

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Удосконалення управління оплатою праці персоналу
підприємства»

Виконав:

студент групи 601-ЕМо

Прудкий Андрій Валерійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Коба О.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ У ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Оплата праці працівників: сутність, функції	7
1.2. Організація оплати праці на підприємстві	13
1.3. Моделі оплати праці працівників в організації: порівняльний досвід різних країн світу.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕНТИЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «ГОРИЗОНТ»	34
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»	34
2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт».....	41
2.3. Аналіз процесу управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕНТИЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «ГОРИЗОНТ»	52
3.1. Заходи запобігання професійному вигоранню працівників ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» з метою підвищення продуктивності праці	52
3.2. Напрями удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»	61
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

В умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу система оплати праці перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного управління підприємством. Від ефективності управління оплатою праці безпосередньо залежать рівень мотивації персоналу, продуктивність праці, якість виконання трудових функцій, стабільність кадрового складу та загальна конкурентоспроможність організації. Особливої актуальності проблема удосконалення управління оплатою праці набуває в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів, воєнних ризиків та структурних змін у національній економіці, що зумовлюють необхідність забезпечення справедливого співвідношення між трудовим внеском працівників і рівнем їхньої винагороди, а також збереження купівельної спроможності доходів населення.

Недосконалість існуючих систем винагороди, слабкий зв'язок між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності підприємства, недостатня прозорість механізмів нарахування заробітної плати й обмежене використання сучасних мотиваційних інструментів часто призводять до зниження трудової активності, зростання плинності кадрів і соціальної напруженості в трудових колективах. Водночас сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу орієнтуються на впровадження гнучких, результатноорієнтованих і компетентнісних моделей оплати праці, використання KPI, грейдингових систем, змінної та довгострокової винагороди, а також цифрових HRM- та ERP-рішень, що потребує науково обґрунтованих підходів до їх адаптації в умовах конкретних підприємств і галузей. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення відповідності системи оплати праці принципам соціальної справедливості, недискримінації, корпоративної соціальної відповідальності та стандартам ESG. Отже, удосконалення управління оплатою праці персоналу підприємства є не лише актуальним науковим завданням, але й практично значущою проблемою сучасного менеджменту, вирішення якої сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу,

зміцненню фінансової стійкості підприємств, формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпеченню їх довгострокового сталого розвитку.

Питання формування та управління системою оплати праці персоналу та мотивації знайшли відображення у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців: М. С. Дороніної, А. М. Колота, В. І. Лаптева, Т. І. Лепейко, К. Г. Наумік, Н. С. Павловської, М. В. Семикіної, В. П. Сладкевич, О. С. Сосніна, Є. В. Стаценко, І. І. Тимошенко, С. О. Цимбалюк, О. О. Шумаєвої, В. Врум, Ф. Герцберга, Э. Лоулера, А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Д. Портера, Х. Хекхаузен та інших. Однак, питання управління оплатою праці залишається актуальним, оскільки соціально-економічні умови функціонування та розвитку сучасних організацій постійно трансформуються.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління оплатою праці ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» та визначення заходів та напрямів удосконалення з метою підвищення ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- описати сутність оплати праці працівників на підприємстві;
- дослідити організацію оплати праці на підприємстві;
- провести порівняльний аналіз досвіду різних країн світу щодо оплати праці працівників;
- охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»;
- здійснити діагностику фінансово-економічних показників ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»;
- провести аналіз процесу управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»;
- обґрунтувати заходи запобігання професійному вигоранню працівників ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» з метою підвищення продуктивності праці;
- запропонувати напрями удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»;
- розрахувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт».

Інформаційну та теоретико-методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, практиків та дослідників, присвячені проблематиці організації оплати праці, формування систем матеріального стимулювання та мотивації персоналу. У процесі дослідження використано чинні нормативно-правові акти України, навчальні посібники, підручники й монографії провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, а також публікації у фахових періодичних наукових виданнях. Емпіричну базу дослідження сформовано на основі статистичних даних бухгалтерської та фінансової звітності ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт», внутрішніх аналітичних матеріалів підприємства, а також інформації з офіційних відкритих джерел та спеціалізованих електронних ресурсів мережі Інтернет.

Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують системність, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів. Додатково застосовано методи узагальнення, абстрагування, індукції та дедукції для формування теоретичних висновків і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення політики оплати праці та підвищення мотивації персоналу.

Апробація: Прудкий А.В. Особливості адаптації менеджера до робочого середовища. (Науковий керівник – Кудінова А.О., к.е.н., доцент). *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 140-141.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 86 сторінок. Структурно робота складається з трьох основних розділів, містить 8 рисунків, 10 таблиць та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Оплата праці працівників: сутність, функції

Оплата праці є однією з ключових економічних категорій та водночас важливим інструментом управління персоналом, що безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників, продуктивність праці, стабільність трудових відносин і конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та зростання ролі людського капіталу питання формування ефективної системи оплати праці набуває особливої актуальності як у науковому, так і в практичному вимірах.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі оплата праці розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, правові та управлінські аспекти. З економічної точки зору вона виступає формою розподілу вартості створеного продукту між роботодавцем і найманим працівником; із соціальної – є основним джерелом доходів населення та чинником забезпечення належного рівня життя; з позиції менеджменту – інструментом стимулювання трудової активності, розвитку компетенцій та формування лояльності персоналу.

В Україні поняття оплати праці має чітке правове підґрунтя та регламентується системою нормативно-правових актів. Правове регулювання оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах із власниками підприємств, установ і організацій усіх форм власності та видів господарювання, а також із фізичними особами на підставі трудового договору, здійснюється відповідно до Конституції України[1], Кодексу законів про працю України[3], Закону України «Про оплату праці» [2] та інших

нормативно-правових актів, а також положень колективних договорів і локальних нормативних документів підприємств.

У національному законодавстві застосовуються два взаємопов'язані терміни – «оплата праці» та «заробітна плата». Традиційно у сфері трудових відносин щодо найманих працівників переважає використання терміну «заробітна плата», що акцентує увагу на грошовій винагороді за фактично виконану роботу та витрачену працю. Так, відповідно до статті 11 Закону України «Про оплату праці»[2], заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Законодавство також встановлює основні фактори, що впливають на розмір заробітної плати, зокрема складність і умови виконуваної роботи, професійно-кваліфікаційний рівень працівника, результати його праці та фінансово-господарську діяльність підприємства. Важливим доповненням до цього визначення є положення статті 94 Кодексу законів про працю України[3], відповідно до якого заробітна плата максимальним розміром не обмежується. Така норма, на нашу думку, є обґрунтованою та доцільною, оскільки відповідає конституційно закріпленому праву громадян на працю, справедливу винагороду та вільний вибір форм реалізації трудового потенціалу.

Водночас щодо терміну «оплата праці» слід зазначити, що чинне законодавство не містить його чіткого нормативного визначення та не встановлює однозначних критеріїв розмежування із поняттям «заробітна плата». У правозастосовній практиці ці категорії часто використовуються як синоніми. Однак, у науковому дискурсі з менеджменту та економіки праці між ними існує принципова відмінність.

У менеджменті оплата праці розглядається як ширше поняття, що охоплює не лише сам факт виплати грошової винагороди працівникові, а й комплекс організаційно-економічних, правових та управлінських механізмів її формування, регулювання та реалізації[16]. Йдеться про систему встановлення

форм і систем оплати праці, тарифних ставок, посадових окладів, нормування праці, преміювання, доплат, надбавок, компенсаційних і гарантійних виплат, індексації доходів, строків і порядку виплати заробітної плати, а також процедур контролю та відповідальності за порушення трудових прав працівників. Таким чином, «заробітна плата» у вузькому розумінні є результатом дії системи оплати праці, тобто її кінцевим економічним проявом для конкретного працівника, тоді як «оплата праці» – це організаційно-управлінська категорія, що відображає механізм реалізації трудових відносин у частині винагороди за працю.

З позицій сучасного менеджменту персоналу оплата праці виконує низку взаємопов'язаних функцій (рис.1.1).

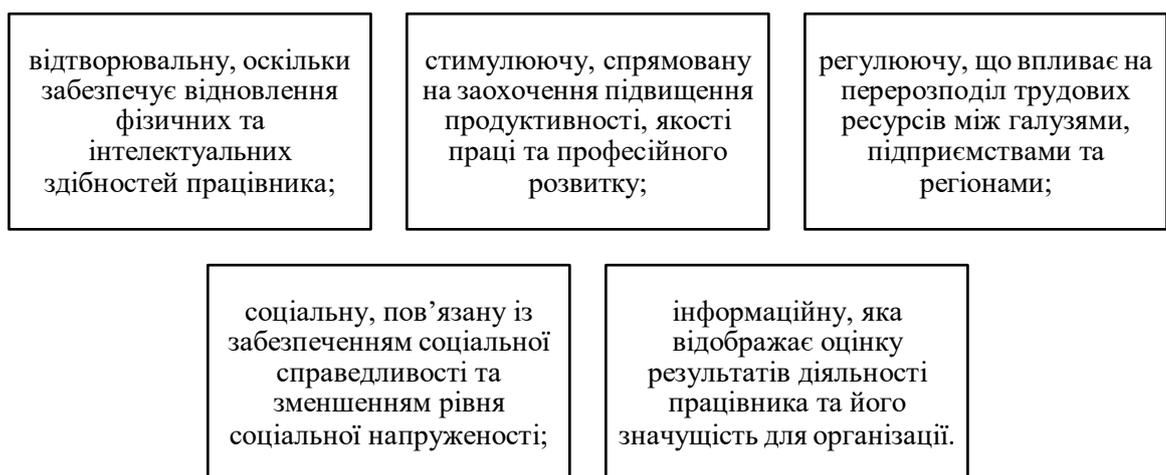


Рис.1.1. Основні функції оплати праці [складено і узагальнено на основі 36]

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інтеграція оплати праці з системами мотивації, оцінювання результативності діяльності персоналу (performance management), управління талантами та корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства поступово відходять від виключно тарифних моделей винагороди на користь гнучких систем, що поєднують фіксовану та змінну частини доходу, враховують індивідуальні досягнення працівників, командні результати та стратегічні цілі організації.

У цьому контексті оплата праці перестає бути лише елементом витрат підприємства і трансформується в інвестиційний інструмент розвитку людського капіталу. Раціонально побудована система оплати праці сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищенню рівня залученості персоналу та загальної ефективності управління[36]. Отже, сутність оплати праці в умовах сучасної ринкової економіки полягає у її комплексному характері як економіко-правової та управлінської категорії, що поєднує правові норми, організаційні механізми та мотиваційні інструменти впливу на трудову поведінку персоналу. Вона є не лише засобом матеріального забезпечення працівників, а й важливим чинником стратегічного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

У сучасній системі менеджменту персоналу оплата праці посідає центральне місце, оскільки виконує функцію базового інструменту впливу на трудову поведінку працівників і водночас є важливим елементом соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманими працівниками. Вона інтегрує економічні інтереси підприємства та персоналу, забезпечуючи баланс між необхідністю оптимізації витрат і потребою у залученні, утриманні та розвитку кваліфікованих кадрів.

З управлінської точки зору система оплати праці є складовою загальної стратегії управління людськими ресурсами та тісно пов'язана з такими підсистемами, як планування персоналу, оцінювання результативності праці, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву та організаційної культури. Через механізми матеріального стимулювання керівництво отримує можливість цілеспрямовано впливати на рівень продуктивності, якість виконання завдань, дисципліну праці та ступінь залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства[22].

Крім того, оплата праці виконує важливу соціальну функцію, оскільки формує основну частину доходів працівників і визначає рівень їх економічної

безпеки, соціальної стабільності та задоволеності трудовою діяльністю. У цьому контексті справедливість, прозорість і передбачуваність системи винагороди виступають критично важливими чинниками довіри до роботодавця та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективно організована система оплати праці забезпечує низку позитивних результатів як для підприємства, так і для персоналу. Водночас неефективна або недосконала організація оплати праці може спричинити низку негативних наслідків (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Позитивні наслідки від ефективною оплати праці і негативні наслідки від недосконалою організації праці [складено автором на основі 21,22,23, 38,39]

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
<p>зростання продуктивності праці та якості виконання робіт завдяки чіткому зв'язку між результатами діяльності та рівнем винагороди;</p> <p>підвищення мотивації та трудової активності працівників;</p> <p>зниження рівня плинності кадрів і витрат, пов'язаних із підбором та адаптацією нового персоналу;</p> <p>формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці;</p> <p>зміцнення трудової дисципліни та відповідальності за результати роботи;</p> <p>покращення соціально-психологічного клімату в колективі.</p>	<p>зниження зацікавленості працівників у підвищенні результативності праці;</p> <p>формування відчуття соціальної несправедливості та дискримінації;</p> <p>зростання конфліктності в колективі та погіршення організаційної культури;</p> <p>підвищення рівня прихованої безробітності, формального ставлення до виконання обов'язків;</p> <p>відтік кваліфікованих кадрів до конкурентів або в інші галузі;</p> <p>зниження інноваційної активності та готовності персоналу до змін.</p>

Таким чином, система оплати праці виступає не лише фінансовим механізмом розподілу доходів, а й потужним управлінським інструментом, здатним як посилювати, так і послаблювати ефективність функціонування організації. Оплата праці є одним із ключових зовнішніх (економічних) мотиваторів трудової діяльності та тісно пов'язана з формуванням мотиваційної структури особистості працівника. Рівень, стабільність і справедливість заробітної плати значною мірою визначають ставлення

працівників до праці, ступінь їх задоволеності роботою та готовність інвестувати власні зусилля у досягнення цілей підприємства.

У межах теорії ієрархії потреб А. Маслоу заробітна плата розглядається як основний засіб задоволення базових фізіологічних потреб і потреб у безпеці. Недостатній рівень оплати праці обмежує можливості задоволення цих потреб, що унеможлиблює перехід працівника до вищих рівнів мотивації, пов'язаних із соціальними зв'язками, визнанням і самореалізацією[40].

Відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга заробітна плата належить до так званих «гігієнічних факторів». Її адекватний рівень не гарантує високої мотивації, проте низька або несправедлива оплата праці майже неминуче призводить до незадоволеності роботою, демотивації та зниження продуктивності[40].

У межах теорії набутих потреб Д. МакКлелланда заробітна плата розглядається як інструмент задоволення потреб у досягненнях, владі та причетності, особливо тоді, коли система винагороди диференційована та пов'язана з індивідуальними результатами діяльності[40].

Значний внесок у розуміння взаємозв'язку між оплатою праці та мотивацією зробила теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої працівник мотивований тоді, коли вірить, що його зусилля призведуть до певного результату, а цей результат буде винагороджений цінною для нього винагородою. У цьому контексті заробітна плата виступає ключовим елементом ланцюга «зусилля – результат – винагорода».

Не менш важливою є теорія справедливості Дж. Адамса, яка підкреслює, що працівники оцінюють не лише абсолютний рівень власної заробітної плати, а й її співвідношення з винагородою інших працівників. Порушення відчуття справедливості спричиняє зниження мотивації, формування протестної поведінки або пошук альтернативних місць роботи[40].

У сучасних концепціях управління персоналом дедалі більшого значення набуває підхід, за якого оплата праці поєднується з нематеріальними стимулами – визнанням, можливостями професійного розвитку, участю в

прийнятті рішень, гнучкими формами зайнятості. Такий комплексний підхід дозволяє трансформувати заробітну плату з простого засобу компенсації витрат праці на потужний чинник формування внутрішньої мотивації та організаційної відданості.

Отже, взаємозв'язок між оплатою праці та мотивацією працівників має системний характер і проявляється через поєднання економічних стимулів із психологічними та соціальними чинниками. Раціонально побудована система винагороди, що відповідає принципам справедливості, прозорості та результативності, створює передумови для формування стійкої трудової мотивації, зростання ефективності діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2. Організація оплати праці на підприємстві

Організація оплати праці є складною багатокomпонентною системою принципів, методів і форм (рис.1.2), що визначає порядок нарахування, розподілу та виплати заробітної плати працівникам залежно від результатів їхньої трудової діяльності, рівня професійної кваліфікації, складності виконуваних робіт, а також економічних умов функціонування підприємства.

Вона охоплює визначення та впровадження системи оплати праці, елементів тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок і механізмів преміювання, а також регламентацію інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. Однак, в умовах цифровізації та глобальних змін важливими складниками цієї системи є встановлення норм оплати у випадках відхилення від стандартних тарифних умов, визначення форм і строків виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього заробітку, здійснення індексації доходів відповідно до динаміки індексу споживчих цін, а також механізмів компенсації у разі порушення строків виплати заробітної плати.

Тарифна сітка (визначає рівень оплати праці залежно від складності, кваліфікації, умов праці).	Форми оплати праці (включають погодинну, відрядну, комбіновану оплати праці та визначають зв'язок із результатами).	Системи оплати праці (конкретизують форму (пряму, преміальну, прогресивну, акордно-преміальну тощо).
Положення про оплату праці (внутрішній нормативний документ, що регламентує нарахування зарплати, доплат, премій).	Коллективно-договірне регулювання (угода між адміністрацією та працівниками щодо умов оплати праці).	Система преміювання та доплат (стимулює ефективну працю шляхом доплат за понаднормову роботу, стаж, складність тощо).
Оцінка результатів праці (Система КРІ, атестація, грейдування для встановлення відповідності зарплати досягненням).	Інформаційно-аналітичне забезпечення (програмне забезпечення для обліку, розрахунку та аналізу заробітної плати).	Політика винагород і компенсацій. Визначає філософію оплати праці, конкурентну позицію на ринку, структуру фіксованої та змінної винагороди, підхід до соціального пакета.
Податкове та соціальне навантаження на фонд оплати праці. Планування ЄСВ, ПДФО, військового збору та інших обов'язкових платежів як фактору вартості робочої сили.	Бюджетування фонду оплати праці (Payroll budgeting). Планування, контроль і прогнозування витрат на персонал у розрізі підрозділів, проектів та періодів.	Управління змінною винагородою та бонусними програмами. Проектні бонуси, довгострокові стимули (LTI), опціони, участь у прибутку.

Рис.1.2. Основні елементи традиційної організації праці в організації

[складено автором на основі 38-40]

Суттєвим доповненням до грошової винагороди є система бенефітів і нематеріальної мотивації, яка охоплює програми медичного страхування, професійного розвитку, гнучкі режими зайнятості, заходи підтримки психологічного благополуччя працівників та розвиток корпоративної культури. Окреме значення має механізм індексації заробітної плати та захисту доходів працівників від інфляційних процесів, що сприяє збереженню їх купівельної спроможності та підвищенню соціальної стабільності в колективі. В організаційній структурі оплати праці важливе місце посідає бюджетування фонду оплати праці, яке забезпечує планування, прогнозування

та контроль витрат на персонал, а також оцінювання їх відповідності фінансовим можливостям підприємства та стратегічним цілям розвитку. Поряд із цим необхідним є врахування податкового та соціального навантаження на фонд оплати праці, що впливає на загальну вартість трудових ресурсів та потребує оптимізації в межах чинного законодавства[39].

Забезпечення надійності функціонування системи оплати праці передбачає формування механізмів внутрішнього контролю та аудиту нарахувань заробітної плати, дотримання принципів трудового та податкового законодавства, а також реалізацію комплаєнс-процедур. У цьому контексті зростає значущість дотримання принципів рівності та недискримінації в оплаті праці, зокрема за гендерною, віковою чи соціальною ознакою, що відповідає сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходам.

Окремої уваги заслуговує цифровізація процесів управління оплатою праці, яка реалізується через використання інтегрованих HRM- та ERP-систем, автоматизованих інструментів табелювання, нарахування заробітної плати й аналітики продуктивності праці. Це підвищує точність розрахунків, прозорість управлінських рішень і оперативність контролю за витратами на персонал.

Крім того, сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують системи змінної та довгострокової винагороди, що включають проєктні бонуси, програми участі у прибутку, довгострокові стимули та інші інструменти залучення й утримання ключових фахівців. Ефективність таких механізмів значною мірою залежить від рівня комунікаційної відкритості та зрозумілості принципів формування заробітної плати для працівників, що знижує соціальну напругу та підвищує довіру до системи винагороди.

Таким чином, організація оплати праці в сучасних умовах трансформується у комплексну соціально-економічну та управлінську систему, яка поєднує нормативно-правові, фінансові, мотиваційні, цифрові та соціальні інструменти. Її цілеспрямований розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності трудових відносин, формуванню

позитивного іміджу роботодавця та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Однак, ключовим елементом організації оплати праці є тарифна система, яка забезпечує науково обґрунтовану диференціацію заробітної плати залежно від складності робіт, умов праці, рівня відповідальності та кваліфікаційних характеристик працівників. Вона передбачає формування тарифних сіток, визначення тарифних ставок і посадових окладів, а також установа співвідношень між окремими категоріями персоналу[25].

Основне призначення тарифної системи полягає у створенні передумов для реалізації принципу справедливості в оплаті праці та забезпеченні відповідності між трудовим внеском працівника й отримуваною винагородою. У сучасних умовах традиційні єдині тарифні сітки поступово поступаються місцем системі грейдів та кваліфікаційним рівням, що ґрунтуються на аналітичній оцінці посад, складності функціональних обов'язків і впливу результатів праці на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливим складником організації оплати праці є вибір форм оплати праці, які визначають характер залежності між кількісними та якісними результатами праці й розміром грошової винагороди. У практиці господарювання найбільш поширеними є погодинна та відрядна форми оплати праці. Погодинна форма передбачає нарахування заробітної плати відповідно до фактично відпрацьованого часу незалежно від обсягів виробленої продукції, тоді як відрядна форма орієнтована на оплату конкретного обсягу виконаних робіт або виготовленої продукції. Кожний вид має свої недоліки та переваги (табл.1.2).

У межах зазначених форм застосовуються різноманітні системи оплати праці, які адаптуються до технологічних особливостей виробництва, організаційної структури підприємства та цілей мотиваційної політики. Вибір конкретної форми оплати праці залежить від рівня механізації та автоматизації процесів, характеру трудових функцій, можливостей нормування праці та пріоритетів у сфері стимулювання персоналу [22].

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз погодинної та відрядної форми оплати праці

[складено автором на основі 19]

Вид оплати	Переваги	Недоліки
Погодинна	стабільність доходів працівників; сприяє дотриманню стандартів якості та безпеки; простота обліку та прогнозування фонду оплати праці; доцільна для управлінської та інтелектуальної праці	слабкий зв'язок між результатами праці та розміром винагороди; зниження мотивації до підвищення продуктивності; потреба у контролі робочого часу; можливість формального ставлення до виконання обов'язків
Відрядна	пряма залежність доходу від результатів праці; високий рівень матеріальної мотивації; зростання продуктивності праці; зменшення потреби у постійному контролі	ризик зниження якості продукції або послуг; перевтома та професійне вигорання працівників; складність нормування праці; нестабільність доходів

Система оплати праці деталізує обрану форму та визначає механізм розрахунку індивідуального заробітку працівників. У межах погодинної форми найчастіше використовуються проста погодинна та погодинно-преміальна системи, тоді як відрядна форма реалізується через пряму відрядну, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну та акордну системи. Зокрема, акордно-преміальна система широко застосовується під час виконання комплексних або колективних робіт і сприяє скороченню строків їх виконання, раціональному використанню ресурсів та підвищенню відповідальності виконавців за кінцевий результат.

Ефективна система оплати праці має враховувати не лише кількісні показники діяльності працівників, але й якісні характеристики виконання завдань, дотримання стандартів якості, рівень професійної компетентності та інноваційну активність, що сприяє формуванню відповідального ставлення до результатів праці (табл. 1.3). Організаційною основою практичної реалізації системи оплати праці виступає положення про оплату праці – внутрішній нормативний документ підприємства, у якому визначаються структура заробітної плати, умови її нарахування, порядок преміювання, розміри доплат

і надбавок, а також механізми перегляду тарифних ставок і посадових окладів. Даний документ розробляється з урахуванням норм чинного законодавства, положень колективного договору та стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз систем оплати праці [складено автором на основі 19, 33]

Система оплати праці	Характеристика	Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Погодинна (почасова)	Оплата залежить від фактично відпрацьованого часу та тарифної ставки (окладу). Результат праці враховується опосередковано.	Державний сектор, освіта, медицина, адміністративні служби, ІТ-підтримка, охорона	Стабільність доходу; простота обліку; соціальна захищеність; прогнозованість витрат роботодавця	Слабка мотивація до підвищення продуктивності; ризик формалізму; обмежений зв'язок з результатами
Відрядна	Оплата залежить від кількості виготовленої продукції або виконаних операцій за встановленими розцінками	Промисловість, будівництво, сільське господарство, логістика	Сильна мотивація до продуктивності; пряма залежність доходу від результату; простота оцінювання	Можливе зниження якості; перевтома працівників; складність нормування; нестабільність доходу
Погодинно-преміальна	Поєднання окладу та премій за досягнення показників (якість, строки, економія ресурсів)	Підприємства різних галузей, сервісні компанії, банки	Баланс стабільності та стимулювання; гнучкість; можливість врахування KPI	Суб'єктивність у преміюванні; ризик конфліктів; складність адміністрування
Відрядно-преміальна	Відрядна оплата доповнюється преміями за перевиконання норм або якість	Виробництво, ремонтні служби, технічні підрозділи	Підвищена мотивація; орієнтація на результат і якість	Складний облік; ризик перевантаження персоналу; можливе завищення норм
Акордна	Оплата за весь комплекс робіт у встановлений термін незалежно від фактичного часу	Будівництво, проєктні роботи, монтажні роботи	Стимулювання швидкого виконання; контроль витрат; чітке планування	Ризик зниження якості; складність визначення справедливої ціни
Комісійна	Оплата у відсотках від обсягу продажів або укладених угод	Торгівля, страхування, нерухомість, банківські послуги	Сильна мотивація; пряма прив'язка до фінансового результату	Нестабільність доходів; ігнорування довгострокових інтересів клієнтів

Бонусна (КРІ-орієнтована)	Винагорода залежить від досягнення ключових показників ефективності	Корпорації, ІТ-сектор, фінансові установи, менеджмент	Орієнтація на стратегічні цілі; підвищення відповідальності; прозорість	Складність розробки КРІ; ризик маніпуляцій; високе навантаження
Грейдингова	Оплата залежить від рівня посади (грейду), компетенцій та відповідальності	Великі компанії, транснаціональні корпорації, держслужба	Справедливість; прозорість кар'єрного росту; мотивація до розвитку	Складність впровадження; потреба у регулярній оцінці посад
Контрактна	Оплата встановлюється індивідуально в межах трудового контракту	Топ-менеджмент, науковці, ІТ-фахівці, консультанти	Гнучкість; персоналізація умов; залучення висококваліфікованих кадрів	Ризик нерівності; складність контролю; правові спори
Змішана (комбінована)	Поєднання кількох систем (оклад + премія + бонус + комісія)	Сучасні компанії, стартапи, сервісні та інноваційні підприємства	Максимальна адаптивність; сильна мотивація; баланс стабільності й результативності	Складність адміністрування; висока вартість управління системою

Наявність чітко регламентованого та прозорого положення про оплату праці сприяє зниженню рівня соціальної напруженості в колективі, запобіганню конфліктним ситуаціям і зміцненню довіри між працівниками та роботодавцем.

Вагоме місце в системі організації оплати праці займає колективно-договірне регулювання, яке забезпечує узгодження інтересів сторін соціально-трудова відносин. Колективний договір виступає формою реалізації принципів соціального партнерства та містить узгоджені положення щодо рівня оплати праці, строків її виплати, умов преміювання, надання матеріальної допомоги та інших соціальних гарантій. Його зміст формується в процесі переговорів між представниками роботодавця та трудового колективу, що забезпечує залучення працівників до участі в управлінні підприємством і сприяє реалізації принципу соціальної справедливості.

Система преміювання та доплат є одним із найбільш дієвих інструментів матеріального стимулювання персоналу, оскільки дозволяє безпосередньо пов'язати рівень винагороди з досягнутими результатами діяльності. Преміальні виплати можуть встановлюватися за індивідуальні або колективні

виробничі досягнення, виконання планових завдань, підвищення якості продукції, дотримання трудової дисципліни та впровадження інновацій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Форми та види преміювання [складено автором на основі 16,19]

Форма / вид премії	Характеристика	Приклади застосування
Премії за досягнення КРІ	Нараховуються за виконання ключових показників ефективності (виручка, продуктивність, якість, терміни).	Бонус менеджера за виконання квартального плану продажів на 100%.
Проектні премії	Виплачуються за успішну реалізацію окремого проекту.	Команда ІТ-проекту отримує премію після запуску системи ERP.
Премії за лояльність (стаж роботи)	За тривалу безперервну роботу в організації.	Виплата до 10-річчя роботи в компанії.
Антикризові премії	За роботу в умовах підвищених ризиків або кризових ситуацій.	Премія персоналу за забезпечення безперервної роботи під час воєнного стану.
ESG / соціальні премії	За участь у соціальних, екологічних або благодійних ініціативах.	Премія за участь у корпоративній програмі сталого розвитку.
Премії за цифрову трансформацію	За впровадження цифрових інструментів та автоматизацію процесів.	Винагорода за впровадження CRM-системи.
Премії за клієнтську орієнтованість	За високий рівень задоволеності клієнтів (NPS, CSI).	Бонус оператору call-центру за високий рейтинг обслуговування.
Ризик-премії	Компенсація за роботу в небезпечних або складних умовах.	Премія працівникам енергетичної галузі у зоні підвищеної безпеки.
Інноваційно-підприємницькі премії	За комерціалізацію ідей, стартап-ініціативи.	Виплата за створення нового продукту, що вийшов на ринок.

Доплати, у свою чергу, компенсують відхилення умов праці від нормальних і нараховуються за роботу в шкідливих або небезпечних умовах, у нічний час, понад установлену тривалість робочого дня, за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників. Чітке нормативне закріплення зазначених механізмів сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності системи оплати праці.

Важливим складником сучасної організації оплати праці є оцінювання результатів трудової діяльності персоналу, що дає змогу забезпечити обґрунтовану відповідність між рівнем оплати праці та фактичним внеском працівника у досягнення цілей організації. Для цього застосовуються системи ключових показників ефективності (KPI), атестація персоналу, грейдинг посад, матриці компетентностей та інші методи оцінювання. Використання таких інструментів не лише підвищує об'єктивність нарахування винагороди, але й створює передумови для планування професійного розвитку працівників і прийняття обґрунтованих кадрових рішень [19].

Інформаційно-аналітичне забезпечення організації оплати праці охоплює сукупність програмних, технічних та організаційних засобів, що забезпечують автоматизований облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, податків і обов'язкових внесків, а також формування внутрішньої та зовнішньої звітності. Використання сучасних інформаційних систем, зокрема SAP HR, BAS «Зарплата і управління персоналом» та інших, підвищує точність фінансових розрахунків, мінімізує ризик помилок і забезпечує оперативний доступ керівництва до аналітичної інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень [30].

Ефективна організація оплати праці потребує стратегічного підходу та безпосередньої участі керівництва у формуванні політики винагород. При цьому доцільно забезпечити: прозорість механізмів нарахування заробітної плати; систематичне інформування персоналу щодо умов і принципів оплати праці; регулярний аналіз та оновлення системи винагород з урахуванням змін на ринку праці та внутрішніх потреб підприємства.

В умовах трансформації економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання очікувань працівників традиційні підходи до організації оплати праці зазнають суттєвих змін. Сучасні системи винагород дедалі більше орієнтуються на гнучкість, індивідуалізацію, прозорість і тісний зв'язок із результативністю праці та розвитком компетентностей персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз сучасних підходів до організації праці в організації [складено автором на основі 19,34,38,43, 54]

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Гнучка система винагород (Flexible Pay)	Індивідуалізована структура доходу	Фікс + змінна частина, орієнтація на результат	ІТ, консалтинг, стартапи	Адаптивність, мотивація, утримання талантів	Складність адміністрування
Система KPI	Оплата залежить від показників ефективності	Вимірюваність, прозорість	Виробництво, банки, продажі	Орієнтація на результат	Ризик формалізму
Компетентнісна модель	Оплата за рівень знань і навичок	Сертифікація, розвиток персоналу	Освіта, телекомунікації	Стимулює навчання	Складна оцінка
Грейдингова система	Оплата за складністю посади	Класифікація посад	Корпорації, промисловість	Справедливість	Висока вартість впровадження
Cafeteria Plans (для зменшення оподаткування)	Вибір соціальних пакетів	Індивідуалізація	Міжнародні компанії незалежно від галузі діяльності	Задоволеність персоналу	Непряма мотивація
Profit Sharing	Розподіл прибутку	Колективна мотивація	Торгівля, логістика	Залученість	Залежність від фінрезультату
Skill & Performance Pay	Оплата за навички + результат	Комбінований підхід	Інженерія, освіта	Баланс розвитку і результату	Складність оцінювання
Equity-based Pay (опціони)	Частка в капіталі компанії	Довгострокова мотивація	Стартапи, корпорації	Утримання кадрів	Фінансові ризики
Digital Pay / AI-based Pay	Алгоритмічне формування винагород	Big Data, автоматизація	ІТ, платформи	Об'єктивність	Етичні ризики
ESG-орієнтована оплата	Винагорода за соц./екологічні цілі	Соціальна відповідальність	ESG-компанії	Репутація	Складність вимірювання
Risk-based Pay	Компенсація за ризик	Надбавки	Енергетика, медицина	Справедливість	Витратність

Аналіз сучасних підходів свідчить про поступовий перехід від жорстких тарифних схем до динамічних моделей винагороди, що враховують особисті досягнення працівників, рівень їхньої кваліфікації, професійні компетентності та загальні показники ефективності діяльності підприємства. Така трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та залученню висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, організація оплати праці є не лише техніко-економічним механізмом нарахування заробітної плати, але й стратегічним інструментом управління персоналом та соціально-економічного розвитку підприємства. Вона повинна ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості, гнучкості та орієнтації на результат, що забезпечує реалізацію не лише відтворювальної, але й потужної мотиваційної функції заробітної плати.

1.3. Моделі оплати праці працівників в організації: порівняльний досвід різних країн світу

Світова практика демонструє, що моделі оплати праці формуються під впливом національних економічних пріоритетів, трудового законодавства, системи соціального партнерства, культурних норм і усталених підходів до управління людським капіталом. Водночас у більшості країн простежуються спільні тренди: перехід від жорстко тарифних схем до гнучких, поєднання індивідуальних і командних стимулів, зростання значущості оплати «за компетентність» (skill-based / competency-based pay), активне використання цифрових інструментів оцінювання результативності (HR analytics, performance management platforms), а також посилення нематеріальної мотивації через розвиток, автономію, визнання, участь у прийнятті рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Тому пропонуємо провести порівняльний аналіз досвіду оплати праці у різних країнах світу (табл.1.6).

Таблиця 1.6. Порівняльний аналіз систем оплати праці у різних країнах світу (США, Японія, Франція, Великобританія, Німеччина, Польща, Україна) [складено автором на основі 43,52,53]

Країна / Модель	Концептуальна основа (Філософія)	Структура та компоненти оплати	Ключові чинники мотивації	Роль держави та інституцій
США (Ринкова)	Індивідуалізм, прагматизм, орієнтація на вимірюваний результат.	Висока частка перемінної частини; бонуси, комісійні, акції та опціони (RSU).	Кар'єрний ріст, публічне визнання, матеріальний успіх.	Мінімальна; ринкове саморегулювання, акцент на конкуренцію.
Японія (Патерністська)	Колективізм, довгострокова лояльність, гармонія інтересів.	Синтезована система: поєднання стажу, віку та професійних компетенцій.	Стабільність, довічна зайнятість (трансформується), культура «Кайдзен».	Висока; через корпоративну етику та державне сприяння зайнятості.
Франція (Соціально-регульована)	Соціальне партнерство, захист купівельної спроможності.	Жорсткі тарифні сітки, індексація відповідно до вартості життя, участь у прибутках.	Соціальні гарантії, вільний час, «право на відключення».	Висока; активна роль профспілок та законодавче регулювання SMIC.
Великобританія (Фінансово-орієнтована)	Економічна зацікавленість у результатах компанії.	Оклад + «акціонерний» та «грошовий» підходи до участі у прибутку.	Гнучкість (гібридна робота), акціонерна власність, ментальне здоров'я.	Середня; розвинена система контрактного права та гнучкий ринок праці.
Німеччина / Швеція (Скандинавська/Північна)	Соціальна солідарність, рівність, егалітаризм.	Солідарна заробітна плата («рівна за однакову працю»), колективні договори.	Екологічна відповідальність, довіра, баланс <i>work-life</i> , безпека.	Дуже висока; домінування колективних угод та профспілковий контроль.
Польща (Євро-інтеграційна)	Конвергенція до стандартів ЄС, конкуренція за таланти.	Окладно-преміальна система; широкі пакети корпоративних пільг (медицина, спорт).	Економічна стабільність, прозорість кар'єри, доступ до навчання.	Середня; впровадження директив ЄС (прозорість зарплат).
Україна (Кризово-адаптивна)	Стійкість у невизначеності, безпека та адаптивність.	Домінування фіксованого окладу; премії за результат (KPI) у конкурентних секторах.	Безпека, бронювання, психологічна підтримка, автономність офісів.	Висока; регулювання умов воєнного стану та євроінтеграційний рух.

США історично підтримують підприємництво і стимулюють економічно активну частину населення, що відображається у моделі мотивації, орієнтованій на індивідуальний успіх, відповідальність за результат і прагматичне розуміння ефективності як ключового критерію управління.

Американська система оплати праці вирізняється широким використанням погодинної оплати (у т.ч. з нормованим завданням) та різноманітних бонусних і преміальних програм. Винагорода у цій моделі виконує роль базового регулятора трудової поведінки: результат має бути вимірюваним, досяжним і прямо пов'язаним із рівнем оплати[25].

У практиці оплати праці основних і допоміжних робітників поширеним є поєднання погодинної та відрядної форм. Заробіток визначається годинною тарифною ставкою і фактично відпрацьованим часом; у разі невиконання норми працівник може працювати до її виконання без додаткової винагороди, а стимулювальна функція часто реалізується через відносно високі тарифні ставки, у які заздалегідь закладено преміальний компонент. Попри простоту планування фонду оплати праці, такий підхід має обмежену здатність стимулювати персонал у ситуаціях, де результати складно звести до простих норм виробітку, тому він зазвичай доповнюється системами додаткового заохочення за показники трудової діяльності.

Значущим елементом є періодична атестація та гнучкий перегляд оплати праці (частіше на ранніх етапах зайнятості, надалі — з більшою періодичністю), що посилює управління результативністю. Сучасна практика дедалі частіше спирається на цифрові інструменти оцінювання (KPI/OKR, 360°, HR-аналітика), які знижують суб'єктивність і підвищують довіру до системи винагороди. Окремий напрям — оплата за компетентність (skill-based pay): зростання заробітної плати пов'язується з опануванням суміжних функцій, сертифікацією та мультифункціональністю, що підвищує мобільність персоналу, оптимізує організаційну структуру та сприяє зростанню якості і зниженню витрат на одиницю продукції.

У контексті сучасних тенденцій американська модель активно розвиває довгострокові стимули (акції, опціони, програми участі у власності) та персоналізовані пакети пільг (cafeteria benefits)[26]. Одночасно посилюється роль нематеріальних мотиваторів: гнучкі режими праці, програми wellbeing і ментального здоров'я, системи визнання та розвиток бренду роботодавця, що формує психологічну безпеку як організаційну умову продуктивної поведінки. Наступна модель японська. Японська модель оплати праці поєднує економічну раціональність із культурно-інституційними нормами організації праці, роблячи акцент на довгостроковій стабільності, розвитку професійної майстерності та узгодженні інтересів працівника й компанії. Стимули до підвищення продуктивності формуються не лише через пряму прив'язку оплати до результату, а й через систему довгострокових очікувань: кар'єрні траєкторії, гарантії зайнятості, накопичення стажу та поступове зростання доходів у межах організації.

Структурно оплата праці у багатьох японських компаніях базується на трьох чинниках: кваліфікації/майстерності, віці та загальному стажі. Практично це реалізується як поєднання постійної частини (базовий оклад) і змінних компонентів (надбавки, премії, бонуси), що відображають стаж, розряд, досягнення результативності та інші критерії, важливі для компанії. Важливою рисою є «накопичувальний» характер стимулювання: доходи зростають у міру доведення компетентності й готовності виконувати складніші функції.

Розвитком японського підходу виступають синтезовані системи оплати праці, які поєднують стажово-вікові критерії з результативністю та кваліфікаційним розрядом. Їх управлінський сенс — обмеження зростання оплати без підтвердження професійного розвитку та реального внеску. У сучасних умовах ця модель інтегрує інструменти управління результативністю, цифрові платформи оцінювання компетентностей, а також практики skill-based pay. Мотиваційний потенціал посилюється нематеріальними чинниками: корпоративна ідентичність, командна підтримка,

участь у програмах удосконалення (кайдзен), репутаційні стимули та культура безперервного поліпшення[41].

Французька практика оплати праці вирізняється комплексністю інструментів і тісною взаємодією корпоративної політики із соціальним партнерством. На макрорівні важливими є стратегічне планування, підтримка конкуренції та механізми економічної політики, що стимулюють підвищення якості продукції та зниження витрат. На рівні підприємств це відображається у поєднанні індивідуалізації винагороди та регулярного коригування оплати відповідно до вартості життя.

Матеріальне стимулювання здебільшого розвивається у двох напрямках: по-перше, індивідуальний підхід до винагороди; по-друге, індексація заробітної плати з урахуванням динаміки споживчих цін (часто закріплена у колективних угодах). Індивідуалізація реалізується через оцінювання кваліфікації, якості праці, ініціативності, раціоналізаторської активності та мобільності працівника. Поширеними є: встановлення мінімальних меж оплати й інтервалів для посад; персональна оцінка за виконанням завдань; поділ оплати на постійну й змінну частини залежно від ефективності. Важливим компонентом виступає участь працівників у комісіях з питань оплати праці, що підсилює прозорість і легітимність процедур[41].

Додатковими інструментами є участь у прибутках, акціонерні програми, індивідуальне преміювання. Французький досвід також демонструє використання багатофакторних методик оцінювання (бальна система) за параметрами ініціативності, якості та продуктивності, професійних знань, дотримання техніки безпеки та етики. Перевагою такого підходу є підвищення продуктивності й якості праці та наявність механізмів адаптивного регулювання фонду оплати праці в кризові періоди[43]. У сучасних практиках посилюється роль нематеріальної мотивації: розвиток внутрішніх комунікацій, підтримка work-life balance, програми залученості та культури визнання.

Модель Великобританії характеризується прив'язкою частини винагороди до фінансових результатів компанії. Умовно виокремлюють два

підходи: грошовий (змінна частина зарплати залежно від прибутку) та акціонерний (винагорода через акції або похідні права). Обидва підходи орієнтовані на формування економічної зацікавленості працівника у підвищенні ефективності організації та розвиток механізмів співучасті у результаті[52].

Участь у прибутках може реалізовуватися за індивідуальними або колективними угодами, а частка визначається за різними системами (участь у прибутку, чистому доході, створеній вартості; пайова або трудова участь). Пайова участь передбачає інвестування працівником частини заощаджень у цінні папери компанії; трудова — поєднання зарплати, доходу від вкладеного капіталу та частки прибутку на основі трудового внеску. Ефект таких систем полягає у підвищенні залученості та формуванні «власницького мислення», однак їх мотиваційний результат залежить від прозорості правил, зрозумілості формул і відчуття справедливості. Сучасні практики доповнюють модель нематеріальними інструментами: гібридна зайнятість, програми добробуту, управління талантами та персоналізовані пакети винагород.

Німецький підхід базується на соціальній філософії, де працівник розглядається як вільна особистість із правами й обов'язками, а держава створює умови соціального захисту та стабільності. Поєднання винагороди із соціальними гарантіями формує високий рівень довіри до інституцій, знижує соціальні ризики та підсилює довгострокову мотивацію до професійного розвитку й результативності. Сучасні тенденції проявляються у розвитку дуальної освіти, корпоративних програм навчання, цифрових інструментів планування кар'єри та підвищенні уваги до психологічної безпеки і профілактики вигорання[48].

Шведська (та ширше — північноєвропейська) модель характеризується високим рівнем соціальної орієнтації та активною роллю профспілок у регулюванні оплати праці. Її основа — принципи солідарної заробітної плати: «рівна оплата за однакову працю» та зменшення розриву між мінімальними й максимальними доходами. Мотиваційна логіка тут відрізняється від

індивідуально-конкурентних моделей: стимулюється не гонитва за індивідуальними надбавками, а підвищення кваліфікації, якість праці, дисципліна та організаційна відповідальність[53].

Профспілки в колективних переговорах не допускають оплати нижче погоджених меж; у результаті за однакових кваліфікації та змісту праці заробітна плата є співмірною в різних компаніях незалежно від їхньої рентабельності. Це створює «технологічний стимул» для роботодавців: конкурентоспроможність досягається через модернізацію, інновації та продуктивність. Сучасний розвиток моделі посилюється практиками work-life balance, розвиненими програмами добробуту, гарантіями безпеки праці та культурою довіри.

Польська модель сформувалася в умовах переходу до ринкової економіки та інтеграції з ЄС, поєднуючи ринкові механізми (конкуренція за кадри, диференціація оплати) з інституційним регулюванням (мінімальна зарплата, трудове законодавство, колективні домовленості у низці секторів). Базою виступають окладно-тарифні схеми, доповнені преміями та бонусами за KPI, якість, виконання планів. У виробничих і логістичних секторах поширені погодинні й відрядні форми, у сфері послуг — окладно-преміальні[43].

Вагому роль у мотивації відіграють додаткові виплати й компенсації (понаднормові, нічні/вихідні), а також корпоративні пільги (медичні пакети, харчування, транспорт, спортивні програми, підтримка добробуту), що підвищують цінність винагороди та знижують плинність кадрів. Сучасні тенденції посилюють прозорість і справедливість винагороди (грейдинг, компетентнісні профілі, формалізоване оцінювання результативності), а також нематеріальні стимули (гнучкість, дистанційна/гібридна робота, навчання, кар'єрні траєкторії). У підсумку польська модель еволюціонує до оплати «за компетентність і результат» у поєднанні з інструментами залучення та утримання персоналу.

Українська модель оплати праці сформувалася під впливом тарифно-окладних підходів, трансформацій перехідної економіки та чинного

державного регулювання. Її типовими рисами є домінування фіксованої (гарантованої) частини у формі посадових окладів і тарифних ставок та наявність змінної складової, що реалізується через премії, надбавки, доплати й компенсаційні виплати. Мотиваційна ефективність системи суттєво залежить від галузі, фінансової спроможності підприємства, зрілості HR-процесів і умов ринку праці, які останніми роками визначаються високою невизначеністю, демографічними змінами, міграційними процесами та впливом воєнних факторів.

Інституційна основа включає регулювання мінімальних соціальних стандартів (мінімальна зарплата, гарантії та компенсації, вимоги до оплати надурочних, нічних, святкових/вихідних робіт, порядок відпусток і соціальних виплат) та колективно-договірні механізми, які дозволяють деталізувати структуру зарплати й преміювання. Водночас у багатьох організаціях преміальна частина має недостатньо прозорі критерії або слабко пов'язана з вимірюванням результативності, через що оплата праці часто виконує переважно компенсаторну функцію.

Паралельно посилюються тенденції переходу до оплати «за результат» і «за компетентність», особливо у секторах із високою конкуренцією за кадри (ІТ, фінанси, логістика, телекомунікації). Зростає поширеність KPI/OKR-орієнтованого преміювання, проектних бонусів, систем грейдингу та елементів skill-based pay. Цифровізація й розвиток дистанційної/гібридної зайнятості стимулюють перегляд критеріїв оцінювання, впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів управління продуктивністю. Зростає значущість нематеріальної мотивації: навчання, наставництво, кар'єрний розвиток, визнання, автономія, гнучкі режими праці, програми wellbeing і психологічної підтримки. Після 2022 року для багатьох працівників критичними стали стабільність, турбота, безпека та якість управлінських комунікацій, а оплата праці дедалі більше розглядається як складова ширшої ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).

Низка проблем продовжує обмежувати мотиваційну ефективність: нерівномірність оплати між секторами й регіонами, чутливість до макроекономічних коливань, практики мінімізації офіційної частини заробітку в окремих сегментах та обмежені можливості малого бізнесу щодо комплексних соціальних пакетів. У підсумку українська модель може бути визначена як змішана тарифно-окладна система з фрагментарно розвиненою змінною частиною, що перебуває в активній трансформації й потребує підвищення прозорості, справедливості та інтеграції винагороди у стратегію управління людським капіталом.

Отже, порівняльний аналіз світових моделей оплати праці та мотивації персоналу засвідчує, що ефективні системи винагороди формуються як багатокomпонентні механізми, у яких поєднуються базова заробітна плата, змінні стимули, довгострокові інструменти залучення та утримання кадрів, соціальні пільги й нематеріальні мотиватори. Американська модель демонструє пріоритет індивідуальної результативності та гнучких схем винагороди, японська — довгострокову логіку «робота–розвиток–кар’єра» і керовану диференціацію оплати за компетентністю та внеском, французька — баланс індексації доходів і індивідуалізації за результатами та кваліфікацією, британська — сильну прив’язку винагороди до фінансових результатів і участі працівників у прибутках, тоді як німецька та шведська моделі підкреслюють соціальну орієнтацію, роль гарантій і справедливості як основи довіри й довгострокової продуктивності. Польська модель ілюструє європейсько-інтегрований підхід із акцентом на окладно-преміальні схеми, соціальні пакети та інструменти утримання персоналу в умовах конкуренції за трудові ресурси. Сучасні тенденції — цифровізація HR-процесів, поширення дистанційної/гібридної зайнятості, зростання ролі оплати за компетентність (skill-based pay), підвищення вимог до прозорості та справедливості винагороди, а також інтеграція підходів wellbeing і психологічної безпеки — формують нову парадигму мотивації, у якій матеріальні стимули доповнюються розвитком, автономією, визнанням і якістю трудового життя. У

цьому контексті українська модель оплати праці, що зберігає тарифно-окладну основу та фрагментарний розвиток змінної складової, перебуває в процесі активної трансформації під впливом конкуренції за кадри, макроекономічної нестабільності та воєнних факторів. Перспективним напрямом її вдосконалення є посилення прозорості та керованості преміювання, впровадження грейдингу й результативно-компетентнісних підходів, цифрових інструментів оцінювання та розвитку персоналу, а також формування комплексної ціннісної пропозиції роботодавця, що поєднує фінансову винагороду з нематеріальними чинниками залучення та утримання працівників

Висновки до розділу 1

Оплата праці в управлінському контексті є не лише формою матеріальної винагороди за виконану роботу, а комплексною економіко-правовою та організаційною категорією, що визначає механізм регулювання трудових відносин і поведінки персоналу. Вона інтегрує інтереси працівників і роботодавця, впливаючи на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства. Раціонально побудована система оплати праці виступає ключовою передумовою формування ефективної мотивації та сталого розвитку організації.

Організація оплати праці є багатокомпонентною системою, що визначає порядок нарахування та виплати заробітної плати залежно від результативності праці, кваліфікації, складності робіт і економічних умов функціонування підприємства. Вона охоплює вибір форм і систем оплати, елементи тарифного регулювання, нормування, преміювання, індексацію доходів, компенсаційні та гарантійні виплати, а також внутрішні регламенти і колективно-договірні механізми. Сучасні тенденції цифровізації посилюють роль автоматизованих HRM/ERP-рішень, що підвищують точність розрахунків, прозорість управління та контроль витрат на персонал.

Ефективно побудована система винагород поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує справедливість і недискримінацію, сприяючи продуктивності, стабільності трудових відносин і конкурентоспроможності роботодавця.

Порівняльний аналіз світових моделей оплати праці свідчить, що ефективні системи мотивації формуються на основі поєднання базової заробітної плати, змінних стимулів, довгострокових інструментів залучення персоналу та нематеріальної мотивації. Національні підходи відрізняються за рівнем індивідуалізації винагороди, роллю соціальних гарантій і механізмами участі працівників у результатах діяльності підприємств, однак усі вони еволюціонують у напрямі результативно- та компетентнісно-орієнтованих моделей. Сучасні тенденції цифровізації, гнучких форм зайнятості та зростання значущості добробуту працівників істотно трансформують підходи до стимулювання праці. Для України це зумовлює необхідність модернізації тарифно-окладної системи та інтеграції міжнародного досвіду у практику управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕНТИЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «ГОРИЗОНТ»»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»»

Підприємство зареєстроване у м. Гадяч (Миргородський район, Полтавська область).

Вентиляторний завод «Горизонт» є українським виробником промислового вентиляційного обладнання з багаторічним досвідом роботи. Підприємство здійснює виробництво вентиляторів з 1972 року, послідовно розвиваючи власну виробничу базу, інженерні компетенції та технологічні рішення. Основу асортименту становлять промислові вентилятори різної потужності, виготовлені з вуглецевої сталі та інших конструкційних металів, у типорозмірах від 2 до 12,5 (діаметр робочого колеса в дециметрах). Продукція орієнтована на використання в системах промислової вентиляції, технологічного повітрообміну та інженерної інфраструктури різних галузей (рис.2.1).

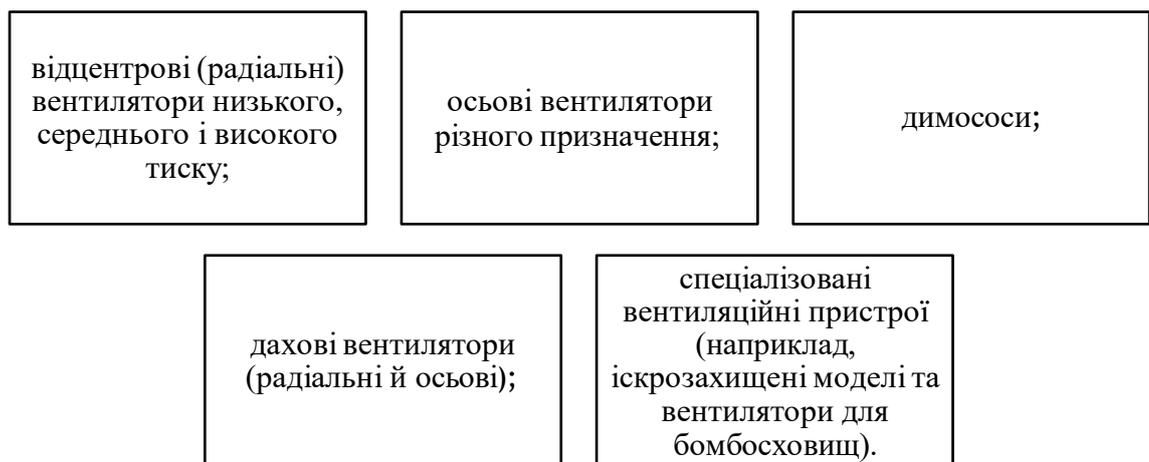


Рис.2.1. Основні види діяльності ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»»

[складено автором на основі 44]

Ця виробнича діяльність формує основний технологічний і ринковий профіль підприємства як виробничого суб'єкта машинобудівної галузі, зокрема у сегменті вентиляційного обладнання.

Завод пропонує широкий спектр власних конструкторських розробок, перевірених багаторічною експлуатацією на промислових об'єктах. Водночас підприємство зберігає гнучкість у роботі із замовниками, забезпечуючи виготовлення обладнання за індивідуальними технічними вимогами та кресленнями.

ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» також має у своїй реєстрації КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», що вказує на можливість організації логістичних/транспортних послуг для перевезення власної продукції або сировини.

До додаткових видів діяльності підприємства відноситься будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20). Його включення в перелік КВЕД може мати технічний або організаційний характер (наприклад, для обслуговування власної інфраструктури чи інвестиційних об'єктів).

Ключовим пріоритетом діяльності є надійність, безпека та стабільність експлуатаційних характеристик продукції протягом усього строку служби. Однією з конкурентних переваг заводу є знижений рівень вібрації вентиляторів у процесі роботи, який у середньому вдвічі нижчий за нормативні вимоги, встановлені чинними стандартами.

Місією ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» є розроблення та виробництво надійного, безпечного й енергоефективного промислового вентиляційного обладнання, що відповідає сучасним технічним стандартам і потребам споживачів, з метою забезпечення стабільного функціонування промислових, інфраструктурних та технологічних об'єктів.

ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» як соціально-економічна система є складною динамічною організацією, у якій поєднуються виробничо-фінансові процеси та соціальні відносини. Стійкість і перспективи його розвитку визначаються здатністю підтримувати баланс між економічною

ефективністю та соціальною відповідальністю, адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати відтворення як матеріального, так і людського капіталу.

Основними конкурентами ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» є наступні підприємства (рис.2.2).



Рис.2.2. Основні конкуренти ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»»
[складено автором]

Зазначені суб'єкти господарювання функціонують на ринку промислового вентиляційного обладнання та здійснюють виробництво й реалізацію аналогічної продукції, що використовується у промисловості, будівництві, енергетиці, аграрному секторі та об'єктах інфраструктури. Конкуренція між підприємствами формується насамперед за такими параметрами, як технічні характеристики обладнання, надійність і довговічність продукції, рівень енергоефективності, ціна, строки виконання замовлень, можливість індивідуального проектування, а також якість сервісного обслуговування.

Слід зазначити, що конкурентне середовище у даному сегменті ринку характеризується помірно високим рівнем насиченості та наявністю як вітчизняних виробників, так і імпортних постачальників. У цих умовах ТОВ

«Вентиляторний завод «Горизонт»» змушене постійно вдосконалювати технології виробництва, оптимізувати витрати та розширювати асортимент продукції з метою збереження та зміцнення власних ринкових позицій.

Крім того, зростаючі вимоги споживачів до енергоефективності, рівня шуму та вібрації, екологічної безпеки й адаптації обладнання до специфічних умов експлуатації посилюють необхідність інноваційного розвитку підприємства та впровадження сучасних інженерних рішень.

Також доцільно зазначити, що у 2022–2024 рр. підприємство функціонувало в умовах воєнного стану, високої невизначеності та структурної перебудови економіки.

Для 2022 р. визначальними факторами стали руйнування попиту й пропозиції, порушення ланцюгів постачання, логістичні обмеження, зростання трансакційних витрат і ризиків безпеки. Надалі відбулося часткове відновлення економічної активності: за попередньою оцінкою Держкомстату реальний ВВП України у 2023 р. зріс на 5,3% порівняно з 2022 р [43].

Важливою складовою середовища для виробничих підприємств у 2022–2024 рр. була валютна й платіжна регуляція імпорتنих операцій (сировина, комплектуючі, обладнання). Національний банк поступово розширював можливості бізнесу щодо розрахунків за імпорт: з середини 2022 р. дозволялися платежі за товари (після фактичної поставки), а з травня 2024 р. — також за імпорт робіт і послуг [43].

Галузево завод віднесено до виробництва промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25), що формує попит із боку промисловості, будівництва, об'єктів критичної інфраструктури та сегмента відновлення/ремонтів.

У 2022–2024 рр. для цієї діяльності типовими були: (а) дефіцит окремих матеріалів і комплектуючих, (б) подорожчання енергоносіїв і логістики, (в) кадрові ризики (міграція, мобілізаційні чинники), (г) коливання платоспроможного попиту та переналаштування збуту на більш стійкі сегменти.

Таким чином, ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» діяло в середовищі воєнної економіки, де ключовими чинниками були ризики безпеки, перебої постачань і логістики, валютні обмеження та нестабільний попит. Тому доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» (табл.2.1).

Таблиця .2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» [складено автором]

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>1. Зростання попиту на вентиляційне обладнання для об'єктів критичної інфраструктури, промисловості та оборонного сектору в умовах воєнного стану.</p> <p>2. Післявоєнна відбудова промислових, житлових та інфраструктурних об'єктів, що потребуватиме масштабного оновлення інженерних систем.</p> <p>3. Розвиток програм енергоефективності та екологічної модернізації будівель і виробництв.</p> <p>4. Імпортозаміщення та зростання попиту на продукцію вітчизняних виробників.</p> <p>5. Розширення співпраці з будівельними компаніями, проектними організаціями та інжиніринговими фірмами.</p>	<p>1. Тривалі воєнні дії та загальна безпекова нестабільність у країні.</p> <p>2. Порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та комплектуючих.</p> <p>3. Зростання цін на метал, енергоносії та транспортні послуги.</p> <p>4. Валютні коливання та обмеження на зовнішньоекономічні операції.</p> <p>5. Зниження інвестиційної активності промислових споживачів.</p> <p>6. Посилення конкуренції з боку імпортних виробників та великих національних компаній.</p> <p>7. Дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів.</p> <p>8. Посилення вимог до сертифікації, стандартів безпеки та енергоефективності продукції.</p> <p>9. Інфляційні процеси та зниження платоспроможності замовників.</p> <p>10. Ризики фізичного пошкодження виробничої інфраструктури.</p>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Багаторічний досвід виробництва промислових вентиляторів (з 1972 року).</p> <p>2. Сформована репутація надійного вітчизняного виробника.</p> <p>3. Власні конструкторські розробки та перевірені технологічні рішення.</p> <p>4. Широкий асортимент продукції різної потужності та типорозмірів.</p> <p>5. Низький рівень вібрації продукції порівняно з нормативними вимогами.</p>	<p>1. Обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації обладнання.</p> <p>2. Залежність від імпортної сировини та комплектуючих.</p> <p>3. Зношеність частини основних виробничих фондів.</p> <p>4. Недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів.</p> <p>5. Обмежені маркетингові можливості та слабка присутність на зовнішніх ринках.</p>

<p>6. Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень за кресленнями клієнтів.</p> <p>7. Наявність виробничих потужностей і кваліфікованого технічного персоналу.</p> <p>8. Розташування у промисловому регіоні з доступом до трудових ресурсів.</p> <p>9. Стабільні партнерські зв'язки з постачальниками та замовниками.</p>	<p>6. Висока енергоємність виробництва.</p> <p>7. Вразливість до коливань обсягів промислових замовлень.</p> <p>8. Кадрові ризики, пов'язані з міграцією та мобілізаційними процесами.</p>
---	--

На основі даних табл. 2.1 пропонуємо сформуванню матрицю ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»»

[складено і розраховано автором]

Можливості + Сильні сторони 5+9=14	Можливості + Слабкі сторони 5+8=13
Загрози + Сильні сторони 9+10=19	Загрози + Слабкі сторони 10+8=18

Результати побудови матриці SWOT свідчать, що у діяльності ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» домінують комбінації «загрози – сильні сторони» (19 балів) та «загрози – слабкі сторони» (18 балів), що вказує на функціонування підприємства в умовах підвищеної нестабільності та зовнішніх ризиків воєнно-економічного характеру.

Переважання квадранта «загрози + сильні сторони» означає, що підприємство має достатній внутрішній потенціал (досвід, технологічні компетенції, репутацію, гнучкість виробництва) для протидії негативному впливу зовнішнього середовища, однак змушене спрямовувати значну частину ресурсів не на активну експансію, а на збереження стабільності, підтримання виробничих процесів і захист ринкових позицій.

Таким чином, стратегічна позиція ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» у 2022–2024 рр. Може бути охарактеризована як позиція утримання та обережної адаптації, з елементами поступового переходу до

стратегії помірною зростання в середньостроковій перспективі за умови стабілізації зовнішнього середовища.

Проведене дослідження соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» засвідчує, що підприємство є типовим представником вітчизняного машинобудівного сектору з потужною виробничою традицією, сформованими інженерними компетенціями та чітко визначеною ринковою спеціалізацією у сфері промислового вентиляційного обладнання.

Функціонування підприємства у 2022–2024 рр. відбувалося в умовах воєнного стану, структурних трансформацій економіки, валютних і логістичних обмежень, що істотно підвищило рівень господарських ризиків та ускладнило доступ до ресурсів. Водночас збереження виробничого потенціалу, підтримання партнерських зв'язків і орієнтація на якість продукції дозволили підприємству зберегти конкурентоспроможність у складному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз підтвердив, що подальший розвиток товариства залежатиме від здатності поєднувати використання власних сильних сторін із системним усуненням внутрішніх обмежень, насамперед у частині модернізації виробничих потужностей, цифровізації процесів та диверсифікації ринків збуту. За умови стабілізації макроекономічної ситуації та активної участі у програмах післявоєнної відбудови ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» має потенціал для переходу від стратегії виживання до стратегії сталого розвитку та технологічного оновлення.

2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»

У сучасних умовах трансформації національної економіки, зростання конкуренції та підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває системна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємств. Фінансово-економічна діагностика виступає важливим інструментом виявлення реального стану суб'єкта господарювання, його платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та здатності до довгострокового розвитку. Для підприємств машинобудівної галузі, до яких належить ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»», значення такої діагностики зростає в умовах воєнного стану, порушення виробничо-логістичних зв'язків, коливань попиту та подорожчання ресурсів. За таких обставин оцінка ефективності використання активів і капіталу, а також аналіз результативності операційної діяльності є необхідною передумовою обґрунтування управлінських рішень.

Метою даного підрозділу є проведення комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» на основі аналізу основних фінансових показників, структури активів і зобов'язань, динаміки доходів і витрат, а також оцінки рівня фінансової стійкості та рентабельності підприємства. Отримані результати дозволять визначити ключові проблеми та резерви підвищення ефективності функціонування товариства в сучасних соціально-економічних умовах. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників свідчить, що у 2024 році підприємство суттєво наростило обсяги господарської діяльності порівняно з 2022 та 2023 роками (табл.2.3). Середня вартість сукупного капіталу зросла на 20,76 % відносно 2022 року та на 13,76 % відносно 2023 року, що відображає розширення масштабів діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» за 2022 – 2024рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення від 2024 року			
		2022	2023	2024	2022		2023	
					абсолютне	Темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
1. Капітал підприємства								
1.1 Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн.	21588,5	22917	26069,5	4481	120,76	3152,5	113,76
1.2 Середня вартість власного капіталу	тис.грн.	10987,5	13076,5	10761	-226,5	97,94	-2315,5	82,29
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	2279,5	2896	6266,5	3987	274,91	3370,5	216,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн.	12,5	17,5	11,5	-1	92	-6	65,7
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн.	19226,5	19980,5	19746	519,5	102,70	-234,5	98,8
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	102	100	108	6	105,88	8	108
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. Грн.	72249	91026	95593	23344	132,31	4567	105,02
3.2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг)	тис. Грн.	58346	73026	79245	20899	135,82	6219	108,52
3.3. Операційні витрати	тис. Грн.	42835	54898	60466	17631	141,16	5568	110,14
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. Грн.	14183	17563	21314	7131	150,28	3751	121,36
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. Грн.	13903	17970	16348	2445	117,59	-1622	90,97

4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. Грн.	1395	2847	646	-749	46,31	-2201	22,69
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. Грн.	1174	3445	1308	134	111,41	-2137	37,97
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. Грн.	1174	3445	1308	134	111,41	-2137	37,97
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	708,32	910,26	885,12	176,80	124,96	-25,14	97,24
5.2. Фондовіддача	грн./грн.	31,70	31,43	15,25	-16,4405	48,13	-16,177	48,53
5.3. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	3,758	4,556	4,841	1,08	*	0,29	*
5.4. Середній період обороту оборотних засобів	дні	95,801	79,021	74,363	-21,44	*	-4,66	*
6. Показники рентабельності підприємства*								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	5,43808	15,03251	5,017357	-0,421	92,263	-10,02	33,377
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	10,68487	26,34497	12,155	1,470	113,759	-14,19	46,138
6.3. Рентабельність продукції	%	1,624936	3,784633	1,368301	-0,257	84,206	-2,42	36,154

Водночас спостерігається зменшення середньої вартості власного капіталу (на 2,06 % порівняно з 2022 роком та на 17,71 % – з 2023 роком), що може свідчити про зростання частки позикових джерел фінансування та підвищення фінансових ризиків.

У структурі ресурсного потенціалу підприємства у 2024 році відбулося істотне збільшення середньорічної вартості основних засобів (у 2,75 рази порівняно з 2022 роком та у 2,16 рази порівняно з 2023 роком), що свідчить про активізацію інвестицій у виробничі потужності та оновлення матеріально-технічної бази. Натомість вартість нематеріальних активів скоротилася, що вказує на недостатню увагу до розвитку інтелектуального капіталу та цифрових ресурсів. Середні залишки оборотних засобів у 2024 році залишилися майже на рівні 2022–2023 років, що за умов зростання обсягів реалізації може розглядатися як позитивна тенденція щодо підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Чисельність персоналу зросла до 108 осіб, що свідчить про розширення виробничої діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства у 2024 році характеризуються зростанням чистого доходу від реалізації до 95 593 тис. грн, що на 32,31 % перевищує рівень 2022 року та на 5,02 % – 2023 року. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції (35,82 % і 8,52 % відповідно) та операційних витрат (41,16 % і 10,14 %) перевищували темпи приросту доходів, що негативно позначилося на фінансових результатах. Зокрема, валовий прибуток у 2024 році зменшився на 9,03 % порівняно з 2023 роком, а прибуток від операційної діяльності скоротився більш ніж у чотири рази. Чистий прибуток також зменшився на 62,03 % порівняно з 2023 роком, хоча залишився дещо вищим за рівень 2022 року.

Показники ефективності використання ресурсів у 2024 році мають неоднозначну динаміку. Продуктивність праці зросла порівняно з 2022 роком на 24,96 %, однак дещо знизилася відносно 2023 року. Фондовіддача істотно погіршилася (майже вдвічі), що є наслідком різкого зростання вартості основних засобів за відсутності пропорційного збільшення обсягів

виробництва та реалізації. Позитивною тенденцією є прискорення обіговості оборотних засобів та скорочення середнього періоду їх обороту до 74,4 дня, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства.

Рентабельність діяльності у 2024 році істотно знизилася порівняно з 2023 роком. Рентабельність сукупного капіталу скоротилася з 15,03 % до 5,02 %, рентабельність власного капіталу – з 26,34 % до 12,16 %, а рентабельність продукції – з 3,78 % до 1,37 %. Це вказує на зниження ефективності використання фінансових ресурсів та погіршення здатності підприємства трансформувати зростаючі витрати у відповідний приріст прибутку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що у 2024 році ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» перебувало на етапі розширення виробничого потенціалу та нарощування обсягів реалізації, однак зіткнулося з проблемою зниження прибутковості та рентабельності діяльності. Фінансовий стан підприємства можна оцінити як відносно стабільний за рівнем доходів і ділової активності, проте вразливий з позицій ефективності витрат і структури капіталу. Це обумовлює необхідність подальшого удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності використання основних засобів, оптимізації фінансової структури та посилення мотиваційних механізмів персоналу, зокрема через удосконалення системи оплати праці.

2.3. Аналіз процесу управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»

Організаційне забезпечення процесу управління оплатою праці є сукупністю структурних елементів, управлінських процедур, функціональних повноважень і регламентів, що забезпечують планування, нарахування, виплату та контроль заробітної плати, а також реалізацію стимулюючої та соціальної функцій оплати праці. Для машинобудівного підприємства, діяльність якого характеризується складною технологічною структурою та значною чисельністю виробничого персоналу, чітка організація зазначеного

процесу має ключове значення для підтримання стабільності виробничих ритмів і трудової дисципліни.

На ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» управління оплатою праці здійснюється в межах загальної системи управління персоналом і фінансово-економічної діяльності підприємства та ґрунтується на принципах централізованого прийняття стратегічних рішень і децентралізованого виконання окремих операцій на рівні структурних підрозділів.

До основних суб'єктів організаційного забезпечення процесу оплати праці на підприємстві належать:

керівник підприємства (директор), який затверджує штатний розпис, систему тарифних ставок і посадових окладів, положення про преміювання, фонд оплати праці, приймає рішення щодо змін у системі матеріального стимулювання та здійснює загальний контроль за дотриманням фінансової дисципліни;

бухгалтерська служба, яка здійснює безпосереднє нарахування заробітної плати, премій, матеріальної допомоги, утримання податків і зборів, формування звітності та організацію своєчасних виплат працівникам;

служба управління персоналом (кадрова служба), що забезпечує ведення обліку персоналу, оформлення трудових договорів, посадових інструкцій, тарифікацію робіт і посад, підготовку пропозицій щодо змін у структурі заробітної плати та участь у розробленні положень про преміювання;

керівники структурних підрозділів, які здійснюють первинний облік відпрацьованого часу, контролюють виконання виробничих завдань, подають пропозиції щодо преміювання працівників і оцінюють результати їх трудової діяльності.

Процес управління оплатою праці на підприємстві регламентується системою внутрішніх і зовнішніх нормативних документів, до яких належать: Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці»; колективний договір підприємства; штатний розпис; положення про оплату праці; положення про преміювання та матеріальне стимулювання; посадові

інструкції та тарифно-кваліфікаційні характеристики; внутрішні накази та розпорядження керівництва.

Зазначені документи визначають порядок формування заробітної плати, критерії преміювання, умови надання матеріальної допомоги, строки та порядок виплат, а також відповідальність посадових осіб за порушення встановлених процедур.

Процес нарахування заробітної плати на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» здійснюється на основі табелів обліку робочого часу, інформації про фактично виконані виробничі завдання та затверджених тарифних ставок і посадових окладів. Дані щодо відпрацьованих годин і виконання норм подаються керівниками підрозділів до бухгалтерської служби, яка проводить розрахунок основної та додаткової заробітної плати, премій і матеріальної допомоги. Виплата заробітної плати здійснюється у встановлені строки відповідно до вимог чинного законодавства, що сприяє підтриманню фінансової стабільності працівників і зменшує ризики соціальної напруженості в колективі.

Контроль за дотриманням порядку нарахування та виплати заробітної плати здійснюється керівництвом підприємства спільно з економічною та бухгалтерською службами. Оцінюється відповідність фактичних витрат на оплату праці затвердженому фонду, коректність застосування тарифних ставок і преміальних коефіцієнтів, своєчасність виплат і правильність податкових відрахувань. Координація між структурними підрозділами забезпечується через систему внутрішніх регламентів, нарад і службових повідомлень, що дозволяє оперативно вирішувати питання, пов'язані з обліком робочого часу, змінами у штатному розписі або коригуванням преміальних виплат.

Загалом організаційне забезпечення процесу управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» характеризується чітким розподілом функцій між структурними підрозділами, відповідністю основним вимогам трудового законодавства та забезпеченням стабільності виплат. Це створює

необхідні умови для підтримання соціальної захищеності персоналу та безперебійного функціонування виробничого процесу.

Ефективна система оплати праці є одним із ключових інструментів управління трудовою поведінкою персоналу, формування мотивації до продуктивної діяльності та забезпечення стабільності кадрового складу підприємства. Для машинобудівних підприємств, до яких належить ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», особливого значення набуває поєднання соціальної справедливості в оплаті праці з її здатністю стимулювати дотримання технологічної дисципліни, високих стандартів якості та вимог безпеки.

Станом на досліджуваний період на підприємстві працює 108 осіб, при цьому переважну більшість персоналу становлять чоловіки, що є характерним для підприємств машинобудівної галузі з огляду на фізично напружений характер значної частини виробничих операцій, експлуатацію складного технологічного обладнання та підвищені вимоги до технічної підготовки працівників.

Організація оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» базується переважно на фіксованій тарифній системі, відповідно до якої заробітна плата працівників визначається у формі посадових окладів і тарифних ставок залежно від займаної посади, кваліфікаційного розряду, складності виконуваних робіт та умов праці. Такий підхід забезпечує стабільність доходів персоналу, передбачуваність витрат на оплату праці для підприємства та спрощує планування фонду заробітної плати.

З позицій соціально-економічної доцільності фіксована система оплати праці виконує важливу відтворювальну функцію, гарантує працівникам мінімально необхідний рівень матеріального забезпечення та сприяє зниженню психологічної напруженості, пов'язаної з ризиком коливань доходів. Водночас домінування сталої тарифної складової обмежує потенціал системи оплати праці як інструменту активного стимулювання підвищення

продуктивності, якості продукції та залученості персоналу до процесів удосконалення виробничої діяльності.

З метою часткової компенсації зазначеного недоліку на підприємстві застосовується система преміювання, яка передбачає нарахування працівникам додаткових грошових виплат у формі премій за результатами роботи. Разом із тим, чинний механізм преміювання має допоміжний характер і не є системно інтегрованим у загальну структуру заробітної плати, оскільки не базується на чітко формалізованому переліку кількісних і якісних показників результативності трудової діяльності. Це знижує прозорість мотиваційних сигналів та може обмежувати сприйняття премій як справедливого й прогнозованого елемента доходу.

Окрім поточних преміальних виплат, у межах соціальної політики товариства передбачено надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівникам перед щорічною відпусткою. Зазначений інструмент виконує переважно соціально-захисну функцію, сприяє відновленню працездатності персоналу, частково компенсує витрати, пов'язані з підтриманням здоров'я, та позитивно впливає на загальний рівень задоволеності працівників умовами праці.

Елементом нематеріального стимулювання на підприємстві є практика щорічного відзначення найкращого працівника, якому вручається почесна грамота керівництвом товариства. Така форма заохочення сприяє формуванню позитивних зразків трудової поведінки, підвищенню соціального статусу відзначеного працівника у колективі та розвитку організаційної культури визнання професійних досягнень. Водночас обмежений масштаб даного інструменту не дозволяє розглядати його як суттєвий фактор впливу на загальний рівень мотивації персоналу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що система управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» характеризується орієнтацією на стабільність та соціальну захищеність працівників, що є важливим чинником збереження кадрового потенціалу в умовах складної соціально-економічної

ситуації. Разом із тим, орієнтація системи переважно на обліково-розрахункові функції та фіксовану тарифну модель оплати праці обмежує її потенціал як інструменту активного стимулювання підвищення якості продукції та продуктивності праці. Це зумовлює доцільність подальшого розвитку організаційного забезпечення в напрямі формалізації показників результативності, цифровізації облікових процедур і посилення ролі служби управління персоналом у розробленні та реалізації мотиваційних програм.

Отже, наявна модель має обмежені можливості щодо стимулювання інноваційної активності, підвищення якості продукції та продуктивності праці, що зумовлює доцільність її подальшого вдосконалення шляхом розширення змінної складової заробітної плати, формалізації критеріїв преміювання та поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації у єдину цілісну систему управління трудовою поведінкою персоналу.

Висновки до розділу 2

SWOT-аналіз ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах домінування зовнішніх загроз, зумовлених воєнно-економічною нестабільністю, логістичними обмеженнями та зростанням виробничих витрат. Водночас наявність значного виробничого досвіду, власних інженерних розробок і сформованої репутації створює основу для збереження конкурентоспроможності. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із необхідністю поєднання стратегії утримання позицій із поступовою модернізацією виробництва та диверсифікацією ринків збуту.

Фінансово-економічний розвиток ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» у 2024 році характеризується зростанням обсягів діяльності та інвестицій у виробничі потужності на тлі зниження показників прибутковості й рентабельності. Випереджальні темпи зростання собівартості та операційних витрат порівняно з доходами негативно вплинули на фінансові

результати підприємства. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення мотиваційних механізмів персоналу.

Організаційне забезпечення управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» характеризується чітким розподілом функцій між керівництвом, бухгалтерською службою, кадровим підрозділом та керівниками структурних одиниць, а також відповідністю вимогам трудового законодавства. Домінування фіксованої тарифної моделі забезпечує стабільність доходів персоналу та соціальну захищеність працівників, однак обмежує стимулюючий потенціал системи. Це зумовлює необхідність її подальшого розвитку шляхом розширення змінної складової заробітної плати та формалізації критеріїв преміювання.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ТОВ «ВЕНТИЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «ГОРИЗОНТ»

3.1. Заходи запобігання професійному вигоранню працівників ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» з метою підвищення продуктивності праці

У сучасних умовах трансформації промислового виробництва, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до якості продукції, людський капітал дедалі більше розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства. Для машинобудівних підприємств, зокрема ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт», ефективність діяльності безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, мотивації, психологічної стійкості та працездатності персоналу.

Однією з найбільш поширених загроз стабільності трудового потенціалу є професійне вигорання, що проявляється у хронічному емоційному виснаженні, зниженні інтересу до роботи, формуванні цинічного ставлення до професійних обов’язків та падінні продуктивності праці.

Вигорання включено до Міжнародної класифікації хвороб 11-го перегляду (МКХ-11) як професійне явище. Воно не класифікується як медичний стан. Це описано в розділі «Фактори, що впливають на стан здоров’я або звернення до медичних служб», який включає причини, з яких люди звертаються до медичних служб, але які не класифікуються як хвороби чи стани здоров’я [46].

Вигорання визначається в МКХ-11 наступним чином: відчуття виснаження або виснаження енергії; підвищена ментальна дистанція від роботи або почуття негативізму чи цинізму, пов’язані з роботою; та знижена професійна ефективність.

Вигорання стосується саме явищ у професійному контексті та не повинно застосовуватися для опису досвіду в інших сферах життя.

Вигорання також було включено до МКХ-10, до тієї ж категорії, що й до МКХ-11, але визначення тепер є більш детальним.

Всесвітня організація охорони здоров'я готується розпочати розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо психічного благополуччя на робочому місці.

В умовах промислового виробництва зазначений синдром набуває особливої небезпеки, оскільки супроводжується зростанням кількості виробничих помилок, порушенням технологічної дисципліни, зниженням якості продукції та підвищенням рівня травматизму.

Таким чином, формування системи цілеспрямованих заходів щодо запобігання професійному вигоранню є важливою складовою сучасної кадрової політики та необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для обґрунтування необхідності впровадження профілактичних заходів доцільно систематизувати чинники, що сприяють виникненню професійного вигорання у працівників ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» (рис.3.1).

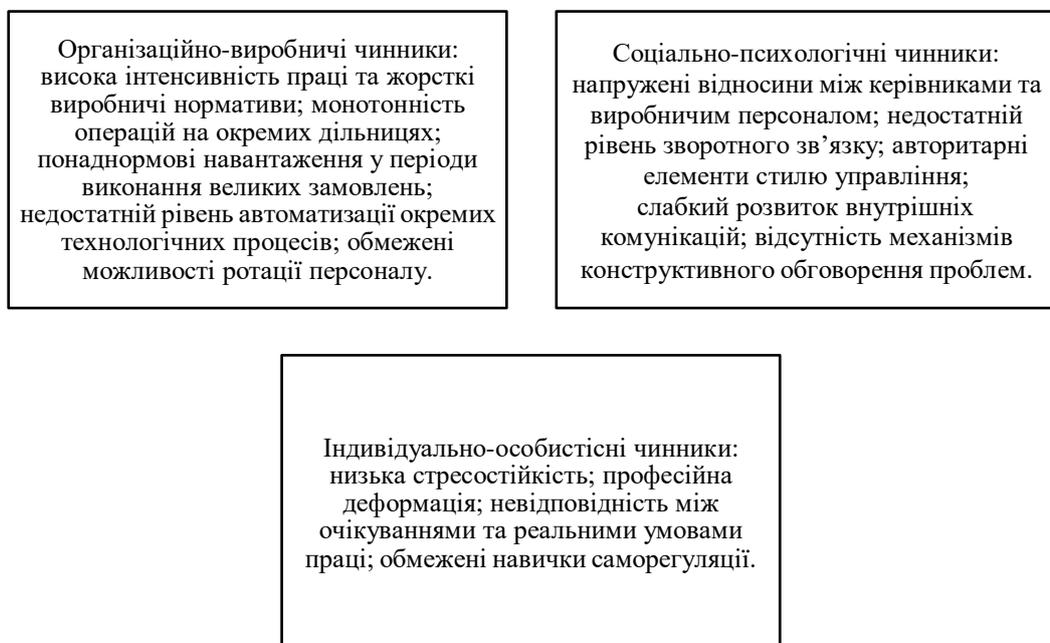


Рис. 3.1. Основні чинники, які сприяють професійному вигоранню працівників у ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» [систематизовано і складено автором]

Комплексний вплив зазначених факторів формує передумови для зниження психологічної стійкості персоналу та поступового зменшення продуктивності праці.

Сучасний підхід до управління персоналом ґрунтується на ідеї комплексної профілактики психосоціальних ризиків, що передбачає інтеграцію організаційних, економічних, соціально-психологічних та ергономічних інструментів.

Для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» доцільним є впровадження системи управління професійним благополуччям персоналу, яка включає наступні функції (рис.3.2).

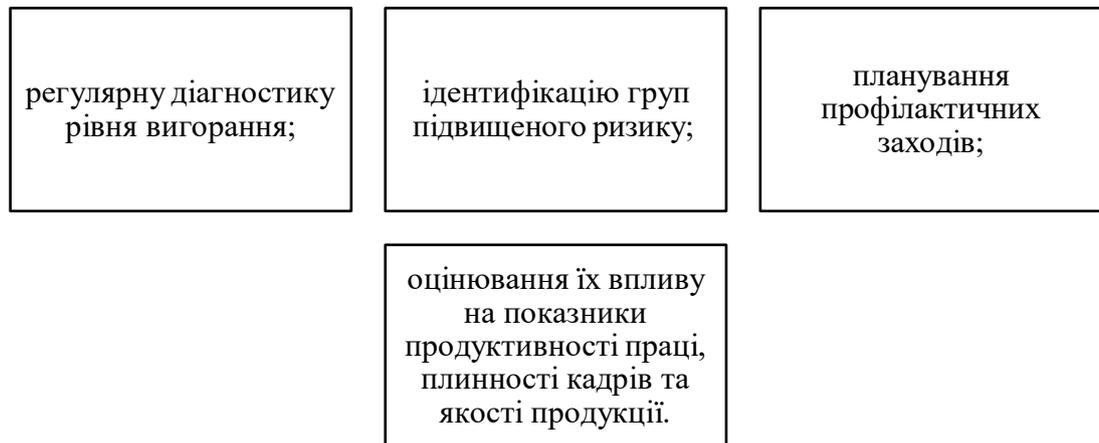


Рис. 3.2. Основні функції системи управління професійним благополуччям ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», яка пропонується [систематизовано і складено автором]

Зазначений підхід відповідає принципам міжнародних стандартів у сфері управління охороною праці та психосоціальними ризиками (зокрема ISO 45003).

Для машинобудівних підприємств, до яких належить ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», наслідки хронічного стресу персоналу проявляються не лише у зниженні мотивації та залученості працівників, але й

у підвищенні рівня виробничого браку, порушенні технологічної дисципліни, зростанні виробничого травматизму та плинності кадрів.

У цьому контексті доцільним є впровадження комплексної системи управління професійним благополуччям персоналу, що ґрунтується на принципах превентивності, системності, доказовості та безперервного удосконалення. Така система має інтегруватися у загальну систему управління охороною праці та якістю, забезпечуючи узгодженість соціальних, виробничих і економічних цілей підприємства.

1. Регулярна діагностика рівня професійного вигорання.

Регулярна оцінка рівня професійного вигорання є базовим елементом системи управління психосоціальними ризиками, оскільки дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції у психологічному стані персоналу та запобігати їх трансформації у стійкі деструктивні форми поведінки та професійної деформації.

Для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» доцільним є застосування стандартизованих психодіагностичних методик (зокрема, Maslach Burnout Inventory, Copenhagen Burnout Inventory, опитувальників оцінки робочого стресу), поєднаних із аналізом об’єктивних показників діяльності: частоти лікарняних, рівня прогулів, виробничого браку, аварійності, динаміки виконання виробничих норм. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та зменшує суб’єктивність управлінських рішень.

Регулярність діагностики (наприклад, один–два рази на рік або після періодів пікового виробничого навантаження) дає змогу сформувати динамічну картину стану персоналу, виявити критичні фази перевтоми та обґрунтовано коригувати організаційні та кадрові рішення.

2. Ідентифікація груп підвищеного ризику.

На основі результатів діагностики особливого значення набуває виокремлення груп працівників, які перебувають у зоні підвищеного ризику розвитку професійного вигорання. У межах машинобудівного підприємства такими групами, як правило, є:

працівники основних виробничих дільниць із монотонним або фізично інтенсивним характером праці;

фахівці, задіяні у роботі з дефіцитними комплектуючими та жорсткими термінами виконання замовлень;

інженерно-технічний персонал, відповідальний за усунення аварійних ситуацій та контроль якості;

керівники середньої ланки, які одночасно зазнають тиску з боку вищого менеджменту та підлеглих.

Ідентифікація таких груп дозволяє перейти від загальних декларативних заходів до адресної профілактики, що істотно підвищує ефективність управлінських впливів і оптимізує використання ресурсів підприємства.

3. Планування та реалізація профілактичних заходів.

Профілактика професійного вигорання повинна здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях:

4. Організаційному – удосконалення режимів праці та відпочинку, оптимізація виробничих графіків, зниження рівня перевантаження, підвищення прозорості управлінських рішень, розвиток внутрішніх комунікацій.

5. Груповому – проведення тренінгів зі стресостійкості, командної взаємодії, управління конфліктами, формування культури взаємної підтримки у виробничих колективах.

6. Індивідуальному – психологічне консультування, коучинг, програми підтримки ментального здоров'я, індивідуальні плани професійного розвитку.

Для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» доцільним є формування річної програми профілактики професійного вигорання, інтегрованої у план соціального розвитку підприємства та колективний договір, із чітко визначеними відповідальними особами, ресурсним забезпеченням і показниками результативності.

7. Оцінювання впливу заходів на ключові показники діяльності підприємства.

Важливою складовою системи управління професійним благополуччям є моніторинг і кількісна оцінка результативності впроваджених заходів. Для машинобудівного підприємства найбільш релевантними є такі індикатори:

продуктивність праці (виробіток на одного працівника, виконання норм часу);

плинність кадрів та середня тривалість зайнятості;

рівень браку та рекламацій;

частота нещасних випадків та порушень технологічної дисципліни;

показники залученості та задоволеності персоналу працею.

Систематичний аналіз динаміки зазначених показників у поєднанні з результатами психологічної діагностики дозволяє довести економічну доцільність інвестицій у професійне благополуччя персоналу та обґрунтувати їх як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. Відповідність міжнародним стандартам та стратегічна значущість.

Запропонований підхід повністю корелює з положеннями міжнародного стандарту ISO 45003:2021 «Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work» [51], який акцентує увагу на необхідності:

системного виявлення психосоціальних ризиків;

інтеграції управління ментальним здоров'ям у загальну систему охорони праці;

участі працівників у процесах оцінювання та вдосконалення умов праці;

безперервного моніторингу та поліпшення.

Для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» імплементація принципів ISO 45003 має не лише соціальне, а й стратегічне значення, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню довіри з боку партнерів та замовників, а також забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Виробничий характер діяльності товариства, наявність фізично напружених та монотонних трудових операцій, підвищені вимоги до точності та якості продукції, а також періодичні пікові навантаження об'єктивно зумовлюють підвищений рівень психоемоційного напруження персоналу.

У цих умовах розвиток культури професійного благополуччя набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу, рівень виробничого браку та дотримання технологічної дисципліни. Ефективне формування такої культури можливе за умови активної участі вищого керівництва підприємства, системної роботи служби управління персоналом та охорони праці, а також налагодження постійного діалогу з працівниками виробничих і допоміжних підрозділів. Тому процес її формування передбачає наступні етапи (рис.3.3).

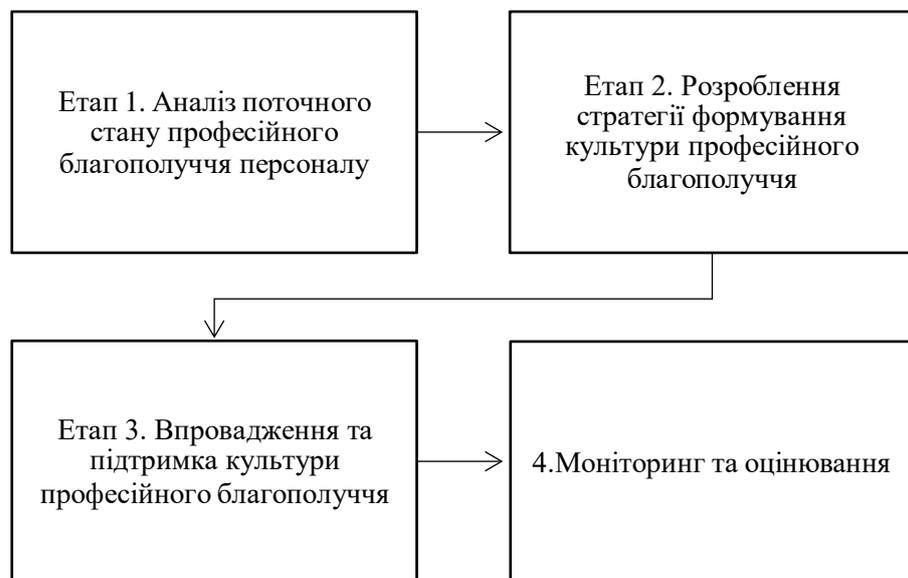


Рис. 3.3. Основні етапи формування культури професійного благополуччя, що пропонується для ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»

Початковим етапом упровадження культури well-being на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» має стати комплексна діагностика фактичного стану умов праці та психосоціального благополуччя працівників.

У межах даного етапу доцільно:

оцінити рівень професійної залученості, задоволеності працею та ступінь емоційного виснаження працівників основних виробничих дільниць,

ремонтних служб, відділу технічного контролю, інженерно-технічного персоналу та керівників середньої ланки;

проаналізувати суб'єктивне сприйняття працівниками організації режиму праці та відпочинку, умов безпеки, рівня підтримки з боку керівництва;

визначити наявні програми соціальної підтримки та охорони праці, а також проблемні аспекти їх практичної реалізації.

Рекомендовані інструменти аналізу:

анонімні анкетування та структуровані інтерв'ю працівників різних категорій, за можливості із залученням корпоративного психолога або зовнішнього консультанта;

аналіз статистичних показників підприємства (плинність кадрів, рівень тимчасової непрацездатності, частота порушень трудової дисципліни, обсяг виробничого браку);

аудит робочих місць з позицій ергономіки, безпеки праці та рівня фізичного навантаження;

зіставлення очікувань персоналу щодо умов праці та підтримки з фінансово-економічними можливостями підприємства.

Такий аналіз повинен мати не формальний, а аналітично обґрунтований характер, оскільки лише достовірні результати дозволять коректно визначити пріоритетні напрями подальших управлінських дій.

На другому етапі на основі результатів діагностики на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» доцільно сформулювати цільову програму розвитку культури професійного благополуччя як складову стратегії управління персоналом і системи охорони праці.

Зміст цього етапу доцільно структурувати за такими напрямками: формулювання корпоративних цінностей щодо безпеки праці, психологічного здоров'я та взаємної відповідальності;

постановка конкретних, вимірюваних цілей (наприклад, зниження рівня професійного вигорання на визначений відсоток, скорочення плинності кадрів, підвищення показників залученості);

розроблення внутрішніх положень і процедур щодо підтримки психічного та фізичного здоров'я працівників;

визначення джерел фінансування, відповідальних осіб та строків реалізації заходів.

Особливого значення на цьому етапі набуває демонстрація реальної зацікавленості керівництва підприємства у збереженні та розвитку людського капіталу. Управлінська поведінка керівників структурних підрозділів, їх дотримання принципів справедливого навантаження, поваги до особистого часу працівників та відкритості до зворотного зв'язку відіграють ключову роль у формуванні довіри до ініціатив у сфері професійного благополуччя.

На третьому етапі реалізація програми професійного благополуччя на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» повинна ґрунтуватися на системі практичних заходів, інтегрованих у повсякденну діяльність підприємства.

Доцільними є такі напрями:

1. Підтримка ментального здоров'я: організація періодичних консультацій із психологом для працівників виробничих підрозділів; проведення тренінгів зі стресостійкості та профілактики професійного вигорання; упровадження регламентів щодо обмеження виробничих нарад у неробочий час.

2. Підтримка фізичного здоров'я: регулярні медичні огляди з урахуванням специфіки виробничих ризиків; модернізація засобів індивідуального захисту; удосконалення умов праці з позицій ергономіки робочих місць.

3. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям: оптимізація змінних графіків роботи; дотримання нормативів тривалості робочого часу та відпочинку; запровадження чітких правил виробничих комунікацій поза робочим часом.

4. Соціально-економічна підтримка персоналу: розвиток прозорої системи преміювання; програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку; інформаційна підтримка з питань фінансової грамотності.

І останній етап. Моніторинг та оцінювання. Невід’ємною складовою функціонування культури професійного благополуччя на підприємстві є систематичний моніторинг її результативності, який має здійснюватися шляхом: повторних соціально-психологічних опитувань персоналу; аналізу динаміки показників продуктивності праці, рівня браку, плинності кадрів та виробничого травматизму; обговорення результатів на засіданнях керівництва та комісій з охорони праці.

Отримані результати повинні слугувати підґрунтям для коригування програм підтримки персоналу та удосконалення управлінських рішень.

Таким чином, формування культури професійного благополуччя на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» є об’єктивно необхідним напрямом удосконалення системи управління персоналом у сучасних виробничих умовах. Системна реалізація зазначених етапів сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню стабільності кадрового складу, зростанню продуктивності праці та покращенню якості продукції, що в сукупності забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

3.2. Напрями удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»»

У сучасних умовах трансформації промислового сектору, посилення глобальної конкуренції, цифровізації виробничих процесів та зростання вимог до якості продукції система оплати праці перестає виконувати виключно відтворювальну функцію та набуває стратегічного значення як інструмент управління трудовою поведінкою персоналу. Для машинобудівних підприємств, зокрема ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», ефективність організації оплати праці безпосередньо впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу, дотримання технологічної дисципліни та рівень конкурентоспроможності продукції.

Специфіка діяльності підприємства, що характеризується поєднанням фізично напружених операцій, високої відповідальності за результати праці, суворими вимогами до точності виготовлення продукції та періодичними піковими навантаженнями, зумовлює необхідність формування гнучкої, прозорої та соціально справедливої системи матеріального стимулювання. Водночас традиційні підходи до організації заробітної плати, орієнтовані переважно на тарифну складову, не повною мірою забезпечують мотивацію до підвищення якості продукції, дотримання стандартів безпеки праці та участі у процесах організаційного розвитку.

В умовах зростання конкуренції на ринку праці, ускладнення технологічних процесів машинобудівного виробництва та підвищення вимог до якості й безпеки продукції особливої актуальності набуває формування ефективної системи оплати праці, здатної одночасно забезпечувати соціальну стабільність персоналу та високий рівень його трудової мотивації. У цьому контексті доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на удосконалення механізмів матеріального стимулювання шляхом поєднання гарантованої стабільності доходів працівників із чіткою залежністю розміру винагороди від результатів їх індивідуальної та колективної діяльності (рис.3.4).

Одним із найбільш обґрунтованих інструментів досягнення зазначеної мети є впровадження багатокомпонентної структури заробітної плати. Така модель передбачає поділ загального доходу працівника на декілька функціонально різних складових, кожна з яких виконує специфічну економічну та мотиваційну функцію. Для ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» доцільним є формування заробітної плати з двох ключових елементів: базової тарифної частини та змінної преміальної складової.

Базова тарифна частина заробітної плати покликана забезпечувати працівникові стабільний гарантований дохід, який відображає рівень його професійної підготовки, складність і відповідальність виконуваних робіт, а також умови праці. Її наявність створює необхідні передумови для реалізації

соціальної функції оплати праці, зокрема забезпечення мінімально необхідного рівня матеріальної безпеки, формування відчуття передбачуваності та захищеності, зниження психологічної напруженості, пов'язаної з ризиком нестабільності доходів.



Рис. 3.4. Пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» [розроблено автором]

З позицій управління персоналом стабільна тарифна складова сприяє зменшенню плинності кадрів, зростанню організаційної лояльності працівників, підвищенню привабливості підприємства на регіональному

ринку праці та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Тарифні ставки доцільно диференціювати відповідно до кваліфікаційних розрядів, складності технологічних операцій, умов праці, рівня відповідальності, а також дефіцитності окремих професій у межах відповідного регіону.

Змінна преміальна частина заробітної плати виконує насамперед стимулюючу функцію та має бути безпосередньо пов'язана з результатами трудової діяльності працівників і їх внеском у досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» доцільно встановити залежність розміру змінної винагороди від таких ключових показників:

- виконання та перевиконання встановлених виробничих норм і планових завдань;

- зниження рівня виробничого браку та кількості рекламацій;

- дотримання вимог охорони праці, техніки безпеки та виробничої дисципліни;

- участь у програмах удосконалення виробничих процесів, раціоналізаторській діяльності, роботі гуртків якості та ініціативах з підвищення ефективності використання ресурсів.

Зазначений підхід забезпечує формування прямого та прозорого зв'язку між результатами праці й рівнем матеріальної винагороди, що відповідає положенням теорії очікувань В. Врума, згідно з якою мотивація працівника зростає за умови усвідомлення чіткої залежності між докладеними зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою. Одночасно така модель узгоджується з концепцією управління за цілями, оскільки орієнтує персонал на досягнення конкретних, вимірюваних і значущих для підприємства показників.

Отже, впровадження багатокомпонентної структури заробітної плати на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» дозволить забезпечити збалансоване поєднання соціальної та стимулюючої функцій оплати праці, підвищити зацікавленість персоналу в результатах своєї діяльності, посилити трудову

дисципліну та сприятиме зростанню загальної ефективності функціонування підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Також доцільно запропонувати впровадження колективних форм стимулювання.

Специфіка машинобудівного виробництва полягає у високому рівні технологічної та організаційної взаємозалежності результатів праці окремих категорій персоналу. Процес виготовлення готової продукції є комплексним і багатостадійним, охоплює діяльність інженерно-технічних працівників, операторів верстатів з числовим програмним керуванням, складальників, контролерів відділу технічного контролю, працівників служби головного механіка та енергетичної служби. За таких умов кінцевий виробничий результат формується не як проста сума індивідуальних зусиль, а як синергія узгоджених дій усіх учасників виробничого процесу.

У зв'язку з цим виключно індивідуалізовані системи матеріального стимулювання не завжди забезпечують об'єктивну оцінку реального внеску працівників у досягнення загальних виробничих показників. Вони можуть спричиняти фрагментацію трудових зусиль, посилення внутрішньої конкуренції між працівниками та орієнтацію на локальні, а не системні результати. Натомість упровадження колективних форм преміювання дозволяє узгодити особисті інтереси персоналу з цілями виробничого підрозділу та підприємства загалом.

Колективне преміювання виконує низку важливих соціально-економічних та управлінських функцій, зокрема:

- сприяє формуванню колективної відповідальності за результати діяльності підрозділу та дотримання виробничої дисципліни;

- знижує рівень деструктивної конкуренції між працівниками, замінюючи її кооперацією та взаємною підтримкою;

- стимулює обмін професійними знаннями, виробничим досвідом і технологічними напрацюваннями між членами колективу;

підвищує рівень організаційної згуртованості та лояльності персоналу до підприємства;

створює передумови для розвитку елементів партисипативного управління та залучення працівників до вирішення виробничих проблем.

З огляду на зазначене, для виробничих підрозділів ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» доцільно впровадити систему колективного матеріального стимулювання, диференційовану за ключовими напрямками результативності виробничої діяльності.

По-перше, доцільним є запровадження преміювання за виконання та перевиконання змінних і місячних виробничих планів. Такий механізм сприятиме забезпеченню ритмічності виробничого процесу, скороченню простоїв обладнання, дотриманню календарно-планових графіків та підвищенню рівня виконання договірних зобов'язань перед замовниками. Колективна відповідальність за досягнення планових показників стимулюватиме узгодженість дій між окремими дільницями та зменшення втрат часу на проміжних етапах між виробничими процесами.

По-друге, доцільно передбачити систему колективних бонусів за відсутність виробничих інцидентів, аварійних зупинок обладнання та порушень вимог охорони праці і техніки безпеки. У машинобудівній галузі, де використовується складне та потенційно небезпечне устаткування, формування культури безпечної праці має не лише соціальне, а й істотне економічне значення. Зменшення рівня виробничого травматизму дозволяє скоротити витрати, пов'язані з простоєм робочих місць, виплатами компенсацій та відновленням обладнання, а також підвищує стабільність функціонування виробничих підрозділів.

По-третє, доцільним є запровадження колективних винагород за зниження частки браку та рекламаций. Орієнтація всього колективу на дотримання технологічних регламентів, стандартів якості та параметрів технічної документації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства, зміцненню його ділової репутації та зростанню довіри з боку

споживачів. Водночас зменшення обсягів браку позитивно впливатиме на рівень собівартості продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Таким чином, упровадження колективних форм матеріального стимулювання на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» доцільно розглядати як важливий елемент модернізації системи управління персоналом, спрямований на поєднання економічної ефективності виробництва з розвитком соціального капіталу підприємства та підвищенням мотивації працівників до досягнення стійких результатів у довгостроковій перспективі.

Наступним напрямом удосконалення оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» є прив’язка частини винагороди до показників якості продукції.

У сучасних умовах розвитку машинобудівної галузі якість продукції перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стійкості та довгострокових ринкових позицій. Посилення вимог споживачів, зростання стандартів сертифікації, розширення участі українських виробників у міжнародних ланцюгах постачання зумовлюють необхідність системного управління якістю на всіх етапах виробничого процесу. За таких обставин система оплати праці має виконувати не лише компенсаційну та мотиваційну функції, а й слугувати інструментом цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу щодо дотримання технологічної дисципліни та стандартів якості.

Для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», діяльність якого пов’язана з виробництвом технічно складної продукції, доцільним є впровадження механізму матеріального стимулювання, за якого частина змінної винагороди працівників безпосередньо залежить від досягнутих показників якості продукції. Такий підхід забезпечує інтеграцію цілей системи управління якістю в загальну систему управління персоналом і дозволяє трансформувати вимоги стандартів та технічних регламентів у конкретні мотиваційні орієнтири для працівників.

Прив'язка частини заробітної плати до параметрів якості продукції сприятиме формуванню у персоналу стійкої орієнтації на запобігання дефектам, дотримання технологічних карт, інструкцій та процедур контролю. В умовах багатостадійного виробництва вентиляторного обладнання навіть незначні відхилення на окремих операціях можуть призводити до накопичення дефектів, зростання частки браку, підвищення витрат на переробку та гарантійне обслуговування. Матеріальна зацікавленість працівників у зниженні кількості дефектної продукції дозволить істотно скоротити такі втрати та оптимізувати собівартість виробів.

З позицій економіки підприємства впровадження цих елементів у систему оплати праці забезпечить:

- зменшення витрат, пов'язаних із внутрішнім браком, переробкою та утилізацією дефектної продукції;

- скорочення кількості рекламаций з боку споживачів і витрат на післяпродажне обслуговування;

- підвищення стабільності виробничих процесів і прогнозованості фінансових результатів;

- зміцнення ділової репутації підприємства та розширення можливостей виходу на нові ринки збуту.

З управлінської точки зору доцільно використовувати систему чітко визначених і вимірюваних індикаторів якості, до яких можуть належати: частка браку у загальному обсязі виробництва, кількість рекламаций, результати внутрішніх аудитів системи якості, рівень відповідності продукції технічним умовам та стандартам, показники повторюваності дефектів. Включення таких показників до системи преміювання підвищує прозорість оцінювання результатів праці та зменшує суб'єктивізм у нарахуванні винагороди.

З точки зору теорії мотивації, зазначений підхід відповідає положенням теорії підкріплення та концепції справедливості, оскільки працівники отримують матеріальну винагороду за дії, що безпосередньо сприяють

досягненню стратегічно важливих для підприємства результатів. Крім того, прив'язка винагороди до якості продукції узгоджується з принципами загального управління якістю (TQM), згідно з якими відповідальність за якість покладається не лише на спеціалізовані підрозділи контролю, а на весь персонал підприємства. Отже, удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» шляхом упровадження залежності частини змінної винагороди від показників якості продукції є економічно обґрунтованим і доцільним кроком, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, зміцненню культури якості та формуванню стійкої мотивації персоналу до дотримання високих стандартів виробничої діяльності.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження преміальної складової, пов'язаної з показниками якості продукції, доцільно здійснити оцінювання потенційного впливу запропонованих заходів на фінансові результати та продуктивність праці ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”». Вихідною інформаційною базою для розрахунків є показники діяльності товариства у 2024 році: виручка від реалізації становила 95 593,0 тис. грн, середньооблікова чисельність персоналу — 108 осіб, чистий прибуток — 1 308,0 тис. грн.

Насамперед доцільно визначити загальні індикатори ефективності використання трудових ресурсів та фінансової результативності:

- виручка на 1 працівника:

$$V_1 = \frac{V}{\text{Ч}} = \frac{95\,593}{108} = 885,12 \text{ тис. грн/особу}$$

- чистий прибуток на 1 працівника:

$$P_1 = \frac{P}{\text{Ч}} = \frac{1\,308}{108} = 12,11 \text{ тис. грн/особу}$$

- рентабельність продажів (чиста маржа прибутку):

$$R_p = \frac{P}{V} \cdot 100\% = \frac{1\,308}{95\,593} \cdot 100\% = 1,37\%$$

Отримані результати свідчать, що підприємство є прибутковим, однак чиста маржа прибутку є відносно низькою, що типово для виробництв із високою собівартістю та відчутною часткою втрат, пов'язаних із якістю (внутрішній брак, переробки, простої, рекламації, додатковий контроль, гарантійні витрати). Відтак одним із найбільш результативних резервів підвищення прибутковості є зменшення “вартості низької якості” (Cost of **P**oor Quality, COPQ) через мотиваційні механізми та дисципліну технологічного виконання.

Економічний ефект від впровадження преміювання за якість доцільно оцінювати через:

1. зменшення втрат від внутрішнього браку і переробок;
2. скорочення рекламацій і витрат на післяпродажне обслуговування;
3. зростання продуктивності праці (менше повторних операцій, простоїв, перерозподілу ресурсів на виправлення дефектів);
4. потенційний приріст виручки внаслідок підвищення репутації та повторних продажів (для розрахунків доцільно враховувати як додатковий, більш консервативний ефект — не основний).

З урахуванням відсутності у вихідних даних деталізації щодо фактичного рівня браку, доцільно застосувати сценарний підхід (консервативний, базовий, оптимістичний), за якого економія оцінюється як частка від виручки або від виробничої собівартості. Для машинобудівного виробництва економічно обґрунтованим є припущення, що сукупні втрати від низької якості можуть складати суттєву величину; однак у межах кваліфікаційної роботи коректно

використовувати обережні сценарні параметри та підкреслити потребу у внутрішньому аудиті СОРQ.

Сценарна оцінка економічного ефекту.

Позначимо α — частку витрат/втрат, пов'язаних із низькою якістю, у виручці; $\Delta\alpha$ — очікуване зменшення цієї частки після впровадження преміювання за якість і супутніх заходів (посилення контролю технологічної дисципліни, стандартів, участь персоналу у гуртках якості, навчання).

Тоді економія (зниження втрат) може бути оцінена як:

$$E = V \cdot \Delta\alpha$$

Для демонстрації розрахунків доцільно використати три сценарії зниження втрат від низької якості (як частки виручки): 0,2%, 0,3%, 0,5% (що є помірними значеннями та методично прийнятними для консервативного обґрунтування).

Таблиця 3.1.

Сценарна оцінка економії від зниження втрат, пов'язаних із низькою якістю продукції у 2024 році на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”»

[складено і розраховано автором]

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Виручка V , тис. грн	95 593,0	95 593,0	95 593,0
Очікуване зниження втрат $\Delta\alpha$	0,2%	0,3%	0,5%
Розрахункова економія $E = V \cdot \Delta\alpha$, тис. грн	191,19	286,78	477,97

Таким чином, навіть за консервативного припущення зниження втрат на 0,2% від виручки підприємство потенційно отримує економію близько 191,2 тис. грн, а за базового сценарію — 286,8 тис. грн.

Визначення джерела та меж преміального фонду за якість

Для забезпечення фінансової стійкості запропонованого механізму доцільно формувати преміальний фонд за якість за рахунок частини досягнутої економії, тобто за принципом самофінансування. Позначимо k — частку економії, спрямовану на преміювання (наприклад, 30–50%), тоді:

$$F_q = E \cdot k$$

Наприклад, за базового сценарію $E = 286,78$ тис. грн і $k = 0,40$ преміальний фонд становитиме:

$$F_q = 286,78 \cdot 0,40 = 114,71 \text{ тис. грн}$$

Середня орієнтовна величина премії у розрахунку на одного працівника (за умови охоплення всіх 108 осіб) складе:

$$Pr = \frac{F_q}{\text{Ч}} = \frac{114,71}{108} = 1,06 \text{ тис. грн/особу}$$

(диференціація премій залежно від внеску підрозділів/категорій персоналу визначається положенням про преміювання).

При цьому частина економії, що залишається на підприємстві після преміювання, формує приріст чистого прибутку:

$$\Delta P = E - F_q = E(1 - k)$$

$$\Delta P = 286,78(1 - 0,40) = 172,07 \text{ тис. грн}$$

Тоді прогнозований чистий прибуток (за інших рівних умов) може становити:

$$P' = P + \Delta P = 1\,308 + 172,07 = 1\,480,07 \text{ тис. грн}$$

а чиста рентабельність продажів:

$$R'_p = \frac{P'}{V} \cdot 100\% = \frac{1\,480,07}{95\,593} \cdot 100\% = 1,55\%$$

Отже, запропонований механізм преміювання за якість за базового сценарію забезпечує подвійний ефект:

створює відчутну матеріальну мотивацію персоналу;

підвищує фінансовий результат підприємства через скорочення втрат.

Показники якості, рекомендовані для включення в положення про преміювання

Для забезпечення об'єктивності й прозорості нарахування премій доцільно використовувати поєднання підсумкових та процесних КРІ якості, зокрема:

частка внутрішнього браку у випуску продукції (% , або грн/тис. грн випуску);

обсяг витрат на переробки/виправлення дефектів;

кількість рекламаций (шт.) та/або витрати на їх усунення;

результати внутрішніх аудитів якості (відсоток відповідності);

індикатори технологічної дисципліни (порушення технологічних карт, повторюваність дефектів).

Методично доцільно застосовувати коефіцієнт якості K_q , який коригує розмір премії:

$$Prem_i = B_i \cdot r \cdot K_q \cdot K_d$$

де:

$Prem_i$ — премія працівника/бригади;

B_i — базова розрахункова величина (оклад або тарифна ставка, або фонд оплати бригади);

r — норматив преміювання (наприклад, 5–15%);

K_q — коефіцієнт якості (наприклад, 0,8–1,2 залежно від виконання цільових показників);

K_d — коефіцієнт дисципліни/безпеки (наприклад, 0 або зниження премії у разі порушень охорони праці та технологічної дисципліни).

Такий підхід дозволяє уникнути формального преміювання та забезпечує відповідність винагороди реальним результатам, знижуючи ризик суб'єктивізму.

З огляду на те, що у 2024 році ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» було прибутковим (чистий прибуток — 1 308 тис. грн), підприємство має фінансову можливість впровадити пілотну модель преміювання за якість із самофінансуванням за рахунок скорочення втрат від низької якості. Водночас найбільш обґрунтованим є поєднання даного інструменту з організаційними заходами, що підвищують керованість якістю: розвитком внутрішніх комунікацій, навчанням персоналу та роботою гуртків якості, які забезпечують

системне виявлення причин дефектів і підвищують залученість працівників у процеси удосконалення.

У підсумку впровадження преміювання, прив'язаного до показників якості продукції, доцільно розглядати як економічно обґрунтований елемент удосконалення системи оплати праці, що дозволяє одночасно: знизити втрати від браку та переробок; підвищити продуктивність праці через скорочення повторних операцій; сформувати культуру відповідальності за якість; посилити мотивацію та справедливість винагороди.

Висновки до розділу 3

Професійне вигорання в умовах машинобудівного виробництва є суттєвою загрозою збереженню трудового потенціалу та стабільності виробничих процесів ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»», оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та рівень виробничої безпеки. Запровадження системи управління професійним благополуччям персоналу, що ґрунтується на регулярній діагностиці, ідентифікації груп ризику, плануванні профілактичних заходів і оцінюванні їх результативності, відповідає сучасним міжнародним стандартам, зокрема ISO 45003. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» шляхом упровадження багатокomпонентної структури заробітної плати, колективних форм стимулювання та прив'язки частини винагороди до показників якості продукції створює передумови для підвищення результативності трудової діяльності персоналу. Запропоновані напрями забезпечують поєднання соціальної стабільності працівників із посиленням їх мотивації до дотримання технологічної дисципліни, підвищення продуктивності та якості виробництва. Реалізація таких підходів сприятиме

зміцненню конкурентоспроможності підприємства та його сталому розвитку в середньо- і довгостроковій перспективі.

Запропоноване впровадження преміювання, прив'язаного до показників якості продукції, є економічно доцільним інструментом удосконалення системи оплати праці ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», оскільки формує прозорий зв'язок між результатами праці та винагородою. За підсумками 2024 року (виручка 95 593,0 тис. грн, чистий прибуток 1 308,0 тис. грн, чисельність 108 осіб) підприємство має фінансові передумови для реалізації пілотного преміального фонду на принципах самофінансування за рахунок скорочення втрат від браку та переробок. Очікуваним результатом є підвищення технологічної дисципліни, зниження частки дефектної продукції та зростання продуктивності праці, що позитивно вплине на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Оплата праці у сучасному менеджменті персоналу постає як багатовимірною категорією, що поєднує економічний зміст заробітної плати, правові механізми її регулювання та управлінські інструменти впливу на трудову поведінку працівників. На відміну від заробітної плати як безпосереднього доходу працівника, оплата праці охоплює систему організації винагороди, нормування, стимулювання та контролю, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Її ефективна організація сприяє зростанню продуктивності, підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, тоді як недосконалість системи винагороди породжує демотивацію, конфліктність і втрату конкурентних позицій. Взаємозв'язок оплати праці з мотивацією персоналу підтверджується положеннями провідних мотиваційних теорій, відповідно до яких рівень, справедливість і передбачуваність заробітної плати визначають готовність працівників до результативної та інноваційної діяльності. Отже, оплата праці є не лише елементом витрат підприємства, а стратегічним управлінським ресурсом розвитку людського капіталу та підвищення ефективності функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища.

Організація оплати праці в сучасній організації виступає комплексною соціально-економічною та управлінською системою, що інтегрує нормативно-правові, фінансові, мотиваційні та цифрові інструменти формування винагороди. Її структурними елементами є тарифна система (тарифні ставки, посадові оклади, тарифні сітки/грейди), нормування праці, вибір погодинної чи відрядної форми оплати та відповідних систем (погодинно-преміальної, відрядно-преміальної, акордної тощо), а також механізми преміювання і доплат. Важливим напрямом розвитку є індексація заробітної плати та компенсації у разі порушення строків виплат, що забезпечує збереження купівельної спроможності доходів і соціальну стабільність у колективі.

Паралельно з грошовою винагородою зростає значущість бенефітів і нематеріальної мотивації (страхування, розвиток компетентностей, гнучкі режими зайнятості, підтримка психологічного благополуччя, корпоративна культура), які посилюють залученість і утримання персоналу. Надійність системи оплати праці забезпечується бюджетуванням фонду оплати праці, урахуванням податкового та соціального навантаження, внутрішнім контролем, аудитом і комплаєнс-процедурами, зокрема дотриманням принципів рівності та недискримінації відповідно до CSR/ESG-підходів. Отже, трансформація оплати праці у бік гнучких і результатноорієнтованих моделей (KPI, змінна та довгострокова винагорода, участь у прибутку, цифрові інструменти) підвищує прозорість, довіру працівників і стратегічну ефективність управління людським капіталом.

Світові моделі оплати праці демонструють поступовий перехід від жорстко фіксованих тарифних схем до гнучких багатокomпонентних систем винагороди, орієнтованих на результативність і розвиток компетентностей персоналу. Американський, японський, європейські та північноєвропейські підходи відрізняються за інституційними механізмами та культурними засадами, проте об'єднуються прагненням посилити зв'язок між трудовим внеском і рівнем доходів. Вагомого значення набувають довгострокові стимули, участь у прибутках, програми розвитку та соціальні пакети. Одночасно зростає роль нематеріальних чинників мотивації — професійного зростання, гнучкості зайнятості, психологічної безпеки та організаційної довіри. Українська модель зберігає тарифно-окладну основу, але поступово інтегрує елементи результативно- та компетентнісно-орієнтованої оплати праці. Її подальше вдосконалення потребує системного впровадження прозорих механізмів преміювання, цифрових інструментів оцінювання та адаптації кращих світових практик управління мотивацією персоналу.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»» у 2022–2024 рр. здійснювалася в умовах суттєвого переважання зовнішніх загроз над можливостями, що обумовлено воєнним

станом, нестабільністю ринкового середовища та порушенням виробничо-логістичних зв'язків. Водночас підприємство володіє вагомим внутрішнім потенціалом, сформованим завдяки багаторічному досвіду роботи, наявності власних конструкторських рішень і здатності адаптувати продукцію до індивідуальних потреб замовників. Поєднання сильних сторін із наявними обмеженнями, зокрема зношеністю основних фондів і недостатнім рівнем цифровізації, визначає необхідність обережної, ресурсно зваженої стратегії розвитку. Перспективи зростання пов'язані з післявоєнною відбудовою інфраструктури, розширенням програм енергоефективності та імпортозаміщенням у машинобудівному секторі. Реалізація цих можливостей потребує активізації інвестиційної діяльності, модернізації виробничих потужностей та посилення ринкової присутності підприємства.

У 2024 році ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» демонструвало розширення масштабів господарської діяльності, зростання виручки від реалізації та активізацію інвестицій у матеріально-технічну базу. Водночас підприємство зіткнулося з проблемою суттєвого зростання виробничих і операційних витрат, що призвело до скорочення валового та чистого прибутку, а також погіршення показників рентабельності. Зниження фондівіддачі та ефективності використання капіталу свідчить про недостатню віддачу від вкладень у основні засоби у короткостроковій перспективі. Разом із тим прискорення обіговості оборотних коштів і відносна стабільність доходів формують підґрунтя для подальшого фінансового відновлення. У цьому контексті пріоритетними завданнями є оптимізація структури витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи оплати праці та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Процес управління оплатою праці на ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”» організаційно впорядкований, нормативно регламентований і забезпечує стабільність нарахування та виплати заробітної плати для 108 працівників підприємства. Чинна фіксована тарифна система сприяє соціальній захищеності персоналу та прогнозованості витрат на оплату праці,

що є важливим чинником підтримання трудової дисципліни та виробничої стабільності. Водночас допоміжний характер преміювання та обмежене застосування нематеріальних стимулів знижують ефективність оплати праці як інструменту активного впливу на якість продукції та продуктивність праці. За цих умов доцільним є вдосконалення організаційного забезпечення шляхом інтеграції системи показників результативності, розвитку змінної складової заробітної плати та посилення ролі служби управління персоналом у формуванні комплексної мотиваційної політики підприємства.

У сучасних умовах трансформації промислового виробництва людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення ефективності та довгострокової стійкості діяльності машинобудівних підприємств, зокрема ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт»». Професійне вигорання, визнане Всесвітньою організацією охорони здоров'я як професійне явище, набуває в умовах виробництва особливої небезпеки через його зв'язок зі зростанням кількості помилок, порушенням технологічної дисципліни, зниженням якості продукції та підвищенням рівня травматизму. Систематизація чинників вигорання та формування цілісної системи управління професійним благополуччям персоналу дозволяють перейти від реактивного реагування на наслідки до превентивного управління психосоціальними ризиками. Запропонована модель, що відповідає вимогам стандарту ISO 45003, інтегрує організаційні, соціально-психологічні та економічні інструменти в єдину управлінську логіку. Її впровадження сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню стабільності кадрового складу, зростанню продуктивності праці та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Запропоновані напрями удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Вентиляторний завод «Горизонт» ґрунтуються на сучасних концепціях управління персоналом і враховують специфіку машинобудівного виробництва, що характеризується високою технологічною складністю, колективним характером праці та підвищеними вимогами до якості продукції.

Впровадження багатокomпонентної структури заробітної плати забезпечує збалансоване поєднання стабільності доходів із дієвими стимулами до підвищення результативності праці та професійного розвитку персоналу. Використання колективних форм матеріального заохочення сприяє формуванню командної відповідальності, узгодженості дій між виробничими підрозділами та зниженню втрат, зумовлених неефективною координацією трудових процесів. Прив'язка частини винагороди до показників якості продукції інтегрує цілі системи управління якістю в мотиваційний механізм підприємства та стимулює персонал до запобігання дефектам і дотримання технологічних стандартів. У сукупності реалізація зазначених заходів створює організаційно-економічні передумови для зростання продуктивності праці, оптимізації витрат, підвищення ділової репутації підприємства та забезпечення його стійких конкурентних позицій на ринку.

Прив'язка змінної складової заробітної плати до вимірюваних показників якості продукції доцільна для ТОВ «Вентиляторний завод “Горизонт”», оскільки дозволяє інтегрувати цілі системи управління якістю в механізм матеріального стимулювання персоналу. Вихідні фінансово-економічні параметри 2024 року (виручка 95 593,0 тис. грн, чистий прибуток 1 308,0 тис. грн, 108 працівників) підтверджують можливість запровадження пілотного преміювання без погіршення фінансової стійкості за умови формування фонду за рахунок досягнутої економії від скорочення витрат на внутрішній брак, переробки та рекламації. Використання чітких КРІ якості та коригувальних коефіцієнтів забезпечує прозорість нарахувань, зменшує суб'єктивізм і підсилює справедливість винагороди. Поєднання преміювання з інструментами безперервних удосконалень, зокрема роботою гуртків якості, створює умови для системного виявлення причин дефектів та підвищення залученості персоналу. У результаті очікується зниження “вартості низької якості”, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Із змінами, внесеними згідно із Закон України № 2222-IV від 08.12.2004 та № 5-рп/2014 від 15.05.2014
2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121.
3. Кодекс законів про працю України : Закон УРСР від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Дод. до № 50. Ст. 375.
4. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / В.Г. Ротань, І.В. Зуб, Б. Стичинський. 6-те вид., доп. і переробл. Київ : А.С.К., 2005. 976 с.
5. Андрощук М. В., Гевлич Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. Том 2 № 15 (2023). С. 126-129. <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/14696>
6. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. I. С. 139–145.
7. Буряк В. Г. Сутність поняття «фонд оплати праці» та вплив законодавчих змін значення терміна «мінімальна заробітна плата» на систему оплати праці підприємства поштового зв'язку «Укрпошта». *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 183- 188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_29
8. Варакута Ю.М., Бобиль В.В. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах // *Збірник наукових праць*. Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2012. Вип. 3. С. 18–22
9. Васюренко Л. В. Інноваційні підходи до регулювання фонду оплати праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18(1). С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(1)) 16

10. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1. С. 36- 41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_7
11. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_13 15.
12. Волошина С. В., Костакова Л. Д. Оптимізація структури фонду оплати праці вітчизняних підприємств як передумова поліпшення характеристик людського капіталу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5(3). С. 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_5\(3\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_5(3)_5)
13. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
14. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. № 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
15. Гринчуцький В.І. Управління персоналом: сучасні методи мотивації. Львів: Сполом, 2018. 144 с.
16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Знання, 2020. 374 с.
17. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140
18. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183–190. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18> 5.

19. Дослідження проблем оплати праці : порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія. А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська [та ін.] К. : КНЕУ, 2008. 274 с.
20. Думанська В. Оплата праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 35-40.
21. Економіка підприємства : [підручник] / [Г.О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н.П. Гончарова та ін.] ; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2009. 598 с.
22. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [підручник] / [А.М. Колот, О.А. Грیشнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колога. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
23. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика : [монографія] /Б.В. Буркинський, В.М. Нижник, М.В. Ніколайчук]; Хмельницький: ХНУ, 2009. 223 с.
24. Завіновська Г.Т. Економіка праці : [навч. посіб.]. К. : КНЕУ, 2003. 300 с.
25. Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин та соціального захисту населення / [за ред. С.В. Мельника]. Луганськ., 2005. 179 с.
26. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Європейські моделі соціального діалогу та передумови їх запровадження в Україні. *Scientific Journal «Science Rise». Економічні науки*. 2016. № 1/1(18). С. 27–32.
27. Ілляшенко С.М. Гнучкість системи оплати праці в умовах змінного середовища. *Вісник економіки*. 2022. №3. С. 228–234.
28. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. Україна, *аспекти праці*. 2015. № 1. С. 22–27.
29. Інструкція зі статистики заробітної плати: Наказ Держкомстату України від 13 січня 2004 р. № 5. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>

30. Інформаційно-аналітичні матеріали на засідання НТСЕР до питання про стан реформування оплати праці. К. 2014. 31 с. URL: www.ntser.gov.ua/split/files/content/p1-ps.doc.
31. Капліна Г.А. Проблеми правового регулювання оплати праці в ринкових умовах України і шляхи їх вдосконалення : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Харків, 2009. 20 с.
32. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 26. С. 72–76.
33. Ковальчук В.М. Історія економіки та економічної думки : [навч. посіб.] / [В.М. Ковальчук, М.В. Лазаревич, М.І. Сарай]. К.: Знання, 2008. 647 с.
34. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkuia.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
35. Колот А. М., Головка Л. В. Оплата праці в системі соціально-трудових відносин : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 324 с.
36. Колот А.М. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. К.: КНЕУ, 2021. 296 с.
37. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33–35.
38. Лисенко Ю.І. Організація оплати праці на підприємствах: теорія і практика. Харків: Фінанси і статистика, 2019. 296 с.
39. Лісогор Л.С., Бутнік-Сіверський Б.Б. Економіка праці: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 256 с.
40. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [навч. посіб.] / В.М. Лукашевич Львів : Новий світ-2000, 2004. 248 с.
41. Майструк І. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки. *Український соціум*. 2007. № 1. С. 69–80.

42. Машевська А. А. Правове регулювання обліку оплати праці на підприємствах сільського господарства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 2. С. 93-103.
43. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства/ *Ефективна економіка*. № 4, 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf
44. Офіційний сайт завод «Горизонт». URL: <https://www.vent.com.ua/?srsltid=AfmBOoqs3S156hGCntBy6FS3D-R9knFjyESTPoAlSgeMlAxGMgQm-QUm>
45. Офіційний сайт Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/02971340>
46. Офіційний сайт ВООЗ. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
47. Прудкий А.В. Особливості адаптації менеджера до робочого середовища. (Науковий керівник – Кудінова А.О., к.е.н., доцент). *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 140-141.
48. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу /// *Віс. Хмельницького нац. ун.* 2009. № 5. С. 93–96.
49. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів. Федерація профспілок України. URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamkidiyalnosti/mizhnarodna-robota>.
50. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 154-159.
51. Стандарт ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з

керування психосоціальними ризиками». URL: <https://tic-ua.com/uk/statti/yak-keruvaty-psyhosoczialnomy-ryzykamy/>

52. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 146-149.

53. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

54. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27 (2021). С. 214–219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)

55. Nordgren Selar A., Gagné M., Hellgren J., Falkenberg H., Sverke M. Compensation profiles among private sector employees in Sweden: Differences in work-related and health-related outcomes // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 949711. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.949711.

56. Höpner M., Di Carlo D., Hassel A. Shielding competitiveness: how Germany's wage policy eliminated inflation and protected export markets // *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2024. P. 1–19. DOI: 10.1177/10242589241300114.

57. Narang G., Sharma T., Agarwal M. N. New venture employees want more than just a paycheck: exploring the total rewards mix and its role in driving work happiness // *Employee Relations: The International Journal*. 2025. Vol. 47(6). P. 1038–1061. DOI: 10.1108/ER-10-2024-0570.

58. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 249.00	64 091.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 346.00	54 704.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	13 903.00	9 387.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 467.00	1 526.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 933.00	3 087.00
Витрати на збут	2150	10 024.00	8 563.00
Інші операційні витрати	2180	2 018.00	965.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 395.00	
збиток	2195		1 702.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	491.00	2 036.00
Інші доходи	2240	13.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	653.00	18.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	72.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 174.00	316.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 174.00	316.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 174.00	316.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	23 825.00	17 089.00
Витрати на оплату праці	2505	14 183.00	13 212.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 024.00	2 971.00
Амортизація	2515	700.00	807.00
Інші операційні витрати	2520	1 103.00	984.00
Разом	2550	42 835.00	35 063.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91 026.00	72 249.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	73 056.00	58 346.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 970.00	13 903.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	4 270.00	2 467.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 975.00	2 933.00
Витрати на збут	2150	13 225.00	10 024.00
Інші операційні витрати	2180	3 193.00	2 018.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 847.00	1 395.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	768.00	491.00
Інші доходи	2240		13.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	115.00	653.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	55.00	72.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 445.00	1 174.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 445.00	1 174.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дроцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дроцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 445.00	1 174.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	29 766.00	23 825.00
Витрати на оплату праці	2505	17 563.00	14 183.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 622.00	3 024.00
Амортизація	2515	845.00	700.00
Інші операційні витрати	2520	3 102.00	1 103.00
Разом	2550	54 898.00	42 835.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95 593.00	91 026.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	79 245.00	73 056.00
Валовий: прибуток	2090	16 348.00	17 970.00
Інші операційні доходи	2120	4 524.00	4 270.00
Адміністративні витрати	2130	3 203.00	2 975.00
Витрати на збут	2150	13 856.00	13 225.00
Інші операційні витрати	2180	3 167.00	3 193.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	646.00	2 847.00
Інші фінансові доходи	2220	1 002.00	768.00
Фінансові витрати	2250	340.00	115.00
Інші витрати	2270		55.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 308.00	3 445.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 308.00	3 445.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 308.00	3 445.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	30 073.00	29 766.00
Витрати на оплату праці	2505	21 314.00	17 563.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 662.00	3 622.00
Амортизація	2515	1 250.00	845.00
Інші операційні витрати	2520	3 167.00	3 102.00
Разом	2550	60 466.00	54 898.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.