів виступають результати господарської діяльності підприємства. Найчастіше розмір преміального фонду залежить від величини прибутку, обсягів виробництва, реалізації продукції або створеної доданої вартості. Таким чином, система бонусів забезпечує

безпосередній зв'язок між економічними результатами компанії та рівнем матеріальної винагороди працівників.

Значний інтерес для вивчення становить шведська модель оплати праці, основу якої становить принцип солідарної заробітної плати. Головною метою цієї політики є забезпечення більш рівномірного розподілу доходів між працівниками та створення сприятливих умов для структурної модернізації економіки. Вирівнювання рівня оплати праці дозволяє підвищити мобільність робочої сили та розширити можливості працевлаштування населення.

Реалізація принципу солідарної заробітної плати сприяє прискоренню економічних перетворень. Високоєфективні підприємства отримують додаткові фінансові ресурси для інвестування та розвитку, тоді як малоефективні суб'єкти господарювання змушені або підвищувати продуктивність праці, або залишати ринок. У результаті відбувається перерозподіл трудових ресурсів на користь більш конкурентоспроможних виробництв.

Ефективність функціонування такої системи можлива лише за наявності певних економічних передумов. Насамперед йдеться про достатній рівень доходів у національній економіці, який забезпечує можливість інвестування в розвиток виробництва. Не менш важливою умовою є висока мобільність працівників, що дозволяє швидко перерозподіляти трудові ресурси між підприємствами та галузями.

У країнах Західної Європи, зокрема у Франції, широкого застосування набули системи індивідуалізації заробітної плати. Їхня основна ідея полягає в тому, що рівень винагороди визначається не лише займаною посадою чи стажем роботи, а й особистими досягненнями працівника. При оцінюванні заслуг враховуються як виробничі показники, так і індивідуальні характеристики працівника.

До виробничих критеріїв належать рівень виконання планових завдань, якість продукції, дотримання строків виконання робіт, кількість рекламаций

та інші показники ефективності. Особистісні критерії охоплюють ініціативність, творчий підхід до роботи, інноваційну активність, здатність приймати управлінські рішення, рівень відповідальності та вміння працювати в колективі. Оцінювання здійснюється керівниками або спеціально створеними експертними комісіями.

Європейська практика індивідуалізації оплати праці передбачає встановлення гарантованого мінімального рівня заробітної плати для кожної категорії персоналу, диференційований підхід до підвищення заробітку окремих працівників та відмову від автоматичного врахування стажу роботи під час нарахування премій і надбавок. В умовах інфляційних процесів перевага надається не механічній індексації доходів, а винагородженню працівників залежно від їхніх досягнень та результативності праці.

Сучасні європейські компанії дедалі частіше використовують системи оплати праці, побудовані на оцінюванні професійних компетенцій працівників. Такі моделі отримали назву *skill-based pay systems (SBP)*. Їхня особливість полягає в тому, що розмір винагороди визначається не стільки посадою працівника, скільки набором його знань, умінь, навичок та здатністю виконувати різноманітні виробничі функції.

На відміну від традиційних систем, орієнтованих на оцінювання конкретної роботи, SBP-системи винагороджують працівника за його професійний потенціал. Обов'язковою умовою є проходження атестації та підтвердження наявності відповідних компетенцій. У таких умовах працівники отримують додаткову мотивацію до навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових професійних функцій, що відкриває ширші можливості для кар'єрного зростання та збільшення рівня доходів.

Французька модель регулювання оплати праці поєднує принципи індивідуальної та колективної відповідальності. Рівень заробітної плати залежить як від особистих результатів працівника, так і від загальної ефективності діяльності підприємства. При цьому державою зберігається

практика встановлення та індексації мінімальної заробітної плати, що забезпечує належний рівень соціального захисту населення.

У сучасних французьких компаніях застосовуються різні форми організації оплати праці: винагорода за індивідуальні результати роботи, система гарантованої та змінної частин заробітної плати, а також комбіновані моделі, за яких фіксований дохід визначається кваліфікацією працівника, а змінна складова залежить від результатів роботи трудового колективу та особистих досягнень працівника. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси працівників і роботодавців та забезпечити високу ефективність системи матеріального стимулювання персоналу.

У Німеччині значного поширення набули системи оплати праці, які поєднують матеріальне стимулювання персоналу, визначення рівня заробітної плати та планування професійної кар'єри працівників. Основою таких систем є регулярна атестація персоналу, що дає змогу оцінити не лише результати праці, а й особистісні та професійні якості працівника. Зміст методики полягає у виокремленні тих характеристик персоналу, які мають найбільше значення для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. До таких характеристик можуть належати зацікавленість у роботі, ініціативність, уважність, відповідальність, лояльність до організації, здатність адаптуватися до змін умов праці, працелюбність, комунікативність, культура поведінки та навіть охайність зовнішнього вигляду.

У межах цієї методики службовці, фахівці та керівники оцінюються за системою критеріїв, які відповідають специфіці конкретного виду діяльності. Критерії оцінювання ранжуються експертною групою за ступенем важливості, після чого кожному з них присвоюється певна вагомість і відповідна кількість балів. Для забезпечення об'єктивності оцінювання формується спеціальний перелік ділових характеристик, який охоплює необхідні професійні якості для різних спеціальностей або окремих груп працівників, що підлягають атестації.

За результатами такого оцінювання підприємство може визначати не лише рівень посадового окладу, а й перспективи подальшого кадрового просування працівника. Для кожної категорії персоналу може встановлюватися мінімальна межа балів, яка відповідає певному посадовому рівню. Такий підхід може використовуватися під час прийняття працівника на роботу, проходження випробувального строку, переведення на іншу посаду або прийняття рішення щодо доцільності подальшої співпраці. Якщо працівник за результатами атестації не набирає необхідної кількості балів, це може стати підставою для його переведення на іншу посаду, пониження категорії або звільнення.

У Великобританії поширення набула практика укладання угод про продуктивність між адміністрацією підприємств і профспілками, які представляють інтереси найманих працівників. Сутність таких домовленостей полягає в тому, що економічний ефект від підвищення продуктивності праці розподіляється між роботодавцем і трудовим колективом у заздалегідь визначених пропорціях. Це дозволяє підвищувати доходи працівників без прямого збільшення виробничих витрат, оскільки джерелом додаткових виплат виступає приріст ефективності діяльності підприємства.

У країнах із розвинутою ринковою економікою поступово зменшується роль традиційних систем оплати праці, побудованих виключно на індивідуальному виробітку. Це пояснюється тим, що в сучасному виробництві дедалі складніше точно визначити внесок окремого працівника у загальний результат діяльності підприємства. Водночас зростає значення колективної відповідальності, командної взаємодії, якості продукції, економії ресурсів та ефективного використання обладнання. Саме тому все більшого поширення набувають погодинні та погодинно-преміальні системи, які враховують не лише особисті результати, а й показники роботи групи, підрозділу або підприємства загалом.

У США та низці інших економічно розвинених країн сформувалися сучасні форми розподілу доходів між роботодавцями та працівниками. До них належать системи колективного преміювання, що залежать від результатів діяльності підприємства, а також різні моделі участі персоналу в прибутках. Їх головне призначення полягає у мобілізації зусиль трудового колективу на підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, зростання прибутковості та вирішення соціальних завдань підприємства.

Колективні премії з прибутку безпосередньо залежать від фінансових результатів роботи підприємства, зокрема рівня рентабельності, обсягу прибутку та ефективності реалізації продукції. Такий підхід зацікавлює працівників у раціональному використанні матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів, підвищенні продуктивності праці та поліпшенні якості продукції. Водночас власники підприємства отримують додатковий прибуток, який може бути спрямований на модернізацію виробництва, розширення діяльності та подальший розвиток підприємства.

У практиці багатьох зарубіжних компаній формування та розподіл додаткових виплат із прибутку здійснюється на основі систем Скенлона і Раккера [34]. Система Скенлона передбачає укладання угоди між адміністрацією підприємства та працівниками, у якій заздалегідь визначається нормативна частка прямих витрат на робочу силу у вартості продукції. Якщо фактичні витрати на оплату праці за певний період виявляються нижчими за встановлений норматив, утворена економія спрямовується до преміального фонду. Частина цього фонду резервується для покриття можливого збільшення витрат у майбутньому, а решта розподіляється між підприємством і працівниками.

Основна мета системи Скенлона полягає у стимулюванні зростання продуктивності праці, скороченні трудових витрат, оптимізації чисельності персоналу та одночасному збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції. Найефективніше ця система застосовується на підприємствах із

трудомістким виробництвом, де витрати на персонал займають значну частку у загальній структурі виробничих витрат.

Система Раккера також належить до колективних форм матеріального стимулювання. Вона передбачає виплату премій працівникам за зниження частки витрат порівняно з нормативним рівнем у вартості умовно-чистої продукції. Оскільки умовно-чиста продукція охоплює переважно заробітну плату та прибуток, зменшення витрат фактично означає економію фонду оплати праці відносно створеної вартості. Такі системи доцільно застосовувати там, де кінцевий результат значною мірою залежить від спільних зусиль колективу, а внесок окремого працівника важко виокремити.

На основі систем Скенлона, Раккера та подібних моделей сформувалися сучасні системи участі персоналу в прибутках. Їх можна поділити на кілька основних груп. До першої належать системи поточних виплат, коли частина прибутку щомісяця або щокварталу спрямовується працівникам у вигляді додаткової грошової винагороди до основної заробітної плати. Як правило, частка прибутку, що використовується на такі виплати, є обмеженою та встановлюється внутрішніми положеннями підприємства.

До другої групи належать системи нарахування дивідендів на заробітну плату. У цьому випадку розмір додаткового доходу працівника залежить від результатів діяльності підприємства та величини дивідендних нарахувань. Третю групу становлять системи відкладених виплат, за яких замість грошової винагороди працівники отримують акції підприємства або інші корпоративні права. Такий підхід сприяє формуванню у працівників відчуття причетності до власності підприємства та підвищує їхню зацікавленість у довгострокових результатах його розвитку.

Окреме місце займають комбіновані системи участі у прибутках, які поєднують грошові виплати з передачею працівникам акцій. У такому разі одна частина винагороди спрямовується на задоволення поточних потреб

працівників, а інша — формує їхню довгострокову зацікавленість у стабільному розвитку підприємства.

Важливою умовою ефективності систем участі у прибутках є оптимальний розмір винагороди. Чим відчутнішою є частка додаткової виплати порівняно з базовою заробітною платою, тим сильнішим стає мотиваційний вплив такої системи на працівників. Водночас надмірна залежність доходів персоналу від прибутку підприємства може підвищувати нестабільність заробітку, тому такі системи потребують збалансованого застосування.

Поєднання індивідуального та колективного стимулювання забезпечується завдяки використанню системи Pay for Performance, тобто «оплати за результат». Її сутність полягає в тому, що розмір винагороди працівника залежить від індивідуальних і групових результатів діяльності. Такий підхід дає змогу одночасно враховувати особистий внесок працівника, ефективність роботи підрозділу та загальні результати підприємства, що робить систему оплати праці більш гнучкою, справедливою та орієнтованою на досягнення кінцевих цілей організації.

Серед сучасних інструментів матеріального стимулювання персоналу найбільшого поширення набули гнучкі системи винагороди, які дозволяють адаптувати оплату праці до результатів діяльності працівника та фінансових можливостей підприємства. До таких механізмів належать комісійні виплати, преміювання за досягнення встановлених цільових показників, індивідуальні винагороди за особливі трудові досягнення, програми участі працівників у прибутках компанії, а також системи акціонування персоналу та надання опціонів на придбання корпоративних цінних паперів.

Комісійні форми оплати праці найчастіше застосовуються у сферах торгівлі, маркетингу та надання послуг, де результат діяльності працівника може бути безпосередньо вимірний через обсяги продажів або залучення нових клієнтів. Преміювання за досягнення цільових показників орієнтоване на стимулювання персоналу до виконання конкретних виробничих, фінансових чи управлінських завдань. Водночас спеціальні індивідуальні

винагороди використовуються для заохочення працівників, які продемонстрували високий рівень професійної майстерності, ініціативності або зробили вагомий внесок у розвиток підприємства.

Окреме місце серед гнучких систем стимулювання займають програми участі працівників у прибутках підприємства. Їх використання сприяє посиленню зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності організації, оскільки розмір додаткової винагороди безпосередньо залежить від ефективності господарювання. Не менш важливим інструментом є програми акціонування працівників, які дозволяють їм стати співвласниками компанії та отримувати дохід не лише у формі заробітної плати, а й через дивідендні виплати та зростання вартості акцій.

Водночас ефективність будь-якої системи матеріального стимулювання значною мірою залежить від її постійного моніторингу та своєчасного коригування. Керівництво підприємства повинно регулярно оцінювати поведінкові наслідки впроваджених програм мотивації, аналізувати їхній вплив на продуктивність праці, рівень залученості персоналу, якість виконання робіт і досягнення стратегічних цілей організації. Важливо, щоб система винагороди не лише стимулювала працівників до досягнення високих результатів, а й не створювала небажаних наслідків у вигляді надмірної конкуренції, конфліктів або зниження якості продукції.

Правильно сформована система оплати праці забезпечує підприємству низку конкурентних переваг. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни, утриманню кваліфікованих працівників та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, ефективна система стимулювання дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та успішніше функціонувати в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить про існування кількох основних моделей організації оплати праці. Американський підхід ґрунтується переважно на оцінюванні змісту роботи, складності

виконуваних функцій та вимог до професійних компетенцій працівника. Основний акцент робиться на результативності праці, особистих досягненнях і рівні професійної відповідності працівника займаній посаді.

Японська модель має інші пріоритети та враховує не лише трудові результати, а й соціально-демографічні характеристики працівника. На розмір винагороди можуть впливати вік, рівень освіти, стаж роботи, професійний досвід, форма зайнятості та ступінь інтегрованості працівника в корпоративне середовище. Такий підхід спрямований на забезпечення довгострокової стабільності трудових відносин та формування високої лояльності персоналу до роботодавця.

Західноєвропейська модель оплати праці поєднує окремі елементи американської та японської систем. Вона передбачає одночасне врахування професійних досягнень працівника, рівня його кваліфікації, результатів діяльності підприємства та соціальних чинників. Однією з характерних рис цієї моделі є диференціація працівників залежно від тривалості професійної підготовки, рівня компетентності та складності виконуваних робіт.

Слід зазначити, що на практиці жодна країна не використовує виключно одну модель організації оплати праці. Підприємства формують власні системи винагороди, комбінуючи різні підходи та адаптуючи їх до особливостей галузі, масштабів діяльності, корпоративної культури та стратегічних цілей розвитку. Саме тому на сучасних підприємствах широко застосовуються змішані системи оплати праці, які поєднують тарифні та безтарифні елементи, індивідуальні й колективні форми стимулювання, а також різноманітні механізми участі працівників у прибутках.

Отже, світовий досвід свідчить про постійне вдосконалення систем організації заробітної плати та матеріального стимулювання персоналу. Багато інструментів, які успішно використовуються в економічно розвинених країнах, можуть бути адаптовані до умов функціонування українських підприємств. Їх упровадження сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зростанню

продуктивності праці, посиленню мотивації персоналу та забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах ринкової економіки.

### 1.3 Джерела інформації формування оплати праці

Механізм регулювання оплати праці в сучасній економіці формується під впливом трьох взаємопов'язаних складових: ринкових механізмів, державного впливу та системи довірливих відносин між учасниками соціально-трудового процесу. Ефективне функціонування системи оплати праці можливе лише за умови збалансованого поєднання зазначених елементів, кожен з яких виконує власну роль у забезпеченні соціальної справедливості та економічної ефективності.

Світовий досвід свідчить, що навіть у країнах із високорозвиненою ринковою економікою держава не усувається від регулювання трудових відносин та процесів формування заробітної плати. Водночас форми, інструменти та масштаби такого впливу можуть істотно відрізнятися залежно від особливостей національної економічної моделі. Держава виступає не лише як власник окремих підприємств і роботодавець, а й як гарант дотримання трудових прав громадян, захисник інтересів найманих працівників та регулятор соціально-трудових відносин.

Разом із тим провідна роль у визначенні фактичного рівня оплати праці належить ринку праці. Саме під впливом співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу формується економічна оцінка різних видів трудової діяльності, що знаходить своє відображення у середньому рівні заробітної плати. Ринковий механізм дозволяє забезпечувати принцип еквівалентної винагороди за працю однакової складності та кваліфікації, створюючи передумови для справедливого розподілу доходів між працівниками.

В Україні регулювання оплати праці здійснюється на двох основних рівнях - державному та договірному. Державне регулювання передбачає встановлення загальнообов'язкових норм і гарантій, які поширюються на підприємства всіх форм власності та видів господарювання. Нормативно-правову основу регулювання заробітної плати становлять Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про колективні договори і угоди», Господарський кодекс України та інші законодавчі акти.

Ключовим нормативним документом у сфері організації оплати праці є Закон України «Про оплату праці», який визначає основні принципи державної політики щодо формування заробітної плати та встановлює систему державних гарантій. Відповідно до його положень держава впливає на оплату праці шляхом встановлення мінімальної заробітної плати, регламентації умов оплати праці окремих категорій працівників, визначення порядку функціонування бюджетної сфери, а також через механізми оподаткування доходів населення.

Однією з найважливіших соціально-економічних гарантій є мінімальна заробітна плата. Вона являє собою законодавчо закріплений мінімальний рівень винагороди за виконання простої некваліфікованої праці, нижче якого роботодавець не має права оплачувати виконану працівником норму праці. Дотримання цієї норми є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання незалежно від форми власності.

До складу мінімальної заробітної плати не включаються доплати за роботу в особливих умовах праці, оплату надурочних робіт, преміальні виплати, матеріальну допомогу, винагороди за раціоналізаторські пропозиції та інші заохочувальні виплати. Такий підхід забезпечує реальне виконання функції мінімальної заробітної плати як базової соціальної гарантії.

Під час визначення розміру мінімальної заробітної плати враховується комплекс економічних та соціальних факторів. До них належать потреби працівників і членів їхніх сімей, величина прожиткового мінімуму, рівень

середньої заробітної плати в країні, продуктивність праці, стан зайнятості населення та загальні тенденції економічного розвитку. Відповідно до чинного законодавства її розмір не може бути нижчим за встановлений прожитковий мінімум для працездатних осіб.

Державне регулювання охоплює також систему гарантій в оплаті праці. До них належать виплати за роботу у святкові та вихідні дні, компенсації за понаднормову працю, гарантії оплати часу виконання державних або громадських обов'язків, оплата відпусток, забезпечення прав працівників, які проходять підвищення кваліфікації, проходять медичні обстеження або тимчасово переводяться на іншу роботу за станом здоров'я.

Важливу роль у формуванні системи оплати праці відіграє договірне регулювання. Воно здійснюється шляхом укладання угод різних рівнів: генеральної, галузевої, регіональної та колективного договору на рівні підприємства. Такий механізм дозволяє враховувати особливості окремих галузей, регіонів і конкретних підприємств при встановленні умов оплати праці.

На загальнодержавному рівні укладається генеральна угода між урядом, роботодавцями та профспілками, яка визначає основні напрями соціально-економічної політики, мінімальні соціальні гарантії, принципи формування доходів населення та міжгалузеві співвідношення в оплаті праці. Галузеві угоди конкретизують зазначені положення з урахуванням специфіки окремих сфер економічної діяльності.

На регіональному рівні укладаються територіальні угоди, що дозволяють враховувати особливості місцевого ринку праці та соціально-економічного розвитку окремих регіонів. Безпосередньо на підприємствах питання організації оплати праці регламентуються колективними договорами, які визначають форми й системи оплати праці, порядок преміювання, розміри доплат, надбавок та інших стимулюючих виплат.

Особливого значення набуває питання встановлення мінімальних тарифних ставок і посадових окладів. Законодавство надає підприємствам

право самостійно визначати їх розміри, проте вони не можуть бути нижчими від державних соціальних гарантій. Для кваліфікованих працівників тарифні ставки, як правило, перевищують законодавчо встановлений мінімальний рівень заробітної плати, що забезпечує диференціацію оплати праці залежно від складності виконуваних робіт та рівня професійної підготовки.

Основою організації оплати праці в Україні залишається тарифна система, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів та тарифно-кваліфікаційні характеристики. Вона забезпечує упорядкування процесу визначення заробітної плати та створює умови для справедливого співвідношення винагороди між різними категоріями працівників.

Таким чином, сучасна система регулювання оплати праці в Україні поєднує державні механізми впливу та договірні засади соціального партнерства. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати соціальний захист працівників, підтримувати конкурентоспроможність підприємств і створювати умови для ефективного функціонування ринку праці в умовах ринкової економіки.

## 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

### 2.1 Характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь»

Історія ПрАТ «Дніпроспецсталь» бере свій початок у жовтні 1932 року, коли було введено в експлуатацію Запорізький електromеталургійний завод спеціальних сталей. За десятиліття діяльності підприємство перетворилося на один із провідних металургійних комплексів України, який здійснює повний замкнений цикл виробництва високоякісної металопродукції. Сьогодні підприємство спеціалізується на випуску прокату, поковок, холоднотягнутих профілів та виробів зі спеціальною обробкою поверхні, виготовлених із конструкційних, корозійностійких, підшипникових, інструментальних, швидкорізальних сталей, жароміцних сплавів та порошкових матеріалів.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» займає унікальне місце в металургійному комплексі України, оскільки є єдиним вітчизняним виробником практично повного асортименту спеціальних високоякісних сталей. Завдяки значному науково-технічному потенціалу підприємство освоїло виробництво близько тисячі марок сталі та великої кількості профілерозмірів металопродукції різного призначення. Асортимент охоплює прокат і поковки круглого, квадратного та прямокутного перерізів, заготовки для залізничного транспорту, шайби, а також поковки складної геометричної форми та змінного перерізу [12].

Сучасне ПрАТ «Дніпроспецсталь» є правонаступником державного електromеталургійного заводу імені А.М. Кузьміна, який у процесі реформування державного сектору економіки був корпоратизований у 1994 році відповідно до законодавства України. У результаті реорганізації всі активи та зобов'язання державного підприємства були передані до статутного капіталу акціонерного товариства. Надалі, у процесі адаптації до

вимог корпоративного законодавства, підприємство неодноразово змінювало свій організаційно-правовий статус, зберігаючи при цьому виробничий потенціал та спеціалізацію.

Основним напрямом діяльності підприємства є розроблення, виробництво та реалізація широкого спектра металопродукції зі спеціальних марок сталі. До виробничої програми входять нержавіючі, леговані, інструментальні, швидкорізальні, порошкові та підшипникові сталі, а також продукція, отримана із застосуванням сучасних технологій електрошлакового та вакуумно-дугового переплавлення. Використання таких технологій дозволяє отримувати металопродукцію з високими експлуатаційними характеристиками та стабільними показниками якості.

Продукція підприємства використовується в різних галузях промисловості, зокрема у машинобудуванні, автомобілебудуванні, суднобудуванні, авіаційно-космічному комплексі, енергетиці та нафтогазовидобувній сфері. Металопродукція застосовується для виготовлення деталей машин і механізмів, різального інструменту, підшипників, трубної продукції та інших відповідальних виробів, до яких висуваються підвищені вимоги щодо надійності та довговічності.

Завдяки високій якості продукції та відповідності міжнародним стандартам підприємство успішно працює не лише на внутрішньому ринку, а й активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Продукція ПрАТ «Дніпроспецсталь» експортується більш ніж до шістдесяти країн світу, а коло постійних споживачів налічує близько п'ятисот компаній. Основними напрямками реалізації продукції залишаються український ринок, країни Європейського Союзу та інші регіони світу.

Система корпоративного управління підприємством побудована відповідно до вимог чинного законодавства та положень статуту. Найвищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які приймають стратегічні рішення щодо діяльності товариства. Функції контролю та загального управління покладені на Наглядову раду, яка представляє інтереси

акціонерів, контролює діяльність виконавчих органів та забезпечує дотримання корпоративних прав власників.

Безпосереднє керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює Правління, яке відповідає за реалізацію стратегічних рішень, організацію виробничих процесів та досягнення запланованих показників діяльності. Правління підзвітне Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді. Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснюється Ревізійною комісією, яка перевіряє законність та ефективність використання фінансових ресурсів.

Стратегічний розвиток ПрАТ «Дніпроспецсталь» орієнтований на зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку спеціальних сталей та забезпечення довгострокового економічного зростання. Серед ключових стратегічних завдань підприємства — збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення її якості, розширення ринків збуту, зниження виробничих витрат та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Особлива увага приділяється підвищенню операційної ефективності шляхом удосконалення виробничих процесів, оптимізації використання ресурсів та впровадження сучасних технологічних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності навіть в умовах складної економічної ситуації та нестабільності світових ринків металопродукції.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах впливу як внутрішніх, так і зовнішніх економічних факторів. Протягом останніх років економіка України поступово відновлювалася після кризових явищ, однак на темпи розвитку продовжували впливати геополітична нестабільність, недостатній рівень інвестиційної активності та складність проведення структурних реформ. Додатковим викликом для підприємства стали коливання кон'юнктури світового ринку металургійної продукції, що впливали на обсяги виробництва та фінансові результати діяльності.

Незважаючи на складні умови господарювання, ПрАТ «Дніпроспецсталь» зберігає статус одного з найбільших експортерів спеціальної металопродукції в Україні. Високий рівень диверсифікації асортименту, наявність довгострокових контрактів та стабільний портфель замовлень забезпечують підприємству можливість підтримувати ефективну діяльність та зберігати прибутковість.

Важливим напрямом розвитку підприємства є науково-технічна та інноваційна діяльність. Вона спрямована на модернізацію виробничих потужностей, удосконалення технологічних процесів, підвищення якості продукції та забезпечення ефективного використання ресурсів. Пріоритетними напрямками інноваційно-інвестиційної політики є оновлення застарілого обладнання, розвиток енергоощадних технологій, удосконалення систем контролю якості продукції, автоматизація виробничих процесів та модернізація інформаційної інфраструктури підприємства.

У межах реалізації програм технічного розвитку підприємство регулярно здійснює заходи з оновлення виробничої бази. Зокрема, проводиться модернізація систем відеоспостереження, газоочищення, автоматизованих систем керування технологічними процесами, впроваджуються сучасні засоби контролю якості та радіаційної безпеки, оновлюється комп'ютерне обладнання та програмно-технічні комплекси.

Подальші плани розвитку підприємства передбачають реалізацію масштабних проєктів модернізації виробництва, реконструкцію енергетичної інфраструктури, удосконалення систем автоматичного керування виробничими процесами, модернізацію транспортно-логістичних об'єктів та розширення виробничих потужностей з переробки металобрухту. Реалізація зазначених заходів має забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та зміцнення конкурентних переваг ПрАТ «Дніпроспецсталь» на міжнародному ринку металопродукції.

## 2.2 Дослідження основних показників по праці

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію для міжнародних ринків, зокрема країн Європейського Союзу, визначається не лише рівнем технічного оснащення виробництва, впровадженням сучасних технологій, дієвою системою контролю якості та результативною маркетинговою політикою. Не менш важливим фактором успішного функціонування підприємства виступає кадровий потенціал, професійна підготовка працівників і ефективність системи управління персоналом [11].

Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «Дніпроспецсталь» доцільно розпочинати з аналізу забезпеченості підприємства персоналом. При цьому досліджуються кількісні та якісні характеристики кадрового складу, його структура, професійно-кваліфікаційний рівень, освітні характеристики та показники руху робочої сили. Основною метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу шляхом оптимізації розподілу працівників між структурними підрозділами, удосконалення організації праці та забезпечення відповідності займаних посад рівню кваліфікації персоналу.

Для визначення ступеня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами використовують систему абсолютних і відносних показників. Абсолютне відхилення визначається шляхом порівняння фактичної чисельності працівників із плановою потребою у персоналі за відповідний звітний період. Відносні показники дозволяють оцінити рівень відповідності кадрового забезпечення обсягам виробничої діяльності та змінам економічних умов функціонування підприємства.

Важливим етапом дослідження є аналіз динаміки чисельності персоналу за декілька років. Вивчення змін кадрового складу впродовж двох-трьох років дає можливість оцінити адаптаційні можливості підприємства до ринкових

умов господарювання, визначити його здатність підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та забезпечувати стабільність виробничої діяльності. Крім того, аналіз динамічних змін чисельності працівників дозволяє виявити тенденції розвитку трудового потенціалу та своєчасно реагувати на можливі кадрові ризики.

Комплексне уявлення про стан і тенденції використання трудових ресурсів формується на основі дослідження середньооблікової чисельності працівників за окремими категоріями персоналу. Такий підхід дозволяє оцінити не лише загальну чисельність працівників, а й їхній розподіл за функціональними групами, що є важливим для визначення ефективності кадрової політики підприємства.

За даними офіційної звітності ПрАТ «Дніпроспецсталь» спостерігається тенденція до скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Так, у 2024 році порівняно з 2023 роком чисельність працівників зменшилася на 3,03 %. Якщо порівнювати показники 2024 року з 2022 роком, скорочення кадрового складу становило 7,43 %. Така динаміка може бути пов'язана як із процесами оптимізації чисельності персоналу, так і з впливом зовнішніх економічних факторів, що зумовлюють необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Особливу увагу в процесі аналізу необхідно приділяти структурі персоналу підприємства. Її дослідження має здійснюватися на постійній основі, оскільки структура трудових ресурсів безпосередньо впливає на ефективність виробничої діяльності та якість управлінських рішень. Своєчасний аналіз кадрового складу дає можливість керівництву підприємства та кадровій службі виявляти диспропорції у співвідношенні окремих категорій працівників, визначати потребу в підготовці та перепідготовці персоналу, а також формувати ефективну кадрову політику відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження кадрового потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» є детальний аналіз чисельності та структури

персоналу за окремими категоріями працівників. Такий аналіз дозволяє оцінити співвідношення між керівниками, спеціалістами, службовцями та робітниками, визначити тенденції змін у кадровому складі та встановити рівень відповідності наявних трудових ресурсів потребам підприємства. Результати аналізу чисельності та структури персоналу за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз чисельності та структури персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь» на 31 грудня 2022-2024 рр.

	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Керівники	1520,0	1323,0	1192,0	-197,0	-131,0	-13.00%	-9.90%
Робітники	3813,0	3643,0	3603,0	-170,0	-40,0	-4.50%	-1.10%
Всього	5333,0	4966,0	4795,0	-367,0	-171,0	-6.90%	-3.40%
Кількість робітників на одного керівника, осіб	2	2	3	0	1	0.00%	50.00%
Частка управлінського персоналу	28.50%	26.60%	24.90%	-1.90%	-1.80%	-6.50%	-6.70%
Частка робітників	71.50%	73.40%	75.10%	1.90%	1.80%	2.60%	2.40%

Як свідчать дані таблиці 2.1, у структурі трудових ресурсів ПАТ «Дніпроспецсталь» переважають працівники виробничих професій. Протягом досліджуваного періоду їхня частка коливалася в межах від 71,5 % до 75,1 %, а у 2024 році досягла максимального значення — 75,1 % від загальної чисельності персоналу. Така структура є характерною для підприємств металургійної галузі, де основна частина працівників безпосередньо залучена до виробничого процесу.

Водночас аналіз кадрового складу засвідчив скорочення чисельності управлінського персоналу. Упродовж 2022–2024 років кількість працівників цієї категорії зменшилася на 328 осіб. Це може бути наслідком реалізації заходів щодо оптимізації організаційної структури управління, підвищення ефективності

використання трудових ресурсів та впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати окремі управлінські функції.

Загалом дослідження динаміки кадрового складу підприємства свідчить про наявність тенденції до скорочення загальної чисельності персоналу. При цьому відбуваються структурні зміни у складі трудових ресурсів: спостерігається відносне збільшення питомої ваги виробничого персоналу та одночасне скорочення частки працівників управлінського апарату. Подібні зміни можуть свідчити про прагнення підприємства підвищити ефективність виробничої діяльності шляхом концентрації трудових ресурсів безпосередньо у сфері створення продукції.

Одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є рівень професійної підготовки працівників. У сучасних умовах господарювання саме людський капітал виступає основним джерелом формування конкурентних переваг, забезпечує інноваційний розвиток виробництва та створює передумови для довгострокового економічного зростання.

Сьогодні конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не обсягами матеріальних ресурсів чи виробничих потужностей, а рівнем знань, професійних компетенцій та здатністю персоналу генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів та формування ефективної системи розвитку персоналу.

Важливим напрямом аналізу трудових ресурсів є оцінювання освітнього рівня працівників підприємства. Освіта виступає одним із визначальних показників якісного складу персоналу, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, здатність працівників до професійного розвитку та рівень їхньої адаптації до технологічних змін.

Проведений аналіз освітньої структури персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» показав, що вищу освіту має приблизно кожен третій працівник підприємства, що

свідчить про достатньо високий рівень освітнього потенціалу трудового колективу. Результати дослідження наведено в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що частка працівників із повною та базовою вищою освітою протягом 2022–2024 років перебувала в межах 30,4–31,4 % загальної чисельності персоналу. Водночас спостерігається тенденція до поступового зниження цього показника, що можна розглядати як негативне явище з позицій формування інтелектуального потенціалу підприємства.

Зокрема, у 2024 році порівняно з 2022 роком чисельність працівників, які мають вищу освіту, скоротилася на 215 осіб. Така динаміка може бути пов'язана як із загальним скороченням персоналу, так і з відтоком висококваліфікованих кадрів, демографічними процесами або міграцією трудових ресурсів. Враховуючи сучасні тенденції розвитку промислового виробництва, збереження та нарощування кадрового потенціалу з високим освітнім рівнем повинно залишатися одним із пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.2 – Освітній рівень працівників ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2022-2024 рр.

	2022		2023		2024		2024р. порівнянно з 2022р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Повна та базова вища	1672,0	31.40%	1512,0	30.40%	1457,0	30.40%	-215,0	-1.00%
Неповна вища	879,0	16.50%	804,0	16.20%	778,0	16.20%	-101,0	-0.30%
Професійно-технічна	1624,0	30.50%	1544,0	31.10%	1492,0	31.10%	-132,0	0.70%
Загальна середня	1158,0	21.70%	1106,0	22.30%	1068,0	22.30%	-90,0	0.60%
Всього	5333,0		4966,0		4795,0		-538,0	

Частка працівників, які мають неповну вищу освіту, упродовж 2022–2024 років коливалася в межах 16,20–16,50 % від загальної чисельності персоналу підприємства. Водночас спостерігалось поступове скорочення кількості працівників цієї освітньої категорії. Так, у 2024 році порівняно з 2022 роком їх

чисельність зменшилася на 101 особу, а питома вага у структурі персоналу скоротилася на 0,30 відсоткового пункта.

Працівники з професійно-технічною освітою формують одну з найбільш чисельних груп персоналу підприємства. У досліджуваному періоді їх частка становила від 30,50 % до 31,10 % загальної чисельності працюючих. Незважаючи на скорочення абсолютної чисельності цієї категорії на 132 особи, її частка в структурі трудових ресурсів збільшилася на 0,7 відсоткового пункта, що свідчить про відносне зростання значення працівників робітничих професій у кадровому складі підприємства.

Питома вага працівників, які мають загальну середню освіту, упродовж 2022–2024 років перебувала в межах 21,70–22,30 %. Незважаючи на зменшення їхньої чисельності на 90 осіб, частка цієї категорії персоналу в загальній структурі трудових ресурсів збільшилася на 0,6 відсоткового пункта. Це пояснюється загальною тенденцією скорочення чисельності персоналу підприємства та змінами у співвідношенні окремих освітніх груп.

Отже, аналіз освітньо-кваліфікаційної структури персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» свідчить про певні зміни, які відбулися протягом 2022–2024 років. Зокрема, спостерігається відносне збільшення питомої ваги працівників із професійно-технічною та загальною середньою освітою. Водночас відбулося скорочення чисельності персоналу з вищою та неповною вищою освітою, що може негативно впливати на формування інтелектуального потенціалу підприємства та його здатність до інноваційного розвитку.

Важливим елементом комплексної оцінки якісного складу трудових ресурсів є дослідження статевої структури персоналу. Аналіз співвідношення чоловіків і жінок дозволяє оцінити особливості кадрового забезпечення підприємства, визначити рівень гендерного балансу та встановити специфіку використання трудового потенціалу залежно від характеру виробничої діяльності. Результати аналізу статевої структури працівників ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад персоналу за статтю ПАТ «Дніпроспецсталь»

	2022		2023		2024		2024р. порівняно з 2022р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Чоловіки	3431,0	64,0%	3244,0	65,0%	3091,0	64,0%	-340,0	0,0%
Жінки	1902,0	36,0%	1722,0	35,0%	1704,0	36,0%	-198,0	0,0%

Аналіз гендерної структури персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2022–2024 роки свідчить про відносну стабільність співвідношення чоловіків і жінок у загальній чисельності працівників. Упродовж досліджуваного періоду суттєвих змін у питомій вазі окремих статевих груп не відбулося. Найбільшу частку трудового колективу традиційно становлять чоловіки, на яких у середньому припадає близько 64 % загальної чисельності персоналу підприємства.

Разом із тим аналіз абсолютних показників свідчить про скорочення чисельності працівників обох статей. Так, у 2024 році порівняно з 2022 роком кількість чоловіків зменшилася на 340 осіб, тоді як чисельність жінок скоротилася на 198 осіб. Така динаміка відповідає загальній тенденції зниження середньооблікової чисельності персоналу підприємства та є наслідком процесів оптимізації кадрового складу в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Переважаючі чоловіки у структурі персоналу обумовлене специфікою виробничої діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь». Металургійне виробництво характеризується значною часткою робіт, пов'язаних із підвищеними фізичними навантаженнями, роботою в складних виробничих умовах, експлуатацією великогабаритного обладнання та виконанням технологічних операцій, що потребують високого рівня витривалості. Саме тому серед робітничих професій традиційно переважають чоловіки, які становлять основу виробничого персоналу підприємства.

Водночас оцінка якісного складу трудових ресурсів не обмежується лише аналізом статевої структури. Важливе значення для характеристики кадрового

потенціалу має дослідження вікового складу працівників. Вікова структура персоналу є одним із ключових показників, що дозволяє оцінити рівень кадрової стабільності, перспективи професійного розвитку працівників та можливості відтворення трудового потенціалу підприємства.

Аналіз вікового складу персоналу надає важливу інформацію щодо ефективності кадрової політики підприємства та його здатності забезпечувати безперервність виробничих процесів. Збалансована вікова структура, яка відповідає розподілу економічно активного населення регіону або країни, свідчить про здатність підприємства задовольняти професійні, соціальні та економічні потреби працівників різних вікових категорій.

Крім того, оптимальне співвідношення молодих, середнього віку та досвідчених працівників створює сприятливі умови для передачі професійних знань, формування кадрового резерву та підтримання високого рівня виробничої ефективності. Тому дослідження вікової структури персоналу є важливим етапом комплексного аналізу трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.4 – Вікова структура персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь»

	2022		2023		2024		2024р. порівняно з 2022р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
з 18 до 35 років	889,0	17,0%	873,0	18,0%	910,0	19,0%	21,0	2,0%
з 35 до 50 років	2318,0	43,0%	2170,0	44,0%	2119,0	44,0%	-199,0	1,0%
з 50 до 65 років	1879,0	35,0%	1729,0	35,0%	1608,0	34,0%	-271,0	-2,0%
більше 65 років	247,0	5,0%	194,0	4,0%	158,0	3,0%	-89,0	-1,0%

Аналіз вікового складу персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь» свідчить, що найбільш чисельною групою працівників є особи віком від 35 до 50 років. Станом на кінець 2024 року на цю категорію припадало близько 44 % загальної чисельності персоналу підприємства. Така структура є характерною для промислових підприємств, оскільки саме працівники середнього віку поєднують

достатній професійний досвід із високим рівнем працездатності та виробничої активності.

Незважаючи на загальне скорочення чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду, вікова структура трудових ресурсів зазнала певних позитивних змін. Зокрема, відбулося збільшення питомої ваги молодших вікових груп. Так, частка працівників віком від 18 до 35 років у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 2 відсоткові пункти. Водночас частка персоналу віком від 35 до 50 років збільшилася на 1 відсотковий пункт.

На противагу цьому, серед працівників старших вікових груп спостерігається тенденція до скорочення їхньої частки у загальній чисельності персоналу. Зменшення питомої ваги працівників віком понад 50 років свідчить про поступове оновлення кадрового складу підприємства та формування більш збалансованої вікової структури трудових ресурсів.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що протягом 2022–2024 років кадрова політика ПрАТ «Дніпроспецсталь» була орієнтована на залучення та закріплення молодих і перспективних працівників. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву, підвищенню інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує передумови для довгострокового розвитку виробництва. Зростання частки працівників молодого та середнього віку свідчить про посилення ролі найбільш активної та продуктивної частини трудових ресурсів у структурі персоналу підприємства.

Важливим етапом комплексного аналізу трудових ресурсів є дослідження руху персоналу, яке доповнює оцінку чисельності та структури працівників. Такий аналіз дозволяє вивчити процеси прийняття та звільнення працівників, оцінити стабільність кадрового складу, визначити рівень плинності кадрів і виявити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Під час аналізу руху персоналу досліджуються масштаби кадрових переміщень, причини вибуття працівників, а також особливості цих процесів у розрізі окремих категорій персоналу. Отримані результати є важливими для

оцінювання ефективності кадрової політики та розроблення заходів щодо підвищення рівня закріплення працівників на підприємстві.

Для характеристики інтенсивності руху персоналу доцільно використовувати систему спеціальних аналітичних показників. Зокрема, коефіцієнт оновлення персоналу визначається як відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період та характеризує інтенсивність поповнення кадрового складу.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується шляхом співвідношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу. Цей показник дозволяє оцінити рівень стабільності трудового колективу та ефективність роботи підприємства щодо утримання персоналу.

Крім того, для оцінювання збалансованості кадрових процесів використовується коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників, який визначається як відношення чисельності новоприйнятих працівників до кількості осіб, що залишили підприємство. Значення цього показника дозволяє оцінити тенденції розвитку кадрового потенціалу та визначити, чи відбувається відтворення трудових ресурсів на підприємстві.

Результати аналізу руху персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь» 2022-2024 рр.

	2022	2023	2024	2024р. порівняно з 2022р.	
				Кількість осіб	Відносне відхилення, %
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	5197,0	4811,0	4665,0	-533,0	-10,0%
Прийнято працівників, осіб	690,0	680,0	712,0	22,0	3,0%
Вибуло працівників, осіб:	259,0	415,0	358,0	99,0	38,0%
Кількість працівників, які вибули через реорганізацію виробничих процесів, осіб	12,0	96,0	70,0	58,0	48,30%
Вибуло з причин плинності персоналу, осіб	247,0	319,0	288,0	41,0	17,0%
Загальний обсяг кадрового руху за рік (прийняті та звільнені працівники), осіб	949,0	1095,0	1070,0	121,0	13,0%
Коефіцієнт оновлення	0.130	0.140	0.150	-	-

Коефіцієнт звільнення	0.050	0.090	0.080	-	-
Коефіцієнт обороту персоналу	0.180	0.230	0.230	-	-

Результати проведеного аналізу дають змогу сформулювати низку важливих висновків щодо стану та руху трудових ресурсів ПрАТ «Дніпроспецсталь». Упродовж 2022–2024 років на підприємстві спостерігалася тенденція до скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Однією з причин такої динаміки стали зміни в організаційній структурі управління підприємством, а також зменшення обсягів виробничої діяльності в окремі періоди.

Зокрема, у 2024 році підприємство залишило 358 працівників з різних причин, тоді як у 2023 році кількість звільнених становила 259 осіб. Таким чином, чисельність вибулих працівників збільшилася на 99 осіб, або майже на 38 %, що свідчить про посилення інтенсивності кадрового руху в досліджуваному періоді.

Аналіз показників найму персоналу показав, що коефіцієнт оновлення кадрів, який характеризує частку новоприйнятих працівників у середньообліковій чисельності персоналу, у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 0,02 пункту. Збільшення обсягів прийому працівників було зумовлене потребою підприємства у забезпеченні окремих виробничих процесів трудовими ресурсами та необхідністю заміщення вибулих кадрів.

Разом із тим зростання показника оновлення персоналу не можна однозначно оцінювати як позитивне явище. Незважаючи на залучення нових працівників, це не забезпечило суттєвого покращення якісного складу трудових ресурсів підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення системи підбору та відбору персоналу. Підприємству доцільно орієнтуватися на залучення висококваліфікованих фахівців, професійні компетенції яких максимально відповідатимуть вимогам виробництва та стратегічним цілям розвитку.

Крім того, важливим напрямом кадрової політики має стати розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Ефективна система стимулювання

дозволить не лише залучати нових співробітників, а й утримувати найбільш цінних працівників, знижуючи ризики втрати кадрового потенціалу.

Наявність одночасно процесів прийому та звільнення працівників протягом 2022–2024 років свідчить про необхідність більш детального дослідження показників плинності кадрів. Плинність персоналу характеризує процес вибуття працівників за власним бажанням або внаслідок порушення трудової дисципліни та є одним із найважливіших індикаторів ефективності кадрової політики підприємства.

Високий рівень плинності кадрів може призводити до значних економічних втрат, пов'язаних із витратами на пошук, відбір, адаптацію та навчання нових працівників. Крім того, він негативно впливає на продуктивність праці, стабільність виробничих процесів і рівень кадрової безпеки підприємства. Саме тому показник плинності розглядається як один із ключових критеріїв оцінювання стану управління персоналом.

Для ПрАТ «Дніпроспецсталь» характерна тенденція до зростання коефіцієнта плинності персоналу. Найвищого значення цей показник досяг у 2023 році та становив 9 %. Водночас слід зазначити, що відповідно до загальноприйнятих нормативних підходів допустимим рівнем плинності кадрів для більшості підприємств вважається інтервал від 8 до 10 %. Отже, протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта плинності не виходило за межі нормативного діапазону.

Така ситуація свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства та відсутність критичних проблем у сфері управління персоналом. Перевищення нормативних значень могло б вказувати на незадоволеність працівників умовами праці, рівнем заробітної плати, можливостями професійного розвитку або соціально-психологічним кліматом у колективі. Однак отримані результати дають підстави стверджувати, що система управління персоналом підприємства в цілому функціонує ефективно.

Дослідження показників руху персоналу також засвідчило, що коефіцієнт оновлення кадрів перевищує коефіцієнт плинності. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про здатність підприємства компенсувати вибуття працівників шляхом залучення нових кадрів та підтримувати необхідний рівень кадрового забезпечення виробничих процесів.

Загалом співвідношення показників прийому та звільнення працівників дозволяє зробити висновок про відносно ефективну кадрову політику ПрАТ «Дніпроспецсталь», спрямовану на забезпечення стабільності трудового колективу та підтримання належного рівня кадрового потенціалу. Аналіз динаміки коефіцієнтів оновлення та плинності персоналу свідчить про поступове врівноваження процесів кадрового руху, що сприяє стабілізації загального коефіцієнта обороту персоналу та створює передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

### 2.3 Аналіз оплати праці ПАТ «Дніпроспецсталь»

Дослідження фонду оплати праці є важливою складовою аналізу системи матеріального стимулювання персоналу та ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Комплексний аналіз фонду оплати праці передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних етапів.

Насамперед здійснюється оцінка розміру та динаміки середньої заробітної плати за окремими категоріями працівників і професійними групами. Це дозволяє визначити тенденції зміни рівня оплати праці та оцінити рівень матеріального забезпечення персоналу.

Наступним етапом є виявлення впливу змін чисельності працівників і середньої заробітної плати на загальну величину фонду оплати праці. Особлива увага приділяється аналізу факторів, які спричинили відхилення фактичних показників від запланованих значень.

Важливим напрямом дослідження виступає оцінка дієвості систем преміювання та матеріального заохочення персоналу. Такий аналіз дає змогу встановити, наскільки ефективно використовуються стимулюючі виплати для підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, під час аналізу обов'язково вивчаються темпи зростання заробітної плати та їх співвідношення з динамікою продуктивності праці. Одним із ключових принципів ефективного управління трудовими ресурсами є забезпечення випереджального зростання продуктивності праці порівняно з темпами збільшення витрат на оплату праці. Дотримання цього принципу створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його фінансових результатів.

Завершальним етапом аналізу є пошук і мобілізація внутрішніх резервів підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці, а також розроблення заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу [13].

Відповідно до чинної методики статистичного обліку фонд оплати праці підприємства складається з трьох основних елементів: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Сукупність цих складових характеризує загальний обсяг коштів, спрямованих підприємством на винагороду працівників за виконану працю.

Оцінювання ефективності системи оплати праці ПрАТ «Дніпрспецсталь» доцільно розпочинати з аналізу структури та динаміки фонду оплати праці. Відповідні розрахунки наведено у таблиці 2.6.

Згідно з даними таблиці, упродовж досліджуваного періоду спостерігається тенденція до збільшення загального фонду оплати праці. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком його обсяг зріс на 70648574 грн, або на 9,280 %. У 2024 році порівняно з попереднім роком приріст склав 10538522 грн, що відповідає збільшенню на 1,270 %.

Основною причиною зростання фонду оплати праці у 2024 році стало підвищення тарифних ставок та посадових окладів працівників підприємства. Збільшення розмірів оплати праці було спрямоване на підтримання конкурентного рівня заробітної плати, посилення мотивації персоналу та часткову компенсацію впливу інфляційних процесів.

Аналіз структури фонду оплати праці показав, що найбільші зміни відбулися у фонді основної заробітної плати. У 2024 році його частка зросла на 5,190 % порівняно з 2023 роком, а абсолютний приріст становив 21279422 грн. Така динаміка свідчить про підвищення ролі гарантованої частини заробітної плати в системі матеріального забезпечення працівників підприємства.

Фонд додаткової заробітної плати також продемонстрував позитивну динаміку, однак темпи його зростання були значно нижчими. За аналізований період його обсяг збільшився на 1288910 грн, або на 0,350 %, що свідчить про відносну стабільність системи доплат, надбавок та преміальних виплат.

Водночас обсяг інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2024 році скоротився на 22,330 % порівняно з 2023 роком. Таке зменшення може бути пов'язане з оптимізацією витрат підприємства, переглядом програм матеріального стимулювання або скороченням обсягів одноразових компенсаційних виплат.

Отже, проведений аналіз свідчить про зростання загального фонду оплати праці ПрАТ «Дніпроспецсталь» переважно за рахунок збільшення основної заробітної плати. Це характеризує прагнення підприємства посилити стабільну складову доходів працівників та забезпечити більш прогнозований рівень матеріального стимулювання персоналу.

Таблиця 2.6 – Динаміка фонду оплати праці ПАТ «Електрометалургійний завод Дніпроспецсталь ім. А.М. Кузьміна» 2022-2024 рр.

	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Фонд основної заробітної плати, грн.	387578782,0	409952256,0	431231697,0	22373474,0	21279442,0	5.770%	5.190%

Обсяг додаткової заробітної плати, включаючи доплати, надбавки, премії та інші виплати, грн.	333450538,0	367 744 028,	369032938,0	34293490,0	1288910,0	10.280%	0.350%
надбавки та доплати до посадових окладів	185844584,0	207562683,0	21456833,0	21718099,0	700150,0	11.690%	3.370%
виплати стимулюючого характеру у формі премій і винагород, що здійснюються на постійній основі	144527248,0	155231678,0	146959064	10704430,0	-8272614,0	7.410%	-5.330%
суми компенсаційного характеру, пов'язані з індексацією заробітної плати	468603,0	2462367,0	52005,0	1993764,0	-2410362,0	425.470%	-97.890%
Заохочувальні та компенсаційні виплат, у тому числі, грн.:	39899592,0	53881202,0	41851372,0	13981610,0	-12029830,0	35.040%	-22.330%
матеріальна підтримка працівників	787335,0	660995,0	26084,0	-126340,0	-400011,0	-16.050%	-60.520%
соціальні гарантії та пільги, які надаються окремим працівникам	0.00	0.00	0.00	0,0	0,0	-	-
за невідпрацьований час	10870073,0	11888744,0	18917166,0	1018671,0	7028421,0	9.370%	59.120%
Фонд оплати працівників, грн.	760928912,0	831577486,0	84216008,0	70648574,0	10538522,0	9.280%	1.270%

Аналіз структури фонду оплати праці, представлений у таблиці 2.7, свідчить про домінування фонду основної заробітної плати в загальному обсязі витрат на оплату праці. У 2024 році його частка досягла 51,2 %, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період. Для порівняння, у 2022 році питома вага основної заробітної плати становила 50,9 %, а у 2023 році — 49,3 %. Це свідчить про посилення ролі гарантованої складової заробітку в системі матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Водночас щодо заохочувальних і компенсаційних виплат спостерігається протилежна тенденція. У 2024 році їхня частка у структурі фонду оплати праці скоротилася до 5,0 %, що є найнижчим показником за 2022–2024 роки. У 2022 році цей показник становив 5,20 %, тоді як у 2023 році він досяг максимального значення — 6,50 %. Таким чином, протягом останнього року дослідження відбулося зменшення ролі додаткових стимулюючих та компенсаційних виплат у формуванні доходів працівників, що може бути пов'язано з переглядом політики матеріального заохочення або оптимізацією витрат підприємства на персонал.

Таблиця 2.7 – Структура фонду оплати праці ПАТ «Дніпроспецсталь ім. А.М.» 2022-2024 рр.

	2022		2023		2024	
	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %
Сума виплат основної заробітної плати, грн.	387578782,0	50.90%	409952256,0	49.30%	431231697,0	51.20%
Сума коштів, спрямованих на виплату додаткової заробітної плати, грн.	333450538,0	43.80%	367744028,0	44.20%	369032938,0	43.80%
Сума стимулюючих та компенсаційних виплат, грн.	39899592,0	5.20%	53881202,0	6.50%	41851372,0	5.00%
Сукупний фонд оплати праці працівників підприємства, грн.	760928912,0		831577486,0		842116008,0	

Удосконалення механізму формування фонду оплати праці на підприємстві повинно здійснюватися з урахуванням специфіки його господарської діяльності, організаційної структури та стратегічних цілей розвитку. При цьому розподіл коштів на оплату праці доцільно пов'язувати не лише з кількісними результатами роботи, а й з якісними показниками діяльності, які характеризують ефективність використання трудового потенціалу, продуктивність праці та кінцеві результати функціонування підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих показників та забезпечує взаємозв'язок між результатами праці й рівнем матеріальної винагороди.

На ПрАТ «Дніпроспецсталь» організація оплати праці здійснюється відповідно до положень чинного Колективного договору, дія якого поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від займаної посади чи категорії персоналу. Колективний договір визначає основні принципи оплати праці, порядок нарахування доплат, надбавок, премій та інших виплат стимулюючого і компенсаційного характеру.

Важливе місце в аналізі використання фонду оплати праці займає дослідження рівня середньої заробітної плати працівників, оцінка її динаміки та визначення факторів, які впливають на зміну цього показника. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність системи матеріального стимулювання персоналу, а також виявити резерви підвищення продуктивності праці та раціоналізації витрат на персонал.

Подальше дослідження передбачає встановлення причин зміни середнього рівня оплати праці. При цьому необхідно враховувати, що величина середньорічної заробітної плати формується під впливом комплексу факторів, серед яких важливе значення мають кількість фактично відпрацьованих днів одним працівником, тривалість робочого часу, рівень тарифних ставок і посадових окладів, система преміювання, а також зміни у структурі персоналу підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності оплати праці на підприємстві доцільно здійснювати порівняння середньомісячної заробітної плати працівників із середніми показниками по регіону та державі в цілому. Результати такого порівняльного аналізу щодо ПрАТ «Дніпроспецсталь», Запорізької області та України наведені в таблиці 2.8.

Середня заробітна плата є одним із найважливіших соціально-економічних показників, який характеризує рівень доходів працюючого населення. Вона визначається як середнє арифметичне значення заробітної плати певної сукупності працівників — підприємства, галузі, регіону або країни загалом.

Розрахунок цього показника здійснюється на основі загального фонду оплати праці, до складу якого входять основна та додаткова заробітна плата, преміальні виплати, надбавки, доплати, винагороди за підсумками роботи, а також

інші виплати стимулюючого характеру. Таким чином, середня заробітна плата відображає середній обсяг нарахованого доходу, який припадає на одного працівника, та визначається шляхом ділення загальної суми нарахованих виплат на середньооблікову чисельність персоналу підприємства [14].

Отже, аналіз динаміки середньої заробітної плати дозволяє не лише оцінити рівень матеріального забезпечення працівників, а й визначити ефективність кадрової та соціальної політики підприємства, рівень його конкурентоспроможності на ринку праці та можливості щодо залучення і утримання кваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.8 – Динаміка середньомісячної заробітної плати ПАТ «Дніпроспецсталь» 2022-2024 рр. порівняно з динамікою середньої заробітної в Запорізькій області та в Україні

	2022	2023	2024	Абсолютна зміна, грн		Відносна зміна, %	
				2023/2022 2	2024/2023 3	2023/2022	2024/2023
Фактична середньомісячна заробітна плата на Підприємстві	12028,	14138	14780	2111,0	642,0	17.50%	4.50%
Середньомісячна заробітна плата в Запорізькій області	8729,0	10323	11556	1594,0	1233,0	18.30%	11.90%
Середньомісячна заробітна плата в Україні	8867,0	10340	11591	1473,0	1251,0	16.60%	12.10%

Відповідно до наведених даних, у 2024 році розмір мінімальної заробітної плати в Україні збільшився на 1251 грн, тоді як у Запорізькій області приріст цього показника становив 1233 грн. Разом із тим середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «Дніпроспецсталь» зросла на 642 грн.

Варто підкреслити, що рівень оплати праці на підприємстві протягом досліджуваного періоду стабільно перевищував середньоукраїнський та середньообласний показники. У середньому заробітна плата працівників ПАТ «Дніпроспецсталь» була вищою приблизно на 37,0%.

Аналіз динаміки свідчить про наявність тенденції до зростання середньомісячної заробітної плати протягом досліджуваного періоду.

Максимального значення цей показник досяг у жовтні 2024 року і становив 17331 грн, що на 17% перевищує середньорічний рівень заробітної плати за 2024 рік.

Важливим етапом аналізу використання фонду оплати праці є дослідження змін середнього заробітку персоналу та визначення чинників, які впливають на його формування. У зв'язку з цим подальше дослідження спрямоване на виявлення причин коливання середньої заробітної плати працівників. При цьому необхідно враховувати, що величина середньорічного заробітку залежить від низки факторів, серед яких ключове значення мають кількість фактично відпрацьованих днів одним працівником протягом року та тривалість робочого часу. Вихідні дані для аналізу середнього рівня оплати праці наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка оплати праці ПАТ «Дніпроспецсталь» 2022-2024 рр.

	2022	2023	2024	Абсолютна зміна, грн		Відносна зміна, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Сукупний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	760928912	831577486,0	842116008,0	70648574,0	10538522,0	9.30%	1.30%
2. Середня облікова чисельність персоналу, осіб.	5197,0	4811,0	4665,0	-386,0	-146,0	-7.40%	-3.00%
3. Загальна кількість відпрацьованих працівниками людино-годин.	8043160,0	7523888,0	7428672,0	-519272,0	-95216,0	-6.50%	-1.30%
4. Середньомісячний заробіток працівника, грн.	12028,0	14138,0	14780,0	2111,0	642,0	17.50%	4.50%
5. Витрати робочого часу в розрахунку на одного працівника, год.	1548,0	1564,0	1592,0	16,0	29,0	1.00%	1.80%
6.. Фактична тривалість робочого дня, год.	8,0	8,0	8,0				
7 Фактична кількість людино-днів, відпрацьованих персоналом, люд./дн	1005395,0	940486,0	92 5840	-64909,0	-11902,0	-6.50%	-1.30%

8. Відпрацьований робочий час у днях на одного працівника, днів	193,0	195,0	199,0	2,0	4,0	1.00%	1.80%
9. Рівень оплати праці за одну людину-годину, грн.	94.610	110.520	113.360	15.920	2.840	16.80%	2.60%

З метою визначення ступеня впливу факторів на досліджуваний показник скористаємося методом елімінування, реалізованим через розрахунок абсолютних різниць.

$$Сзп = (Дн \times Тдн \times Сзпгод.) \quad (3.1)$$

де Дн – кількість днів спрацьованих одним працелюбом;

Тдн – тривалість робочого дня;

Сзпгод. – середньогодинна зарплата.

Вплив на середньорічну заробітну плату в 2024 році:

- зміни кількості днів відпрацьованих одним працівником:

$$\Delta Сзп(Дн.) = (199 - 195) \times 8 \times 110,520 = 3153,750 \text{ грн.};$$

- зміни тривалості робочого дня:

$$\Delta Сзп(трив.) = 199,0 \times (8 - 8) \times 110,50 = 0 \text{ грн.};$$

- зміни середньогодинної зарплати одного працівника:

$$\Delta Сзп(ЗПгод) = 199,0 \times 8 \times (113,360 - 110,520) = 4514,960 \text{ грн.};$$

- зміни трьох факторів разом:

$$\Delta Сзп(Дн.+трив.+ЗПгод.) = 3153,750 + 0 + 4514,960 = 7668,700 \text{ грн.}$$

Отже, результати факторного аналізу свідчать, що зміна середньорічного рівня заробітної плати на підприємстві у 2024 році була зумовлена впливом низки чинників. Зокрема, збільшення кількості відпрацьованих днів одним працівником на 4 дні забезпечило приріст середньорічної заробітної плати на 3153,750 грн. Водночас тривалість робочого дня протягом аналізованого періоду залишалася незмінною, тому її вплив на величину середньорічного заробітку був відсутній.

Крім того, підвищення середньогодинної оплати праці на 2,840 грн сприяло збільшенню середньорічної заробітної плати на 4514,960 грн. Сукупний вплив усіх досліджуваних факторів зумовив зростання середньорічного заробітку працівників на 7668,70 грн.

## 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДХОДІВ ФОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

### 3.1 Основні вектори покращення підходів по оплаті праці

Стабільний соціально-економічний розвиток країни значною мірою залежить від підвищення продуктивності праці, що потребує удосконалення чинного механізму мотивації трудової діяльності на всіх рівнях управління економічними процесами, насамперед на рівні суб'єктів господарювання. Досягнення стратегічних цілей економічного зростання можливе лише за умови формування дієвої системи мотивації, яка сприятиме зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Ефективність трудової діяльності виступає одним із ключових індикаторів результативності функціонування як національної економіки загалом, так і окремого підприємства.

Підвищена увага до проблематики мотивації праці та її адаптації до сучасних умов господарювання зумовлена необхідністю розроблення нових підходів до стимулювання персоналу. В умовах економічної нестабільності особливої актуальності набуває пошук сучасних мотиваційних інструментів, чинників і напрямів впливу на трудову поведінку працівників, що дозволяють забезпечити зростання соціально-економічної результативності їхньої діяльності.

Серед численних чинників, які визначають ефективність роботи підприємства, провідне місце посідають рівень мотивації персоналу та продуктивність праці. Їхній вплив проявляється на всіх рівнях організаційної структури — від окремих працівників до

трудоу колективів і структурних підрозділів. Практика свідчить, що підприємства з високим рівнем залученості та зацікавленості персоналу значно частіше досягають поставлених цілей і забезпечують конкурентні переваги. Рационально побудована система мотивації виступає важливим інструментом вирішення завдань, пов'язаних із досягненням кінцевих результатів господарської діяльності підприємства [15].

Мотивацію персоналу доцільно розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають рівень активності, відданості справі, ініціативності та творчого підходу працівників до виконання своїх функціональних обов'язків. Незалежно від стану економічного середовища, питання забезпечення належного рівня мотивації праці залишається одним із пріоритетних завдань системи управління підприємством (рисунок 3.1).

У науковій літературі відсутнє єдине трактування категорії «мотивація», що обумовлено її складністю, багатогранністю та міждисциплінарним характером. Різноманітність підходів до визначення сутності мотивації пояснюється відмінностями у методологічних засадах дослідження, специфікою наукових шкіл, а також індивідуальними поглядами вчених щодо природи та механізмів мотиваційних процесів. Узагальнення окремих підходів до трактування поняття «мотивація», представлених у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Визначення поняття «мотивація» зарубіжними та вітчизняними вченими

Автор	Тлумачення поняття «мотивація»
Г.Т. Куліков [18]	Мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, які активізують діяльність окремої особи, соціальної групи чи суспільства загалом та спрямовують їхню поведінку на задоволення потреб і досягнення індивідуальних, колективних та суспільно значущих цілей.
В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко [19]	Мотивація являє собою управлінський процес, у межах якого керівники визначають систему внутрішніх спонукань працівників та формують відповідні стимули, спрямовані на активізацію їхньої діяльності для досягнення як особистих результатів, так і стратегічних цілей підприємства.
М.О. Табахарнюк [21]	Мотивація розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на формування у працівників або трудових колективів таких мотивів і моделей поведінки, які відповідають потребам організації та забезпечують досягнення її стратегічних і поточних цілей.
П.С. Маковєєв [22]	Мотивація являє собою цілеспрямований процес впливу на умови виробничого та соціального середовища, який сприяє трансформації трудової поведінки працівників, підвищенню результативності їхньої діяльності та забезпечує досягнення визначених цілей щодо вдосконалення виробничих процесів і системи управління підприємством.
Г.О. Савченко, Т.П. Збрицька [20]	Під мотивацією доцільно розуміти сукупність внутрішніх спонукань, які регулюють поведінку особистості та визначають напрям її діяльності. В управлінському аспекті мотивація являє собою процес формування зацікавленості працівників у результатах праці, що забезпечує їхню активну участь у досягненні власних потреб і водночас сприяє реалізації цілей підприємства.

Ефективна система мотивації передбачає наявність зрозумілого взаємозв'язку між трудовими досягненнями працівника та отриманою винагородою. Механізм стимулювання має бути побудований таким чином, щоб рівень матеріального заохочення безпосередньо залежав від результативності праці та відображав міру відповідальності працівника за досягнуті показники. Грошові виплати, що формуються залежно від індивідуальних результатів діяльності, виступають важливим інструментом матеріальної мотивації. При

цьому працівник повинен чітко розуміти принципи нарахування заробітної плати, складові своєї винагороди та критерії її формування. Забезпечення належного рівня мотивації персоналу має стратегічне значення для будь-якого підприємства, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню результатів діяльності та зміцненню конкурентних позицій організації.

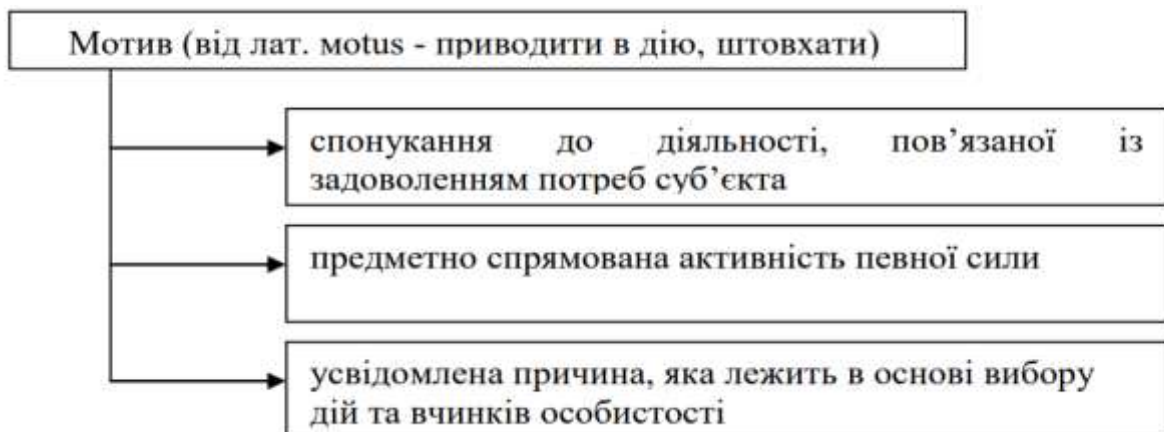


Рисунок 3.1 – Визначення поняття «мотив»

Мотивація відіграє важливу роль у житті кожної людини, оскільки виступає рушійною силою її професійного та особистісного розвитку [16]. Насамперед вона сприяє досягненню індивідуальних цілей, формує позитивне ставлення до трудової діяльності та підвищує рівень задоволеності роботою. Крім того, належний рівень мотивації стимулює самовдосконалення, професійне зростання, набуття нових знань і компетентностей. Робота в активному та згуртованому колективі дозволяє працівникам накопичувати практичний досвід, розширювати професійні навички та підвищувати власну конкурентоспроможність на ринку праці.

Для підприємства мотивація персоналу також має стратегічне значення [17]. Високий рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності сприяє формуванню ефективної команди, здатної забезпечувати досягнення поставлених цілей. Посилення командної взаємодії та індивідуальної відповідальності працівників позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства та його

конкурентні позиції. Водночас мотивований персонал швидше адаптується до організаційних змін, виявляє більшу ініціативність і творчий підхід до виконання професійних обов'язків. Мотивація формує позитивне ставлення до праці, стимулює працівників до прийняття нових викликів та створює умови для розвитку здорової конкуренції в колективі.

У системі управління персоналом мотивація та стимулювання належать до ключових інструментів підвищення ефективності праці. У загальному розумінні мотивацію можна визначити як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної поведінки та виконання конкретних дій. Такі чинники можуть діяти як усвідомлено, так і на підсвідомому рівні, визначаючи спрямованість трудової активності працівника.

Знання особливостей мотивації персоналу дозволяє керівництву прогнозувати реакцію працівників на управлінські рішення та зміни в організації праці. Аналіз мотиваційних установок дає змогу визначити напрямки та інтенсивність можливих змін трудової поведінки. Саме тому мотиваційна функція займає центральне місце в системі управління підприємством і є предметом особливої уваги з боку менеджерів.

Сутність функції мотивації полягає у створенні умов, за яких працівники зацікавлені у якісному та результативному виконанні своїх обов'язків для досягнення цілей підприємства. Реалізація цієї функції передбачає виявлення потреб персоналу, розроблення ефективної системи винагород, застосування різноманітних форм оплати праці та використання стимулів, які забезпечують продуктивну взаємодію учасників трудового процесу. Навіть найдосконаліші плани чи оптимальна організаційна структура не можуть гарантувати високі результати без належного рівня мотивації персоналу. Саме тому мотиваційний механізм покликаний забезпечити сумлінне та відповідальне виконання працівниками своїх функцій.

Функція мотивації тісно інтегрована з іншими управлінськими функціями, зокрема плануванням, організацією, контролем та прийняттям управлінських рішень.

Функція планування передбачає визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства, а також розроблення заходів щодо їх реалізації. Завдяки плануванню забезпечується узгодженість дій усіх працівників, раціональний розподіл ресурсів, адаптація до змін зовнішнього середовища та координація діяльності структурних підрозділів. Усі ці процеси безпосередньо впливають на рівень мотивації персоналу.

Організаційна функція спрямована на створення ефективної системи взаємодії працівників у межах підприємства. Вона охоплює формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності, визначення кількості рівнів управління, ступеня централізації та розроблення внутрішніх регламентів. Від якості організаційного проектування значною мірою залежить характер трудової поведінки працівників та рівень їхньої зацікавленості в результатах роботи.

Контрольна функція полягає у порівнянні фактичних результатів діяльності із запланованими показниками, виявленні відхилень та розробленні коригувальних заходів. Особливо тісний взаємозв'язок між мотивацією та контролем простежується на етапах підготовки до виконання завдання та оцінювання отриманих результатів. Попередній контроль передбачає встановлення чітких стандартів діяльності, визначення конкретних цілей для виконавців, формування системи винагород і забезпечення необхідних ресурсів. Такі заходи створюють зрозумілі орієнтири для працівників і визначають умови отримання ними відповідної винагороди за досягнуті результати [23].

Залежно від характеру впливу, джерел виникнення та інших ознак мотивацію поділяють на окремі види й форми, класифікація яких наведена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Класифікація мотивації

Залежно від домінуючих потреб працівника виділяють декілька основних видів мотивації. Матеріальна мотивація ґрунтується на прагненні особи до підвищення рівня добробуту та покращення якості життя. Її ефективність визначається величиною особистих доходів працівника, структурою заробітку, рівнем диференціації оплати праці в межах підприємства, а також результативністю застосовуваних матеріальних стимулів.

Трудова мотивація безпосередньо пов'язана зі змістом роботи, умовами її виконання, організацією трудового процесу та режимом праці. Вона належить до внутрішніх мотивів особистості, оскільки базується на прагненні людини виконувати цікаву, змістовну та суспільно корисну роботу, а також реалізовувати власний професійний потенціал і кар'єрні амбіції.

Статусна мотивація відображає прагнення працівника до підвищення свого соціального та професійного становища. Вона проявляється у бажанні займати більш відповідальні посади, виконувати складніші завдання, працювати у престижних сферах діяльності та здобувати авторитет серед колег. Для багатьох працівників важливими мотиваторами є визнання професійних досягнень, лідерські позиції в колективі та високий рівень неформального статусу.

Практика свідчить, що матеріальні стимули належать до найдієвіших інструментів мотивації. Проте їх використання як єдиного способу впливу на працівників може призвести до емоційного виснаження та психологічного

перенавантаження персоналу. Саме тому матеріальне заохочення доцільно поєднувати з трудовою мотивацією, яка формується під впливом змісту роботи, умов праці, можливостей професійного розвитку та особливостей організації трудового процесу.

За характером впливу на поведінку працівників розрізняють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію. Нормативна мотивація базується на застосуванні психологічних методів впливу, зокрема переконання, інформування, роз'яснення та навіювання. Примусова мотивація ґрунтується на використанні владних повноважень, контролю та можливих санкцій у разі невиконання встановлених вимог. Стимулююча мотивація передбачає створення таких умов, за яких працівник самостійно прагне якісно виконувати покладені на нього обов'язки та досягати високих результатів.

За джерелом виникнення мотивів мотивацію поділяють на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується під впливом особистих цінностей, інтересів і прагнень людини. Вона проявляється у бажанні досягти поставленої мети, реалізувати власні здібності або успішно завершити певне завдання. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації, як правило, відповідальніше ставляться до роботи, ефективніше використовують власні ресурси та краще усвідомлюють значення виконуваних завдань.

На думку Л. Софіної [26], справжньою мотивацією слід вважати саме внутрішню мотивацію, оскільки вона базується на особистих потребах, інтересах та механізмах саморегуляції людини. На початкових етапах трудової діяльності більшість працівників прагнуть професійного розвитку, самореалізації та набуття нових знань. Вони зацікавлені у власному зростанні, бажають відчувати свою значущість для організації та бути частиною колективу, який поділяє спільні цінності й цілі. Водночас поширеною управлінською помилкою є надмірна орієнтація на зовнішні стимули замість підтримки внутрішньої зацікавленості працівників, розвитку їхнього потенціалу та формування партнерських відносин між керівництвом і персоналом.

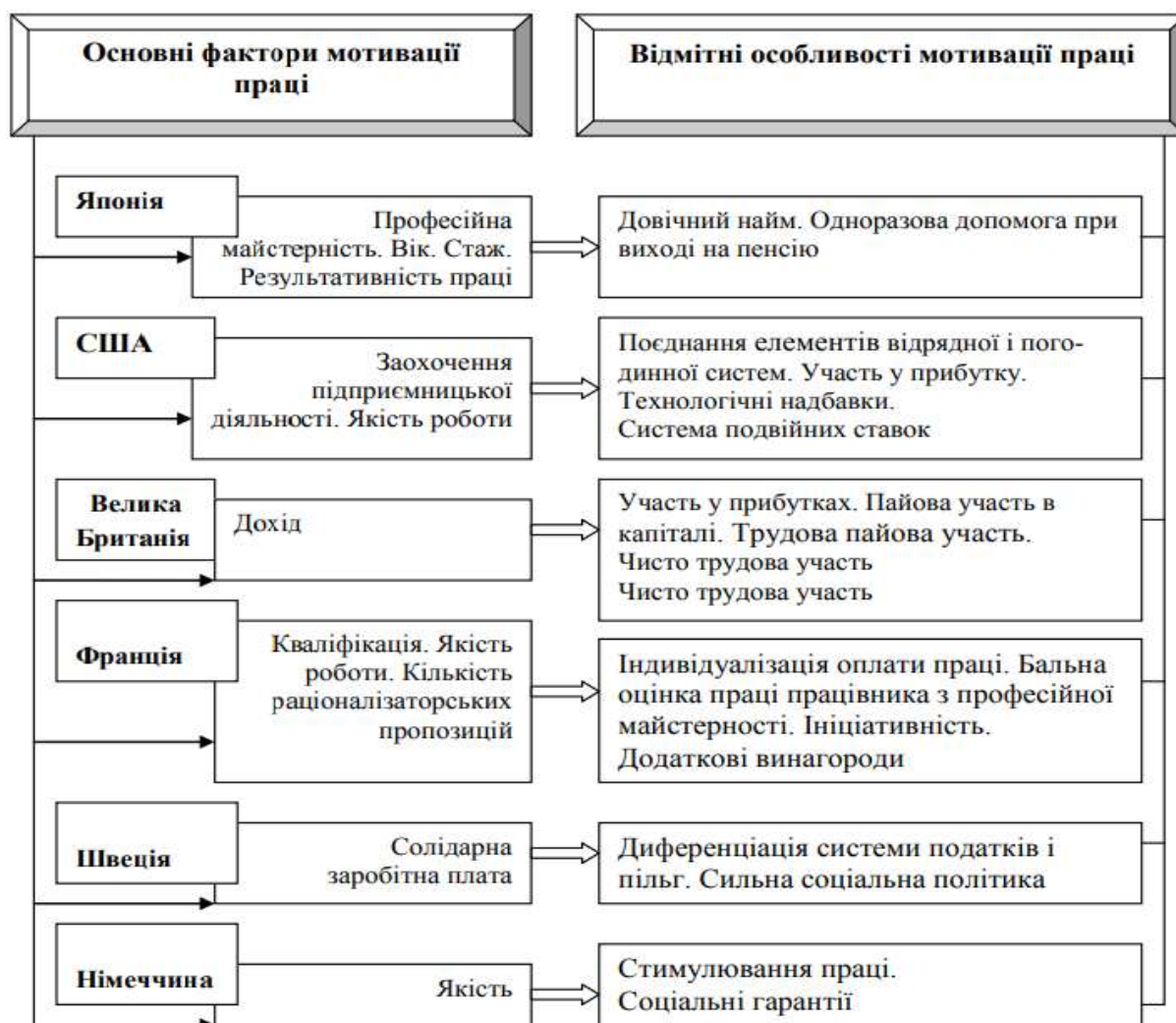


Рисунок 3.3 – Особливості систем мотивації праці, які переважають в різних країнах світу

На жаль, для більшості українських підприємств характерним є використання переважно традиційних підходів до стимулювання персоналу. У разі впровадження мотиваційних інструментів основна увага, як правило, зосереджується на матеріальному заохоченні працівників шляхом коригування рівня оплати праці та надання додаткових грошових виплат, розмір яких залежить від результатів діяльності підприємства та досягнутих показників ефективності.

Серед найбільш поширених засобів мотивації персоналу, що застосовуються на підприємствах, можна виділити такі [25]:

- виплату заробітної плати у формі посадового окладу, премій, бонусів та відсоткових винагород;

- надання соціального пакета, який охоплює медичне страхування та медичне обслуговування працівників;
- компенсацію витрат на використання особистого транспорту та мобільного зв'язку;
- організацію короткострокового і довгострокового професійного навчання, підвищення кваліфікації та закордонних стажувань;
- відшкодування витрат, пов'язаних із службовими відрядженнями, включаючи проїзд, проживання та добові виплати;
- можливість отримання корпоративних кредитів або позик на придбання житла, автомобіля чи інших матеріальних цінностей;
- надання матеріальної підтримки у складних життєвих ситуаціях;
- часткову або повну компенсацію витрат на харчування;
- фінансування витрат, пов'язаних із дотриманням корпоративного стилю одягу;
- забезпечення працівників санаторно-курортними путівками та іншими видами соціальних пільг.

До найефективніших форм заохочення працівників належать кар'єрне просування, розширення кола повноважень, підвищення рівня відповідальності та надання більшої самостійності у прийнятті рішень. Важливу роль також відіграють суспільне визнання професійних досягнень, публічна подяка з боку керівництва, можливість безпосередньої комунікації з вищим менеджментом та залучення до реалізації стратегічно важливих завдань.

Поряд із нематеріальними стимулами широко використовуються матеріальні форми винагороди, зокрема преміювання за конкретні результати праці, страхування життя та здоров'я, оплата медичних послуг, надання додаткових оплачуваних відпусток. Суттєвим мотивуючим чинником для працівників також є гарантія стабільної зайнятості, пільгове кредитування на освітні потреби чи придбання житла, а також компенсація окремих особистих витрат.

Мотивація в діяльності підприємства являє собою систему чинників і стимулів, які формують у працівника бажання якісно виконувати свої професійні

обов'язки та досягати високих результатів. Її можна розглядати як безперервний процес активізації трудової поведінки персоналу, спрямований на узгодження інтересів працівників і підприємства.

Процес мотивації має послідовний характер і базується на взаємозв'язку між потребами, цілями та поведінкою людини (рисунок 3.4). Незадоволені потреби породжують певні бажання та прагнення, які трансформуються у конкретні цілі. Прагнення досягти цих цілей спонукає працівника до активних дій, результатом яких стає задоволення потреб і зниження внутрішньої напруги. Саме тому ефективна система мотивації повинна враховувати різноманітність потреб персоналу та створювати умови для їх реалізації.

Забезпечення належного рівня мотивації сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та зміцненню їхньої прихильності до підприємства. У такому середовищі персонал демонструє вищу продуктивність праці, більшу ініціативність та відповідальність за результати роботи.

Таким чином, мотивація є важливим інструментом підвищення ефективності функціонування підприємства, оскільки забезпечує зростання продуктивності праці, сприяє реалізації потенціалу працівників та створює передумови для досягнення стратегічних цілей організації. Процес мотивації має безперервний характер і приносить користь як працівникам, так і роботодавцям, виступаючи одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства [28].



Рисунок 3.4 – Ланцюг «Потреба – бажання – задоволення»

Недостатньо ефективна система мотивації та підтримки персоналу може стати однією з причин виникнення професійного виснаження працівників. У сучасних умовах проблема емоційного вигорання набуває дедалі більшого поширення незалежно від сфери діяльності, посади чи етапу кар'єрного розвитку працівника. Саме тому керівництву підприємств необхідно приділяти особливу увагу профілактиці цього явища та своєчасному виявленню його ознак.

Професійне вигорання, як правило, не виникає під впливом одного чинника, а є результатом сукупної дії низки несприятливих обставин. До основних причин належать надмірне трудове навантаження, складні організаційні процедури, обмежені можливості самостійного прийняття рішень, відсутність належного визнання досягнень працівників, недостатній рівень винагороди за виконану роботу, а також несприятливий психологічний клімат у колективі.

Одним із важливих завдань менеджменту є запобігання розвитку професійного вигорання ще на ранніх стадіях його прояву. Причинами такого стану можуть бути дефіцит конструктивного зворотного зв'язку, постійне збільшення обсягу робіт, завищені вимоги до персоналу, невідповідність між трудовими витратами та рівнем оплати праці, неефективні методи управління, недостатнє визнання результатів праці, монотонність виконуваних завдань, хронічний стрес або поєднання декількох із зазначених факторів.

Система мотивації праці займає важливе місце серед внутрішніх чинників, які визначають ефективність функціонування та перспективи розвитку підприємства. Раціонально побудований механізм стимулювання повинен забезпечувати у працівників відчуття справедливості винагороди та формувати зацікавленість не лише у підвищенні власної результативності, а й у розвитку конструктивної взаємодії з колегами. Важливою умовою ефективної мотивації є чітке усвідомлення працівниками залежності між досягнутими результатами праці та отриманою винагородою.

Практика управління персоналом свідчить, що найбільшого ефекту можна досягти шляхом комплексного використання різних інструментів мотивації. Поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення,

адаптованими до специфіки посади та індивідуальних особливостей працівника, забезпечує максимальну результативність мотиваційного впливу. Водночас важливу роль відіграє індивідуалізація підходів до стимулювання персоналу, оскільки потреби та мотиви різних працівників можуть істотно відрізнятись.

Слід зазначити, що ефективна система мотивації не обов'язково передбачає використання єдиного стандартного набору стимулів для всіх працівників підприємства. Навпаки, значний мотиваційний ефект можуть мати нестандартні, неочікувані та нерегулярні форми заохочення. Такі стимули сприймаються працівниками більш позитивно та викликають більшу зацікавленість порівняно з передбачуваними винагородами, які з часом стають звичним елементом трудової діяльності та втрачають свою мотивуючу силу.

### 3.2 Розрахунок ефективності впровадження запропонованих заходів

Дієвий мотиваційний механізм повинен базуватися на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, узгоджуватися зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства, враховувати інтереси як працівників, так і роботодавця, а також спрямовувати трудову активність персоналу на досягнення визначених цілей організації [29]. Важливу роль у формуванні належного рівня мотивації відіграє об'єктивна оцінка результатів праці та забезпечення справедливого винагородження працівників. Мотиваційний механізм можна вважати ефективним лише за умови, що він відповідає особливостям функціонування підприємства та передбачає використання найбільш доцільних у конкретних умовах методів стимулювання персоналу [30].

Соціальна політика підприємства являє собою систему заходів і програм, спрямованих на посилення мотивації працівників та забезпечення належного рівня їхнього соціального захисту. ПАТ «Дніпрспецсталь» орієнтується на створення сприятливих умов праці, які дозволяють

працівникам максимально реалізувати власний потенціал, сприяють професійному розвитку та особистісному зростанню.

На підставі результатів дослідження, проведеного у другому розділі роботи, розроблено низку рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства (таблиця 3.2).

По-перше, для формування комплексної та ефективної системи навчання і професійного розвитку працівників доцільно використовувати чіткий алгоритм дій, який включає:

- визначення стратегічних цілей і завдань навчання персоналу;
- проведення детального аналізу потреб у навчанні;
- підготовку заявок на навчання для кожного структурного підрозділу;
- вибір оптимальних форм, методів та видів навчання;
- планування та затвердження бюджету на освітні заходи;
- розроблення спеціалізованих навчальних програм і відбір організацій, відповідальних за їх реалізацію;
- проведення пілотного навчання з метою оцінювання його результативності [31].

По-друге, доцільно запровадити практику комплексного оцінювання персоналу не рідше одного разу на шість місяців. Основною метою такого оцінювання є визначення ефективності трудової діяльності працівників, виявлення їхніх досягнень, формування індивідуальних траєкторій розвитку та оцінка перспектив кар'єрного зростання.

Проведений аналіз системи відбору персоналу показав, що раніше оцінювання кандидатів під час співбесід мало переважно формальний характер. Такий підхід зумовлював виникнення низки проблем у сфері управління людськими ресурсами, негативно впливав на ефективність діяльності підприємства та створював додаткові труднощі для менеджменту.

Дослідження процедури добору персоналу дозволило виявити низку суттєвих недоліків, серед яких особливої уваги потребують відсутність комплексного оцінювання професійних компетенцій кандидатів, недостатній

аналіз їхнього профільного досвіду роботи та практичних навичок. Саме ці характеристики значною мірою визначають якість виконання бізнес-процесів, успішність реалізації проєктів, рівень взаємодії в колективі та кінцеві результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 – Пропозиції по вдосконаленню системи мотивації та оцінювання персоналу

№	Проблеми	Пропозиції для вдосконалення	Результати від впроваджених заходів
1.	Недосконалі підходи до проведення співбесід та оцінювання професійних якостей кандидатів на вакантні посади.	Удосконалення системи розвитку персоналу шляхом створення можливостей для регулярного підвищення професійної компетентності через навчальні програми та тренінги. Рекомендується проводити періодичну, раз на пів року, оцінку рівня оплати праці та системи матеріального стимулювання на основі аналізу результативності праці кожного працівника.	Забезпечення більш об'єктивного оцінювання кандидатів під час відбору персоналу, підвищення точності прогнозування їхньої подальшої трудової поведінки та тривалості роботи на підприємстві. Це сприятиме скороченню витрат, пов'язаних із професійним навчанням, адаптацією новоприйнятих працівників, а також дозволить знизити рівень плинності кадрів.
2.	Недостатня адаптованість існуючих методів професійного навчання персоналу до сучасних умов функціонування та стратегічних потреб підприємства.	Сформувані структуровану програму навчання та професійного розвитку працівників підприємства.	Зростання ефективності діяльності працівників, підвищення якості професійного консультування, прискорення процесу адаптації нових співробітників, покращення корпоративної атмосфери та зниження показників кадрової плинності.
3.	Невідповідність механізму мотивації спеціалістів принципам об'єктивності та справедливості.	Сформувані структурований механізм оцінювання продуктивності працівників, який передбачатиме прозорі критерії нарахування мотиваційної винагороди та бонусних виплат відповідно до результатів їхньої діяльності.	Покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, зменшення ймовірності виникнення конфліктів між працівниками та керівництвом, посилення прагнення персоналу до самореалізації, професійного зростання та розвитку індивідуальних компетенцій.

4.	Низька мотивація працівників до ефективного виконання посадових обов'язків.	Запровадження сучасних коучингових підходів у процесі підготовки, розвитку та підвищення професійної компетентності працівників.	. Зростання мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності, створення сприятливої атмосфери в колективі та посилення лояльності працівників до підприємства.
5.	Створення корпоративного внутрішнього інформаційного порталу для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії працівників.	Закріпити за уповноваженим співробітником обов'язки щодо адміністрування, супроводу та розвитку внутрішнього інформаційного порталу підприємства.	Посилення мотивації персоналу до активної участі у досягненні цілей підприємства шляхом забезпечення доступу до інструментів оцінювання та аналізу індивідуальних результатів діяльності в особистому електронному кабінеті.

Оцінювання персоналу являє собою систематичний процес визначення відповідності професійних, особистісних та поведінкових характеристик працівника вимогам посади, а також оцінки результатів його трудової діяльності. Завдяки такій процедурі підприємство отримує можливість визначити поточний стан кадрового потенціалу, виявити його переваги та проблемні аспекти, оцінити перспективи професійного розвитку працівників і сформувавши напрями вдосконалення кадрової політики. Результати оцінювання слугують важливою інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо персоналу, аналізу ефективності кадрової роботи та підвищення результативності діяльності підприємства загалом. Крім того, якісна система оцінювання сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, удосконаленню методів управління людськими ресурсами та зміцненню корпоративної культури.

Водночас процедура оцінювання не повинна викликати у працівників психологічного дискомфорту чи відчуття тиску. Оптимальним підходом є проведення оцінки у формі конструктивного діалогу між працівником, його безпосереднім керівником та менеджером з персоналу. За результатами такого обговорення доцільно формувати індивідуальний план професійного та

особистісного розвитку співробітника, який буде ним усвідомлено прийнятий та підтриманий.

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом як одного з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із найбільш перспективних інструментів розвитку людських ресурсів є впровадження коучингових технологій.

Коучинг слід розглядати як комплексну соціально-управлінську технологію розвитку персоналу, орієнтовану на підвищення результативності діяльності керівників і фахівців, удосконалення їхніх професійних компетенцій та особистісних якостей. Реалізація коучингового підходу передбачає поєднання елементів наставництва, консалтингу, тренінгових методик та інших сучасних інструментів професійного розвитку. Його застосування сприяє розкриттю потенціалу працівників, підвищенню їхньої відповідальності та здатності до самостійного прийняття рішень.

Актуальність використання коучингу пояснюється необхідністю формування стійких конкурентних переваг підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Для забезпечення довгострокового розвитку, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності організаціям необхідно постійно інвестувати у розвиток людського капіталу, нарощувати інтелектуальний потенціал персоналу та створювати умови для безперервного професійного вдосконалення працівників.

Процес коучингу реалізується через послідовність із п'яти взаємопов'язаних етапів, характеристика яких наведена на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Етапи процесу коучингу

Коучингові технології належать до сучасних та ефективних інструментів управління персоналом, які сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства. Їх використання забезпечує більш повне розкриття професійного та особистісного потенціалу працівників, підвищує рівень їхньої залученості до діяльності організації та формує зацікавленість у досягненні спільних результатів. З огляду на це доцільним є впровадження коучингового підходу в систему розвитку персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь».

На нашу думку, використання послуг зовнішніх коучів не є найбільш раціональним варіантом для підприємства. У зв'язку з цим було проведено аналіз організацій, що надають послуги з підготовки коучів та проведення спеціалізованих тренінгів. За результатами аналізу рекомендується направити інспектора з кадрової роботи на навчання до Київського навчального центру з метою отримання відповідного сертифіката та

подальшого впровадження коучингових практик безпосередньо на підприємстві.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом є створення корпоративного порталу. Такий портал являє собою інтегровану автоматизовану інформаційну систему, яка об'єднує необхідні інформаційні ресурси підприємства та забезпечує підтримку управлінських процесів на основі сучасних цифрових технологій. Його функціонування передбачає використання захищеного персоналізованого веб-інтерфейсу, що надає працівникам і партнерам доступ до необхідної інформації, сервісів та програмних модулів відповідно до встановлених прав доступу через корпоративну мережу або захищені інтернет-канали. При цьому забезпечується дотримання вимог інформаційної та економічної безпеки підприємства.

Впровадження внутрішнього корпоративного порталу сприятиме покращенню взаємодії між структурними підрозділами, підвищенню оперативності обміну інформацією та зростанню ефективності управлінських процесів. Крім того, він забезпечить спрощений доступ до корпоративних баз знань, довідкових матеріалів та інформаційних ресурсів, а також сприятиме автоматизації окремих бізнес-процесів і прискоренню адаптації нових працівників.

Доцільно передбачити на корпоративному порталі такі функціональні модулі:

- персональний кабінет працівника, який міститиме основні відомості про співробітника, його фотографію та контактну інформацію;
- систему обліку робочого часу з можливістю завантаження електронних листків непрацездатності. Такий інструмент дозволить працівникам контролювати використання робочого часу, а кадровій службі — спростити процес нарахування заробітної плати;

- модуль відображення трудового стажу, що міститиме інформацію про загальний стаж роботи та стаж перебування на поточній посаді, дозволяючи відстежувати кар’єрний розвиток співробітників;

- електронну організаційну структуру підприємства із зазначенням структурних підрозділів та працівників, що забезпечить швидкий пошук необхідних контактів та підвищить ефективність внутрішньої комунікації;

- окремий розділ для новоприйнятих працівників, де можуть бути розміщені інформаційні матеріали про підприємство, навчальні курси, тестові завдання, а також дані про наставників і керівників, відповідальних за процес адаптації;

- електронну бібліотеку з безкоштовним доступом до навчальної, професійної та довідкової літератури.

Для оцінювання ставлення працівників до запропонованих заходів було проведено анкетне опитування персоналу. Отримані результати наведено на рисунках 3.6 та 3.7. Аналіз результатів показав, що до впровадження запропонованих змін лише половина опитаних працівників вважала існуючу систему управління ПАТ «Дніпрспецсталь» достатньо ефективною, тоді як інша частина респондентів вказувала на наявність суттєвих недоліків та необхідність її подальшого вдосконалення.

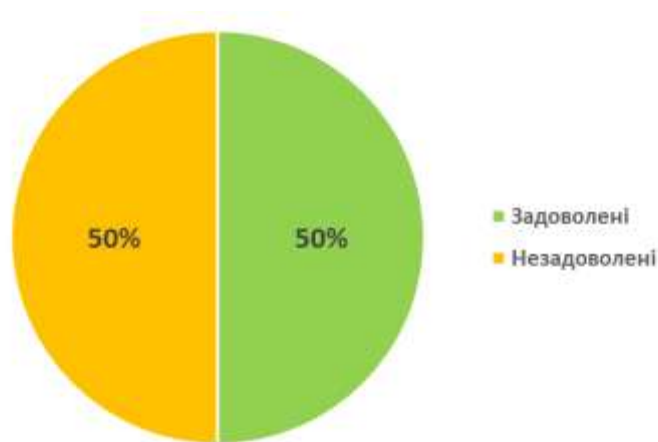


Рисунок 3.6 – Результати опитування персоналу до нововведень стосовно мотивації

Результати апробації запропонованих заходів засвідчили їхню ефективність. Після їх часткового впровадження частка працівників, задоволених існуючою системою управління, зросла до 87 %. Це свідчить про правильність обраного напрямку вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Незважаючи на відносно короткий період реалізації запропонованих змін, позитивні результати вже стали помітними в усіх структурних підрозділах організації, що підтверджує доцільність подальшого впровадження та розвитку зазначених заходів.

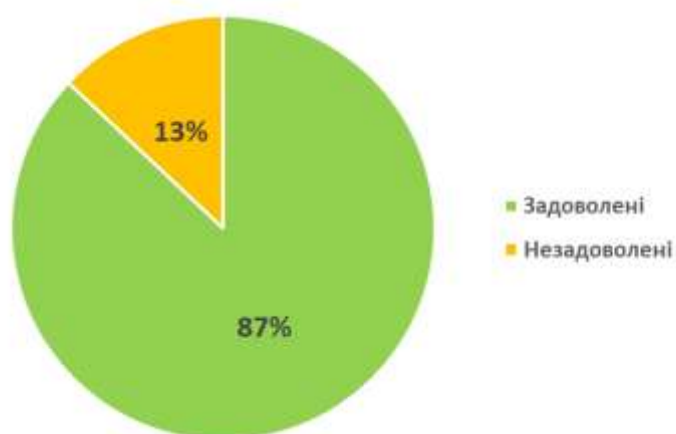


Рисунок 3.7 – Результати опитування персоналу після нововведень стосовно мотивації

Результати впровадження запропонованих заходів засвідчили позитивні зміни в діяльності підприємства. Зокрема, спостерігалось покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та зростання показників результативності їхньої діяльності. Крім того, було відзначено скорочення кількості конфліктних ситуацій між працівниками та керівниками структурних підрозділів, що позитивно вплинуло на ефективність внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Оскільки основною метою функціонування комерційного підприємства є отримання прибутку, оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати насамперед через аналіз їхнього впливу на кінцеві результати

господарської діяльності. У зв'язку з цим доцільно розглянути витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих заходів, які наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Затрати на впровадження проектних заходів ПАТ «Дніпроспецсталь»

Заходи	Витрати	Вартість впровадження
Оновлена система регламентування процесів навчання та розвитку працівників підприємства.	Підготовка нормативно-методичних документів, необхідних для реалізації заходу (часові витрати).	
Закріпити за окремим співробітником обов'язки щодо контролю роботи порталу та оперативного виявлення можливих помилок і збоїв у його функціонуванні.	Розроблення та підготовка необхідної документації (часові витрати).	3500 грн. за місяць
Сучасні коучингові інструменти розвитку персоналу.	Організація та документальне забезпечення проходження інспектором з кадрової роботи навчання у спеціалізованому навчальному центрі.	Одноразово 12000 грн. за місяць
Створення внутрішньої корпоративної інформаційно-комунікаційної платформи.	Залучення фахівця з програмного забезпечення для проектування та створення корпоративного порталу.	Одноразово 15000,0 грн
Всього		30 500 грн.

На основі експертних оцінок можна припустити, що інвестиції у розвиток людського капіталу здатні забезпечити приріст виручки підприємства в межах від 5,0 % до 15,0 %. З метою забезпечення консервативного підходу до оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно використати мінімальне значення прогнозованого приросту – 5,0 %. При визначенні економічного ефекту необхідно також враховувати збільшення адміністративних витрат, пов'язаних із реалізацією програми розвитку персоналу.

До початку впровадження коучингових технологій на підприємстві із загальної чисельності персоналу 4665 осіб протягом року звільнилося 358 працівників, що становило близько 8,0 %. Передбачається, що після реалізації програми рівень плинності кадрів може скоротитися до 6,0 %. Водночас слід враховувати, що така динаміка може бути обумовлена не лише впливом коучингових заходів, а й загальними тенденціями розвитку підприємства та змінами зовнішнього середовища. Тому для підвищення об'єктивності оцінювання доцільно враховувати лише 50 % отриманого ефекту як результат впровадження програми.

Для визначення економічної ефективності інвестицій у коучинг та інші заходи з розвитку персоналу використовується показник рентабельності інвестицій (ROI), який розраховується як співвідношення отриманого ефекту до понесених витрат. У даному випадку показник плинності кадрів було переведено у грошовий еквівалент. Середній розмір заробітної плати працівника, який залишає підприємство, становить 14 780 грн. З урахуванням додаткових витрат на пошук, відбір та адаптацію нового працівника застосовано коефіцієнт 1,3. Таким чином, сукупна вартість одного звільнення становить:

19 214 грн.

За умови скорочення кількості звільнень із 358 до 179 осіб економічний ефект становитиме:

$$(358 \times 19214,0) - (179 \times 19214,0) = 3439306,0 \text{ грн.}$$

Отже, загальна вигода від зменшення плинності кадрів становить 3 439 306 грн. З огляду на прийняте припущення про 50-відсотковий вплив програми коучингу на отриманий результат, прогнозований економічний ефект дорівнюватиме:

$$3439306 \times 0,50 = 1719653,0 \text{ грн.}$$

Витрати на реалізацію програми становлять 30500,0 грн.

Розрахунок показника ROI:

$$\text{ROI} = 1719653,0 / 30500,0 = 56,380.$$

Отримане значення свідчить про те, що кожна гривня, інвестована у програму розвитку персоналу, здатна забезпечити 56,380 грн економічного ефекту.

Чистий економічний результат від впровадження заходів визначається як різниця між отриманим ефектом і понесеними витратами:

$$1719\ 653,0 - 30500,0 = 1689153,0 \text{ грн.}$$

Таким чином, після реалізації запропонованих рекомендацій ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» може отримати додатковий економічний ефект у розмірі 1689153 грн. Проведені розрахунки підтверджують, що очікувані вигоди суттєво перевищують необхідні витрати, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що впровадження запропонованих управлінських рішень забезпечить підприємству низку позитивних результатів, серед яких:

- підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу;
- прискорення процесу адаптації та професійного становлення нових працівників;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- посилення мотивації працівників до підвищення продуктивності праці та професійної самореалізації завдяки узгодженню особистих цілей розвитку з цілями підприємства;
- розвиток професійних компетентностей та особистісних якостей персоналу;

– більш ефективне досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом інвестування в людський капітал.

Запровадження удосконаленої системи мотивації передбачає проведення її пілотного тестування, подальше коригування окремих елементів, розроблення внутрішньої нормативної документації та ознайомлення працівників із новими принципами мотивації.

Водночас розроблення та впровадження системи мотивації є лише початковим етапом роботи. Для забезпечення її результативності необхідно здійснювати постійний контроль та вдосконалення. Зважаючи на динамічність внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також зміну потреб та очікувань працівників, доцільно регулярно проводити мотиваційний моніторинг. Такий моніторинг дозволить оцінити рівень ефективності мотиваційних інструментів, визначити їхній вплив на результати діяльності працівників, структурних підрозділів і підприємства загалом, а також виявити рівень задоволеності персоналу існуючою системою стимулювання. Отримані результати створять підґрунтя для своєчасного внесення необхідних коректив та подальшого підвищення ефективності системи мотивації. З огляду на це мотиваційний моніторинг доцільно здійснювати на щоквартальній основі.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження, метою якого стало обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліку, аналізу та системи управління розрахунками з оплати праці на ПАТ «Дніпроспецсталь».

У процесі дослідження було опрацьовано теоретико-методичні засади аналізу розрахунків з оплати праці та особливості формування фонду оплати праці. Розглянуто економічну сутність таких категорій, як заробітна плата, основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні й компенсаційні виплати, а також мінімальна заробітна плата. Окрему увагу приділено характеристиці погодинної та відрядної форм оплати праці, а також відповідним системам винагороди персоналу.

Досліджено ключові елементи організації оплати праці, зокрема тарифну систему, тарифні ставки, форми та системи оплати праці. Встановлено, що тарифна система є важливим інструментом диференціації заробітної плати залежно від складності виконуваних робіт, кваліфікації працівників та умов праці.

У роботі також здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення обліку, аудиту та економічного аналізу розрахунків з персоналом. Результати дослідження свідчать, що дотримання вимог чинного законодавства та нормативних актів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, мінімізації ризику помилок і запобіганню порушенням у сфері трудових відносин та оплати праці.

Практична частина дослідження дала можливість набути навичок проведення аналізу розрахунків з оплати праці та оцінити особливості їх організації на підприємстві. Зокрема, було вивчено порядок документального оформлення операцій з обліку праці та її оплати на ПАТ «Дніпроспецсталь».

Встановлено, що для обліку використання робочого часу на підприємстві застосовується табель обліку робочого часу, який є основою для визначення фактично відпрацьованого часу працівників. Нарахування заробітної плати здійснюється на підставі розрахованого місячного заробітку з подальшим проведенням передбачених законодавством утримань та відрахувань.

Дослідження показало, що ПАТ «Дніпроспецсталь» має складну багаторівневу систему управління, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку бізнесу шляхом поєднання корпоративних цілей із професійним та особистісним розвитком працівників.

У роботі проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства, зокрема досліджено динаміку руху персоналу, вікову та гендерну структуру працівників, а також структуру фонду оплати праці. Крім того, проаналізовано зміни середньооблікової чисельності персоналу та рівня середньомісячної заробітної плати упродовж 2022–2024 років.

Комплексна оцінка діючої системи управління персоналом дозволила виявити низку проблемних аспектів, серед яких:

- недостатньо ефективна система навчання та професійного розвитку працівників;
- недосконалі підходи до проведення співбесід і оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- відсутність прозорого та об'єктивного механізму оцінювання результатів діяльності й нарахування мотиваційних виплат працівникам відділу по роботі з клієнтами;
- низький рівень зацікавленості персоналу у професійному розвитку, самореалізації та досягненні стратегічних цілей підприємства.

З урахуванням виявлених недоліків у третьому розділі дипломної роботи розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації, оцінювання та розвитку персоналу, а також на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 30 500 грн, тоді як прогнозований економічний ефект оцінюється на рівні 1 689 153 грн. При цьому в розрахунках використано найбільш консервативний сценарій, відповідно до якого інвестиції у розвиток людського капіталу забезпечують приріст результативності лише на 5 %, хоча за експертними оцінками цей показник може становити від 5,0 % до 15,0 %.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом, модернізації механізму мотивації працівників та впровадження коучингових технологій дозволить ПАТ «Дніпроспецсталь» підвищити якість управлінських процесів, покращити ефективність використання трудового потенціалу, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80/ed20080101#Text>
2. Загальні теоретичні відомості про систему оплати праці [Електронний ресурс]. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava\\_ekonomika\\_organizaciya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti/91.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/91.htm)
3. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Електронний ресурс]. URL: [https://pidru4niki.com/14871001/ekonomika/ekonomika\\_pratsi\\_ta\\_sotsialno-trudovi\\_vidnosini](https://pidru4niki.com/14871001/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini)
4. Лисак В.Ю, стаття: «Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством» [Електронний ресурс]. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/43.pdf)
5. Гудзь Н. В. Бухгалтерський облік. 2-е вид., перероб. і доп. [текст] Навч. посіб. / Н. В. Гудзь, П. Н. Денчук, Р. В. Романів. К. : Центр учбової літератури, 2016. 424 с.
6. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : [підручник] / Н. М. Суліма, Л. М. Степасюк, О. В. Величко ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Компринт, 2015. 465 с.
7. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.:Знання, 2008.
8. Трудове право України : підручник / К. Ю. Мельник. Харків : Дісаплюс, 2014. 480 с.
9. Трудове право : підручник [для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл.] / В. В. Жернаков, С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко та ін. ; за ред. В. В. Жернакова. Х. : Право, 2012. 496 с.
10. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
11. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.А. Василенко. К., 2013. С. 141-153.

12. Електронний ресурс. URL: <http://zounb.zp.ua/sites/default/files/news/2014/11/Dneprospetstal%60K80-letiyuzavoda.pdf>
13. Бараник З.П., Карабанова О.В. Чинники впливу на стан та розвиток трудового потенціалу України: статистичний аспект. Статистика України. 2016. № 1. С. 42–49.
14. Електронний ресурс. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/36-2019/26.pdf>
15. Електронний ресурс. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/143.pdf>
16. Електронний ресурс. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10097/>
17. Електронний ресурс. URL: [https://www.managementstudyguide.com/importance\\_of\\_motivation.htm](https://www.managementstudyguide.com/importance_of_motivation.htm)
18. Кугліков Г. Т. Мотивація праці найманих працівників. К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. 339 с.
19. Боковець В.В. Стратегічне управління : [навч. посіб.]. В. : ВФЕУ , 2012. 149 с.
20. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». 2009. Спец. вип. Т. 2. С. 59–66.
21. Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації. *Проблеми управління інноваційною діяльністю*. 2012. № 4. С. 118–131.
22. Маковєєв П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.07.01. К., 2009. 334 с.
23. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.

24. Електронний ресурс. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5/128.pdf>
25. Асаул А.Н. Культура організації: проблеми формування і управління / А.Н. Асаул [и др.]. СПб. : Гуманістика, 2006. 203 с.
26. Софіна Л. Мотивування або маніпулювання? [Електронний ресурс]. URL: <http://stratoplan.ru/get/lib/motivation-manipulation>.
27. Ситник Н.І. Роль зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2(17–18). С. 269–275.
28. Стимулювання і мотивація персоналу в системі якості. URL: [www.infolibrary.com.ua/books-text-9744.html](http://www.infolibrary.com.ua/books-text-9744.html)
29. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.12.2019).
30. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 24.12.2019).
31. Алгоритм розробки положень про навчання та розвиток персоналу. URL: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>
32. Основи економічної теорії / За редакцією Предборського В.А. Київ: Кондор, 2002. 621 с.
33. Економіка праці й соціально-трудові відносини: підручник / Шкільов О.В., Барабан С.С., Ярославський В.А., Гаврилюк І.П., Балан О.Д., Ткачук В.А., Ланченко Є.О., Ібатуллин М.І., Гапоненко Н.В., Мельянова Л.В. За ред. дра. екон. наук, проф. Шкільова О.В. К.: Четверта хвиля, 2008. 472 с.
34. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2009. 434 с.