

УДК 331.221

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-29>**Галайда Т.О.**старший викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2747-7135>**Halaida Tetiana**Senior Lecturer at the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing
*National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"***ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ
ТА ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ****INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION OF PAYMENT
AND ITS PROVISION AT THE ENTERPRISE**

У статті досліджено проблеми формування ефективної системи організації оплати праці персоналу на підприємствах. Виявлено, що політика оплати праці впливає на ефективність діяльності персоналу та повинна враховувати необхідність виконання функцій заробітної плати та дотримання принципів поєднання інтересів роботодавців і найманих працівників підприємств. На прикладі промислового підприємства розроблено напрями вдосконалення організації оплати праці на основі проведення аналізу її ефективності. Запропоновано за результатами оцінювання персоналу коригування політики винагород на підприємстві із застосуванням системи KPI. Здійснено розрахунок очікуваних економічних результатів впровадження заходів щодо підвищення ефективності витрат на оплату праці та системи її організації на підприємстві.

Ключові слова: заробітна плата, персонал, оплата праці, ефективність, оцінювання, продуктивність праці.

The article examines the problems of forming an effective system of organizing personnel remuneration at enterprises in the face of modern challenges and develops recommendations for increasing its efficiency using the example of an industrial enterprise. The implementation of personnel remuneration policy at an enterprise should stimulate the growth of economic and financial results of activity by improving the organization of production, improving labor organization and increasing labor productivity. Effective organization of remuneration at an enterprise should contribute to maintaining a balance between the use of material and human resources, as well as between labor costs and its economic results. Remuneration policy affects the efficiency of personnel activities and should take into account the need to perform wage functions and adhere to the principles of combining the interests of employers and employees as parties to social and labor relations at the enterprise level. Approaches to forming a remuneration policy at an enterprise are investigated. Using the example of an industrial enterprise, an analysis of the effectiveness of the organization of personnel remuneration was performed. An analysis of the existing system of employee performance evaluation was conducted. Directions for improving the remuneration policy based on the evaluation of employee performance were developed. Based on the results of personnel evaluation, adjustments to the remuneration policy at the enterprise using the KPI system were proposed. Proposals were made to determine key evaluation indicators by personnel categories. It was determined that it would be advisable to develop and implement a social and compensation package for employees of the enterprise. The expected economic results of implementing measures to increase the efficiency of labor costs and the system of its organization at the enterprise were calculated. As a result of using the provided proposals, among the expected economic effects, one can expect an increase in personnel productivity, strengthening the employer's reputation in the labor market, and increasing the efficiency of labor costs.

Keywords: salary, personnel, remuneration, efficiency, evaluation, labor productivity.

Постановка проблеми. Заробітна плата виконує не лише роль стимулятора підвищення продуктивності праці і відтворення робочої сили суспільства, але й задовольняє потреби працівників і суспільства у праці. Оплата праці покликана стимулювати зростання доходів та прибутків за рахунок покращення організації виробництва і праці. Раціональна організація та ефективне провадження політики оплати праці в компанії повинні сприяти підтримці необхідного балансу між

матеріальними та трудовими ресурсами, а також між витратами праці та її економічними результатами, між витратами на виробництво продукції та її цінними аспектами для підприємства, між системою мотивації працівників та системою оцінювання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем забезпечення ефективної організації оплати праці на різних рівнях відображені у наукових працях українських та зарубіжних авторів: R.S. Smith,

R.G. Ehrenberg [1], Гапаєвої О.М. [3], Зеленої М. [4], Мустеци І. [5], Поліщука О.Ю. [6], Положенцевої К.Л. [7], Юрченка О.А. [8] та інших. Водночас, залишаються недостатньо висвітленими питання забезпечення підвищення ефективності витрат на заробітну плату на промислових підприємствах з урахуванням впливу її організації на продуктивність праці персоналу в сучасних умовах.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження та аналіз системи організації оплати праці на підприємстві в умовах сучасних викликів і розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес організації оплати праці виступає як елемент управління працею та усієї системи управління підприємством, тому повинна враховувати низку чинників:

- співвідношення поточного попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці;
- ступінь інноваційного розвитку підприємства;
- необхідність забезпечення ефективного формування і використання персоналу.

Ознакою забезпечення ефективності політики оплати праці повинно виступати узгодження інтересів сторін соціально-трудових відносин (табл. 1). Особливу увагу рекомендується сьогодні також звернути на матеріальне і моральне стимулювання працівників до відбудови економіки України, оскільки втрачено значну частину населення через воєнні дії та міграцію [5].

У результаті проведеного аналізу наукової літератури виявлено декілька методологічних підходів до формування та реалізації політики оплати праці на підприємствах (табл. 2).

Реалізація політики оплати праці є за своєю сутністю прийнятною на підприємстві технологію розроблення, затвердження, провадження та систематичної оптимізації форм, систем, методів визначення й коригування розміру заробітної плати працівників, що здійснює

роботодавець. Цілі системи організації оплати праці на підприємстві представлені на рис. 1.

Необхідно чітко усвідомити переваги та недоліки розглянутих двох форм оплати праці, зрозуміти, яка з них буде ефективнішою, зважаючи на характеристики виробничого процесу чи трудової операції, що виконується працівником [8].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОМІ-НІК Ко» є одним із провідних підприємств кондитерської промисловості України. Підприємство почало випускати різноманітні кондитерські вироби у місті Полтава ще з 1919 року. Компанія має членство в галузевій бізнес-асоціації «Укркондпром». Порівняльний аналіз динаміки продуктивності праці з ефективністю використання витрат на оплату праці на даному підприємстві (табл. 3) показав, що відбулося підвищення рівня продуктивності праці одного працівника на 59,1% за 2022–2024 рр., а за 2022–2023 рр. зростання річного виробітку відбулося усього на 25,9%. Аналіз також засвідчив про зниження ефективності використання витрат на заробітну плату за показниками зарплатовіддачі та рентабельності витрат на оплату праці. При цьому середня заробітна плата персоналу за 2022–2024 рр. збільшилася на 87,36%. Отже, ефективність організації оплати праці знизилася.

Виявлено, що підвищення результативності праці відбулося більш повільними темпами, ніж зарплати, що також свідчить про зниження ефективності її організації. Аналіз фонду заробітної плати засвідчив, що частка витрат на основну заробітну плату у 2022–2024 рр. становила менше 50%, тобто основна заробітна плата не виконувала відтворювальну функцію, а отже з часом перестає виконувати й стимулюючу, і ця тенденція посилюється. Не здійснювалося виплат інших заохочень і компенсацій. Рівень секретної заробітної плати працівників на підприємстві залишається нижчим за середні показники по харчовій промисловості. Основним завданням вдоскона-

Таблиця 1

Забезпечення узгодженості інтересів роботодавця та найманого працівника в сфері відносин оплати праці

Інтереси роботодавця	Інтереси працівника
Посилення стимулюючого впливу заробітної плати	Відповідність рівня заробітної плати отриманій освітньо-кваліфікаційному рівню, досвіду, стажу, умовам праці
Залучення та збереження персоналу	Підвищення заробітної плати та перевищення її рівня порівняно з оплатою праці за аналогічну роботу у інших роботодавців
Зниження соціальних ризиків на підприємстві (виникнення конфліктів, порушення дисципліни)	Стабільність винагороди та можливість отримання додаткових виплат

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 7]

Таблиця 2

Підходи до формування політики оплати праці на підприємстві

Пасивний	Активний
Формування системи організації оплати праці – нормативно закріплений обов'язок роботодавця виплачувати працівникам певний розмір винагороди за виконану роботу або відпрацьований час. Обов'язковий розмір виплат не мотивує підвищення ефективності праці	Політика оплати праці є ключовим елементом системи управління персоналом на підприємстві. Передбачається взаємне врахування інтересів працівників і роботодавців з точки зору адекватної оцінки працівників та результатів їхньої праці, рівня кваліфікації і продуктивності

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 8]

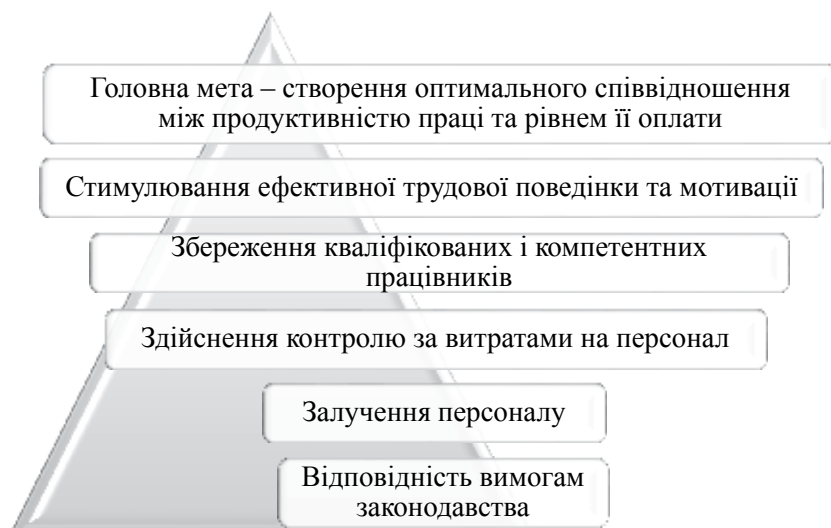


Рис. 1. Цілеспрямованість організації оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором

Таблиця 3

Показники оцінювання ефективності організації оплати праці на ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024р.	Темп приросту, %	
				2024 до 2022 р.	2024 до 2023 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	638511	735277	837760	31,21	13,94
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	599	546	494	-17,53	-9,52
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	71978	98414	111214	54,51	13,01
4. Чистий прибуток, тис. грн.	53749	19398	52399	-2,51	170,13
5. Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн./особу.	1065,96	1346,66	1695,87	59,09	25,93
6. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	120,16	180,25	225,13	87,36	24,90
7. Рентабельність витрат на заробітну плату, грн./грн.	0,75	0,2	0,47	-37,18	135,58
8. Зарплатовіддача, грн./грн.	8,87	7,47	7,53	-15,07	0,84

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

лення організації оплати праці на даному підприємстві повинно стати формування напрямів щодо посилення виконання основних функцій заробітної плати: відтворювальної, стимулюючої, соціальної. SWOT-аналіз існуючої системи оцінювання діяльності працівників засвідчив, що у неї існують певні недоліки (табл. 4).

Для забезпечення підвищення ефективності оплати праці доцільно підтримувати участь працівників у розробленні напрямів щодо вдосконалення певних її елементів. Необхідним також є організація проведення періодичних моніторингів задоволеності працівників системою винагород, моніторингу ефективності діяльності працівників у результаті змін у організації оплати праці, а за результатами здійснювати коригування. Основною метою стратегії мотивації та стимулювання праці персоналу є здобуття та утримання стійких конкурентних переваг. Досягнення цих завдань можливе через послідовний розвиток і підтримку високого рівня продуктивності праці, що базується на активній інновацій-

ній діяльності та адаптації до постійно змінних вимог ринку [4]. Для забезпечення ефективності усієї системи організації оплати праці на підприємстві сформовані напрями та заходи щодо її вдосконалення (рис. 2).

Політика оплати праці на ТОВ «ДОМІНІК Ко» повинна бути спрямованою на забезпечення принципів справедливої винагороди для працівників в залежності від кваліфікації та результатів праці. Перспективним вбачаємо також для усіх категорій працівників запровадження організації оплати праці із застосуванням КРІ-ключових показників результативності. Задля цього необхідно розроблення відповідної системи оцінювання працівників, і з цією метою можна запропонувати бальний метод. Кожна оцінка якостей працівника різні рівні прояву: низький рівень – отримання 0,5 балу, середній рівень – отримано 1 бал, вище середнього рівня – отримано 2 бали, високий рівень – отримано 3 бали. Оцінка у визначеному бальному еквіваленті ставиться працівнику за кожною з ознак у відповідності до його моделі

Система оцінювання персоналу на ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Переваги	Недоліки
1) Комплексний підхід до оцінки персоналу із застосуванням методів оцінювання (атестація та метод «360-градусів»). 2) Постійний контроль за дотриманням стандартів якості, виконанням планових показників.	1) Суб'єктивність з боку керівництва в процесі оцінювання, що може негативно впливати на достовірність результатів. 2) Через постійний контроль якості і оцінювання ефективності роботи, може відбуватися збільшення навантаження як на керівників, які його проводять, так і на підлеглих, і як наслідок, можуть виникати конфлікти і несприятливий соціально-психологічний клімат
Перспективи	Ризики
1) Безперервне підвищення кваліфікації та якості роботи працівників. 2) Впровадження автоматизації для частини процесу оцінювання персоналу. 3) Модернізована система відбору персоналу. 4) Зворотній зв'язок для підтримки контакту між підлеглими і керівництвом. 5) Більше можливостей для отримання винагород відповідно до результатів оцінювання.	1). Упередження у працівників стосовно нових методів оцінювання діяльності та загалом до змін. 2) Для автоматизації оцінювання необхідне спеціальне обладнання. 3) Завищені очікування від змін та винагород можуть негативно вплинути на реальний робочий процес. 4) Витрати на навчання фахівців для роботи з новими системами оцінювання.

Джерело: складено автором



Рис. 2. Напрями вдосконалення політики оплати праці та системи організації заробітної плати персоналу на ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Джерело: складено автором

компетенцій або паспорту посади (робочого місця) з врахуванням коефіцієнта вагомості даної ознаки. Для керівників та фахівців загальна оцінка ділових якостей працівника визначається як сума кількісних оцінок рівнів прояву усіх встановлених ознак з врахуванням їх вагомості (вагомість встановлюється через експертні оцінки). Оцінка складності виробничих функцій конкретного працівника розраховується за ознаками, які передбачені у тарифно-кваліфікаційних характеристиках посад або професій, посадових інструкціях чи характеристиках (паспортах) робочих місць або у моделях компетенцій, які використовуються на підприємстві, відображені у показнику рівня кваліфікації. Також беруться до уваги специфічні ознаки робочого місця чи посади, які впливають на складність праці. Для ТОВ «ДОМІНІК Ко» пропонуємо оцінювання результатів праці робітників проводити з урахуванням кількісних і якісних результатів та характеристик виконуваних робіт. Застосування ознак і відповідних їм оцінок для виробничих підрозділів (цехів, дільниць) доцільно здійсню-

вати наступним чином: обсяг виконаних робіт (виробничих завдань) за значимістю 0,4; якість продукції 0,4; ритмічність роботи 0,2. Рівні прояву ознак рекомендовано оцінювати за 3-бальною шкалою. Таким чином, за допомогою системи КРІ можна здійснити оцінювання працівника за результатами праці та іншими якостями і їх проявом у комплексі. Результати такого комплексного оцінювання повинні враховуватись не тільки для коригування оплати праці, але й при просуванні та плануванні розвитку персоналу, наприклад, при прийнятті рішень про підвищення чи пониження на посаді, кваліфікаційного розряду, призначенні стимулюючих надбавок або доплат, преміювання тощо. Оцінювання за допомогою визначення КРІ сприяє досягненню мети не лише щодо забезпечення кваліфікованим персоналом, підвищення ефективності праці, але й раціонального використання коштів фонду оплати праці і додаткових витрат на розвиток і стимулювання працівників. Пропонується проводити оцінювання фахівців і службовців здійснювати за групами КРІ (табл. 5). Оцінювання

Таблиця 5

Ключові показники оцінювання персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Категорії персоналу	Групи КРІ	КРІ
Фахівці (технічні службовці)	КРІ 1. Оцінювання результатів діяльності	1.1. Коефіцієнт продуктивності праці. 1.2. Коефіцієнт якості продукції 1.3 Коефіцієнт складності праці
	КРІ 2. Оцінювання результатів професійного розвитку	2.1. Коефіцієнт зміни освітнього рівня (підвищення кваліфікації). 2.2. Коефіцієнт соціальної активності. 2.3. Коефіцієнт творчої та інноваційної активності. 2.5. Коефіцієнт ділової активності.
	КРІ 3. Оцінювання поведінки в колективі (з боку колег, керівника)	3.1 Оцінка рівня авторитетності (поваги). 3.2. Оцінка сумісності з колективом за характером, темпераментом. 3.3. Оцінка рівня впливу на соціально-психологічний клімат у колективі (безконфліктність, толерантність, конструктивна критика).
Керівники	КРІ 1. Оцінювання результатів роботи підпорядкованого підрозділу	Комплекс кількісних і якісних показників, що характеризують виконання завдань підрозділу (колективу) за обсягом, структурою, асортиментом, якістю (продукції, товарів, робіт, послуг), термінами виконання поставлених завдань (планових показників), продуктивністю праці персоналу підрозділу (очолюваного колективу)
	КРІ 2. Оцінювання ступеня виконання управлінських функцій	2.1. Планування роботи підрозділу. 2.2 Організація продуктивної діяльності працівників. 2.3. Стимулювання творчої та інноваційної діяльності працівників. 2.4. Контроль за виконанням трудової та виробничої дисципліни, безпекою праці 2.5. Аналіз виконання планових показників діяльності підрозділу та контроль
Робітники (виробничий персонал)	КРІ 1. Оцінювання безпосереднім керівником результатів праці	1.1. Продуктивність праці; 1.2. Якість праці, (продукції, робіт, послуг); 1.3. Дотримання термінів виконання робіт. 1.4. рівень професійної майстерності
	КРІ 2. Експертне оцінювання рівня професійної підготовки	2.1. Знання; 2.2. Уміння; 2.3. Практичні навички; 2.5. Досвід роботи
	КРІ 3. Оцінювання особистих якостей керівником і колегами	3.1. Сумлінність та дисциплінованість; 3.2. Рівень мотивації; 3.3. Рівень конфліктності; 3.4. Ступінь довіри; 3.5. Культура поведінки та спілкування
	КРІ 4 Результати оцінювання	Відповідність вимогам робочого місця (посади)

Джерело: складено автором

керівників доцільно проводити за результатами діяльності його підрозділу. Критерії оцінювання можуть залежати від рівня посади самого керівника (департаменту, підрозділу, відділу, напряму, служби), виду та характеру діяльності підпорядкованого колективу. Запровадження напрямів вдосконалення політики оплати праці потрібно реалізовувати за чітким плануванням у часі. Керівництву підприємства доцільно проводити роз'яснювальну роботу серед лінійних керівників та окремих працівників щодо економічної й соціальної доцільності нововведень, регулярно моніторити вплив запроваджень на результати діяльності підрозділів, визначати рівень задоволеності працівників, вносити коригуючі зміни.

Як і на більшості українських підприємств працівники «ДОМІНІК Ко» переживають виробничі стреси на робочому місці через воєнний стан, повітряні тривоги тощо, отже мають потребу у постійній психологічній підтримці з боку керівництва і професійних психологів. Керівництво компанії створює безпечні умови для персоналу під час роботи, але ризики під час обстрілів все ж залишаються. Для кожного працівника сьогодні

велике значення мають певні соціальні гарантії з боку роботодавця (збереження робочого місця, здоров'я, допомога на медичні огляди і лікування, оплата додаткових відпусток).

В сучасних HR-практиках різних країн і у вітчизняних також набуває поширення формування компенсаційних пакетів з метою гармонізації інтересів і мотивів працівників та цілей компанії, а також розвитку бізнесу, отже на підприємстві також доцільно запропонувати розробити та запровадити соціально-компенсаційний пакет. При цьому вся компенсаційна політика повинна бути спрямована на максимально ефективний вплив на мотивацію працівників до підвищення продуктивності праці. Результати впровадження запропонованих напрямів, які можна очікувати, представлені на рис. 3.

Результати розрахунку економічної ефективності запропонованих у роботі напрямів покращення елементів організації оплати праці для даного підприємства наведені у табл. 6.

Оптимізація витрат на оплату праці є ключовим аспектом для ефективного ведення бізнесу. Це дозволяє

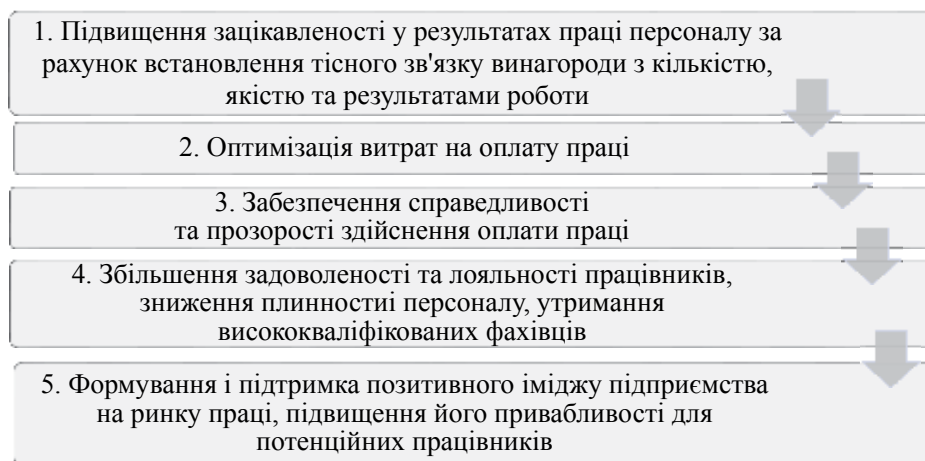


Рис. 3. Очікувані результати запровадження напрямів удосконалення системи організації оплати праці на ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Джерело: складено автором

Таблиця 6

Ефективність вдосконалення політики та системи організації оплати праці персоналу ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Напрямок	Впровадження	Очікуваний результат
Оптимізація структури фонду оплати праці	Збільшення частки фонду додаткової оплати праці за рахунок зменшення частки основної заробітної плати на 20%	Підвищення продуктивності праці персоналу на 10%
Впровадження системи мотивації персоналу за результатами праці	Оцінювання персоналу за результатами праці та компетенціями на кожному робочому місці та посаді	Одержання об'єктивних показників оцінювання працівників, оптимізація фонду заробітної плати та отримання його економії на 10%
Впровадження системи грейдів та КРІ	Розроблення КРІ та їх конкретні розрахунки за групами для кожної посади та робочого місця	Збільшення показників зарплатовіддачі за рахунок зростання обсягів виробництва продукції на 5%
Сумарний ефект – збільшення доходу підприємства від реалізації продукції		10+10+5= 25%

Джерело: складено автором

зберігати конкурентоспроможність компанії, не знижуючи якості обслуговування та не втрачаючи кваліфікованих кадрів [2]. Задля підвищення ефективності політики оплати праці керівництву ТОВ «ДОМІНІК Ко» необхідно забезпечити обов'язкове залучення лінійних керівників і фахівців служби управління персоналом, яким потрібно на високому рівні оволодіти методами мотивації, методами і техніками переконання, позитивного впливу, методами стимулювання працівників.

Реалізація продуманої системи винагород позитивно впливає на зниження плинності кадрів, підвищення лояльності до організації та формування міцної корпоративної культури, створює умови для довготривалого співробітництва, зменшує ризики втрати ключових фахівців і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця [4].

З метою забезпечення прозорості системи організації оплати праці на підприємстві доцільним є систематичне забезпечення:

- регулярного оновлення політики оплати праці з метою її відповідності вимогам ринку та внутрішнім цілям компанії, що дозволить уникнути непорозумінь та конфліктів між працівниками та керівництвом;
- використання сучасного програмного забезпечення задля ефективного контролю, що дозволяють автоматизувати процеси обліку та нарахувань;
- забезпечення інформаційної прозорості через доступ до розгорнутих звітів чи консультацій з фахівцями, що дозволить уникнути непорозумінь [3].

Керівництво підприємства повинно не лише забезпечувати виконання поставлених цілей, але й приймати активну участь у реалізації напрямів політики оплати праці, гарантувати дотримання прийнятих зобов'язань, здійснювати контроль і моніторинг, забезпечувати зворотній зв'язок.

Висновки. Для підвищення ефективності оплати праці, рівня компетентності та конкурентоспроможності людських ресурсів та дотримання лояльності працівників і рівня кадрової безпеки необхідно розробити таку політику оплати праці, яка б передбачала винагороду за результатами оцінювання діяльності персоналу. Серед основних напрямів удосконалення організації оплати праці на підприємстві доцільно реалізовувати запровадження інноваційних та гнучких форм оплати праці для різних категорій працівників, перегляд тарифних умов, встановлення залежності додаткових виплат від результативності праці персоналу, а також формування диференційованого соціально-компенсаційного пакету й раціональне планування та забезпечення ефективного використання витрат на заробітну плату працівників.

У результаті прийняття пропозицій щодо вдосконалення політики винагород на промислових підприємствах серед очікуваних ефектів варто зазначити підвищення продуктивності праці, посилення репутації роботодавця на ринку праці, закріплення кваліфікованої робочої сили та зміцнення її лояльності до компанії, а отже підвищення ефективності використання витрат на заробітну плату.

Список використаних джерел:

1. Robert S. Smith, Ronald G. Ehrenberg Modern Labor Economics: Theory and Public Policy (12 ED). London: Pearson Education, 2021. 688 p.
2. Гапаєва О.М., Кулешова А.А. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-26>
3. Д. Демчина. Система оплати праці: все про форми та види заробітної плати. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/systema-oplaty-pratsi-vse-pro-formy-ta-vydy-zarobitnoi-platy/> (дата звернення: 12.03.2026)
4. Зелена М., Волянська-Савчук Л., Повх. І. Стратегічні підходи до побудови системи винагороди персоналу в контексті трансформації кадрової політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том. 348. № 6. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-3>
5. Мустєца І., Мільман Л., Семенюк В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. № 4(92). С. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11>
6. Поліщук О.Ю., Сяська О.В., Савченко О.Р. Сучасні тенденції та особливості оплати праці. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319011>
7. Положенцева К.Л. Сучасні проблеми оплати праці в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №2(76). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-7>
8. Юрченко О.А., Свирида О.А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.06>

References:

1. Robert S. Smith, Ronald G. (2021) Ehrenberg Modern Labor Economics: Theory and Public Policy (12 ED). London: Pearson Education. 688 p.
2. Hapaieva O.M., Kuleshova A.A. (2021) Analiz systemy vynahorody personalu na pidpriemstvi ta shliakhy yii udoskonalennia [Analysis of the personnel compensation system at the enterprise and ways of its improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-26>
3. D. Demchyna. Systema oplaty pratsi: vse pro formy ta vydy zarobitnoi platy [Labor remuneration system: everything for forms and types of wages]. Available at: <https://business-broker.com.ua/blog/systema-oplaty-pratsi-vse-pro-formy-ta-vydy-zarobitnoi-platy/> (accessed March 12, 2026)
4. Zelena M., Volianska-Savchuk L., Povkh. I. (2025) Stratehichni pidkhody do pobudovy systemy vynahorody personalu v konteksti transformatsii kadrovoi polityky [Strategic approaches to the development of personnel compensation systems in the context of personnel policy transformation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. vol. 348. no 6. pp. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-3>
5. Mustetsa I., Milman L., Semeniuk V. (2023) Orhanizatsiia oplaty pratsi v umovakh voiennoho stanu. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu* [Organization of wages under martial law]. *Ekonomichni nauky*. no 4 (92). pp. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11>

6. Polishchuk O.Yu., Siaska O.V., Savchenko O.R. (2024) Suchasni tendentsii ta osoblyvosti oplaty pratsi [Current trends and features of remuneration]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*. no 31. pp. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319011>

7. Polozhentseva K.L. (2020) Suchasni problemy oplaty pratsi v Ukraini [Current problems of wages in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. no 2 (76). pp. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-7>

8. Yurchenko O.A., Svyryda O.A. (2023) Formuvannia systemy oplaty pratsi na pidpriemstvi [Current problems of wages in Ukraine]. *Naukovyi visnyk natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*. no 1-2. pp. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.06>

Дата надходження статті: 12.03.2026

Дата прийняття статті: 26.03.2026

Дата публікації статті: 10.04.2026