

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення оплати праці персоналу підприємства на засадах  
впровадження інноваційної системи грейдуння  
(на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

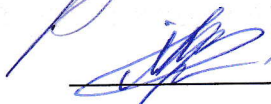
ДРУПЕП. 022311.01.03.00

Виконав  
студент 2 курсу  
група УПЕПмз-22-1



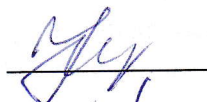
Сергій ВАСИЛЬКОВ

Керівник  
к.е.н., доцент




Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

27 листопада 2023 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

**Васильков Сергій Володимирович**

1 Тема роботи: Вдосконалення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдування (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та підзаконні нормативноправові акти України, конвенції Міжнародної організації праці, концепції та програми у сфері регулювання оплати праці, а також публікації у періодичних виданнях, монографії, праці вітчизняних і зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи визначення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдування. У другому розділі наведено аналіз оплати праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К». Третій розділ присвячено напрямкам вдосконалення оплати праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на засадах впровадження інноваційної системи грейдування.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Характеристика поняття «оплата праці» у науковому просторі; Рисунок - Сутність економічної категорії «оплата праці» з декількох аспектів; Рисунок - Економічна сутність поняття «оплата праці»; Таблиця - Сутність поняття «оплата праці» у нормативно-правовому аспекті; Таблиця - Функції заробітної плати; Рисунок – Форми та основні системи оплати праці; Таблиця - Переваги та недоліки форм оплати праці; Таблиця – Системи оплати праці зарубіжних країн; Рисунок – Підходи щодо удосконалення організації оплати праці працівників в Україні;

Таблиця - Сутність термінів «грейд» і «грейдинг»; Таблиця - Відмінності кваліфікаційних груп грейдів.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент

Сергій ВАСИЛЬК

Керівник роботи

Марія ЗЕЛЕНА

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Вдосконалення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдуння (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПмз-22-1 Васильков С. В., керівник Зелена М. І., к.е.н., доцент

Обсяг – 96 с., 15 рис., 42 табл., 85 джерел.

Ключові слова: грейди, оплата праці, грейдинг, преміювання, стимулювання.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдуння.

Об'єктом дослідження є процеси формування і розвитку оплати праці в господарській системі України.

У першому розділі наведено теоретичні основи визначення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдуння.

У другому розділі наведено аналіз оплати праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення оплати праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на засадах впровадження інноваційної системи грейдуння, а саме: запровадження механізму оцінки посад на підприємстві як основа побудови сітки грейдів; удосконалення грейдингової системи оплати праці на ТОВ «Епіцентр К»; використання індикативного оцінювання ефективності досягнення результатів працівником ТОВ «Епіцентр К» шляхом уніфікованого ранжування посад.

28.11.23

Дата

Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи визначення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдування .....	8
1.1 Сутність заробітної плати як економічної категорії та її роль в системі ринкових розподільних відносин .....	8
1.2 Теоретичний аспект: характеристика основних форм і систем оплати праці .....	13
1.2.1 Застосування різноманітних систем оплати праці у країнах з розвинутою ринковою економікою. Можливість та доцільність їх застосування в Україні .....	20
1.3 Зміст грейдингової системи оплати праці та особливості її застосування на підприємстві .....	23
Висновки до розділу 1 .....	31
2 Аналіз оплати праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К» .....	34
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства .....	34
2.2 Аналіз мотиваційних факторів персоналу ТОВ «Епіцентр К» .....	45
2.3 Оцінка застосування грейдингової оплати праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» .....	55
Висновки до розділу 2 .....	64
3 Напрями вдосконалення оплати праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на засадах впровадження інноваційної системи грейдування .....	67
3.1 Запровадження механізму оцінки посад на підприємстві як основа побудови сітки грейдів .....	67
3.2 Удосконалення грейдингової системи оплати праці на ТОВ «Епіцентр К» .....	74
3.3 Використання індикативного оцінювання ефективності досягнення результатів працівником ТОВ «Епіцентр К» шляхом уніфікованого ранжування посад .....	84
Висновки до розділу 3 .....	93
Висновки .....	96
Перелік джерел посилання .....	99
Додатки .....	108

## ВСТУП

Становлення нової багатовимірної економіки з інформаційними, інноваційними та цифровими перевагами створює виклики, а пошук відповідей на них призводить до зміщення акцентів на сталий розвиток людських ресурсів. Тому одним із головних викликів для сталого розвитку підприємств у мінливому ринковому середовищі є набуття беззаперечної переваги в людських ресурсах. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення управлінського підходу до формування ефективної системи оплати праці, яка виступає основним детермінантом залучення, утримання та ефективного використання людських ресурсів на підприємстві.

Дослідження низки наукових джерел показало, що системи оплати праці повинні формуватися на основі наукових принципів конкурентоспроможного рівня та доцільної диференціації заробітної плати з урахуванням сучасного стану розвитку економіки та ринкової кон'юнктури.

При цьому слід враховувати такі три принципи: забезпечення отримання кожним працівником адекватної винагороди, що відповідає ринковій вартості послуг праці та співмірна з результатами трудової діяльності; надання роботодавцю можливості досягти таких результатів своєї діяльності, які дають йому змогу відшкодувати свої витрати та отримати прибуток; досягнення необхідного компромісу між інтересами роботодавців та найманих працівників при розподілі доходів на підприємстві. досягнення необхідного компромісу між інтересами роботодавців і найманих працівників щодо розподілу доходів.

У сучасних умовах основним завданням в управлінні людськими ресурсами є розпізнавання та використання потенціалу працівників, що неможливо без гармонізованої системи мотивації.

У зв'язку з цим все більшого значення набуває індивідуалізація мотивації працівників, одним із способів реалізації якої є грейдування винагород, що, в свою чергу, сприяє підвищенню як індивідуальної ефективності кожного

працівника, так і організаційної ефективності творчих колективів. Впровадження системи грейдів підвищує мотивацію працівників, оскільки працівники орієнтуються на корпоративну систему кар'єрних цінностей, створену шляхом ранжування посад, і водночас прагнуть до ефективності. Окремі питання організації й регулювання оплати праці в умовах перехідної економіки та ринкової системи господарювання досліджувало чимало вітчизняних вчених-економістів, зокрема Н. Болотіна, О. Валецька, О. Грیشнова, О. Дубовська, О. Жук, О. Іляш, Г. Завіновська, А. Колот, М. Крупка, Т. Костишина, О. Кочемировська, О. Кузьмін, Г. Куліков, В. Лагутін, Е. Лібанова, Г. Міщук, В. Онищенко, В. Онікієнко, І. Петрова, В. Петюх, С. Покропивний, О. Поліщук, В. Приймак, О. Стефанишин, О. Стецуріна, А. Череп, Л. Шульгінова та ін. Проблеми детінізації національної економіки, зокрема системи оплати праці, розглядали у своїх працях І. Барановська, Я. Дяченко, О. Коваль, Ю. Харазішвілі та ін. Вивченням зарубіжного досвіду формування і функціонування систем оплати праці та можливостей впровадження у вітчизняну економіку займались С. Дзюба, Е. Жуліна, Н. Іванова, С. Матюх та ін.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдування. Для досягнення поставленої мети сформульовано і вирішено такі завдання:

- узагальнити сутність заробітної плати як економічної категорії та її роль в системі ринкових розподільних відносин;
- дослідити характеристику основних форм і систем оплати праці;
- провести порівняльно-оціночний аналіз застосування різноманітних систем оплати праці у країнах з розвинутою ринковою економікою; можливість та доцільність їх застосування в Україні;
- визначити зміст грейдингової системи оплати праці та особливості її застосування на підприємстві;
- проаналізувати систему оплати праці на підприємстві;

- розробити й обґрунтувати напрями вдосконалення оплати праці персоналу підприємства на засадах впровадження інноваційної системи грейдування.

Об'єктом дослідження є процеси формування і розвитку оплати праці в господарській системі України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, науково-практичні засади та організаційно-економічні закономірності розвитку системи грейдування.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, концептуальні положення сучасної економічної теорії, діалектичні методи пізнання, системний і комплексний підхід до вивчення суспільних явищ і процесів. У процесі дослідження використано загальноекономічні та спеціальні методи, зокрема абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формування висновків), статистичні дослідження, зокрема порівняльний, кореляційно-регресійний аналіз (для визначення якісних і кількісних залежностей змінних фонду оплати праці), соціологічні методи (для експертного визначення факторів, що впливають на рівень оплати праці для оцінювання), подальший аналіз і синтез, методи історичного та логічного об'єднання та інші методи наукового дослідження.

Інформаційною базою дослідження є публікації у періодичних виданнях, монографії, праці вітчизняних і зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо застосування оплати праці персоналу на засадах впровадження інноваційної системи грейдування.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 96 сторінок, включає 42 таблиці, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ

## 1.1 Сутність заробітної плати як економічної категорії та її роль в системі ринкових розподільних відносин

Вибір системи оплати праці - один з найважливіших кроків у підвищенні ефективності компанії та її працівників. Система повинна бути зрозумілою для всіх працівників, щоб існував прямий зв'язок між продуктивністю праці та заробітною платою, яку вони отримують.

У сучасному висококонкурентному середовищі одним з ключових ресурсів є людські ресурси з певними компетенціями, які необхідні компаніям для завоювання та утримання лідируючих позицій на ринку. У конкурентній боротьбі за кваліфікований персонал компаніям необхідно пропонувати не тільки гідні умови праці, але й розумну заробітну плату. Прагнення сучасних компаній розробити найбільш ефективні підходи до організації оплати праці призвело до появи різних систем оплати праці. Досвід, накопичений за кордоном з питань оплати праці, може бути корисним для використання в залізничній галузі, але не може бути механічно перенесений в нашу економіку.

Заробітна плата визначається щомісяця на основі результатів роботи всіх працівників. Величина коефіцієнта розраховується за методикою організації, яка встановлюється загальними зборами працівників і затверджується в Положенні про оплату праці або наказом керівника організації. "Змінні" системи оплати праці та комісійну винагороду іноді виділяють як різновид некомпенсаційних систем [1, с. 164].

Сутність поняття "винагорода за працю" досліджувалася у працях багатьох провідних вчених та науковців. Дослідимо поняття "винагорода за працю" в науковому просторі табл. 1.1 та сформуємо власне визначення цієї економічної категорії.

Таблиця 1.1 - Характеристика поняття «оплата праці» у науковому просторі

Автор	Характеристика поняття «оплата праці»
Бражнікова Л.М., Гарна С.О., Шнурко А.М. [1, с. 164]	«Оплата праці є важливою характеристикою ринку праці, визначається умовами цього ринку і одночасно її рівень визначає попит на працю та її пропозицію. Оплата праці поєднує інтереси та потреби працівників, роботодавців та держави, тобто визначає ефективність соціально-трудова відносин. Визначення поняття «оплата праці» на законодавчому рівні є достатньо поверховим, що не дає змогу глибоко проаналізувати і зрозуміти як економічні, так і соціальні аспекти цього поняття. Зауважимо, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності заробітної плати».
Васюренко Л.В. [2, с. 31]	«Оплата праці – це обов'язок роботодавця щодо виплати найманому працівникові зароблених ним коштів за виконану ним роботу (або надані послуги) відповідно до умов трудового договору»
Дробишева О. О., Домаш Д. В. [3, с.48]	«Оплата праці – це винагорода, зазвичай, у грошовому вираженні, яка виплачується працівникові за виконану роботу, необхідна для подальшого існування людини та спроможності надалі працювати».
Марченко Ю. І. [4, с. 56]	«Оплата праці є провідним інструментом соціальної політики, яка зумовлює рівень соціальності суспільства, здатності держави підтримувати рівень якості життя соціуму загалом і кожної людини зокрема»
Олійник С.О., Чухно К.В. [5, с.119]	«Оплата праці – це винагорода за працю, основний дохід працівників, саме тому облік розрахунків з оплати праці – найскладніша ділянка роботи бухгалтера».
Попович О.В., Гулько К.Ю. [6, с. 21]	«З одної сторони оплата праці залежить від результатів праці, з іншої – вона впливає на її показники, стимулює розвиток виробництва, ефективність роботи, підвищення кількісних і якісних результатів праці».

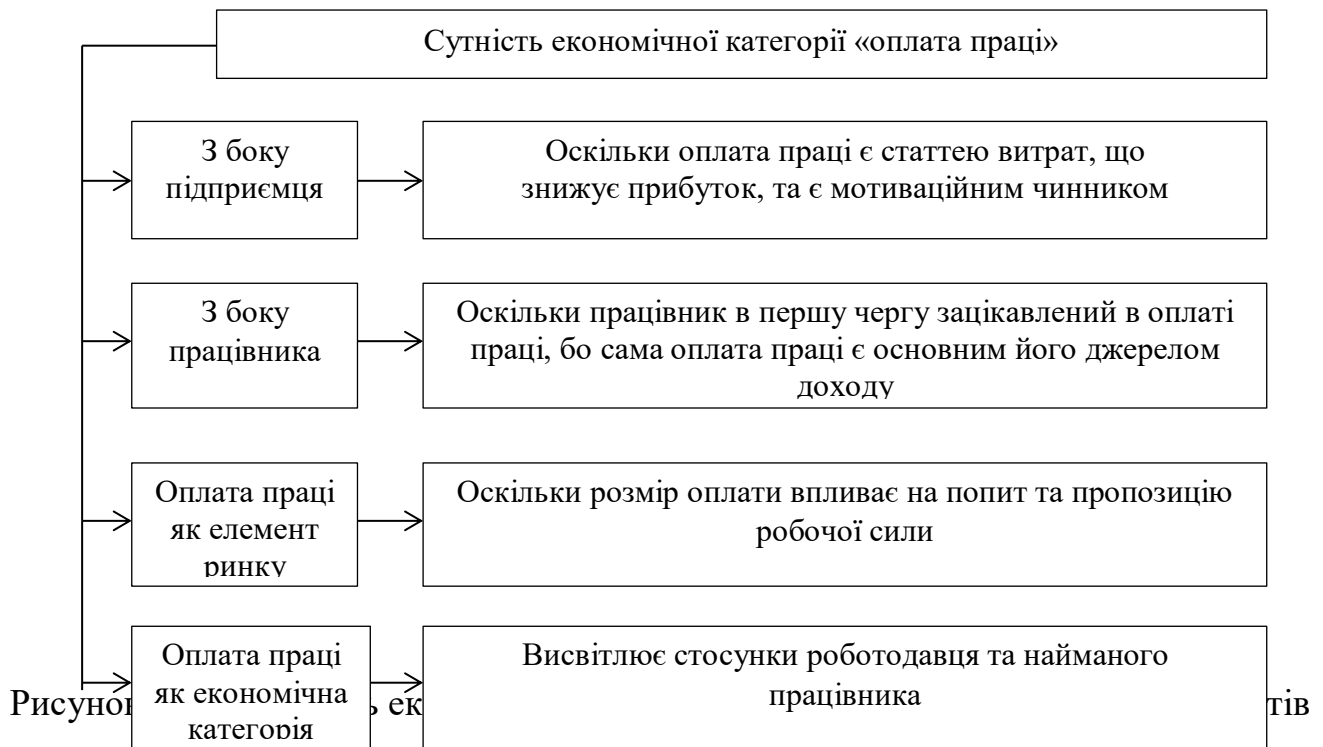
Тому, враховуючи багатоаспектність наведеного авторами визначення, видається необхідним дослідити сутність економічної категорії "оплата праці" з декількох аспектів, а саме (рисунок 1.1) [2, с.31]:

Узагальнивши результати досліджень науковців щодо оплати праці, можна уточнити сутність категорії (рисунок 1.2) [3, с.48].

Враховуючи результати даного дослідження, можна стверджувати, що на сьогоднішній день у наукових працях вітчизняних вчених відсутнє чітке трактування поняття "винагорода за працю". Економічна сутність та характеристики, притаманні категорії "винагорода за працю" згідно з чинною нормативно-правовою базою, представлені в таблиці 1.2 [4, с. 56]. Заробітна плата виконує низку важливих функцій як для працівників, так і для підприємства та національної економіки в цілому.

Характеристика відтворювальної, стимулюючої, оптимізаційної, соціальної,

регулюючої та функції формування платоспроможного попиту наведена в таблиці 1.3 [5, с. 119].



Заробітна плата є важливою мотиваційною складовою продуктивності зайнятості.

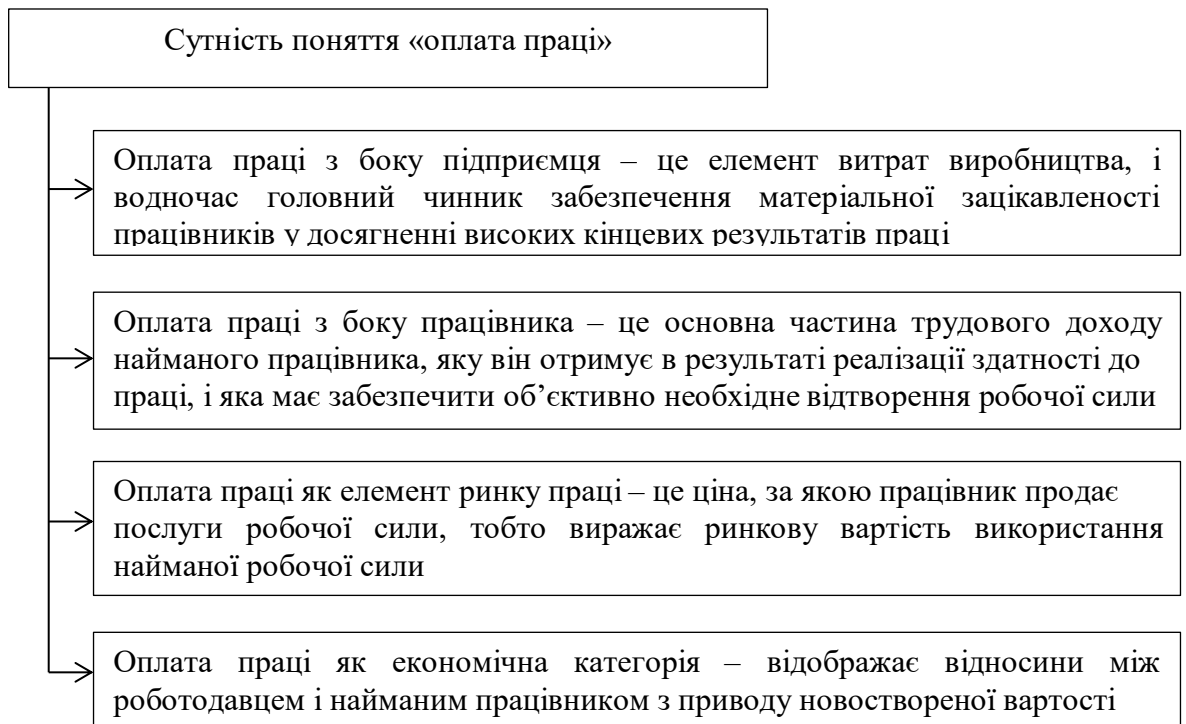


Рисунок 1.2 - Економічна сутність поняття «оплата праці»

Таблиця 1.2 - Сутність поняття «оплата праці» у нормативно-правовому аспекті

Документ	Сутність «оплати праці»
Податковий кодекс України [7]	«Визначає платників податку, дохід найманих працівників; регламентує розмір утримань із заробітної плати працівника та нарахувань на неї».
Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8]	«Визначає основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, порядок оформлення первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, обов'язки підприємств під час складання фінансової звітності, зокрема, що стосується оплати праці».
Закон України «Про оплату праці» [9]	«Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати»
Кодекс законів про працю [10]	«Визначає загальні правила регулювання індивідуальних трудових відносин, умови праці, особливості регулювання окремих категорій працівників, норми праці, трудову дисципліну, безпеку та охорону праці, правила регулювання колективних трудових відносин».
Інструкція зі статистики заробітної плати [11]	«Розроблена відповідно до Закону України «Про оплату праці», містить основні методологічні положення щодо визначення показників оплати праці у формах державних статистичних спостережень з метою одержання об'єктивної статистичної інформації про розміри та структуру оплати праці найманих працівників».

Результати дослідження взаємозв'язку між зайнятістю та заробітною платою в Україні на етапі ринкової трансформації свідчать, що низький рівень заробітної плати є важливим чинником, який стримує економічний розвиток. Це призводить до збереження неефективної зайнятості, накопичення прихованого безробіття, зниження продуктивності праці, зростання вторинної та нестандартної зайнятості, розширення неформального та "тіньового" секторів економіки, погіршення якості робочої сили.

Низький рівень оплати праці та не виправдана диференціація заробітної плати між галузями, секторами та регіонами спричинені відсутністю зв'язку між системою оплати праці та ключовими макроекономічними показниками, а також нерівномірною динамікою показників розвитку економіки та зайнятості.

Як наслідок, важко забезпечити ефективну та продуктивну зайнятість,

оскільки політика ціноутворення на послуги праці не відповідає їх реальній вартості та принципу ефективного збереження робочої сили, не сприяє стимулюванню мотивації та підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 1.3 - Функції заробітної плати

Функція	Сутність
Відтворювальна (відновлювальна)	Працівники повинні забезпечуватися необхідними виплатами на рівні, що дозволяє їм відновлювати свою працездатність, фізичні та розумові сили. Держава повинна встановити розумний мінімальний розмір таких виплат, тобто мінімальну заробітну плату, співмірну з купівельною спроможністю населення.
Стимулююча	Розмір оплати праці залежить від внеску працівника в досягнення певних результатів. Така залежність має стимулювати працівників до підвищення ефективності своєї роботи. Для цього компаніям варто розробити ефективну систему винагород і бонусів для працівників.
Оптимізаційна	Оскільки заробітна плата є частиною собівартості продукції, підприємства заохочуються до більш ефективного використання робочої сили. Це проявляється у зменшенні витрат на оплату праці на одиницю продукції шляхом запровадження прогресивних форм і систем оплати праці. В результаті оптимізується співвідношення між зростанням продуктивності праці та зростанням середньої заробітної плати. Держава виконує цю функцію, встановлюючи співвідношення між платоспроможним попитом і товарною пропозицією. Фірми - у підвищенні продуктивності праці швидше, ніж зростає заробітна плата.
Соціальна (розподільча)	Забезпечення рівної винагороди за рівну працю, тобто усунення дискримінації та встановлення соціальної справедливості. Для виконання цієї функції необхідне державне та договірне регулювання заробітної плати.
Регулююча (ресурсорозміщувальна)	Забезпечує залежність заробітної плати від рівня кваліфікації працівника, ступеня складності роботи тощо. Визначає коригування витрат на оплату праці під впливом попиту та пропозиції, регіональних, галузевих та економічних умов.
Формування платоспроможного попиту	Узгодження між платоспроможним попитом населення та виробництвом споживчих товарів. Оскільки платоспроможний попит формується потребами та доходами населення, заробітна плата в ринкових умовах встановлює співвідношення між попитом та пропозицією.

Вирішення цієї проблеми полягає у формуванні та реалізації економічно і соціально обґрунтованої політики зайнятості та доходів, у тому числі заробітної плати. Заробітна плата як частка випуску та ВВП є одним з найважливіших структурних показників макроекономіки, що посідає важливе місце в аналізі та формуванні соціально-економічної державної політики і широко використовується в міжнародних порівняннях [12, с. 78]. Це безпосередньо

пов'язано з загальновідомою проблемою дешевої робочої сили в Україні.

Розглядаючи це питання ширше, не можна оминати увагою аспект тіньової економіки. В Україні, крім офіційно зафіксованої заробітної плати, в багатьох секторах економіки (особливо в малому бізнесі) поширена практика додаткової винагороди ("зарплата в конверті"), яка не фіксується статистикою [13, с. 155]. Така практика дозволяє роботодавцям уникати сплати обов'язкових соціальних платежів, які нараховуються на заробітну плату.

Таким чином, система організації праці, її оплати та мотивації має бути спрямована на підвищення ефективності праці. Для цього потрібні різні підходи, засоби матеріального і морального стимулювання та організаційні заходи, такі як підвищення доходів, справедливість винагороди, ефективна організація праці та вдосконалення організації виробництва.

## **1.2 Теоретичний аспект: характеристика основних форм і систем оплати праці**

Найважливішими проблемами в цій сфері є низка питань, пов'язаних з пошуком найбільш ефективних шляхів реформування систем мотивації та винагороди працівників. Організація трудових процесів та винагород в умовах посилення конкуренції, підвищення економічних ризиків та розширення економічної самостійності вимагає застосування ефективних підходів до організації оплати праці. Ринкові модифікації форм і систем оплати праці на вітчизняних підприємствах повинні забезпечувати максимальну індивідуалізацію винагороди за рахунок широкого використання адекватної оцінки конкретного трудового внеску кожного працівника.

Заробітна плата відіграє важливу роль у формуванні економіки, оскільки вона повинна виконувати одночасно і в рівній мірі щонайменше чотири функції: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу і соціальну. Праця - це цілеспрямована

діяльність людей, результатом якої є формування споживчих вартостей, а продуктом праці - створення всіх необхідних суспільству матеріальних і духовних цінностей. Метою праці є здійснення процесу виробництва і доведення продукції (товарів, робіт, послуг) до споживачів [14].

Процес виробництва матеріальних благ включає в себе не тільки працю, витрачену в самому процесі виробництва, а й витрати, вже понесені на попередніх стадіях суспільного виробництва і використані для виробництва даного продукту. Вартість конкретної живої праці, інвестованої у виробничий процес, виражається через заробітну плату.

Розрізняють номінальну та реальну заробітну плату. Номінальна заробітна плата визначається як сума грошей, яку працівник отримує за певний період часу. Натомість реальна заробітна плата вимірюється кількістю споживчих товарів і послуг, які працівник може придбати за свою заробітну плату, і тому не дає повного уявлення про рівень життя одержувача.

Таким чином, реальна заробітна плата залежить від декількох факторів, включаючи розмір номінальної заробітної плати, рівень цін на товари і послуги та суму податків, які сплачують працівники. Зміна реальної заробітної плати або її індекс визначається як відношення індексу номінальної заробітної плати до індексу цін. Система оплати праці включає сукупність елементів, які визначають міру праці та співвідношення оплати праці з різними організаційно-технічними умовами виробництва.

Наприклад, стаття 96 Кодексу законів про працю України від 10.12.71 р. № 322-VIII [3] визначає, що основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифних ставок, тарифних сіток, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик. Тарифна система найчастіше використовується на підприємствах. Тарифна система дозволяє порівнювати складність різних видів робіт та умови їх виконання, і відповідно диференціювати заробітну плату працівників різних категорій і кваліфікацій.

Основні елементи тарифної системи оплати праці [15, с. 210]:

- Тарифні сітки і тарифно-кваліфікаційні довідники

- тарифні ставки
- тарифні ставки
- схеми посадових окладів.

Форма оплати праці ефективна лише тоді, коли вона відповідає організаційно-технічним умовам виробництва.

Тому при виборі форми оплати праці для конкретної категорії працівників необхідно враховувати їх конкретні умови праці, особливості виробництва тощо. Основними (загальними) умовами застосування тієї чи іншої форми оплати праці є рівень технічної оснащеності, характер технологічних процесів та організації виробництва і праці, ступінь використання виробничих потужностей та обладнання, стан нормування праці тощо.

Кожна з цих форм оплати праці включає кілька систем оплати праці, залежно від різних організаційно-технічних умов виробництва. Можливі та реально застосовувані системи оплати праці працівників виробничих підприємств (підрозділів організації) наведено на рис. 1.3 [15, с. 210]. Компанії вільні встановлювати власні форми, системи та ставки. При цьому орієнтиром у процесі організації оплати праці можуть виступати державні тарифні сітки. При відрядній формі оплати праці розмір заробітку працівника визначається кількістю виробленої продукції (робіт, послуг) за певний період (як правило, місяць) і відрядною розцінкою за цю одиницю.

Така форма оплати праці насамперед стимулює підвищення кількісних показників праці, тобто продуктивності праці. Зростання продуктивності праці призводить до зростання заробітної плати. При цьому витрати праці на одиницю продукції залишаються незмінними, незалежно від обсягу виробництва. При прямій відрядній оплаті праці заробіток працівника визначається обсягом виробленої продукції та відповідною відрядною розцінкою.

$$ЗП_{відр} = N_{ф} \cdot P_{відр} . \quad (1.1)$$

Відрядна розцінка ( $P_{відр}$ ) за виготовлення одиниці продукції обчислюється

за нормою часу на її виготовлення  $i$ , відповідною, годинною тарифною ставкою робітника  $i$ -го розряду [16, с. 71]:

$$P_{\text{відр}} = t_{\text{шт.кі}} \cdot l_i. \quad (1.2)$$

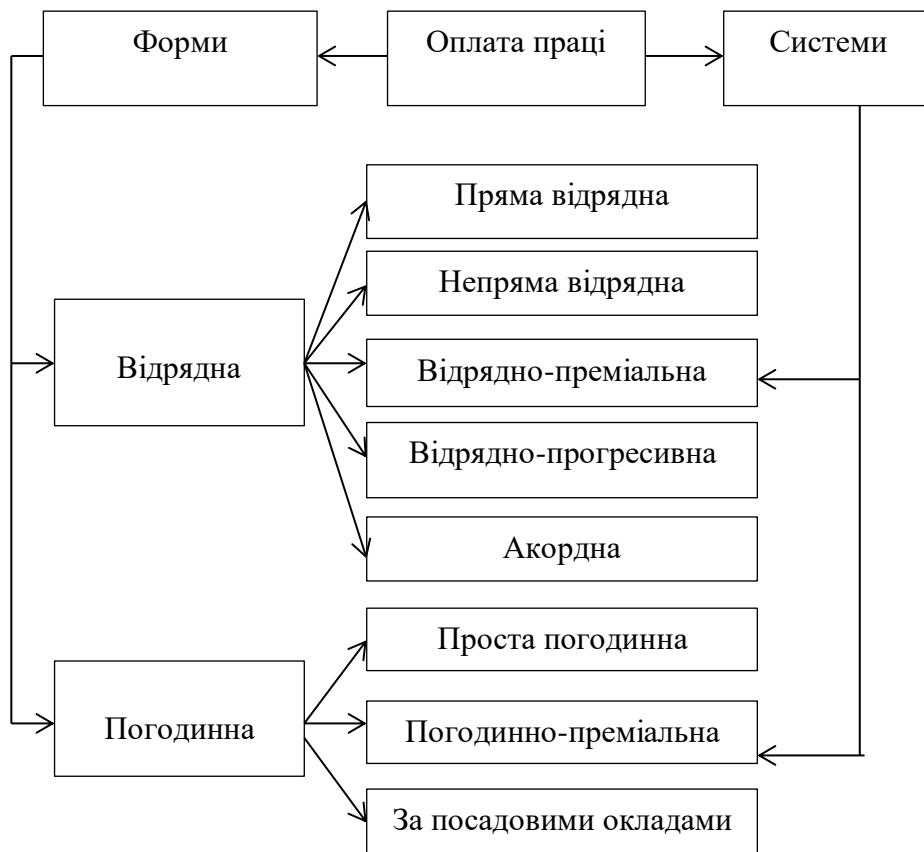


Рисунок 1.3 – Форми та основні системи оплати праці

За відрядно-преміальної системи, окрім прямої відрядної оплати праці, працівники отримують премію за виконання або перевиконання встановлених кількісних та якісних показників діяльності:

$$ЗП_{\text{відр прем}} = N_{\text{ф}} \cdot P_{\text{відр}} + П, \quad (1.3)$$

де  $П$  – сума преміальних доплат, грн.

Відрядною системою працівники отримують нормальну заробітну плату за вироблену продукцію в межах визначеної норми, тоді як за продукцію, вироблену понад норму, виплачується вища заробітна плата. Сума, яку отримує працівник за цією системою (прогресивна система оплати праці), розраховується за такою формулою:

$$ЗП_{\text{відр прогр}} = N_n \cdot P_{\text{відр}} + N_{\text{дод}} \cdot P_{\text{прогр}} . \quad (1.4)$$

За непрямої відрядної системи оплати праці заробіток працівника залежить не від його індивідуального виробітку, а від результатів роботи інших працівників, яких він обслуговує. Ця система використовується для оплати праці допоміжних робітників (наприклад, наладчиків, ремонтників, кранівників) та підсобних робітників, які не підлягають нормуванню або обліку, але мають значний вплив на рівень виробітку основних робітників.

Заробіток допоміжного робітника при непрямій відрядній системі оплати праці розраховується за формулою [17, с. 227]:

$$ЗП_{\text{непр відр}} = li \cdot \Phi P Чф \cdot квн \quad (1.5)$$

Сумарна схема оплати праці означає, що працівник або група працівників отримують винагороду за всю комплексну операцію з кінцевим терміном її завершення, а не за виробництво окремих товарів або виконання окремих завдань. Кошти, призначені для оплати праці, виплачуються після завершення всієї комплексної операції, незалежно від часу її завершення. Така система оплати праці заохочує виконання термінових робіт меншою кількістю працівників. Наприклад, термінові ремонти заохочуються до використання цієї системи оплати праці.

Погодинна оплата праці (Погодинна) ставить заробітну плату працівника в залежність від встановленої тарифної ставки за одиницю роботи (зазвичай одну годину) і відпрацьованих годин у розрахунковому періоді (місяці). За такої форми

оплати праці зі зростанням продуктивності праці витрати на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції зменшуються і навпаки. Тому необхідно створити відповідні умови для підтримання нормальної інтенсивності праці. В іншому випадку існує ризик зростання собівартості продукції (робіт, послуг) через низьку продуктивність праці.

Пряма погодинна форма оплати праці - це така, при якій грошова винагорода за фактично відпрацьований час нараховується працівникові за його тарифною ставкою [18, с. 110]:

$$ЗП_{пог} = l_i \cdot \Phi P Чф . \quad (1.6)$$

За погодинно-преміальною системою заробітна плата робітника ( $ЗП_{пог-прем}$ ) складається із тарифного заробітку та суми преміальних доплат і визначається так:

$$ЗП_{пог} = l_i \cdot \Phi P Чф + П . \quad (1.7)$$

Різновидом погодинно-преміальної системи є система оплати за посадовими окладами.

Переваги та недоліки погодинної та відрядної форми оплати праці розглянемо у таблиці 1.4 [18, с. 118].

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки форм оплати праці

	Відрядна форма	Погодинна форма
1	2	3
Переваги		
Роботодавець	Зацікавлення працівника у збільшенні виробництва продукції.	Зменшення контролю за якістю виготовленої продукції.
	Продуктивність праці в основному залежить від працівника	Більше розуміння працівниками причетності до організації виробництва.
	Зменшення контролю над працівниками.	Регулярність заробітної плати.

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
Працівник	Можливість збільшення розміру заробітної плати, шляхом виготовлення більшої кількості виробленої продукції.	Стабільний заробіток при обмежених зусиллях
	Будь-який працівник, незалежно від його освіти, кваліфікації чи стану здоров'я, може отримати робоче місце.	Згуртованість у трудовому колективі.
<b>Недоліки</b>		
Роботодавець	У гонитві за кількістю працівники перестають приділяти увагу якості продукції	Відсутність стимулу працівників до збільшення продуктивності праці
	Зайвих поспіх призводить до порушення техніки безпеки і травматизму	Необхідність в «наглядачеві», який контролює процес праці
	Можлива перевитрата сировини і матеріалів	Ризик роботодавця щодо коливань в продуктивності праці
	Складність при встановленні норм виробітку	Заробітну плату складніше пов'язати з результатом праці
	Відсутність стимулу працівника до роботи на довгостроковий період, а звідси вища плинність кадрів	Працівники можуть поставити свої власні інтереси вище інтересів споживача, що в довгостроковому періоді може принести шкоду інтересам роботодавця.
Працівник	Нерегулярність заробітної плати, що є небажаним явищем для працівників.	Можлива несправедливість щодо розміру оплати праці через її непрямий зв'язок з результатами діяльності.
	Можливість неточного обліку чинників, які не залежать від працівників, проте впливають на кінцеві результати діяльності.	Рівна оплата високопродуктивних і низькопродуктивних працівників.
	Ймовірність порушення техніки безпеки і охорони праці.	Неможливість збільшення працівником свого заробітку, шляхом збільшення трудових зусиль.

Оплата праці є одним із фундаментальних сегментів будь-якої економічної системи, а її розмір є основою життя працівника і, крім того, визначає його якість та значущість. Тому компанії повинні застосовувати такі форми і системи оплати праці, які заохочують і мотивують працівників до особистого розвитку.

### **1.2.1 Застосування різноманітних систем оплати праці у країнах з розвинутою ринковою економікою. Можливість та доцільність їх застосування в Україні**

Організація оплати праці на підприємствах покликана бути такою системою винагороди, яка створює нормальні умови праці для працівників і водночас збільшує дохід підприємства. Як соціально-економічна категорія, оплата праці є, з одного боку, основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства [19, с. 185]. З іншого боку, правильно організована система оплати праці стимулює працівників до підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Зростаючий попит на ефективну робочу силу змушує підприємства розглядати нові підходи до систем оплати праці.

Сучасні системи оплати праці на українських підприємствах повинні враховувати інтереси роботодавців, працівників та держави, щоб забезпечити фінансову стабільність підприємства поряд із соціальними цілями. Ефективність роботи багатьох працівників залежить від матеріальних стимулів, а також від зрозумілості та справедливості системи оплати праці, що використовується. У контексті швидких змін, спричинених новим поколінням економічних перетворень, важливо впроваджувати системи оплати праці, які були успішними в інших країнах. Наразі в розвинених країнах існують різні системи оплати праці, які мають певні особливості та можуть бути застосовані в провідних українських компаніях. Розглянемо деякі з них (таблиця 1.5) [20, с. 370].

Без урахування особливостей сучасної організації оплати праці та постійних змін в нашій економіці було б надто складно впроваджувати вищезгадані зарубіжні системи оплати праці в українських компаніях.

Тому при вдосконаленні організації оплати праці працівників на підприємствах можна дотримуватися підходу, який матиме вплив на посилення конкурентоспроможності підприємства, а саме (рисунок 1.4) [20, с. 370].

Таблиця 1.5 – Системи оплати праці зарубіжних країн

Система оплати праці	Сутнісна характеристика
Система Сканлона	Схема має на меті винагородити працівників, які заощаджують заробітну плату понад нормативне значення та знижують зарплатомісткість продукції. Для цього було створено преміальний фонд, 75% і 25% від суми економії ділиться між працівником і компанією відповідно.
Система Хелсі	За такої системи оплати праці заробітна плата складається з фіксованої погодинної ставки за фактично відпрацьований час та премії за економію витрат на оплату праці. Розмір цієї премії розраховується на основі тарифної ставки та коефіцієнта, який визначає відсоток економії, що підлягає виплаті. Зазвичай цей коефіцієнт коливається в межах від 0,3 до 0,7.
Система «Умпротейр»	У цій системі преміювання премії виплачуються за зниження трудомісткості продукції. Для певного виду продукції встановлюється стандартна трудомісткість і водночас передбачається стандартна продуктивність праці.
Система Бедо	Суть схеми полягає в тому, що додатково до основної заробітної плати виплачується премія. Премія визначається як добуток коефіцієнта 0,75 та кількості балів, зароблених працівником за годину, поділений на 1/60 частину погодинної ставки. Конкретна назва "бали" присвоюється кожній особі.
Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації.	Схема базується на кількості "кваліфікаційних одиниць", які працівник може умовно отримати, максимум до 90 одиниць. Працівники отримують бонус, якщо вони застосовують цю схему в процесі освоєння нової спеціальності та підвищення кваліфікації.
Система оплати праці з урахуванням заслуг	За впровадження цієї системи заробітна плата працівника залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей

Сьогодні найхарактернішою тенденцією організації оплати праці в розвинених країнах є індивідуалізація заробітної плати, особливо для висококваліфікованих фахівців.

Індивідуалізація організації праці відбувається також через зміну мотивації праці. Це використання таких мотиваційних чинників, як самореалізація, зацікавленість, прагнення до змістовної праці та вміння керувати своїм робочим і вільним часом.

Аналіз досвіду європейських країн, таких як Франція, Німеччина та Нідерланди, показує, що у розвитку своїх систем оплати праці вони пройшли етапи природного відбору, усунення недоліків та одночасного вдосконалення нових ефективних систем. Це природний процес, оскільки кожна країна має

вивчати міжнародний досвід і розробляти власну систему оплати праці з урахуванням особливостей національного законодавства.

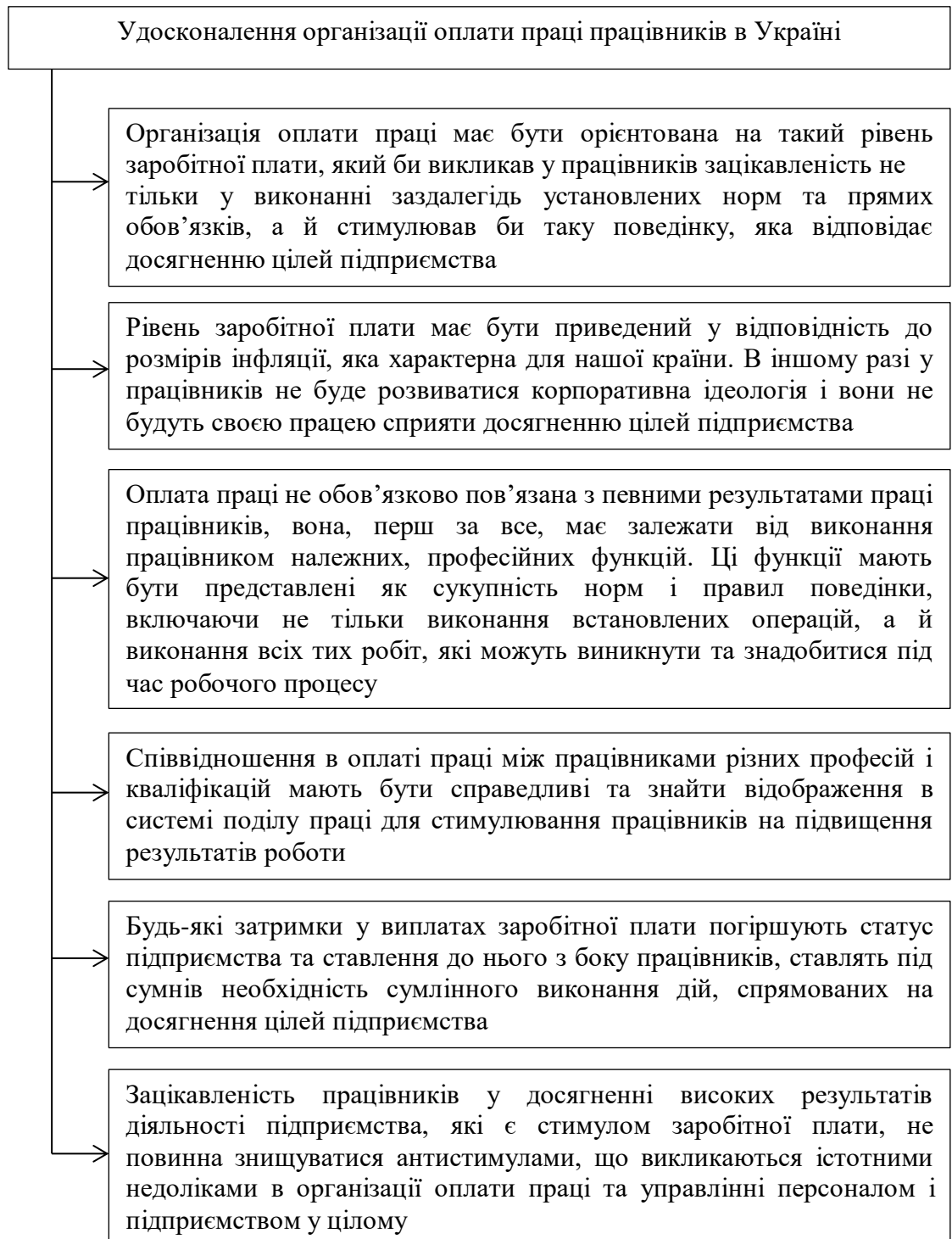


Рисунок 1.4 – Підходи щодо удосконалення організації оплати праці працівників в Україні

Як свідчить міжнародний досвід, в умовах кризової економіки країни повинні робити ставку на якісну, добре оплачувану робочу силу, здатну

виробляти конкурентоспроможну продукцію. Проте українські роботодавці все ще тримаються за старі методи скорочення штату працівників та зниження рівня оплати праці. Наразі в Україні поширена практика часткової державної оплати праці, що призводить до мільйонних втрат державного бюджету та соціальних фондів (особливо пенсійного).

Одним із можливих напрямів антикризової політики в цій ситуації може стати зарубіжний досвід посилення податкового тиску на більш високооплачувані верстви населення та застосування диференційованої шкали оподаткування для низькооплачуваних громадян [21, с. 424].

Таким чином, досвід інших країн з розвинутою ринковою економікою підвищує важливість на сучасному етапі вибору системи оплати праці, яка враховує прогресивні норми і нормативи праці та визначає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства в цілому або його окремих підрозділів. Тому українському менеджменту варто звернути увагу на зарубіжний досвід визначення форм і систем оплати праці з метою стимулювання працівників, підвищення продуктивності праці і, як наслідок, збільшення прибутку підприємства від його господарської діяльності.

### **1.3 Зміст грейдингової системи оплати праці та особливості її застосування на підприємстві**

Для забезпечення створення ринкової системи, розвитку нового типу економіки та підвищення рівня життя в Україні необхідний комплекс заходів щодо системного оновлення системи оплати праці на всіх рівнях управління [22]. Чинна система оплати праці має застарілу моральну основу, оскільки не враховує обов'язки та результати роботи працівників на однакових посадах і не забезпечує достатніх стимулів та мотивації.

Для вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу, все більш

поширеним стає запровадження системи грейдів на основі балів, факторного аналізу та використання матричних моделей для визначення рівнів оплати праці [23].

Розглянемо сутність термінів "грейд" та "грейдування" (таблиця 1.6). [24, с.155].

Таблиця 1.6 - Сутність термінів «грейд» і «грейдинг»

Термін	Визначення
Грейд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії;</li> <li>- зарплатний рівень; група близьких посад з однаковим рівнем заробітної плати;</li> <li>- група посад, котрі мають однакову цінність для роботодавця. Системи грейдів - управлінський механізм, який є ієрархічною системою груп посад, структурованою з метою управління монетарною винагородою, системою соціальних виплат, ефективністю роботи та нематеріальною мотивацією персоналу</li> </ul>
Грейдинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- це процедура чи система процедур з оцінювання і ранжування посад, в результаті яких посади розподіляються на групи;</li> <li>- позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства згідно з цінністю для підприємства;</li> <li>- створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу</li> </ul>

Таким чином, грейд - це група посад, сформована для підприємства за певними факторами, що мають однакову цінність для підприємства та однаковий розмір заробітної плати [25].

Грейдинг - це процедура формування грейдів і встановлення діапазонів посадових окладів відповідно до їх цінності для підприємства, що визначається за результатами оцінки багатьох специфічних для підприємства факторів [26, с. 9].

Розроблена в США понад півстоліття тому, система грейдів вперше була використана в 1950-х роках як інструмент для встановлення базової заробітної плати для державних службовців. З часом цей підхід постійно вдосконалювався і в сучасних умовах сприяє об'єктивній оцінці заробітної плати персоналу залежно від результатів роботи [27].

Ще в 1940-х роках Едвард Хей запровадив ідею оцінювати цінність посад, а не окремих працівників при встановленні заробітної плати. Система грейдів використовує початкові вимоги, результати роботи та відповідальність як основні критерії оцінки [28, с.50]. Основна мета - скоригувати постійну частину заробітної

плати з урахуванням важливості посади та її впливу на результати діяльності організації. Кількість грейдів коливається від 5 до 20 і має на меті згрупувати посади з метою ефективного управління заробітною платою та заохочення працівників до підвищення продуктивності та кваліфікації [29, с.22].

Кожному грейду відповідає певний розмір заробітної плати або "вилка", яка може періодично переглядатися, але система грейдів залишається незмінною. Головною особливістю є переведення нематеріальної міри - "цінності праці працівника" - у конкретний грошовий еквівалент [30, с. 46].

Термін "кваліфікаційна група оплати праці" є близьким до поняття "грейд". Кваліфікаційні групи та грейдів включають групи посад з однаковим діапазоном заробітної плати. Однак, як видно з таблиці 1.7 [31, с.95], існують відмінності у формуванні та використанні кваліфікаційних груп і грейдів у практиці управління персоналом.

У літературі часто стверджується, що розробка базової оплати праці та процедури грейдингу, засновані на стандартизації класичних тарифів, відображають діаметрально протилежні підходи. Ці твердження ґрунтуються на нормі трудового права про те, що тарифна система є важливим елементом організації оплати праці [32, с. 50].

Система грейдів, як показано на схемі, надає працівникам можливість самостійно визначати розмір власної заробітної плати та створює основу для формування політики компанії щодо винагород і пільг, яка допомагає оптимізувати витрати на оплату праці [33]. Система сприяє вдосконаленню організаційних структур, укомплектуванню штату та ефективному плануванню витрат на оплату праці, а не формальному скороченню заробітної плати [34, с.86].

Слід зазначити, що система грейдів виступає як управлінський механізм, який не лише оцінює ефективність роботи працівників, але й допомагає формувати корпоративну культуру [35]. Працівники отримують стимули для підвищення свого грейду шляхом кращого виконання роботи. Грейдингова система оплати праці враховує не лише результати роботи, але й компетентність працівника, його досвід, дисциплінованість на роботі, а іноді й етичні аспекти.

Таблиця 1.7 - Відмінності кваліфікаційних груп і грейдів

Показники	Кваліфікаційна група з оплати праці	Грейд
Критерії формування	На підставі кваліфікаційних характеристик, що містять відповідні випуски Довідника. Беруться до уваги кваліфікаційні вимоги (зокрема вимоги до рівня освіти та досвіду роботи), що висуваються до працівників, які обіймають відповідні посади	За результатами оцінювання посад і робіт (компетенцій працівників) за низкою специфічних для певного підприємства факторів). Фактори не обмежуються кваліфікаційними вимогами, хоча останні важливі і їх зазвичай теж враховують під час оцінювання посад і робіт
Категорії персоналу, для оплати праці яких застосовуються	Керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці. Роботи, що їх виконують робітники, тарифікуються за розрядами тарифної сітки)	Усі категорії персоналу. За результатами оцінювання у грейди об'єднуються посади, що обіймають, виконують усі категорії та професійні групи працівників, зокрема й робітники
Сфера застосування	Встановлення основної заробітної Плати (посадових окладів) працівникам залежно від групи, до якої належить посада, котру вони обіймають	Встановлення основної заробітної плати (посадових окладів). Оцінювання персоналу. Планування кар'єри. Проектування соціального пакета тощо

Ця система найчастіше використовується у великих компаніях, в холдингових компаніях, в компаніях, де працівники займаються як виробничою, так і інтелектуальною діяльністю, а також в компаніях, де працівники виконують схожі, але різні обов'язки. Відмінності між тарифною системою та системою грейдів наведено в таблиці 1.8 [37].

Ця система грейдів не є інноваційною для українських компаній та організацій. У деяких аспектах вона нагадує тарифну сітку радянських часів, яка досі використовується в Україні. Однак, на відміну від попередньої тарифної сітки, грейди можуть використовуватися не лише для розрахунку заробітної плати, але й для оцінки продуктивності праці працівників та надання додаткових пільг і привілеїв, доступних працівникам певних грейдів [38, с. 114].

З виникненням питання про системи оплати праці були запропоновані різні варіанти цієї системи. Наприклад, Д. Коул запропонував принцип системи грейдів (рисунок 1.5) [39, с. 455].

Метою методу Хея було ранжування посад і видів трудової діяльності за

різними факторами, але вважалося, що описати письмово, не кажучи вже про кількісну оцінку, посадові обов'язки менеджерів середньої та вищої ланки надзвичайно складно.

Таблиця 1.8 - Відмінності між тарифною системою та системою грейдів

Тарифна система	Система грейдів
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.</li> <li>2. Посади розміщуються по принципу наростання.</li> <li>3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти.</li> <li>4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надають широкий спектр критеріїв, включаючи показники оцінки посади, такі як управління, комунікація, відповідальність, складність роботи, незалежність та ціна помилки</li> <li>2. Грейдинг дозволяє частинам двох сусідніх грейдів перетинатися. Як наслідок, робітник або майстер нижчого грейду може отримувати вищу заробітну плату завдяки своєму досвіду.</li> <li>3. Структура грейдів базується виключно на цінності посади, яка обчислюється в балах</li> <li>4. Посади розміщуються лише на основі їхньої важливості для підприємства</li> <li>5. Допомогає в управлінні заробітною платою та робить систему оплати праці більш гнучкою</li> <li>6. Коригує дисбаланс в оплаті праці всередині компанії.</li> </ol>

Основний внесок Хея в розвиток системи грейдів полягав у тому, що він представив на ринку метод оцінки та ранжування професійних і управлінських посад (рисунок 1.6) [40].

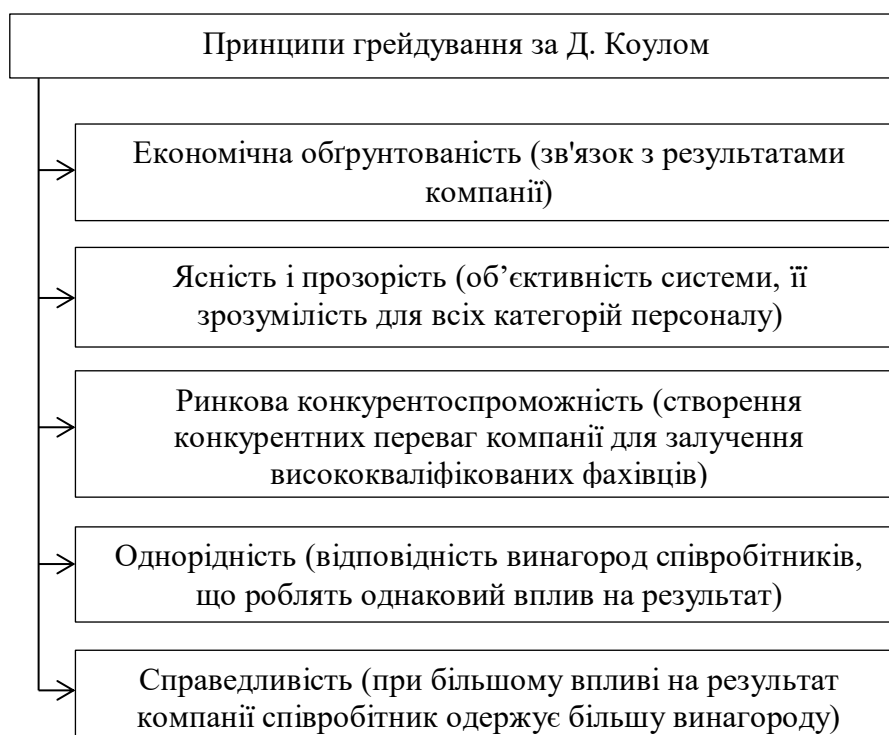


Рисунок 1. 5 - Принципи грейдуння за Д. Коулом

Цікаво відзначити, що системи грейдів розробляються індивідуально для кожної компанії. Такі системи є унікальними і розробляються з урахуванням усіх особливостей. Тому цілком зрозумілим є той факт, що у кожного науковця була своя методологія побудови грейдів. І ця різниця зберігається донині.

Система грейдів побудована таким чином, що роботодавці платять працівникам відповідно до результатів. Це дозволяє створити відповідну організаційну структуру і порівняти рівень заробітної плати фахівців з тими, які пропонує ринок праці. Щоб запровадити цю систему в компанії, спочатку необхідно обґрунтувати її доцільність, беручи до уваги характер діяльності компанії, її організаційну структуру, розмір, структуру, кількість працівників та наявність філій.

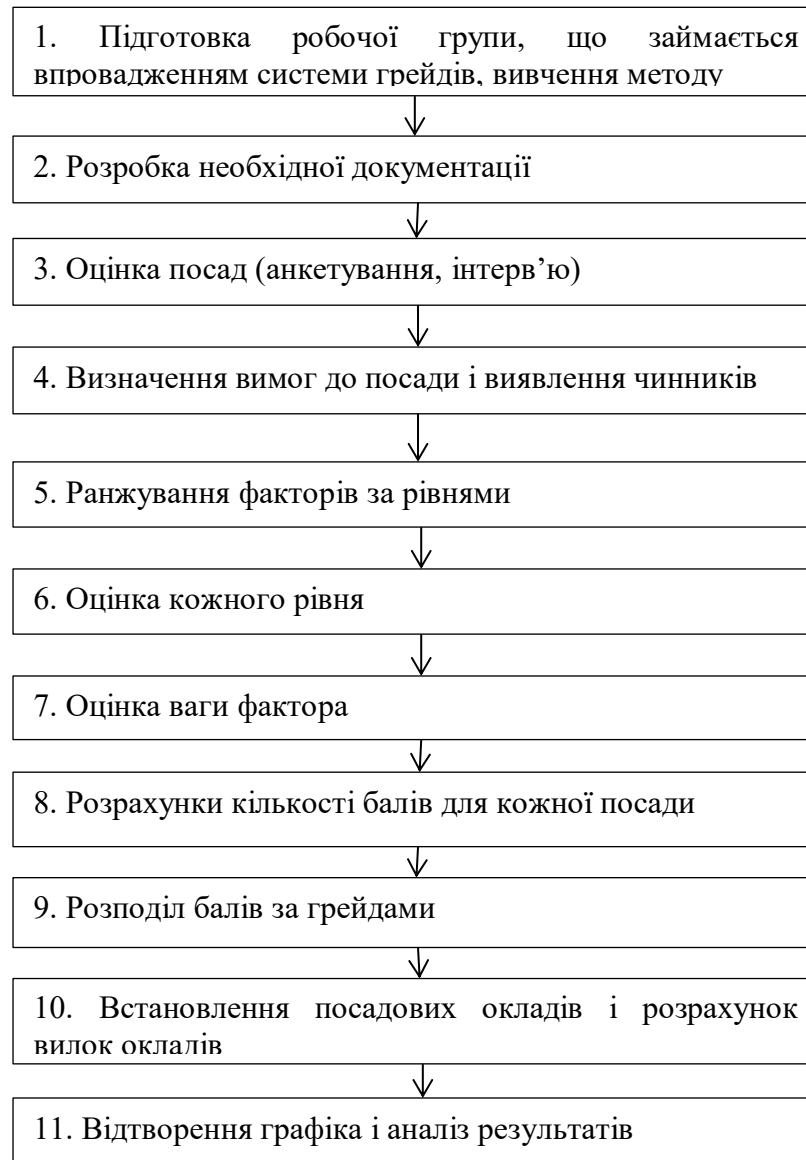


Рисунок 1.6 - Етапи впровадження грейдової системи за методом Е.Хея

Підхід до формування грейдів на підприємствах проілюстровано на рисунку 1.7. Ще одним фактором, який слід враховувати при обґрунтуванні можливості використання системи грейдів, є розмір підприємства. Деякі науковці та практики вважають, що систему грейдів слід застосовувати, коли кількість працівників перевищує 300 осіб, а кількість посад становить близько 100. Інші вказують на те, що як тільки кількість працівників перевищує 100, запровадження системи грейдів стає економічно доцільним. У той же час, багато МСП успішно застосовують грейдинговий підхід.

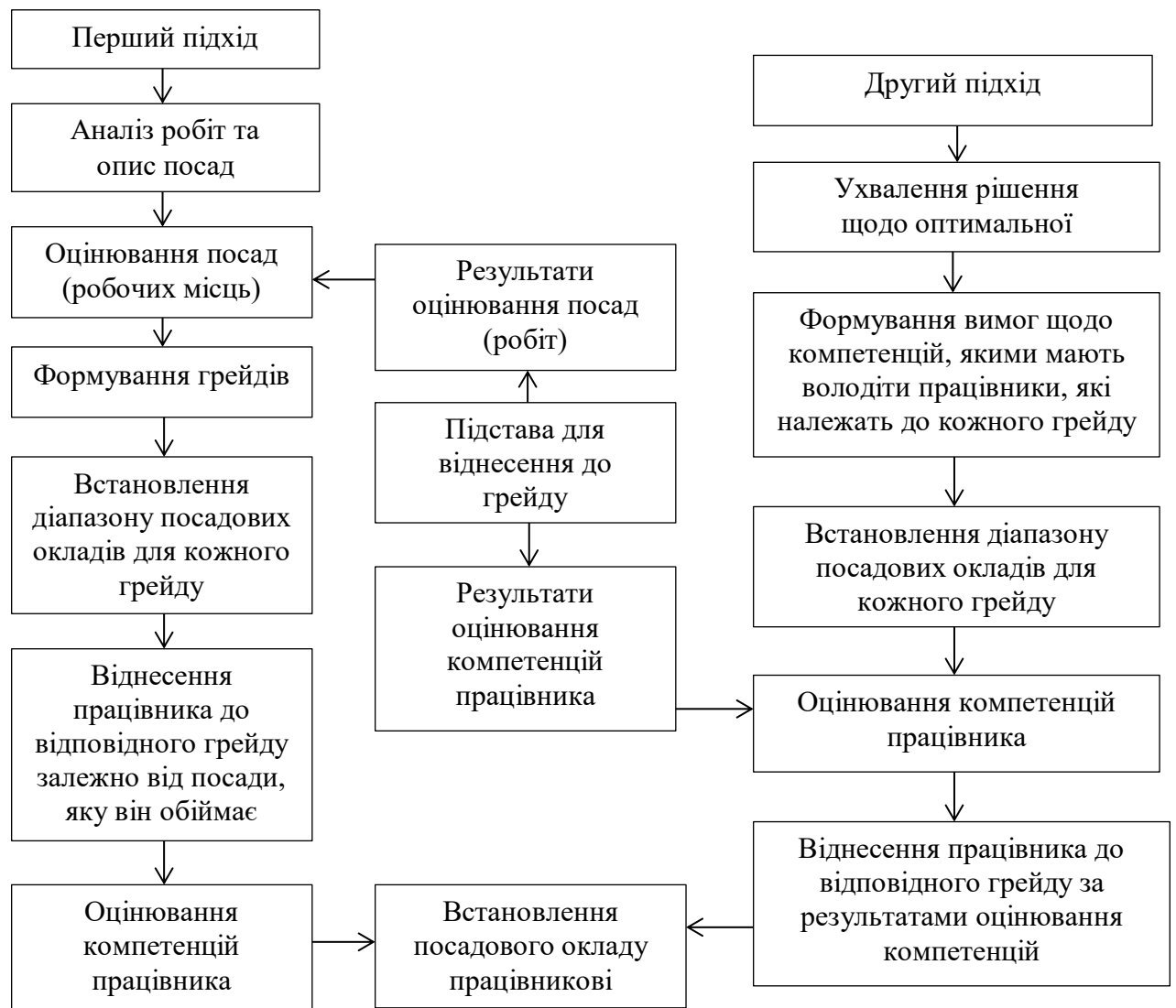


Рисунок 1.7 - Підходи до формування грейдів

За останні п'ять років українські роботодавці виявили великий інтерес до системи грейдів. Це пов'язано з тим, що персонал є одним з головних факторів

виживання підприємств в умовах зростаючої конкуренції та турбулентності вітчизняної економіки. Однак розробка та впровадження систем грейдів на вітчизняних підприємствах є трудомістким і витратним процесом.

Переваги методу грейдування персоналу полягають у наступному (рисунок 1.8) [40]:

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що для того, щоб справедливо оцінити роботу кожного працівника та врахувати особливості та потреби кожної людини, компаніям варто впроваджувати систему грейдів, яка допоможе оптимізувати оплату праці. Ця система базується на винагороді працівників за конкретні досягнення. Однак, окрім власне виконання роботи, до уваги береться також кваліфікація працівника, його стаж, дисциплінованість та цінності компанії.

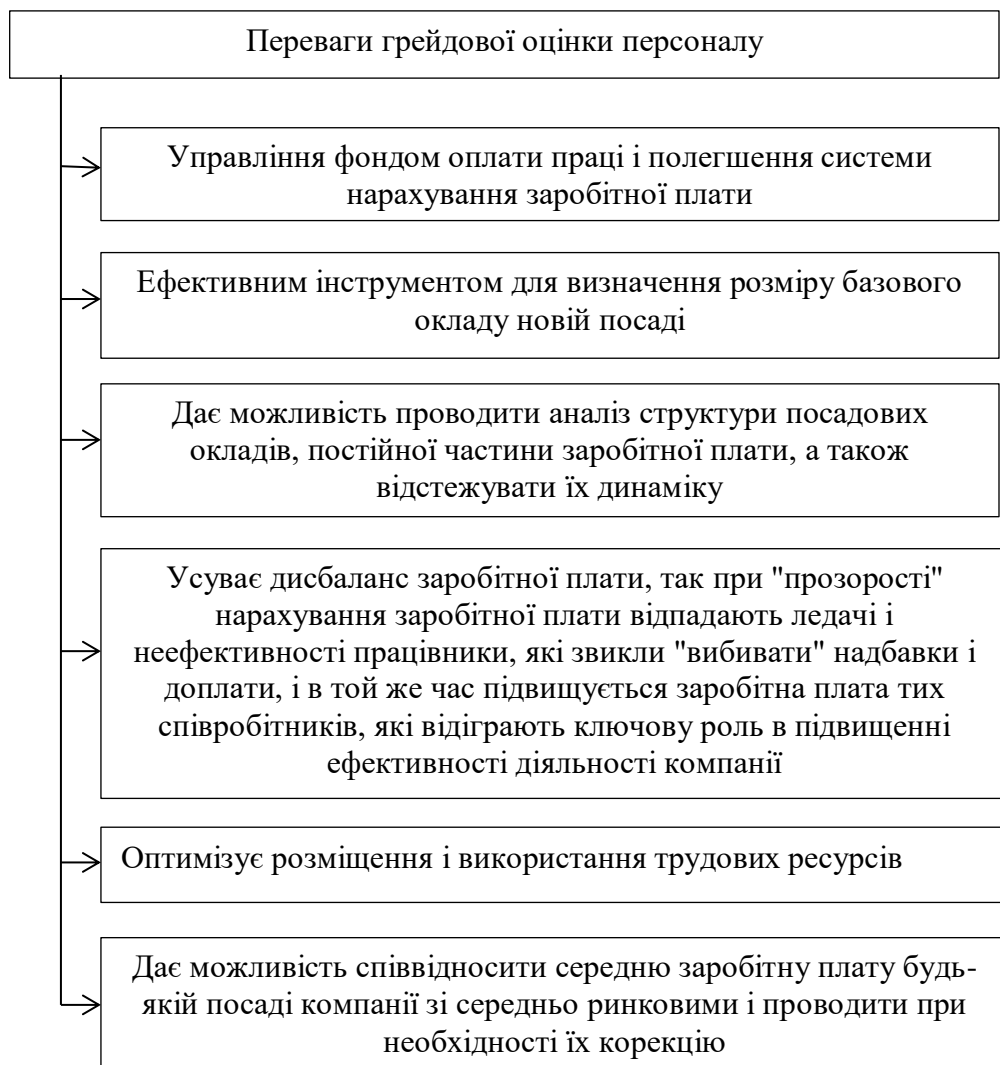


Рисунок 1.8 – Переваги грейдової оцінки персоналу

Визначення факторів, що впливають на присвоєння грейдів, може включати навіть особисту поведінку та зовнішній вигляд працівників. Система грейдів виконує важливу мотиваційну функцію, дозволяючи працівникам оцінювати свою роботу відповідно до їхнього грейдів. Грейди відображають обсяг роботи, ступінь відповідальності та професійні навички.

Проект системи грейдів для оцінювання працівників відділів бухгалтерського обліку та звітності підтверджує ефективність такого підходу. Впровадження цієї системи допоможе мотивувати працівників, вирішити конфлікти в колективі та покращити загальний процес управління.

## **Висновки до розділу 1**

Досліджено економічну сутність поняття "оплата праці". Проаналізовано основні підходи до визначення сутності цього поняття серед науковців, теоретиків та ключових авторів, які досліджували категорію "оплата праці". Враховуючи багатогранність наведених авторами визначень, у статті розглянуто сутність економічної категорії "винагорода за працю" з декількох аспектів: з боку підприємця, з боку найманого працівника, як елемент ринку праці та як економічну категорію, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником. Автор досліджує нормативно-правову базу з питань оплати праці та встановлює, що вона є неповною, оскільки закони, які є предметом регулювання, значною мірою повторюють один одного та надають ідентичні визначення економічної сутності понять, що розглядаються. Автор також розглядає окремі елементи регулювання оплати праці та визначає механізми оплати праці. Відображено вплив особливостей організації оплати праці на результати діяльності підприємства.

Досліджено особливості використання класичних і сучасних методів в організації оплати праці. Діалектична спрямованість інтересів роботодавця та

працівника підвищує зацікавленість у виборі найбільш прийняттого методу оплати праці. Сьогодні практичні пропозиції щодо поєднання класичних і сучасних систем оплати праці ще недостатньо досліджені. Усі системи оплати праці можна поділити на три форми: відрядну, погодинну та відсоткову. Практичне застосування теоретичних засад продемонстровано на прикладі виробничого підприємства, що спеціалізується на виробництві паливно-мастильних матеріалів. На цьому підприємстві додаткові виплати за досягнення планових показників прибутковості сприяли створенню ефективної організації, яка здійснює постачання та продаж за оптимальними цінами та мінімальними витратами. Доплати за перевиконання плану встановлюються у відсотках від фіксованої заробітної плати, що дорівнює відсотку перевиконання плану.

У цій роботі проаналізовано новітні системи оплати праці, прийняті в компаніях розвинених країн. Обговорюються підходи до вдосконалення існуючих систем оплати праці в нашій країні з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано ефективність політики оплати праці на підприємствах. Ця політика характеризується зменшенням частки основної заробітної плати та збільшенням частки інших заохочень та винагород.

Такий підхід до оплати праці є оптимальним, оскільки стимулює працівників до підвищення продуктивності праці за рахунок зменшення витрат на обов'язкові тарифні ставки та відрядні виплати. Водночас, він залишає адміністрації можливість управляти та коригувати заробітну плату відповідно до результатів роботи працівників.

У цій роботі розглядаються особливості системи грейдів. Висвітлено сутність системи грейдів та представлено відмінності між тарифною системою та системою грейдів. Проаналізовано теоретичні та практичні підходи до застосування різних методів у контексті системи грейдів та її історичний розвиток. Висвітлено основні завдання системи грейдів.

Висвітлено принципи градації за Д. Коулом. Розглянуто актуальність використання системи грейдів у ринковому середовищі сучасних підприємств; Е. Представлено етапи впровадження системи грейдів за методом Хей.

Проаналізовано фактори, що визначають категорії посад (наприклад, досвід, оперативні знання, рівень управління, навички вирішення проблем, сфера впливу на роботу, комунікативні навички).

Охарактеризовано рівні оцінки, виокремлено практики національних компаній, які поєднують такі фактори, як управління працівниками, відповідальність, досвід, умови праці, досвід роботи та рівень кваліфікації. Визначено складність впровадження цієї системи оплати праці на підприємствах, її високу вартість і тривалість. Виявлено позитивні та негативні елементи грейдингових систем оплати праці. Підкреслюється, що основними елементами системи грейдів є мотиваційні елементи. Перераховано шість основних етапів розробки грейдів: опис посади, визначення цінності посади, оцінка посади за ключовими елементами, побудова грейду, встановлення заробітної плати для кожного грейду та впровадження системи грейдів. Виділено кілька завдань, які вирішує система грейдів. Порівнюються та розглядаються принципи та методи грейдування. Підкреслено необхідність системи грейдів на сучасних підприємствах та продемонстровано її ефективність у сучасному ринковому середовищі.

## **2 АНАЛІЗ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

### **2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства**

Компанія «Епіцентр К» - потужна національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стабільно розвивається.

Компанія «Епіцентр К» - це національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів з широким асортиментом товарів та європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11.

Перший гіпермаркет «Епіцентр К» був відкритий 06 грудня 2003 в м. Києві, його загальна площа становить близько 17тис м.кв., протягом одного дня гіпермаркет обслуговує до 8тис. покупців. Мережа гіпермаркетів «Епіцентр К» динамічно розвивається. За 8 років розвитку по всій Україні відкрито 29 гіпермаркетів, 23 в регіонах та 6 у столиці, де працюють майже 15 тисяч осіб. В мережі гіпермаркетів «Епіцентр К» можна знайти все для будівництва, ремонту і декорування. Товари представлені в різноманітних секторах: починаючи з великих будівельних робіт закінчуючи декораціями і оформленням, всього більше 200 тисяч найменувань. В гіпермаркетах «Епіцентр К» представлені товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Росія, Франція, ОАЕ, Голландія тощо).

"Епіцентр К" доставляє товари до супермаркетів власним транспортом та у партнерстві з понад 1 000 постачальників. Організація орієнтується на різні категорії покупців і добре оснащена для задоволення всіх їхніх потреб. Компанія активно інвестує в розвиток навичок своїх співробітників, підтримує їхній кар'єрний ріст та фінансовий добробут. Головна мета "Епіцентр К" - створити максимально сприятливі умови для будівництва, ремонту та облаштування житла для всіх мешканців України. Стратегія компанії - стати лідером на українському ринку товарів повсякденного попиту, розширити мережу гіпермаркетів в

обласних центрах та великих містах, пропонувати широкий асортимент товарів та якісне обслуговування покупців.

Епіцентр К здійснює доставку товарів до супермаркетів власним транспортом та у партнерстві з більш ніж 1 000 постачальників. Орієнтуючись на різні категорії клієнтів, "Епіцентр К" задовольняє різноманітні потреби своїх покупців; навчаючи своїх співробітників, сприяючи їх кар'єрному зростанню та економічному добробуту, "Епіцентр К" прагне створити найкращі умови для будівництва, ремонту та благоустрою житла для народу України. Компанія прагне до цього. Стратегія компанії - стати провідним українським ритейлером "круглого дня", розширюючи мережу гіпермаркетів у всіх обласних та великих містах і надаючи якісні послуги своїм клієнтам.

Історія ТОВ «Епіцентр К» подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія ТОВ «Епіцентр К»

Період	Подія
6 грудня 2003	Перший гіпермаркет «Епіцентр» відкрився на вул. Братиславській у Києві. Ідеєю відкрити великий супермаркет взяли у Польщі — Auchan і Leroy Merlin. А прообразом для першого магазину стала британська мережа Castorama.
2013	Придбано контрольний пакет акцій будівельних супермаркетів «Нова Лінія».
2015	Заснували компанію «Агрохолдинг 2012». З 2016 почали скуповувати сільгосп підприємства
2019	Інвестовано в агробізнес більше 6 млрд грн. До складу групи також входять 20 тваринницьких ферм
У лютому 2019	Вкладено 3 млрд грн у будівництво заводу з виробництва керамічної плитки в селі Калинівка Київської області. Першу чергу з виготовлення плитки запустили влітку 2019
У грудні 2019	Чорноморський банк торгівлі та розвитку BSTDB надав «Епіцентру» кредит на \$70 млн. 7-річну позику компанія направила на агрозвиток
У 2020	Група компаній Епіцентр приєднала 40 тис. га компанії «Сварог Вест Груп»

Земельний банк «Епіцентру» збільшився до 160 тис. га. і обійшов компанії HarvEast Ріната Ахметова, у якого 127 тис. га землі, «ІМК» Олександра Петрова з його 123,9 тис. га ) та «Укрпромінвест-Агро» Олексія Порошенка (120 тис. га). Землі «Епіцентру» знаходяться в Черкаській, Хмельницькій, Київській, Тернопільській та Вінницькій областях.

Торговий об'єкт, розташований на вулиці Зарічанська, 11/4. За час його

реформату, що проходив з березня 2020 року, торгова площа ТЦ зросла більш ніж на третину – до 33640 кв. м, а загальна площа — до 53300 кв. м. Це дало змогу значно розширити асортимент торговельного центру та представити найновіші ритейл-концепти компанії.

Для забезпечення роботи оновленого торгового центру "Епіцентр" найняв на роботу ще 146 осіб, таким чином, загальна кількість співробітників досягла 542 осіб. Всі співробітники офіційно працевлаштовані, мають комфортні умови праці та заробітну плату, вищу за середньоринкову. Діяльність торговельного центру щорічно генерує мільйони гривень податкових надходжень до міського бюджету, які можуть бути використані на соціальні та інфраструктурні проекти в Хмельницькому. За підрахунками компанії, лише у 2021 році до місцевого та державного бюджетів буде перераховано понад 11 млн грн податків.

"Епіцентр К" продовжує розширювати мережу магазинів у різних регіонах України як кількісно, так і якісно. Незважаючи на складну ситуацію в Україні, компанія активно інвестує в розвиток, щоб забезпечити українським споживачам зручний та доступний досвід покупок і запропонувати широкий асортимент товарів за привабливими цінами в мережі торговельних центрів "Епіцентр К". ТЦ у Хмельницькому - третій торговельний центр, який було реконструйовано та відкрито у березні цього року. "Влітку ми плануємо відкрити ще сім нових або реконструйованих торговельних центрів у різних містах України, - говорить Володимир Гончаров, заступник генерального директора, директор з розвитку торговельних мереж "Епіцентр К". "Оновлений торговий центр у Хмельницькому на двох поверхах запропонує понад 154 000 товарів різних категорій. Найбільші торгові площі торгового центру займатимуть сади та городи (3 850 кв. м), вироби з дерева (2 280 кв. м), сантехніка (2 200 кв. м) та покриття для підлоги (2 066 кв. м).

Значну площу торгового центру займуть нові концептуальні магазини "магазин в магазині", найбільшими з яких стануть Deco Gallery (1970 кв. м) та Меблевий центр (2340 кв. м). У Deco Gallery буде представлений широкий асортимент товарів, включаючи посуд, текстиль та подарунки. Поруч з Меблевим

центром працюватиме перший повномасштабний магазин мережі "Студія сну", який пропонуватиме широкий асортимент офісних, домашніх та кухонних меблів. Концепція вже частково реалізована в оновленому ТЦ "Епіцентр" у Запоріжжі, а в Хмельницькому студія займе площу близько 120 кв. м і стане комфортною зоною з товарами для здорового сну. Так, обираючи ліжко в меблевому центрі, покупці зможуть одразу підібрати зручний матрац, подушку, ковдру, простирадла та іншу постільну білизну. У майбутньому такий формат буде впроваджено і в інших торговельних центрах "Епіцентр".

15 грудня 2007 року в Хмельницькому відкрився гіпермаркет "Епіцентр К". Загальна торгова площа гіпермаркету складає 18 000 кв.м., він має 25 касових вузлів та наступні торгові відділи: сад та город, побутова техніка, інструменти, електротехніка, металовироби, товари для дому, товари для декору, покриття для підлоги, сантехніка, вироби з дерева та будівельні матеріали.

Серед інших послуг, що пропонуються клієнтам гіпермаркету: доставка, відділи форматування та розкрою, перетяжка килимів, регулювання дверей, паркування, фарбування, виготовлення ключів, банківські послуги, безготівкові рахунки, завантаження та кафе.

Мешканці міста та області можуть знайти все необхідне для будівництва, ремонту та облаштування житла в одному місці.

Мета гіпермаркетів - створити максимально сприятливі умови для будівництва та ремонту, а також забезпечити мешканців широким асортиментом якісних і доступних товарів.

У процесі розвитку системи торговельного обслуговування ритейлери часто стикаються з проблемою вибору альтернативних шляхів удосконалення своєї системи обслуговування. Одним із практичних способів покращення роботи ритейлерів є запровадження низки додаткових послуг. Гіпермаркет будівельних матеріалів "Епіцентр К" пропонує через відділ продажу наступні додаткові послуги

- 1) Садово-городній відділ - пересадка рослин.
- 2) Інструмент - послуги з ремонту електроінструментів.

- 3) Сектор металевих виробів - багетна майстерня, виготовлення ключів.
- 4) Сектор оздоблювальних робіт - фарбування.
- 5) Сектор підлогових покриттів - оверлокування.
- 6) Сектор виробів з дерева - дизайн кухонь.
- 7) Сантехнічний цех - свердління раковин, наповнення рушникосушарок.
- 8) відділ будівельних матеріалів - форматування, розкрій, тюнінг.

Організаційна структура ТОВ "Епіцентр К" представлена на рисунку 2.1.

Управління персоналом здійснює керівник відділу кадрів. Директору підпорядковується комерційний, збутовий та технічний персонал. Спеціалісти комерційного (адміністративного) відділу: менеджери, головні мерчендайзери та мерчендайзери; спеціалісти відділу продажів: продавці-консультанти та касири; технічний персонал: діловоди, охоронці, технічні працівники та вантажно-розвантажувальні роботи. Майже всі працівники мають вищу освіту, а ті, хто не має вищої освіти, навчалися у вищих навчальних закладах. Таким чином, можна зробити висновок, що рівень кваліфікації працівників ТОВ "Епіцентр К" є дуже високим.

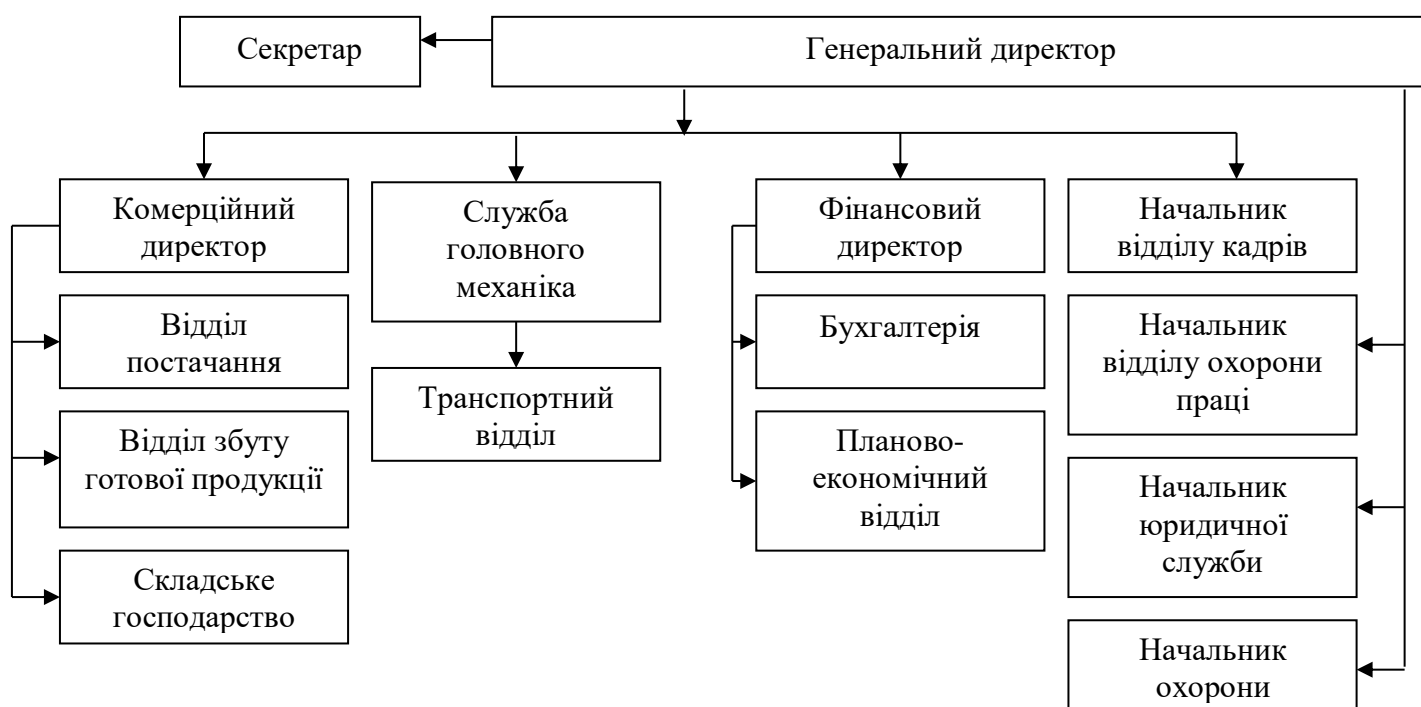


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Мікросередовище "Епіцентр К": ТОВ "Епіцентр К" є лідером галузі, про що

свідчать нагороди, отримані ним з 2006 р. ТОВ "Епіцентр К" є переможцем Міжнародного фестивалю України "Вибір року" у 2006, 2007, 2008 та 2009 роках. Переможець у номінації "Мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів" у 2006 році, переможець у номінації "Мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів" премії "Український Торговий Олімп" у 2007 році та переможець у номінації "Бренд року" у 2008 році. Експерти ринку прогнозують, що сектор продовжить зростати навіть в умовах тривалого спаду капітального будівництва в Україні. Споживачами продукції є як великі будівельні компанії, так і роздрібні торговельні мережі. Завдяки своєму досвіду роботи та прагненню покращити якість своїх послуг та розширити асортимент продукції, компанія пропонує сильну конкурентну перевагу іншим будівельним мережам по всій Україні.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ "Епіцентр К" (таблиця 2.2).

З цієї таблиці видно, що до сильних сторін можна віднести розвиток галузі, що дозволяє компанії вийти на ринок як новій будівельній організації; до слабких сторін можна віднести найважливішу проблему - кваліфікований персонал (оскільки висока заробітна плата та нестача таких працівників ускладнюють залучення кваліфікованих кадрів); можливості в основному пов'язані з налагодженим ринком закупівлі будівельних матеріалів, а тому можна надавати будівельні послуги а тому будівельні послуги можуть надаватися за низькими цінами; основною загрозою є наявність великої кількості сильних конкурентів.

На основі проведеного маркетингового дослідження можна зробити висновок, що перспективи розвитку гіпермаркету "Епіцентр" є досить високими. Компанія є лідером серед аналогів у регіоні.

Тому розвиток бізнесу повинен йти по шляху покращення обслуговування покупців та продукції, що продається, розробки рекламних заходів, моніторингу та контролю роздрібних продажів в магазинах та мережі компанії, а також збору інформації про ставлення споживачів до продукції. Все це є першочерговими завданнями, необхідними для зміцнення позицій компанії на регіональному ринку будівельних матеріалів.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- врахування регіональних та особливостей ринку;</li> <li>- популярність та лідируючі позиції на ринку B2B;</li> <li>- досвід роботи на нових ринках;</li> <li>- близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність керуючої компанії з багаторічним досвідом роботи та висококваліфікованих менеджерів;</li> <li>- великий асортимент товарів вітчизняних виробників;</li> <li>- виробництво власних конкурентоспроможних торговельних марок;</li> <li>- активна ринкова і рекламна політика.</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв;</li> <li>- відставання в розвитку рівня обслуговування регіональних представництв;</li> <li>- мала кількість лояльних клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції;</li> <li>- недостатня оборотність частини асортименту;</li> <li>- недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу в супермаркетах мережі.</li> </ul>
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, поживає ринок;</li> <li>- технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку;</li> <li>- якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів;</li> <li>- зниження цін на сировину для виробництва продукції знизить її собівартість і дасть можливість підвищити прибутковість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока оборотність більшої частини асортименту;</li> <li>- можливість здійснення логістичних процесів високого рівня;</li> <li>- висока ефективність роботи проекту;</li> <li>- співпраця з підрозділами компанії в інших регіонах дозволяє обмінюватися сервісним та технологічним досвідом.</li> </ul>
Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження цін конкурентами приверне клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово знижувати ціни;</li> <li>- збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва;</li> <li>- погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту;</li> <li>- зростання цін на сировину знизить прибутковість і викличе необхідність підвищення цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного переозброєння компанії;</li> <li>- невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення.</li> </ul>

З огляду на позиціонування та конкурентоспроможність торговельної діяльності компанії на ринку будівельних матеріалів, можна зробити наступні рекомендації:

Будівельним гіпермаркетам "Епіцентр" слід не лише збільшувати обсяги

продажу власної продукції, але й активно використовувати місцевий потенціал для досягнення поставленої мети - збільшення прибутку та утримання частки ринку за рахунок продажу повного асортименту будівельних матеріалів потенційним покупцям;

Гіпермаркети "Епіцентр" повинні продовжувати реалізовувати свою основну мету - побудову міцної партнерської бази між компанією та її клієнтами та виховання лояльних клієнтів через політику стратегії продажів.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, що належить йому на праві власності або на праві володіння. Все майно, що належить підприємству та відображається в його балансі, становить його активи (табл. 2.3) (Додатки А1-А3).

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	21639,5	29579,0	36845,5	36,7	24,6
Залучений капітал, тис грн	13661	22416	29556,5	64,1	31,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	19466	23366,5	21805,0	20,0	-6,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	15022,5	27001,5	42967,0	79,9	59,1
Фондоозброєність, тис грн./особу	162,2	246,0	229,5	51,7	-6,7
Дебіторська заборгованість, тис грн	6032,5	9115,0	12213,5	51,1	34,0
Кредиторська заборгованість, тис грн	13661	22416	29556,5	64,1	31,9

Як видно з таблиці 2.3, власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 36,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 24,6 %. Зобов'язання протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 51,7 %, а у 2022 р. порівняно з 202 р. зменшилась на 6,7 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.4). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	326	421	428	29,1	1,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	4688	4614	5614	-1,6	21,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1012	1033	1197	2,1	15,9
Амортизація, тис. грн	2416	2866	3259	18,6	13,7
Інші операційні витрати, тис. грн	2031	3021	3565	48,7	18,0
Разом	10473	11955	14063	14,2	17,6

Як видно з таблиці 2.4 [41, с.25], матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 29,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 1,7 %. Це пов'язано із зростанням обсягів реалізації протягом 2020-2022 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду мали змінний характер. Відрахування на соціальні заходи за 2020-2022 рр. зростали.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

Амортизація збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 18,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 13,7 %. Протягом досліджуваного періоду зростають і операційні витрати.

Загалом, операційні витрати ТОВ «Епіцентр К» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 14,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 17,6 %.

Для оцінки діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 2.5. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3) [42, с.35].

Темпи зростання чистого доходу у 2022 р. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Епіцентр К» порівняно з 2020 р. збільшилися на 29,8 %, а у 2022 р. зменшилися на 6,8 %. Впродовж 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток зріс на 12,1 %, а у 2022 р. - на 7,4 %. У 2022 р. порівняно з 2021 р. рентабельність продукції зменшилась на 8,2 %. Це пояснюється тим, що собівартість реалізованої продукції змінювалась швидшими темпами ніж чистий прибуток.

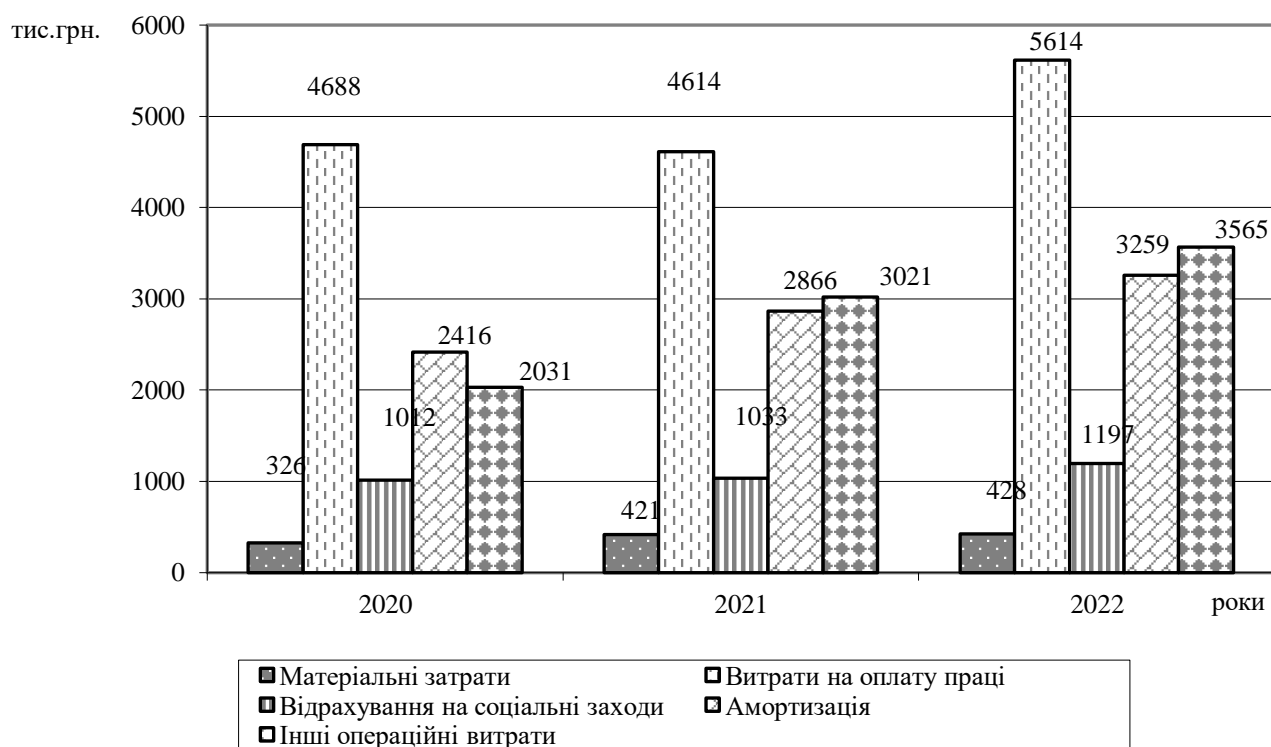


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

У 2022 році зросла продуктивність праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємства з позитивного боку. Фонд заробітної плати за досліджуваний період збільшився, що пов'язано з підвищенням посадових окладів працівників бюджетної сфери та зростанням мінімальної заробітної плати.

Наразі існує необхідність пошуку шляхів підвищення економічної

ефективності діяльності підприємств, одним з яких є визначення стану їх основних засобів.

Таблиця 2.5 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	378980	441353	553618	16,5	25,4
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	216158	325620,7	381320,0	50,6	17,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,57	0,74	0,69	29,8	-6,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	14250	15972,1	17155,0	12,1	7,4
Рентабельність реалізованої продукції, %	6,6	4,9	4,5	-25,8	-8,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	19466	23366,5	21805,0	20,0	-6,7
Фондовіддача, грн.	19,5	18,9	25,4	-3,1	34,3
Фондомісткість, грн.	0,051	0,053	0,039	3,9	-26,4
Товари, тис грн.	8495,0	17170,5	29982,5	у 2 раза	74,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	470	557	604	18,5	8,4
- робітників	385	464	510	20,5	9,9
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	806,3	792,4	916,6	-1,7	15,7
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	984,4	951,2	1085,5	-3,4	14,1
Фонд заробітної плати, тис грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	8260,0	9970,0	11560,0	20,7	15,9

Як видно з таблиці, обсяги реалізації продукції постійно зростають, що, в свою чергу, постійно збільшує прибутки компанії. ТОВ "Епіцентр К" за характером своєї діяльності є торговельною компанією, а її середовищем є ринок будівельних матеріалів. ТОВ "Епіцентр К" має величезний асортимент продукції і щодня приймає близько 1000 клієнтів. Маючи велику кількість клієнтів, підприємство створює сприятливі умови для реалізації купівельної спроможності

та просування своєї продукції.

На даному етапі ТОВ "Епіцентр-К" рекомендується використовувати сучасні технології для розширення та вдосконалення асортименту, щоб зберегти своє лідерство. Рекомендуються заходи щодо вирівнювання ситуації, пов'язаної з підвищенням цін на будівельну продукцію, тобто використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення обсягів продажу товарів ТОВ "Епіцентр-К".

## **2.2 Аналіз мотиваційних факторів персоналу ТОВ «Епіцентр К»**

У сучасному складному середовищі дуже важливо створити стимули та умови, які дозволять працівникам працювати продуктивно та забезпечать мотивацію. Це пов'язано з тим, що для успішного бізнесу потрібні мотивовані та лояльні працівники. Мотивація персоналу, яка має важливе значення для забезпечення ефективності та якості роботи, також підвищує репутацію компанії у сфері управління людськими ресурсами та робить її більш конкурентоспроможною на ринку. Оскільки ефективність і якість професійної діяльності залежать від ефективності мотивації співробітників, важливо, щоб мотиваційні заходи відповідали цілям і завданням компанії.

Епіцентр К регулярно оцінює своїх співробітників з метою підвищення їхньої продуктивності та виявлення потреб у професійному розвитку. Таке систематичне оцінювання допомагає мотивувати працівників та сприяти їхньому професійному зростанню. Результати оцінки також є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо компенсації, просування, звільнення та розвитку співробітників.

Мотивація та стимулювання є найважливішими факторами, що визначають продуктивність працівників, а система оплати праці ТОВ "Епіцентр К" ранжує працівників супермаркетів за п'ятьма категоріями

1 - менеджери з досвідом роботи не менше трьох років;

2 - співробітники на випробувальному терміні. Випробувальний термін у компанії визначений як два місяці, протягом яких працівники отримують 85% заробітної плати;

3 - працівники, які пройшли випробувальний термін. У цьому випадку заробітна плата становить 100% від базової заробітної плати за посадою;

4 - основні працівники мають можливість стати працівником цієї четвертої категорії після тримісячного перебування на посаді третьої категорії. Передумовою для цього є те, що керівник відділу, в якому працює працівник, подає заяву на ім'я генерального директора. У цьому випадку заробітна плата працівника збільшується на 20%. Для отримання 4 категорії та підвищення зарплати на 25% управлінському працівнику потрібно пропрацювати максимум півроку;

5 - щоб отримати цю категорію, працівник повинен пропрацювати на посаді працівника 4 категорії не менше одного року. Після призначення цієї категорії вищим керівництвом працівники отримують 140% від своєї попередньої заробітної плати.

У ТОВ "Епіцентр К" діє гнучка система заохочень і стягнень залежно від роботи співробітника. З цією метою компанія класифікує своїх працівників за такими категоріями

- Керівні посади. Сюди відносяться менеджери ТОВ "Епіцентр К", заступники менеджерів, керівники відділів та їх заступники.

- Продавці-консультанти ТОВ "Епіцентр К".

- Касири супермаркетів.

- Інший допоміжний персонал (охоронці, електрики). Таким чином, для кожної категорії працівників існує своя схема преміювання.

Кожна категорія має ліміт преміювання, який розподіляється між членами кожної категорії. Заробітна плата працівників ТОВ "Епіцентр К" визначається планом заробітної плати. Ресурси на оплату праці плануються на основі планової чисельності персоналу, середньої заробітної плати, премій, доплат, надбавок та

інших грошових виплат персоналу.

Ефективне використання схем стимулювання праці має важливе значення для залучення працівників до досягнення результатів і високої продуктивності праці в компанії та її підрозділах. Загальновідомо, що розмір винагороди за виконання роботи є одним з ключових факторів, що визначають ефективність таких схем. Варто зазначити, що розмір винагороди залежить від кількох факторів, серед яких складність та умови виконання роботи, професійні якості працівника, а також результати та внесок у господарську діяльність компанії.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр. подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020рр	2022/ 2021рр
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
- фонд основної заробітної плати	34939,8	50646,0	64348,3	45,0	27,1
- фонд додаткової заробітної плати всього	9801,4	13868,1	16563,1	41,5	19,4
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2561,0	4025,0	6521,0	57,2	62,0-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1845,2	2125,4	2875,5	15,2	35,3
Матеріальна допомога	22,8	50,8	85,3	у 2,2 раза	67,9
Оплата за невідпрацьований час	1250,0	1853,5	2224,1	48,3	20,0

Як видно з таблиці 2.6, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Епіцентр К» впродовж 2020 – 2022 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 45,0 %. Фонд основної заробітної плати у 2022 р. збільшився на 27,1 %. Аналогічних змін зазнав і фонд додаткової заробітної плати. Разом з тим, розмір надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 57,2 %, а у 2022 р. – на 62,0 %.

При цьому перевиконання плану за всіма категоріями працівників майже однакове. При розрахунку абсолютного відхилення (у випадку ТОВ "Епіцентр К" воно становить 1714000 грн.) факторами, що впливають на відхилення, визначено кількість штатних одиниць та середній рівень заробітної плати.

Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати дозволив зробити такі висновки: величина цього фонду змінювалася за рахунок збільшення премій, тарифних ставок і доплат до посадових окладів. Співвідношення витрат на виплати до невідпрацьованого часу залишилося практично незмінним.

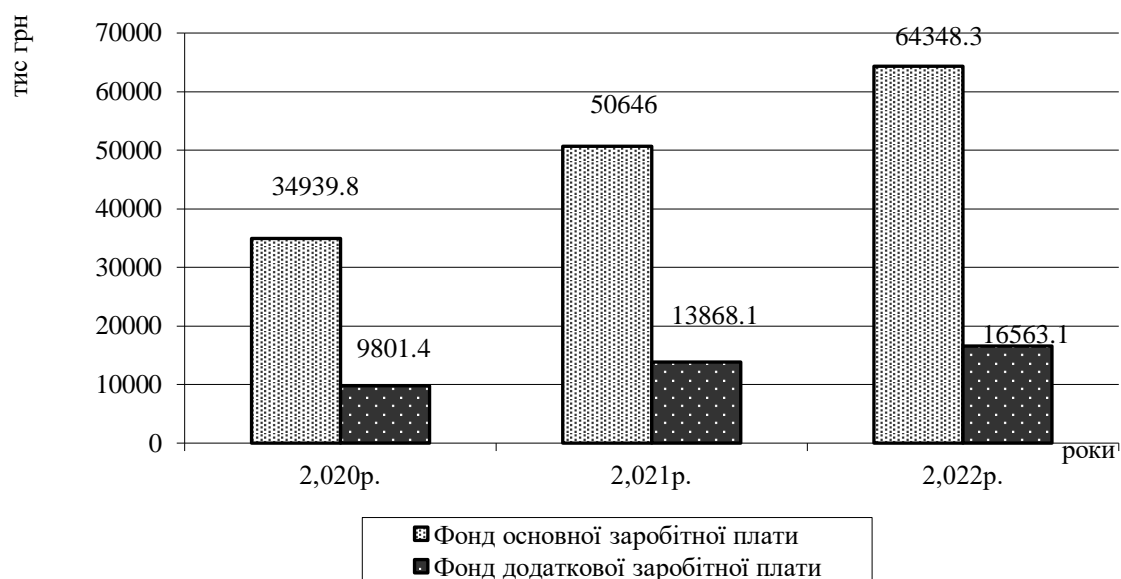


Рисунок 2.3 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

Таким чином, збільшення фонду оплати праці свідчить про те, що у компанії є можливість підвищувати заробітну плату працівникам та надавати їм додаткові матеріальні стимули. При аналізі використання фонду заробітної плати важливо вивчити дані про середню заробітну плату працівників, її коливання та фактори, що впливають на її рівень. Тому подальший аналіз спрямований на вивчення причин зміни середньої заробітної плати працівників. Слід враховувати, що середньорічна заробітна плата працівника залежить від низки факторів, таких як кількість днів і тривалість робочого часу, відпрацьованого кожним працівником. Показники для аналізу рівня середньої заробітної плати представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка оплати праці працівників ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020pp	2022/ 2021pp
1. Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	470	557	604	18,5	8,4
3. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./год.	891853,2	1070832,5	1191136,3	20,1	11,2
4. Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	99,1	119,6	138,7	20,7	16,0
4.1 Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	8260,0	9970,0	11560,0	20,7	15,9
5. Відпрацьовано одним працівником, год. (р.3 / р.2)	1897,6	1922,5	1972,1	1,3	2,6
6. Тривалість робочого дня, год.	7,56	7,69	7,92	1,7	3,0
7. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./днів (р.3 / р.6)	117970	139250	150396,0	18,0	8,0
8. Відпрацьовано одним працівником, днів (р.7 / р.2)	251	250	249	-0,4	-0,4
9. Середньогодинна заробітна плата, грн. (р.1 / р.3)	52,2	62,2	70,3	19,2	13,0

Моделювання показує, що на зростання середньорічної заробітної плати впливає середньогодинна заробітна плата, яка, в свою чергу, залежить від кваліфікаційного рівня та інтенсивності праці кожної категорії працівників, норм і розцінок, зміни розряду та типу робіт і тарифних ставок, різних доплат і премій. Наступним кроком є визначення впливу кожного з вищезазначених факторів на зміну фонду оплати праці в цілому та за категоріями працівників.

Не менш важливо порівняти розподіл працівників за розміром заробітної плати, що склався на підприємствах за останні три роки дослідження (таблиця 2.8).

За даними наведеними у таблиці 2.8 бачимо, що кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 87 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р.

збільшилась на 47 осіб.

Таблиця 2.8 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Епіцентр К» 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	470	557	604	87	47
від однієї мінімальної заробітної плати до 5000,0	11	4	-	-7	-4
від 5000,01 до 6000,00	89	22	12	-67	-10
від 6000,01 до 7000,00	95	157	78	62	-79
від 7000,01 до 8000,00	132	141	223	9	82
від 8000,01 до 15000,01	102	154	170	52	16
від 15000,01 до 20000,01	41	79	121	38	42
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	442	521	588	79	67

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 5000,0 грн до 6000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 67 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 10 осіб.

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 6000,0 грн до 7000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 62 особи, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 79 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 8000,0 грн до 15000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 52 особи, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 16 осіб. Кількість працівників, яким було виплачено від 15000,0 грн. до 20000,0 грн у 2021 р. збільшилась на 38 осіб, а у 2022 р. – на 42 особи.

На ТОВ «Епіцентр К» використовують як економічні і неекономічні методи стимулювання. Аналіз цих методів наведено на рисунку 2.4.

Важливо зазначити, що оплата праці є важливим мотиваційним фактором і відіграє ключову роль у структурі доходів працівників. Її визначення має ґрунтуватися на індивідуальних заслугах працівника, його праці, особистих

якостях та трудовій участі, яка відображає його внесок у діяльність компанії. Індивідуальний підхід має вирішальне значення, оскільки для кожної групи працівників має бути свій спосіб мотивації та стимулювання.



Рисунок 2.4 - Методи стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Такий індивідуальний підхід не тільки встановлює прозорий зв'язок між результатами праці та оплатою, але й допомагає задовольнити потреби в самореалізації кожного працівника з урахуванням його ціннісних характеристик. у дослідженні ситуації з нематеріальним стимулюванням працівників ТОВ "Епіцентр К" було застосовано картографічний підхід, який полягав у тому, щоб для аналізу методики оцінки мотиваційних (нематеріальних) факторів.

Оскільки ця методика передбачає дослідження мотиваційних нематеріальних факторів, для оцінки були обрані мотиваційні фактори, які викликають задоволеність (за Херсбергом). Отже, ці фактори відіграють мотиваційну роль і включають в себе

- 1) Кар'єрне зростання та професійний розвиток
- 2) Досягнення цілей
- 3) Висока автономія та відповідальність
- 4) Можливість успіху та визнання
- 5) Можливість самореалізації
- 6) Цікава посадова інструкція

- 7) Стиль керівництва  
8) Відносини з колегами

Кожен з цих факторів оцінюється респондентами (експертами) за 10-бальною шкалою і виставляється в балах, як показано в Таблиці 2.9, та ранжується відповідно до рівня мотивації.

Таблиця 2.9 - Базова шкала експертних оцінок

Рівень мотивації	Рівень експертних оцінок		
	Нижчий середнього	Середній	Вищий середнього
Високий	8	9	10
Середній	5	6	7
Низький	2	3	4
Відсутність мотивації	1		

Таким чином, існує три рівні мотивації (високий, середній і низький), кожен з яких має проміжний, нижчий за середній і вищий за середній рівень. Наприклад, коли працівники оцінюють стиль вищого керівництва, основна увага приділяється тому, наскільки стиль вищого керівництва відповідає їхнім очікуванням і наскільки він мотивує їх до роботи. Якщо очікування виправдовуються у 80% випадків, мотивація є високою і оцінка становить 8 балів. Наприклад, якщо очікування виправдовуються лише в 40% випадків, рівень мотивації є низьким і оцінка становить 4 бали. Аналогічно оцінюються й інші мотиваційні фактори.

Для зручності в оцінці та обробці всіх мотиваційних факторів використовуються спеціальні карти, подібні до наведених у таблиці 2.10.

З прикладу, наведеного в табл. 2.10, видно, що найвищий бал отримав стиль вищого керівництва, а найнижчий - автономія та творчість. Загальний рівень мотивації цього працівника становить 50.

Віднімаючи це значення від максимально можливого (80), рівень низької мотивації становить 30. Тоді баланс мотивації як співвідношення між рівнем мотивації та рівнем демотивації становить  $MV = 50/30 = 1,7$ . В даному випадку мотивація перевищує демотивацію, що свідчить про те, що рівень мотивації трохи вищий за середній. Зрозуміло, що чим більше мотивація перевищує демотивацію,

тим краще мотиваційний баланс і тим вище загальна мотивація і позитивне ставлення до роботи.

Таблиця 2.10 - Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів

Фактор мотивації	Оцінка, бали										Спів відношення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кар'єрний ріст і професійний розвиток									x		9:1
Досягнення цілей							x				7:3
Високий рівень самостійності і відповідальності			x								3:7
Успіх та визнання				x							4:6
Можливість самореалізації							x				7:3
Цікавий зміст роботи					x						5:5
Стиль управління вищого керівництва								x			8:2
Взаємовідносини з колегами							x				7:3
Всього	Мотивація					Демотивація					50:30

Ця методика передбачає, що працівники оцінюють конкретні мотиваційні фактори, виходячи зі своїх очікувань і переваг для конкретних умов компанії. Іншими словами, це означає, що люди оцінюють не свій потенціал самореалізації взагалі, а саме свій потенціал самореалізації в ТОВ "Епіцентр К". Те ж саме стосується і всіх інших факторів: карта ТОВ "Епіцентр К" показує, що досягнення цілей та стосунки з колегами є найвищими, а можливість самореалізації - найнижчою (див. таблицю 2.11).

Таблиця 2.11 - Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів на ТОВ «Епіцентр К»

Фактор мотивації	Оцінка, бали										Спів відношення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

											ння
Кар'єрний ріст і професійний розвиток			4,2								4,2:5,8
Досягнення цілей					6,3						6,3:3,7
Високий рівень самостійності і відповідальності			3,7								3,7:6,3
Успіх та визнання			4,3								4,3:5,7
Можливість самореалізації		2,5									2,5:7,5
Цікавий зміст роботи			4,4								4,4:5,6
Стиль управління вищого керівництва					5,2						5,2:4,8
Взаємовідносини з колегами						6,4					6,4:3,6
Всього	Мотивація					Демотивація					37:43

Загальний рівень мотивації в цій організації становив 37, а рівень демотивації - 43. Мотиваційний баланс як відношення мотивації до демотивації становить  $MB = 37/43 = 0,86$ . Таким чином, в ТОВ "Епіцентр К" демотивація перевищує мотивацію, що свідчить про переважання демотивуючих факторів та відносно низький рівень мотивації.

Варто зазначити, що в ТОВ "Епіцентр К" знизилася зацікавленість працівників у задоволенні соціальних потреб. Відсутність задоволення потреб у розвитку може призвести до переходу до аристократичної фази розвитку організації. Керівництво більше не зацікавлене в інноваціях, розробці нових технологій та захопленні нових ринків. Таким чином, втрачається зацікавленість керівництва у високій продуктивності і спостерігається загальний занепад. Однак на цьому етапі слід докладати більше зусиль для покращення ситуації, оскільки ще є шанс змінити ситуацію і повернутися до зростання. З усіх мотивуючих факторів в компанії залишається мотивація винагороди за правильну поведінку.

Епіцентр К потребує посилення та реагування на потреби розвитку персоналу, покращення комунікації та соціальних відносин, а також своєчасного

виявлення та виправлення критичних для компанії ситуацій. У цьому може допомогти як виконавчий коучинг, так і командний коучинг з різних дисциплін, а також зовнішній коучинг із залученням сторонніх експертів.

### **2.3 Оцінка застосування грейдингової оплати праці персоналу ТОВ «Епіцентр К»**

В основі формування стабільного базового окладу лежить система грейдів, розроблена в США понад півстоліття тому. З того часу цей інструмент постійно вдосконалювався і зараз сприяє об'єктивній диференціації заробітної плати працівників відповідно до результатів їхньої праці.

Однією з найефективніших форм грейдів є визначення важливості роботи на основі балів, які враховують різноманітні фактори. Найбільш поширеною в грейдингу є бально-факторна система оцінки робочих місць, де кожній посаді присвоюються бали відповідно до ваги та рівня різних факторів, що відображають важливість роботи, з урахуванням технічних та організаційних змін [43, с. 55].

При впровадженні системи оцінки робочих місць використовується уніфікований підхід. Цей уніфікований підхід означає використання єдиного набору факторів оцінки діяльності, застосування однакових правил оцінки важливості посади за кожним фактором і визначення розміру заробітної плати, розрахованої на основі балів.

Процес використання цього підходу адаптується до цілей конкретної організації та умов її діяльності (див. таблицю 2.12).

Практичну апробацію теоретичних основ оцінювання персоналу, що базується на системі грейдингу, для ТОВ «Епіцентр К» наведено в таблиці 2.13.

Базова (номінальна) заробітна плата кожного працівника визначається індивідуально. Крім того, для кожного грейду встановлюється рекомендована мінімальна та максимальна заробітна плата. Ці цифри повинні змінюватися в часі

та географічно відповідно до загального рівня доходу в конкретному географічному регіоні.

Таблиця 2.12 - Факторне оцінювання посад персоналу організації

№ фактора	Коефіцієнт Ri, %	Вимірювання фактора (підфактори)	Коефіцієнт ri, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів				
					1	2	3	4	5
1	50	1	10	10	10	12	14	17	21
		2	20	20	20	24	29	35	41
		3	20	20	20	24	29	35	41
2	25	1	15	15	15	18	22	26	31
		2	10	10	10	12	14	17	21
		3	10	10	10	12	14	17	21
3	15	1	5	5	5	6	7	9	10
		2	10	10	10	12	14	17	21
Усього	100			100					207

До обов'язків відділу кадрів входить контроль і моніторинг рівня номінальної заробітної плати, який має бути в рекомендованих межах [44, с. 135]. Щорічно має проводитися оцінка для визначення можливості переходу з одного грейду в інший; покрокова схема формування заробітної плати менеджерів на ТОВ "Епіцентр К" наведена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.13 - Запропонована система грейдингу для ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Грейд
Директор	8
Комерційний директор	7
Керівник відділу постачання	6
Керівник відділу збуту	5
Фінансовий директор	4
Планово-економічний відділ	4
Старший менеджер по роботі з замовниками	4
Керівник відділу кадрів	3
Менеджер по роботі з замовниками	3
Технічний спеціаліст	2
Керівник юридичної служби	2
Допоміжний персонал	1

У ТОВ "Епіцентр К" існує кілька рівнів управління, і "перехід" вимагає проходження випробувального терміну та атестації працівника безпосереднім керівником.

Перехід з одного грейду на інший відбувається [45, с. 340]:

- за рішенням топ-менеджера, погодженим зі старшим менеджером;
- на основі щомісячних результатів виконання роботи (планування);
- за результатами набуття працівником професійних навичок та виконання додаткових функцій.

Таблиця 2.14 - Порядок формування заробітної плати ТОВ «Епіцентр К» керівникам різних рівнів

Посада, рівень	Кількість	Оклад, грн.	Максимальна сума за виконання плану, грн.	Максимальна сума (особиста оцінка), грн.	% виконання плану, (особиста оцінка)	Разом, грн.
Керівник 4-го рівня	6	10500	2527	1000	100	14027
Керівник 3-го рівня	5	8700	1875	750	100	11325
Керівник 2-го рівня	5	7657,5	1335	600	100	9592,5
Керівник 1-го рівня	4	6750	1080	450	100	8280
Стажер	2	5700	960	300	100	6960

Заробітна плата, як правило, складається з двох основних частин: перша - це базова заробітна плата, яка є постійною складовою доходу працівника і не залежить від результатів роботи; друга частина - це премія, яка залежить від ступеня досягнення працівником встановлених цілей і планів та інших факторів, таких як ефективність роботи, оцінка безпосереднього керівника та функцій, які виконує працівник. Рішення приймається на основі результатів роботи працівника. При цьому, з метою забезпечення контролю над витратами компанії, встановлюється верхня межа суми, що підлягає виплаті у разі досягнення зазначених цілей [46, с. 46].

Формування посадових окладів менеджерів четвертого рівня, що відповідає четвертому розряду ТОВ "Епіцентр К", показано в таблиці 2.15.

Кількість балів використовується для визначення грейдів та меж вишки заробітної плати. Коефіцієнти встановлюються організацією самостійно або

беруться зі стандартизованих методик (наприклад, Хея). На практиці оцінювання робочих місць і посад вимагає ретельної підготовки та аналізу роботи, що виконується на кожній конкретній посаді або робочому місці.

Таблиця 2.15 - Розрахунок заробітної плати керівника ТОВ «Епіцентр К» четвертого рівня

Посада, рівень	Оклад, грн.	Максимальна сума за виконання плану, грн.	Максимальна сума (особиста оцінка), грн.	% виконання плану, (особиста оцінка)	Розмір премії (ст. 3 х ст. 5), грн.	Особиста оцінка (ст. 4 х ст. 5), грн.	Разом (ст. 2 +ст. 6 +ст. 7), грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Керівник 4-го рівня	10500	2527	1000	50	1263,5	500	12263,5

Це включає визначення вимог до посади або робочого місця, необхідних для якісного виконання роботи. Як правило, в процесі оцінювання визначаються фактори, які будуть використовуватися в оцінці, з урахуванням стратегічного напрямку бізнесу, цінностей компанії та інших важливих аспектів, які можуть бути прийнятними для всіх зацікавлених сторін. У багатьох випадках для оцінки всіх посад і обов'язків використовується єдиний набір факторів, за винятком компаній, що належать до диверсифікованого холдингу, де оцінка може відрізнитися залежно від специфіки діяльності кожної компанії [47, с. 150].

Можна виділити такі основні групи факторів (метод Хея):

- Експертиза, необхідні навички
- Відповідальність.
- Складність і новизна завдання, яке потрібно вирішити.

"Експертиза та навички" включає в себе знання методик, практичних процедур, теорії та спеціалізованих областей. "Відповідальність" передбачає відповідальність за дії та їх наслідки. "Складність і новизна розв'язуваної задачі" включає розв'язання простих, стандартних, невідомих і проблемних задач. Цих елементів має бути оптимальна кількість, щоб вони не перетиналися.

У практиці зарубіжних компаній використовується від трьох до 21 фактора. Фактори описуються рівнями, які вказують на відмінності між рівнями всередині кожного фактора. Найчастіше використовуються факторні шкали від трьох до восьми рівнів. Можна використовувати однакову кількість рівнів для всіх факторів (наприклад, 6-8), різну кількість рівнів для різних факторів, а також негативні та позитивні шкали для одного фактора. Залежно від важливості фактора та його значущості для організації, фактор ранжується та визначається його відсоток від загальної кількості факторів (приймається за 100%) [48, с. 686].

Після встановлення мінімальної кількості балів для даного фактора (розрахунок відбувається так само, як і в першому випадку) визначаються інтервали на шкалі рівнів. Чим вищий рівень, тим більший інтервал балів між рівнями. Рекомендовані кроки - 15-30% (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Бально-факторна матриця

Виміри фактора	Ваговий коефіцієнт, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Свобода дій	10	10	10	12	14	17	20	24	29	35
Масштаб дій, величина впливу	20	20	20	24	29	35	41	49		
Ступінь впливу на результат	20	20	20	24	29	35	41			
Професійні знання	15	15	15	28	22	26	31	37	45	
Управлінські навички	10	10	10	12	14	17	21			
Навички взаємодії	10	10	10	12	14	17	21			
Складність вирішуваних зад	15	15	15	18	22	26	31			

Оцінювання посад і робочих місць здійснюється з використанням наступних документів, підготовлених експертною групою

- Опис організаційної структури компанії
- Опис посадових обов'язків
- Опис факторів для кожного рівня.
- Таблиця бальної оцінки факторів.

Оцінювання повинно проводитися відносно посади, а не працівника, щоб

зменшити суб'єктивність оцінки. Таке відносне оцінювання здійснюється за допомогою факторів для всіх працівників, починаючи з керівника компанії і закінчуючи некваліфікованими працівниками (прибиральницями) [49, с. 33].

Загальний результат оцінки посади та робочого місця отримують шляхом підсумовування балів за різними факторами.

Ієрархія посад поділяється на ранги, подібно до прийнятих оцінок посад. Грейди розраховуються на основі сумарних балів позицій. Кожен грейд у системі має внутрішню структуру, яка характеризується такими поняттями, як мінімальний, максимальний та рівень грейду.

Грейд - це одиниця внутрішнього поділу, що відповідає фіксованому розміру заробітної плати працівника в межах присвоєного грейду. Він представлений спеціальним коефіцієнтом.

Заробітна плата в системі грейдів визначається шляхом множення коефіцієнта на мінімальне значення - базовий оклад. Зарплатна сітка реалізується шляхом підвищення базової ставки, після чого всі оклади автоматично збільшуються на однакову величину. Підвищення заробітку працівника в межах одного грейду відбувається у разі покращення індивідуальних показників роботи в результаті оцінки компетентності. Розмір базової заробітної плати встановлюється відповідно до грейду [50, с. 277]. Залежно від ефективності роботи конкретного працівника однакові обов'язки можуть бути віднесені до різних грейдів. При встановленні посадових окладів (ставок заробітної плати) оплата праці за новою системою грейдів має бути скоригована з оплатою праці за попередньою системою грейдів. Ця процедура допомагає виявити недооцінені або переоцінені посади. У першому випадку, якщо стара зарплата є нижчою за мінімальну за новою системою, її підвищують до старого рівня [51, с. 219].

Працівники повинні мати можливість "горизонтального" кар'єрного зростання, тому різке підвищення зарплати не рекомендується. Якщо посада була переоцінена в попередній період, тобто стара зарплата вища за максимальну за новою системою, то працівникові або знижують зарплату (з дотриманням усіх законодавчих норм, таких як повідомлення за два місяці про зміну умов праці),

або, якщо він не згоден, йому підшукують іншу роботу (всередині або за межами компанії). Це питання є найбільш складним і суперечливим при запровадженні нових систем базової оплати праці [52, с. 413]. Система грейдів пов'язана з вилками оплати праці, системами преміювання, кар'єрним зростанням (чим вищий грейд, тим вища посада і вища заробітна плата), щорічними бонусами, пільгами тощо. Перехід до системи грейдів може відбуватися за певними схемами.

У компаніях з іноземним капіталом використовуються такі схеми

1. З використанням пропорційного діапазону балів (з коефіцієнтом 15-30%).

Наприклад, припустимо, що мінімальний бал для низькокваліфікованого працівника становить 80: дайте йому один бал і встановіть діапазон і бал для наступного балу (з коефіцієнтом 20 %). Визначивши середнє значення балів, розрахуйте мінімальний і максимальний бали для кожного грейду (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Результати розрахунку грейдів

Грейд	Значення в балах	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	80	80	88
2	96	89	106
3	115	107	126
4	138	127	152
5	166	153	183

Зі зростанням грейду збільшується і діапазон балів.

Відповідно до кількості балів, отриманих під час оцінювання, посаді присвоюється відповідний грейд.

2. Використання непропорційних діапазонів балів. Деякі компанії використовують кластери, які об'єднують посади (від низькокваліфікованого персоналу до топ-менеджерів), що отримують приблизно однакову кількість балів.

Також можлива побудова матриці грейдів по всій компанії в розрізі окремих підрозділів ТОВ "Епіцентр К".

Таблиця 2.18 – Матриця грейдів по окремих підрозділах ТОВ «Епіцентр К»

Грейди	Комерційний підрозділ	Фінансовий департамент	Управління персоналом	Інженерно-технічний підрозділ
1				
2	Оператор	Касир		
3			Інспектор відділу кадрів	
4		Економіст	Менеджер з підбору персоналу	Системний адміністратор
5	Менеджер з продаж			Ведучий програміст
6	Керівник відділу продаж			Керівник служби ІТ
7		Головний бухгалтер	Директор з персоналу	
8	Комерційний директор	Фінансовий директор		

Ця матриця демонструє створення системи розвитку кар'єри в організації, яка сприяє внутрішньо- та міжвідомчій ротації.

Після коригування окладів створюються зарплатні вилки (сходинок окладів для кожного грейду). Для цього встановлюється середнє значення постійної частини заробітної плати (заробітна плата кожного грейду на основі середньої заробітної плати посад, що входять до кожного грейду). Це значення береться як медіанне значення для даного грейду [53].

Наприклад, якщо грейд має п'ять категорій оплати праці, то розподіл окладу буде наступним:

Категорія 5 - + 30

Категорія 4 - + 15

Категорія 3 - медіана;

Категорія 2 - 15%;

Категорія 1 - 30%.

Паралельно зі створенням системи грейдів Група розробила процедури оцінки персоналу, які будуть використовуватися для встановлення нових посадових окладів співробітників і переведення їх на нові умови оплати праці. Співробітники оцінюються на основі трьох оцінок: оцінка керівника, професійна

оцінка (як правило, внутрішня) та самооцінка.

Оцінка базується на таких критеріях:

- Професійна компетентність, необхідна для виконання роботи.
- Продуктивність праці.
- Внутрішні критерії. Оцінка професійної компетентності показує, чи відповідає працівник рівню, визначеному для даної посади.

Критерії ефективності та внутрішні стандарти використовуються для більш чіткого визначення рівня в межах грейду. Результати оцінки та відповідні кадрові рішення визначаються спеціальною комісією під головуванням генерального директора ТОВ "Епіцентр К". Разом з новою системою базової оплати праці розроблено також соціальний пакет, що складається з набору пільг відповідно до грейду, до якого належить посада. Таким чином, грейди чітко та однозначно відображають позицію та статус працівника в організації.

Діапазоном заробітної плати для посад одного грейду є тариф, який може бути поділений на тарифні розряди (найменша одиниця класифікації заробітної плати за посадою) [4]. Тарифи і тарифні розряди встановлюються для всіх розрядів; в одному тарифному розряді оплата праці однакова для всіх розрядів. Це мотивує постійність оплати праці працівників ТОВ "Епіцентр К" (табл. 2.19).

Як видно з таблиці 2.19, якість персоналу компанії неоднорідна, тому було вирішено зробити "вилки" досить широкими, щоб люди з різною кваліфікацією могли отримувати справедливую оплату.

Таблиця 2.19 - Діапазони «вилки» посадового окладу на ТОВ «Епіцентр К»

Посада, рівень	Грейд	Тарифний розряд, грн.		
		Мінімальний	Середній	Максимальний
Комерційний директор	6	10500-11356	11356-13400	13400-14027
Головний бухгалтер	5	8700-9621	9621-10420	10420-11325
Керівник відділу кадрів	5	7657,5-8120	8120-8768	8768-9592,5
Системний адміністратор	4	6750-7368	7368-7890	7890-8280
Касир	2	2400-5700	5700-5962	5962-6960

Наразі працівники мають можливість отримати підвищення в межах свого грейду. Однак, якщо їхні кар'єрні амбіції значно перевищують межі грейду, вони повинні прагнути до більш високої посади. Для працівників це може бути привабливою перспективою, оскільки кожен знає, які обов'язки він повинен виконувати, щоб виправдати зарплату, яку отримує. Однак слід пам'ятати, що мінімальний посадовий оклад за найнижчим (останнім) розрядом повинен відповідати державним стандартам і гарантіям і не може бути меншим за мінімальну заробітну плату, встановлену державою [53].

Існуюча система грейдів оплати праці на підприємствах спрямована насамперед на підвищення продуктивності праці, але не враховує бажання кожного працівника до саморозвитку та отримання нових знань. Ми пропонуємо використання модифікованої системи грейдів на ТОВ "Епіцентр К", де рівень винагороди визначається не лише кількістю та якістю роботи працівника, а й його компетентністю, рівнем освіти, здатністю генерувати та впроваджувати нові ідеї, підвищенням кваліфікації, внеском у загальні результати та ефективність роботи компанії. Пропозиція. Впровадження модифікованої системи грейдів призведе до підвищення ефективності компанії, про що йдеться в розділі 3.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ "Епіцентр К" - лідер української роздрібної торгівлі, що пропонує можливість придбати високоякісні товари для будівництва та ремонту житла, садівництва, декору та дизайну у форматі "від і до", а також доступ до багатьох додаткових послуг. У статті показано, що ТОВ "Епіцентр К" є стабільною та функціонуючою компанією з історією успішного розвитку.

Темпи зростання чистого прибутку у 2022 році дещо перевищують темпи зростання витрат, що є безумовно позитивним. Це впливає на витрати на гривню реалізованої продукції.

У 2021 році витрати на гривню реалізованої продукції ТОВ "Епіцентр К" зросли на 29,8% порівняно з 2020 роком і зменшилися на 6,8% у 2022 р. У 2020-2022 рр. компанія була прибутковою. У 2022 році рентабельність компанії знизилася на 8,2% порівняно з 2021 роком. Це сталося через те, що собівартість реалізованої продукції змінювалася швидшими темпами, ніж чистий прибуток.

У 2022 році зросла продуктивність праці як працівників, так і робітників, що характеризує компанію з позитивного боку. За звітний період збільшився фонд оплати праці за рахунок підвищення посадових окладів та збільшення мінімальної заробітної плати.

Розглядаючи такі мотиваційні фактори, як заробітна плата, можна відзначити її зростання в період з 2020 по 2022 рік, зокрема фонд основної заробітної плати у 2021 році збільшився на 45,0% порівняно з 2020 роком; фонд основної заробітної плати у 2022 році збільшився на 27,1%; а фонд додаткової заробітної плати у 2022 році збільшився на 27,1% порівняно з 2020 роком. Аналогічної зміни зазнав і фонд додаткової заробітної плати. При цьому премії та доплати також зросли.

При цьому перевиконання плану у всіх категорій працівників було майже однаковим. При розрахунку абсолютного відхилення (у випадку ТОВ "Епіцентр К" - 17147,4 тис. грн.) як фактори, що впливають на відхилення, визначаються кількість штатних одиниць та рівень середньої заробітної плати.

На зростання середньорічної заробітної плати впливає середньогодинна заробітна плата, яка, в свою чергу, залежить від кваліфікаційного рівня та інтенсивності праці відповідної категорії працівників, норм виробітку та розцінок, зміни розряду та виду робіт і тарифних ставок, різноманітних доплат та премій. Потім визначається вплив кожного з цих факторів на зміну фонду в цілому та за категоріями працівників.

Буде досліджено процес мотивації персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства: проведено оцінку персоналу на основі системи грейдів ТОВ "Епіцентр К". Буде вивчено матрицю кваліфікацій та посад з точки зору грейдингу персоналу. Буде встановлено взаємозв'язок між грейдями та

вилками заробітної плати, що створить можливості для підвищення останньої в межах одного грейду, наприклад, у разі підвищення компетентності працівника та розширення його посадових обов'язків. Система оплати праці на основі грейдів є прогресивним інструментом для встановлення взаємозв'язку між витратами праці, що відповідають певній посаді, та винагородою, отриманою у вигляді заробітної плати, що сприяє об'єктивній оцінці існуючих посад в організації, мотивуванню та оцінці персоналу.

### **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ**

#### **3.1 Запровадження механізму оцінки посад на підприємстві як основа побудови сітки грейдів**

Важливою метою системи управління персоналом є створення ефективної мотивації та забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями, їх продуктивне використання, а також досягнення професійного та соціального розвитку. Оскільки управління людськими ресурсами є підсистемою в загальній системі управління організацією, його цілі повинні бути чітко пов'язані з цілями функціонування та розвитку самого підприємства, а також з потребами його працівників [54, с. 154]. Ефективне управління людськими ресурсами полягає в розумінні потреб і мотивацій людей. Отже, використання найефективніших способів впливу на поведінку та трудову діяльність людини є однією з найважливіших і найактуальніших функцій сучасного менеджменту загалом та управління людськими ресурсами зокрема [55, с. 275].

Прагнення покращити економічне становище працівників сприяє активізації трудової діяльності та, в свою чергу, підвищенню продуктивності праці. Водночас, офіційна система оплати праці, що використовується на багатьох вітчизняних виробничих підприємствах, є застарілою і часто не враховує специфіку роботи та ступінь відповідальності і результативності працівників на одній посаді. З огляду на це, краще використовувати систему грейдів, тобто шкалу посадових рівнів, яка враховує специфіку діяльності компанії, цінність кожного працівника та його внесок у загальний результат [56, с. 82].

При формуванні системи оплати праці шляхом грейдингу використовується факторно-бальний метод, згідно з яким оцінка здійснюється за фактором, вираженим у балах, з урахуванням питомої ваги та рівня кожного з них. Цінність кожної позиції визначається кількістю балів, присвоєних на момент оцінки. Вибір

факторів, що використовуються при оцінці, залежить від особливостей діяльності компанії та стратегічного напрямку бізнесу. При цьому для оцінки всіх посад/робочих місць використовується єдиний набір факторів [57, с. 70].

Фактори повинні відповідати стратегії та цінностям компанії і бути прийнятними для всіх зацікавлених сторін. Якщо в діяльності або стратегії компанії відбулися фундаментальні зміни, то фактори, що використовувалися раніше, необхідно модифікувати. Відповідно до методу Хея для оцінки позицій використовуються наступні фактори [58, с. 113]:

1) Необхідні знання та досвід. До уваги беруться практичні процедури, спеціальні методи, прийоми, способи та досвід;

2) Навички, необхідні для вирішення проблем (питань), такі як навички аналітичного мислення та креативність.

3) Ступінь відповідальності. Відображає межі самостійного прийняття рішень, організаційні рамки діяльності працівника та ступінь впливу на діяльність компанії.

Наразі у вітчизняних компаніях поширеними є такі фактори: рівень експертизи (кваліфікації), досвід роботи, складність та новизна завдання, управління працівником, самостійність у виконанні завдання, відповідальність, умови праці, рівень особистих контактів (комунікативні навички) та ціна помилки. Враховуючи специфіку високотехнологічних компаній, на нашу думку, слід використовувати наступний спектр факторів: рівень спеціальних знань (кваліфікації), складність вирішуваної проблеми, свобода дій у прийнятті рішень, рівень відповідальності, ціна помилок, управлінська роль, навички взаємодії, комунікабельність та вплив на результати [59].

Пропонується, щоб факторна бальна матриця оцінки важливості робочого місця/посади в ТОВ "Епіцентр К" була сформована з такої ж кількості рівнів.

Визначення відсоткового співвідношення та максимальної кількості балів за факторами, розподіленими за шкалою рівнів, здійснюється експертним шляхом. Приклад матриці бальної оцінки факторів, розробленої за описаним вище науково-прикладним сценарієм, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Факторно-балова матриця оцінювання значущості робіт / посад з однаковою кількістю рівнів

Фактор	Питома вага, %	Максимальна кількість балів	Кількість балів за рівнями					
			1	2	3	4	5	6
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10	30	5	10	15	20	25	30
Складність вирішуваних проблем	15	45	8	15	22	30	37	45
Свобода дій при прийнятті рішень	10	30	5	10	15	20	25	30
Рівень відповідальності	15	45	8	15	22	30	37	45
Ціна помилки	20	60	10	20	30	40	50	60
Управлінська роль	10	30	5	10	15	20	25	30
Навички взаємодії, комунікабельність	10	30	5	10	15	20	25	30
Міра впливу на результат	10	30	5	10	15	20	25	30

В альтернативному варіанті матриці факторних оцінок використовується інша кількість рівнів і встановлюються їх співвідношення та мінімальні значення балів, таким чином, що оцінюється значущість кожного фактора на першому рівні їх прояву [60, с. 97]. Інтервали на шкалі рівнів, обрані експертом, визначають диференціацію оцінки. У прикладі другого варіанту матриці факторних оцінок зроблено 30% крок від одного рівня до іншого, при цьому інтервал балів між рівнями збільшується зі зростанням рівня (таблиця 3.2).

Відповідно до науково-прикладних підходів, напрацьованих у практиці грейдингу, рекомендовані кроки становлять 15-30%. У таблиці 3.3 наведено приклад опису факторів, що використовуються для оцінки важливості роботи/посади.

При визначенні шкали постійної частини заробітної плати (посадових окладів, ставок заробітної плати, тарифних ставок і окладів) доцільно забезпечити можливість індивідуалізації заробітної плати шляхом встановлення діапазону посадових окладів, ставок заробітної плати, тарифних ставок і окладів [61, с. 254].

Рівень посадового окладу або тарифної ставки встановлюється з урахуванням державних соціальних гарантій та ринкових чинників в оплаті праці ТОВ "Епіцентр К" формує систему грейдів посад і професій з диференціацією заробітної плати за мінімальним, середнім і максимальним рівнями на основі

результатів перегляду заробітної плати.

Таблиця 3.2 - Факторно-балова матриця оцінювання значущості робіт / посад з різною кількістю рівнів

Фактор	Питома вага, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів за рівнями							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10	5	5	7	9	12	16	21	28	37
Складність вирішуваних проблем	15	8	8	11	15	20	26	34	44	57
Свобода дій при прийнятті рішень	10	5	5	7	9	12	16	21		
Рівень відповідальності	15	8	8	11	15	20	26	34	40	
Ціна помилки	20	10	10	14	18	24	32	42	56	75
Управлінська роль	10	5	5	7	9	12	16	21		
Навички взаємодії, комунікабельність	10	5	5	7	9	12	16	21		
Міра впливу на результат	10	5	5	7	9	12	16	21	28	

У розробленій системі грейдів розмір оплати праці на відповідному рівні, який може враховувати індивідуальні якості працівника, є або фіксованим, або коригується відповідно до істотних показників діяльності. Такий підхід забезпечує тісний взаємозв'язок між винагородою і результатами діяльності не тільки в преміях і бонусах, але і в розмірі основної заробітної плати [62, с. 118].

При визначенні розміру премії за результатами роботи працівника мають бути враховані результати діяльності компанії.

Коли розраховуються узагальнені грейди і відповідно до них встановлюються розміри премій, з'являється можливість змінювати розмір премії відповідно до результатів діяльності компанії та заохочувати працівників до розвитку їхніх навичок [63, с. 196]. Розробку та застосування диференційованої системи преміювання, що враховує результати діяльності компанії та рівень заробітної плати працівника, доцільно здійснювати з використанням бально-факторного методу оцінки посади [64, с. 114].

Таблиця 3.3 - Опис факторів значущості робіт / посад

Найменування фактора	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5	Рівень 6
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	Спеціальні знання, кваліфікація у вузькій галузі. Виконання простих операцій. Навички використання простого устаткування. Виконання чітко визначених функцій. Не вимагає наявності досвіду роботи	Використання базових теоретичних знань і фахова підготовка для виконання завдань і процедур середнього рівня складності. Навички роботи з технікою. Розуміння застосування принципів, технологій і методик	Практичне застосування знань, одержаних у ВНЗ. Знання в кількох областях, додаткове навчання за фахом. Досвід роботи щодо виконання складних завдань. Навички самостійного ухвалення рішень	Глибокі спеціальні знання. Практичне застосування знань та досвіду роботи на аналогічній посаді, спеціальна підготовка для розроблення та використання на практиці концепцій, методик	Особливі спеціальні знання. Професійне володіння концепціями та методиками завдяки поглибленому вдосконаленню у вузькоспеціалізованій області (глибина знань) або всесторонньому професійному досвіду роботи (широта навичок) в широкому діапазоні різних сфер	Експертні знання та досвід роботи (з особливою глибиною) у науковій або спеціальній сфері, володіння ними та їх застосування на експертному рівні
Складність вирішуваних проблем	Повторювані, однакові професійні ситуації	Схожі завдання, вирішення яких вимагає вибору між загально-прийнятими варіантами	Різні завдання, що вимагають пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різні завдання, що вимагають аналітичного та конструктивного мислення	Нетрадиційні завдання, що вимагають творчо-аналітичного мислення в умовах невизначеності	Неординарні, оригінальні, зовсім нові ситуації, що вимагають творчого підходу, створення нових методів і концепцій
Свобода дій при прийнятті рішень	Мінімальна, з детальним описом послідовності виконання простих завдань	Стандартні процедури, інструкції та методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани й управлінські інструкції, що стосуються основних принципів діяльності	Дії відповідно до загальної політики діяльності	Діяльність відповідно до загальних орієнтирів стратегічної політики	Повна свобода дій
Рівень відповідальності	Мінімальний – за свої дії	За виконання одного значимого поточного завдання	За виконання низки значущих поточних завдань	За виконання низки значимих оперативних завдань	За виконання значимих тактичних завдань підприємства	Максимальний – за виконання стратегічних завдань підприємства
Ціна помилки	Втрати робочого часу	Втрати робочого часу та незначні фінансові збитки	Втрати робочого часу та суттєві фінансові збитки	Втрати робочого часу, суттєві фінансові збитки та втрата частки клієнтів з незначним портфелем замовлень	Втрати робочого часу, суттєві фінансові збитки та втрата частки клієнтів з суттєвим портфелем замовлень	Втрати робочого часу, суттєві фінансові збитки, втрата частки клієнтів з суттєвим портфелем замовлень та погіршення репутації
Управлінська роль	Немає підлеглих	У підпорядкуванні від 1 до 10 осіб	У підпорядкуванні від 10 до 50 осіб	У підпорядкуванні від 50 до 80 осіб	У підпорядкуванні понад 80 осіб	У підпорядкуванні понад 100 осіб
Навички взаємодії, комунікабельність	Мінімальні навички комунікації, поважність, тактовність, ефективність відносин	Середні навички комунікації для ефективного ділового спілкування	Навички комунікації для інструктування	Вимагаються підвищені комунікативні навички	Вимагаються підвищені комунікативні навички зі спеціальними навичками впливу	Вимагаються підвищені комунікативні навички зі спеціальними навичками впливу та мотивації
Міра впливу на результат	Відсутній	Низький	Помірний	Середній	Високий	Найвищий

На рисунку 3.1 наведено рекомендований порядок оцінювання посад працівників ТОВ "Епіцентр К" для визначення диференційованої системи винагороди за інноваційну діяльність із застосуванням бально-факторного методу.

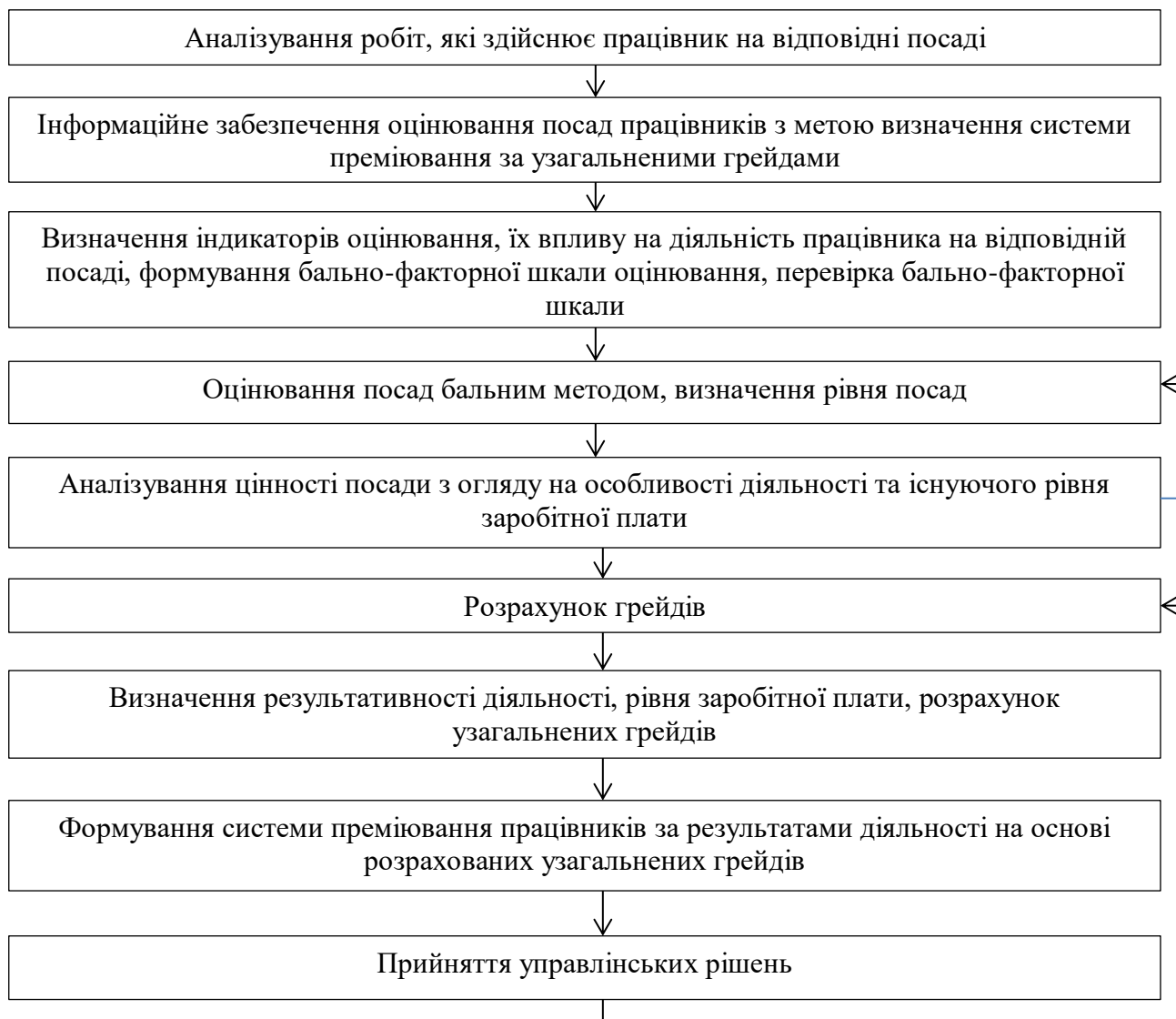


Рисунок 3.1 - Рекомендована послідовність формування системи преміювання працівників ТОВ «Епіцентр К» за результатами діяльності за узагальненими грейдами

Це дозволяє компанії визначати обґрунтований розмір премії залежно від результатів діяльності компанії та усуває розбіжності між розрахованою цінністю позиції працівника щодо результатів діяльності компанії та розміром його заробітної плати.

### **3.2 Удосконалення грейдингової системи оплати праці на ТОВ «Епіцентр К»**

Оплата праці є важливою складовою ринкових відносин. З одного боку, оскільки заробітна плата є основним джерелом доходу для працівників, її величина значною мірою характеризує добробут усіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація стимулює працівників до підвищення ефективності виробництва, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на темпи і масштаби соціально-економічного розвитку країни [65]. Основна перевага системи грейдів полягає в тому, що вона переводить нематеріальний показник - цінність праці працівника - у грошовий еквівалент.

Метою даного заходу є вдосконалення системи грейдів оплати праці на ТОВ "Епіцентр К".

На основі грейдингу може бути побудована політика компанії щодо оплати праці та пільг, яка оптимізує витрати на оплату праці шляхом удосконалення організаційної структури та штатного розкладу, а не формального скорочення фонду оплати праці [66, с. 429]. Розглянемо переваги та потенціал системи грейдингу на ТОВ "Епіцентр К". Переваги та потенціал системи грейдів на ТОВ "Епіцентр К" розглянемо нижче. Щоб впровадити систему грейдів, компанія має пройти кілька етапів (рисунок 3.2).

Розглянемо кожен етап більш детально.

Етап I. Опис посади. На основі результатів аналізу робочих місць складається опис посади. Для аналізу роботи використовуються різні методи (наприклад, інтерв'ю, анкетування, спостереження) [67].

Етап II. Визначення цінності посади На практиці для визначення цінності (важливості) посади в компанії використовуються різні методи, які можна поділити на дві групи: неаналітичні та аналітичні методи [68].

Одним із прикладів є метод попарного порівняння, коли посади порівнюються попарно [69, с. 40]. Для цього необхідно скласти таблицю

можливих пар позицій. Більш важливі (цінні та значущі) позиції в парі позначаються символами "+" та "-". Якщо позиції однаково важливі, то у відповідній клітинці ставиться символ "=" (таблиця 3.4).

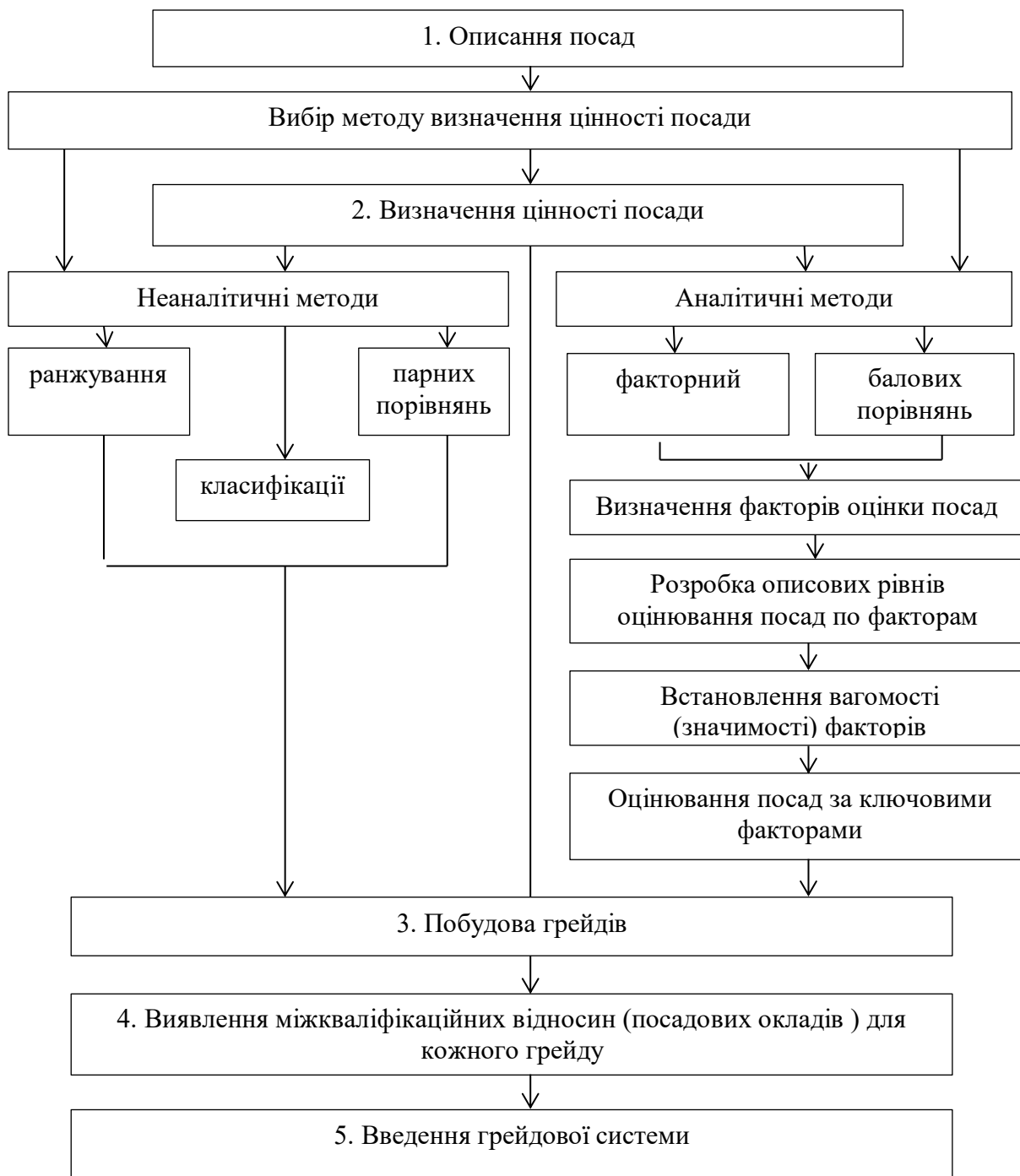


Рисунок 3.2 - Етапи розробки ґрейдової системи оцінювання посад і оплати праці

Визначення факторів оцінки посад Для того, щоб упорядкувати посади ТОВ "Епіцентр К" відповідно до їхньої цінності в організації, необхідно розробити

фактори оцінки. Фактори мають бути зрозумілими та спільними для всіх посад, враховуючи особливості діяльності компанії [70, с. 82].

Таблиця 3.4 - Матриця парних порівнянь посад ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Посада					Сумма «+»	Ранг
	Заступник директора з продажу	Менеджер з продажу	Супервайзер	Торгові представники	Мерчендайзери		
Заступник директора з продажу		+	+	+	+	4	1
Менеджер з продажу	-		-	+	+	2	3
Супервайзер	-	+		+	+	3	2
Торгові представники	-	-	-		+	1	4
Мерчендайзери	-	-	-	-		0	5

На нашу думку, для оцінки посад доцільніше використовувати такі фактори (можливі різні варіанти їх поєднання)

- Управління працівниками.
- Відповідальність.
- Незалежність у роботі.
- Умови праці.
- Досвід роботи.
- Рівень знань (кваліфікації).
- Складність і новизна роботи.
- Ціна помилки тощо.

Для того, щоб визначити чіткі критерії оцінки, слід розробити рівні опису для оцінки посади за факторами. Рекомендується використовувати рівну кількість описових рівнів для всіх факторів, щоб забезпечити єдиний (уніфікований) підхід до оцінювання [71, с. 223]. Кожному рівню оцінки має бути присвоєна певна кількість балів. На практиці використовуються різні варіанти побудови рейтингової шкали. Найпростіший підхід до побудови шкали виглядає наступним чином:

- Перший рівень - 0 балів;
- Другий рівень - 1 бал;

- Третій рівень - 2 бали;
- Четвертий рівень - 3 бали;
- п'ятий рівень - 4 бали; і т.д.

Визначення вагових коефіцієнтів (важливості) факторів.

Визначення важливості факторів має здійснюватися групою експертів, наприклад, фахівцями, які розробляють систему, керівниками різних рівнів, провідними експертами, спеціалістами тощо. Одним з найпростіших методів для використання на практиці є метод бальної оцінки, при якому фактори оцінюються в балах відповідно до важливості кожного фактора в системі, а важливість кожного фактора в системі визначається методом бальної оцінки. [72,с. 9]. Експерти повинні оцінити важливість факторів за запропонованою шкалою. Одним з варіантів є використання анкети, в якій респондентам пропонується встановити важливість (критичність) того чи іншого фактору в оцінці робочого місця за 10-бальною шкалою:

- 1 бал - фактор не є важливим;
- 2-4 бали - фактор не дуже важливий;
- 3-5 балів - фактор не важливий;
- 4 бали - фактор не важливий
- 5-7 балів - фактор важливий;
- 3-4 бали - фактор не дуже важливий;
- 4-5 балів - фактор не дуже важливий
- 8-10 балів - фактор дуже важливий.

Внесіть отримані бали в таблицю 3.5:

Таблиця 3.5 - Оцінка посад

Фактор оцінювання посад	Оцінка, бал (от 1 до 10)
Управління співробітниками	6
Відповідальність	8
Самостійність в роботі	9
Досвід роботи	10

Вагомість кожного фактора визначається сумою балів, які виставили експерти за кожен фактор. Сумарні бали можна «зважити» і визначити коефіцієнти вагомості за формулою [73,с. 187]:

$$a_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (3.1)$$

де – сума балів, яку набрав  $i$ -тий фактор;

$n$  – кількість факторів.

Встановлення вагомості факторів може здійснюватися шляхом розподілу певної суми балів (як правило, це 100 або 1000 балів) між факторами з урахуванням їх значимості (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, %

Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
Управління працівниками	15
Відповідальність	15
Самостійність в роботі	10
Досвід роботи	10
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10
Рівень контактів	10
Складність роботи	15
Ціна похибки	15
Всього	100

Ці вагові коефіцієнти можна розглядати як максимальну кількість балів за кожним фактором, і в цьому випадку бали, присвоєні кожному рівню оцінювання, є зваженими [74, с. 47]. При оцінюванні посади бали, виставлені за факторами, не слід множити на вагові коефіцієнти (таблиця 3.7). Після відбору факторів оцінювання та визначення їх вагових коефіцієнтів усі посади оцінюються за основними факторами [75, с. 315].

Результати оцінки окремих позицій ТОВ "Епіцентр К" представлені нижче (таблиця 3.8).

Етап III. будівельний клас. Позиції можуть бути розташовані ієрархічно відповідно до кількості набраних балів (метод факторних балів) або набору рангів (неаналітичний метод) [76]. Потім вони мають бути об'єднані (згруповані) у кваліфікаційні групи (грейди).

Таблиця 3.7 - Бальна шкала оцінювання посад, бал

Фактор оцінювання	Рівень оцінювання					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Управління працівника	0	3	6	9	12	15
Відповідальність	0	3	6	9	12	15
Самостійність в роботі	0	2	4	6	8	10
Досвід роботи	0	2	4	6	8	10
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	0	2	4	6	8	10
Рівень контактів	0	2	4	6	8	10
Складність роботи	0	3	6	9	12	15
Ціна похибки	0	3	6	9	12	15

Грейд - це діапазон "оцінок" (балів) або рангів посади, які вважаються рівнозначними або еквівалентними в компанії і, відповідно, мають однаковий діапазон заробітної плати [77]. Таким чином, кожен грейд має власний діапазон оплати праці. Кожен діапазон може бути поділений на грейди з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (тарифними коефіцієнтами або посадовими окладами) [78, с. 91].

Таблиця 3.8 - Результати оцінювання посад ТОВ «Епіцентр К», бал

Посада	Оцінка по фактору								Сума балів
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	
Генеральний директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Директор з продажу	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Помічник	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Перший заступник директора з продажу	12	9	6	8	8	4	12	12	71
Заступник директора з продажу певного регіону	0	6	4	4	6	4	6	12	42
Менеджер по продажу	0	6	2	4	6	4	6	12	40
Супервайзер	0	3	2	4	2	4	6	12	33
Торговий представник	12	9	6	6	6	2	9	9	59
Мерчендайзер	0	6	4	4	6	6	9	9	44

Діапазон може бути побудований у вигляді "вилки". Метод "вилки" настільки поширений на практиці, що його використовують як основу для встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (окладів) для кожного грейду (IV етап) [79, с. 143].

Грейди можуть бути сформовані різними способами. Там, де використовуються неаналітичні методи, грейди формуються на основі рангів, встановлених для посад [80, с. 329]. Ранги поділяються на діапазони на основі суб'єктивного уявлення менеджерів та експертів, які формують систему оплати праці, про прийнятні для компанії угруповання посад (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Формування грейдів по встановлених рангах в ТОВ «Епіцентр К»

Категорія	Назва посад	Ранг посад	Грейд
Керівник вищого рівня	Заступник генерального директора	11	4-й
	Комерційний директор	10	4-й
	Заступник директора по управлінню персоналом	10	4-й
	Начальник фінансового управління	10	4-й
Керівник середньої ланки	Начальник фінансового відділу	9	3-й
	Начальник відділу маркетингу	9	3-й
Керівник нижньої ланки	Начальник кадрів	8	3-й
	Керівник групи роздрібно торгівлі	7	2-й
	Керівник групи оптової торгівлі	7	2-й
	Начальник зміни відділу охорони	6	2-й
Професіонали	Спеціаліст по методам розширення ринку збуту	5	1-й

При використанні методу факторної оцінки основним завданням, яке необхідно вирішити для групування позицій у грейди, є визначення діапазону (інтервалу) оцінок (балів) для кожного грейду [81, с. 64].

У розглянутому нами прикладі (таблиця 3.8) мінімальний бал дорівнює 33, а максимальний - 100. Якщо всі позиції згрупувати у п'ять класів, то до першого класу увійдуть позиції, які набрали менше 45 балів, до другого - 46-60 балів, до третього - 61-70 балів, до четвертого - 71-90 балів, а до п'ятого - 91 бал і більше. Перевагою цього підходу є його простота.

Етап 4 Встановлення міжкваліфікаційного співвідношення (окладу) для кожного грейду. Після встановлення грейдів необхідно встановити діапазон для визначення базового окладу посад, включених до кожного грейду [82, с. 217]. При встановленні "вилки" заробітної плати для кожного грейду компанії часто покладаються на ринкові ставки заробітної плати. Різні кваліфікаційні групи (грейди) можуть мати однакові або різні діапазони. Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (таблиця 3.10) і можливість маніпулювати співвідношеннями (та їх варіюванням) у межах діапазону, встановленого для певної групи (грейду), створює додаткові можливості для побудови кар'єрного зростання для працівників з обмеженими можливостями просування всередині організації.

Таблиця 3.10 - Приклад побудови міжкваліфікаційних співвідношень в ТОВ «Епіцентр К»

Грейд	$K_{min}$	$K_{max}$	Середнє значення в діапазоні, $K_{серед.}$	Абсолютний ріст, $K_{серед}$	Відносний ріст, $K_{серед.}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	4,0	4,8	4,4	0,6	13,6	0,8	0,2
5-й	3,4	4,2	3,8	0,6	15,8	0,8	0,2
4-й	2,8	3,6	3,2	0,6	18,8	0,8	0,2
3-й	2,2	3,0	2,6	0,6	23,1	0,8	0,2
2-й	1,6	2,4	2,0	0,6	30,0	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Четверта особливість - перекриття діапазонів. Використання діапазонів посад, що перетинаються, створює нові можливості для мотивації працівників нижчих кваліфікаційних груп (грейдів) до досягнення нових рівнів. За таких умов компетентний і досвідчений працівник нижчого грейду може отримувати вищу заробітну плату, ніж працівник, який щойно прийшов на роботу на вищий грейд [83, с. 12].

Нижньою межею кваліфікаційного коефіцієнта  $K_{min}$  у грейді є середнє значення  $K_{med}$  попереднього грейду до максимального  $K_{max}$  попереднього грейду (а не рівень  $K_{max}$  попереднього грейду). У наведеному вище прикладі

(табл. 3.10)  $K_{min}$  для другого класу може бути встановлений у діапазоні  $1,4 \leq K_{min} < 1,8$  (визначений на рівні 1,6),  $K_{min}$  для третього класу в діапазоні  $2,0 \leq K_{min} < 2,4$  (визначений на рівні 2,2) і т.д.

З таблиці 3.9 видно, що співвідношення середнього коефіцієнта для найнижчого класу до найвищого становить 1,4:4,4, мінімальне - 1,0:4,0, а максимальне - 1,8:4,8. Тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: постійний абсолютний та регресивний відносний. Ширина діапазону: різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні для всіх класів становить 0,8; перекриття діапазону: для всіх класів різниця між максимальним коефіцієнтом у попередньому класі і мінімальним коефіцієнтом у наступному класі становить 0,2.

Варіанти розроблених співвідношень (коефіцієнтів) будівельної сумісності можуть бути адаптовані до конкретних потреб ТОВ "Епіцентр К". Зокрема, у наведеному вище прикладі грейдингової структури за результатами оцінки посад ТОВ "Епіцентр К" найбільша кількість працівників належить до 3 та 4 грейдів. Більшість посад цих грейдів мають прямий вплив на заробіток.

Конкурентоспроможність компанії залежить від продуктивності, якості та ефективності роботи працівників. З метою більш повного врахування особистих потреб та особистих досягнень працівників бажано розширити діапазон між грейдами 3 і 4 [84, с. 577]. Адаптований варіант побудови міжкваліфікаційного співвідношення наведено в таблиці 3.11 за умови збереження співвідношення середніх коефіцієнтів між найнижчим і найвищим грейдами (1,4:4,4).

У цьому варіанті діапазон зростання середнього коефіцієнта є змішаним: прогресивним від 3 до 4 класу і регресивним від 4 класу; абсолютні темпи зростання до 4 класу становлять 0,4, 0,6 і 0,8, а відносні темпи зростання до 3 класу - 22,2 і 25,0. Починаючи з 4 класу, абсолютні темпи зростання становлять 0,8, 0,7 і 0,5, а відносні темпи зростання - 25,0, 17,9 і 11,4, які є регресивними, тобто абсолютні і відносні темпи зростання зменшуються з підвищенням класу. Середнє значення зростає, але темпи зростання зменшуються. Діапазон коливається від 0,8 (1, 2 і 6 класи) до 1,2 (3 і 4 класи). Перекриття між

діапазонами для всіх класів становить 0,4.

Таблиця 3.11 - Адаптований варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень для ТОВ «Епіцентр К»

Грейд	<i>K<sub>min</sub></i>	<i>K<sub>max</sub></i>	Середнє значення в діапазоні, <i>K<sub>серед.</sub></i>	Абсолютний ріст, <i>K<sub>серед.</sub></i>	Відносний ріст, <i>K<sub>серед.</sub></i> , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5-й	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4-й	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3-й	1,8	3,0	2,4	0,6	25,0	1,2	0,4
2-й	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

При призначенні працівника на посаду встановлюється мінімальний оклад для грейду, до якого належить посада.

Розроблений інтервал коефіцієнтів перетворюється на "вилку" шляхом множення мінімального та максимального коефіцієнтів "вилки" на мінімальну заробітну плату, встановлену на підприємстві. Наприклад, мінімальна заробітна плата (фактично оклад) на підприємстві встановлена на рівні 1200 гривень. Тоді діапазон заробітних плат ("вилка") буде таким, як показано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Приклад встановлення діапазонів посадових окладів, грн.

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6-й	15800	21600	16700
5-й	10080	14280	12180
4-й	9780	10560	10170
3-й	8700	9600	9150
2-й	7780	8640	8210
1-й	7230	7760	7495

Останньою процедурою на цьому етапі є порівняння фактичної заробітної плати працівників компанії звилкою заробітної плати, встановленою для їхніх відповідних грейдів. На основі порівняння відбувається коригування посадових окладів. Для посад, де заробітна плата нижча завилку, заробітну плату слід підвищити. Зарплати, що перевищують максимальну межувилки, в жодному разі

не повинні бути зменшені. Ці посади також слід переоцінити або запровадити тимчасову надбавку. Зарплати повинні поступово вирівнюватися в міру підвищення нижньої межі тарифної сітки.

Етап 5: Впровадження системи грейдів. На етапі впровадження системи грейдів важливо інформувати працівників про будь-які зміни в оплаті праці. Основні положення системи оплати праці мають бути відображені у відповідних внутрішніх документах (наприклад, колективному договорі, положенні про оплату праці). Система грейдів надає ТОВ "Епіцентр К" конкурентну перевагу у вигляді прозорої та стимулюючої системи оплати праці. Система створює ефективну систему розвитку людських ресурсів. Впровадження системи грейдів для оцінки та оплати праці на посадах дозволить вирішити наступні питання

- Визначити відносну цінність існуючих посад у світлі стратегії компанії;
- Оптимізація системи оплати праці
- Оцінити відповідність співробітників займаним посадам
- створення умов для кар'єрного зростання тощо.

Це також дозволяє гнучко підходити до оцінки посад відповідно до важливості роботи для компанії, надає працівникам додаткові стимули для кар'єрного зростання та стабілізує структуру команди.

### **3.3 Використання індикативного оцінювання ефективності досягнення результатів працівником ТОВ «Епіцентр К» шляхом уніфікованого ранжування посад**

Сучасний напрямок розвитку підприємств роздрібною торгівлі, спрямований на постійне зростання капіталу, висуває високі вимоги до ефективності роботи персоналу. Водночас все більшого значення набуває соціальна відповідальність ритейлерів, що вимагає збалансованого підходу до цих питань. Конфлікт між інтересами бізнесу та очікуваннями персоналу спонукає до пошуку нових шляхів

вирішення цього питання. Таким чином, на перший план виходить необхідність створення мотиваційної системи, яка гармонійно враховує всі аспекти взаємодії стейкхолдерів і здатна спонукати працівників бізнес-організацій до свідомого підвищення їх особистої відповідальності за успіх бізнесу. [85, с. 88].

Метою використання уніфікованої, ранжованої, індикативної оцінки ефективності працівників ТОВ "Епіцентр К" у досягненні результатів є розробка та обґрунтування персоніфікованих методів мотивації як інструменту взаємного узгодження особистих мотиваційних очікувань персоналу та підвищення ефективності діяльності організації. Це так.

Успішна та ефективна робота персоналу підприємств роздрібної торгівлі є одним з головних чинників збереження капіталу підприємства. Однак для досягнення цієї ефективності необхідно створити відповідні умови для особистої зацікавленості персоналу в досягненні поставлених цілей. Тому мотиваційні інновації мають бути узгоджені з визначеною стратегією розвитку торговельного підприємства, враховувати критичні фактори успіху та забезпечувати динамічний взаємозв'язок між цілями бізнесу та мотиваційними очікуваннями персоналу [85, с. 88].

На сьогодні дослідниками напрацьовано досить широку базу практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності нематеріальної мотивації персоналу. При наймі працівника на певну посаду в бізнес-організації укладається цивільно-правовий договір, який гарантує обмін особистого часу, потенціалу, енергії та інтелектуальних здібностей на матеріальну винагороду за продуктивну працю, можливість реалізувати професійні амбіції та законне визнання з боку суспільства. Таким чином, формула очікувань, яка узгоджує мотивацію працівника з його виробничою та соціальною поведінкою, є результатом взаємозв'язку "зусилля - продуктивність - результати - особисті потреби".

Коли новий працівник бере на себе відповідальність за прийняття рішень для вирішення поставлених перед ним завдань протягом перших днів адаптації до колективу в організації торговельної компанії, виникає питання про те, наскільки справедливою є оцінка його зусиль порівняно з його колегами. Часто працівники

самостійно оцінюють свій внесок у порівнянні зі своїм попереднім досвідом роботи.

У цьому випадку сприйняття несправедливості може мати низку контрмотиваційних ефектів, навіть якщо умови винагороди є дуже прийнятними для працівника [85, с. 88].

Це небезпечно для організацій, головним чином тому, що працівники можуть довільно знизити свою продуктивність і зусилля, вирішити заробити додатковий дохід за рахунок дрібних крадіжок або спотворити власне сприйняття власних здібностей і результатів роботи.

Одним із найефективніших методів негрошової мотивації є заохочення працівників до досягнення власних цілей розвитку. Мотиваційні інструменти тут мають ґрунтуватися на спробах менеджерів узгодити цілі особистого зростання з цілями зростання капіталу компанії. Це пов'язано з тим, що чіткість цілей роботи призводить до підвищення ефективності праці, тоді як ускладнення цілей лише посилює цей зв'язок.

При розробці персоналізованої системи мотивації дуже важливо чітко визначити перелік і критерії позитивних або негативних результатів, які є важливими для співробітника. Така мотивація є досить складним інструментом для щоденного використання. Це пов'язано з тим, що люди в різних ситуаціях зазвичай по-різному сприймають ймовірність певних результатів. Такий підхід вимагає чіткого розуміння менеджерами соціально-психологічних особливостей кожного працівника, оскільки те, що один працівник вважає покаранням, інший може сприймати як винагороду [85, с. 88].

Наше дослідження, в якому було проаналізовано мотиваційні очікування працівників однієї з торговельних компаній, дозволяє припустити, що змістовне наповнення нематеріальних стимулів для досягнення мети зростання корпоративного капіталу має ґрунтуватися на сприйнятті важливості задоволення особистих і суспільних потреб індивіда протягом певного періоду часу (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 - Основні мотиваційні чинники персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Мотиваційні чинники		Прояв мотиваційних очікувань
Клас чинників	Група чинників	
Функціональні	Цілі	Структуризація цілей
		Можливість кар'єрного зростання
	Відповідальність	Раціональність розподілу обов'язків
		Чітке визначення зон відповідальності
	Змагальність між працівниками	
Інтелектуальні		Можливість розвитку власного потенціалу
		Розвиток креативності і здібностей
		Перспективи розвитку особистості
Соціально-психологічні	Міжособистісні комунікації	- Можливість спілкуватися з покупцями, діловими партнерами тощо
		Наявність дружніх стосунків із колегами
	Потреба у повазі	Повага з боку керівництва
		Визнання оточуючими успіхів і досягнень
Суспільна корисність	Відчуття важливості та значимості роботи	
Соціально-екологічні	Умови праці	Зручність робочого графіку
	Режим праці	Плановість та ритмічність завдань

Мотиваційні програми, засновані на використанні ключових мотиваторів, можуть бути впроваджені для ефективної орієнтації особистих цілей працівників на досягнення стратегічних цілей організації. Водночас, використання індикаторного аналізу ключових показників ефективності надає інструмент для якісного вимірювання зусиль кожного працівника для досягнення цілей розвитку торговельної організації.

Варто зазначити, що індикаторний аналіз ключових показників ефективності на кожній посаді передбачає, в першу чергу, використання системи неперсональної відповідальності.

Тому аналіз повинен включати певні прозорі та зрозумілі механізми розмежування персональних та командних показників оцінки. Звичайно, специфіка індикаторів для конкретної торговельної організації залежить насамперед від її стратегічних цілей, бізнес-моделі та політики управління людськими ресурсами. Тим не менш, завжди слід розглядати комплексний набір показників, таких як фінансово-економічні показники, ефективність операційних процесів, що охоплюють такі аспекти, як управління асортиментом, запасами,

постачанням і ціноутворенням в комплексі, а також якість людського капіталу торговельної організації. Ми вважаємо, що цей комплексний набір показників заслуговує на детальний розгляд, оскільки ми переконані, що розвиток людського капіталу є системним фактором рекапіталізації торговельних організацій.

Тому ці показники повинні відображати процеси управління взаємодією працівників у бізнес-процесах, системне управління розвитком людських ресурсів, інноваційну спрямованість управління людськими ресурсами, а також особистісні характеристики працівників, такі як кваліфікація, креативність, практичні навички та добросовісність.

Вдала чи невдала побудова індикаторів оцінювання визначає можливість ефективного оцінювання як індивідуального, так і колективного внеску персоналу в роботу організації на всіх рівнях. Крім того, правильно підібрані індикатори дозволяють ефективно перенести соціально-економічні моделі поведінки персоналу на розробку і використання конкретних мотиваційних схем в організації. Як наслідок, динамічність індикаторно-чутливої мотиваційної системи виявляється, насамперед, в об'єктивній кореляції між її мотиваційними операторами та варіаціями результативності.

Зрозуміло, що найвищий ступінь ефективності може бути досягнутий за таких вихідних умов лише в тому випадку, якщо методика узгодження досягнення результатів кожного показника ефективності з ефективним досягненням цільового рівня мотиваційних очікувань і подальшим підвищенням рівня винагороди буде абсолютно прозорою і зрозумілою для кожного члена команди (Рисунок). Протилежна теза також має бути зрозумілою для персоналу - якщо оцінка за будь-яким із показників є незадовільною, неминуче слідує зменшення змінної частини доходу [85, с. 88].

Високий рівень достовірності ( $R^2 = 0,99$ ), отриманий в результаті економіко-математичного моделювання квадратичної поліноміальної залежності між ефективністю досягнення показників та винагородою, свідчить про надійність та справедливість обраного мотиваційного інструменту (рисунок 3.3).

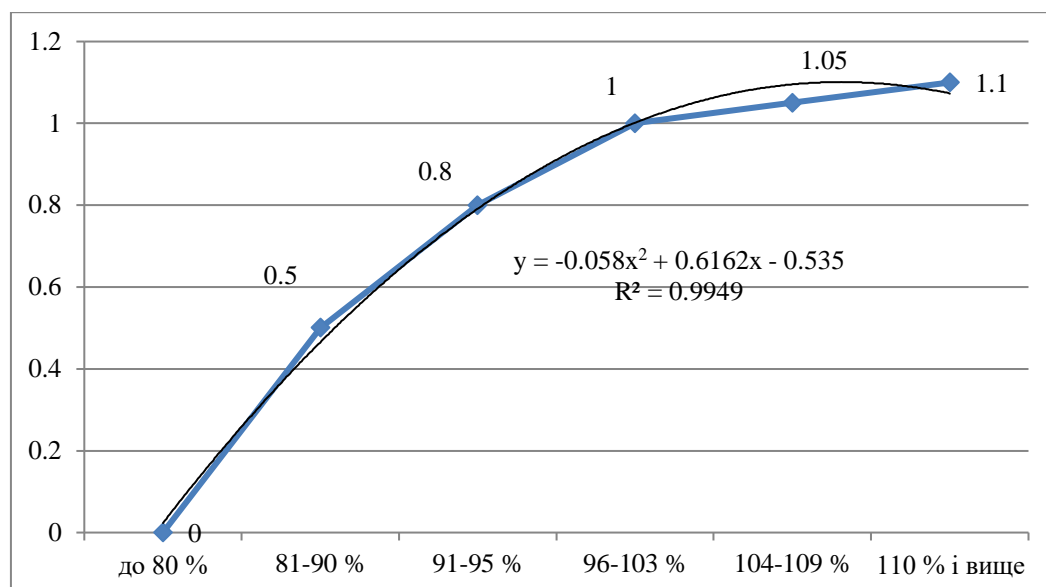


Рисунок 3.3 - Варіант залежності винагороди від рівня досягнення індикативного показника ефективності ТОВ «Епіцентр К»

Водночас, оскільки алгоритм є дуже простим, зрозумілим та інтуїтивно зрозумілим для працівників, можна впевнено стверджувати, що запровадження цієї системи не призведе до соціальної напруги в колективах галузевих об'єднань та буде сприйматися працівниками як моральний стимул для самовдосконалення та професійного зростання.

Запровадження системи показників для оцінки внеску працівників у досягнення бізнес-цілей організації логічно обґрунтовує наступне нововведення, а саме оновлення методики визначення максимального розміру матеріального заохочення. Незважаючи на те, що ми вважаємо, що традиційна диференціація заробітної плати та виділення в ній фіксованих і змінних елементів цілком виправдана на підприємствах торгівлі, засоби матеріальної винагороди за успіхи в бізнесі потребують удосконалення та модернізації.

Дослідження використання цих інструментів на достатній кількості вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі дозволило дійти висновку, що найкращим рішенням, як з точки зору розвитку бізнесу, так і з точки зору мотиваційних очікувань працівників, є пропорційний розподіл, при якому фіксована частина матеріальної винагороди не перевищує законодавчо

встановлений рівень мінімальної заробітної плати. Змінну частину фонду оплати праці (ФОП) ми пропонуємо розраховувати за такою формулою:

$$\Phi_{\text{Зоп}} = \Phi_{\text{оп}} - (ЗП_{\text{min}} \cdot КП), \quad (3.2)$$

де  $\Phi_{\text{оп}}$  – загальний фонд оплати праці персоналу організації, грн;

$ЗП_{\text{min}}$  – мінімальна заробітна плата, визначена на законодавчому рівні, грн;

$КП$  – кількість працівників, задіяних у бізнес-процесах торговельної організації, осіб.

Однією з найболючіших проблем в управлінні мотивацією в ритейлі сьогодні, за нашими спостереженнями, є відсутність чітко визначеної методики розподілу змінної частини фонду оплати праці відповідно до досягнення співробітниками ефективних показників особистої результативності. Найбільш близькою до ідеальної схемою є ранжування посад відповідно до їх функціональної важливості для збільшення вартості капіталу, що було досить успішно апробовано в багатьох торговельних мережах країни.

Однак у практичному застосуванні цього методу були виявлені певні недоліки, зокрема те, що оцінка важливості тієї чи іншої групи посад має переважно суб'єктивний характер, відображаючи усталені соціальні переконання топ-менеджменту компанії. Ці міркування свідчать про те, що даний метод має бути доповнений одночасним врахуванням кваліфікації кожного працівника, соціально-поведінкових та творчих факторів. Доцільно також уніфікувати підхід до ранжування робочих місць, враховуючи реальний внесок кожного члена колективу в забезпечення зростання капіталу торговельної організації [85, с. 88].

Тому необхідно виходити з інклюзивності процедури грейдингу, тобто припущення, що всі посади в організаційній структурі компанії підлягають ранжуванню, і на основі отриманих результатів розробляти процедуру розподілу змінної частини фонду оплати праці. На нашу думку, завдяки використанню принципу інклюзивності такий підхід мінімізує помилки суб'єктивізму та

забезпечує справедливу організацію ключових систем мотивації. Для ілюстрації цієї тези розглянемо варіант розподілу рейтингових коефіцієнтів працівників ТОВ "Епіцентр К", задіяних у бізнес-напрямі управління асортиментом (табл. 3.14).

З метою отримання найбільш точного ефекту від визначення структурної диференціації змінної частини фонду оплати праці для кожного бізнес-напрямку доцільно ввести ступінчастий коефіцієнт, який відображає ранговий статус кожної штатної одиниці. Зокрема, у наведеному вище прикладі слід обрати понижуючий крок 0,2.

Звичайно, в кожному конкретному випадку коефіцієнт кроку може суттєво відрізнятись залежно від результатів розподілу грейдів та штатного розпису організації торговельного підприємства.

Таблиця 3.14 - Грейдинг управлінського персоналу ТОВ «Епіцентр К» за бізнес-напрямком «управління асортиментом»

Посада	Ранг	Коефіцієнт грейдингу	Кількість працівників за штатним розкладом	Розподіл змінної частини фонду оплати праці, %
Керівник напрямку	1	1,0	1	4,4
Керівник відділу управління простором полиць	2	0,8	1	3,6
Менеджери відділу управління простором полиць	3	0,6	3	7,9
Менеджер з ціноутворення	3	0,6	1	2,6
Начальник відділу маркетингових досліджень	2	0,8	1	3,5
Директор гіпермаркету	1	1,0	1	4,4
Директор мережі	1	1,0	1	4,4
Категорійні менеджери	2	0,8	15	53,2
Фінансовий директор	1	1,0	1	4,4
Начальник відділу фінансового аналізу та планування	2	0,8	1	3,7
Менеджери відділу фінансового аналізу та планування	3	0,6	3	7,9
Разом			29	

Ця методологія дозволяє чітко визначити стелю заробітної плати для кожного працівника як своєрідну "ідеальну позицію". У цій позиції цільовий рівень мотивації, який очікується від працівників, відповідає максимально

можливому показнику результативності за всіма показниками ефективності діяльності торговельної організації.

Для точного розрахунку рівня винагороди, пов'язаного з конкретним КРІ, рекомендується використовувати наступну формулу:

$$O_{ip} = \frac{P_f - P_{нд}}{P_o - P_{нд}} \cdot P_{нд} \cdot \Phi O_{ip}, \quad (3.3)$$

де  $P_f$  – фактично досягнутий рівень індикативного показника;

$P_o$  – оптимальний рівень індикативного показника;

$P_{нд}$  – найнижча межа рівня індикативного показника, за яку передбачено матеріальну винагороду;

$\Phi O_{ip}$  – фонд оплати праці за індикативним показником.

Таким чином, загальна сума матеріальної винагороди за виконання певного виду діяльності формується шляхом підсумовування винагороди працівника за кожний показник виконання (таблиця 3.15).

Таблиця 3.15 - Матриця оцінювання результатів діяльності персоналу ТОВ «Епіцентр К» за індикативними показниками ефективності діяльності

Показники		Значущість	Виконання ключових показників ефективності діяльності					
			до 80 %	81-90 %	91-95 %	96-103 %	104-109 %	110 % і вище
фінансово-економічні			0,0	0,5	0,8	1	1,05	1,1
	виручка	6,7	0,0	3,3	5,3	6,7	7,0	7,3
	чистий прибуток	6,7	0,0	3,3	5,3	6,7	7,0	7,3
	рентабельність	6,7	0,0	3,3	5,3	6,7	7,0	7,3
	оборотність	3,3	0,0	1,7	2,7	3,3	3,5	3,7
	платоспроможність	3,3	0,0	1,7	2,7	3,3	3,5	3,7
	ліквідність	3,3	0,0	1,6	2,6	3,3	3,4	3,6
ефективність виконання основних бізнес-напрямів		50,0	0,0	25,0	40,0	50,0	52,5	55,0
якість трудового потенціалу		20,0	0,0	10,0	16,0	20,0	21,0	22,0

Як бачимо, запропонований розрахунок є досить простим і забезпечує

високий ступінь прозорості та точності при визначенні ключової винагороди конкретного працівника за результатами досягнення кожного індикативного показника ефективності. Крім того, прозорість такої системи матеріального стимулювання є важливим кроком до інтеграції з персоніфікованими системами відповідальності за капітальні результати, оскільки розмір матеріальної винагороди безпосередньо корелюється з індивідуальним внеском кожного працівника в успіх компанії.

Запропонована мотиваційна інновація передбачає комплексне та скоординоване використання персоналізації відповідальності працівників за результати господарської діяльності з традиційними засобами матеріальної та моральної мотивації. Це включає концептуальну декомпозицію стратегічних пріоритетів з урахуванням цілей бізнес-діяльності та постійний моніторинг їх досягнення, що активізує механізм взаємного узгодження мотиваційних очікувань працівників та підвищення якості бізнес-процесів.

### **Висновки до розділу 3**

З метою вдосконалення оплати праці персоналу ТОВ "Епіцентр К" на основі впровадження інноваційної системи грейдів запропоновано механізм оцінки їх позиції в компанії як основу для побудови грейдингової сітки.

Представлено семиетапний проект впровадження системи грейдів у ТОВ "Епіцентр К". Проект складається з трьох етапів: визначення факторів, їх характеристик та важливості, розподіл грейдів за факторами, визначення відносної цінності посад та їх ранжування, розрахунок вилок заробітної плати.

Згідно з методом Хея, основними групами факторів є: досвід, необхідні навички, відповідальність, складність і новизна завдань, що виконуються працівником. В рамках запропонованого проекту було створено зведену таблицю з описом усіх посад в компанії, включаючи вилки заробітної плати, назви посад,

номери грейдів, основні показники цінності кожної посади та приналежність до відповідного рівня.

Результати показали, що система грейдів допоможе оптимізувати фонд оплати праці компанії та відкриє нові можливості для працівників щодо підвищення заробітної плати та кар'єрного зростання в межах існуючих "вилок". Таким чином, запропонована система має ряд переваг перед державною системою оплати праці, таких як простота, прозорість, конкурентність та додаткова мотивація працівників. Впровадження отриманих результатів забезпечує методологічне та організаційне підґрунтя для побудови ефективних методів управління людськими ресурсами та мотивації працівників ТОВ "Епіцентр К".

Удосконалено систему грейдів оплати праці на ТОВ "Епіцентр К", що надало можливість використовувати різну систему оплати праці, яка враховує внесок кожного працівника в розвиток компанії; надано методiku застосування грейдів для оптимізації системи оплати праці на ТОВ "Епіцентр К"; результати проекту стали основою для розробки ефективної методики управління людськими ресурсами.

Запропоновано метод індексації ефективності досягнення результатів працівниками ТОВ "Епіцентр К" через єдине ранжування посад. Досліджено перспективу впровадження нових засобів матеріальної та особистої нематеріальної мотивації для збільшення капіталу на підприємствах торгівлі.

Запропоновано методiku комплексного використання матеріальних і нематеріальних засобів мотивації працівників, яка якісно оновлює розуміння всіх елементів мотиваційної програми торговельної організації. Розрахунок конкретних показників матеріальних елементів мотивації пропонується узгоджувати зі стратегічними цілями рекапіталізації підприємства.

Основним нововведенням є інтеграція якісних показників людського капіталу із загальними показниками економічної спрямованості. Врахування критичних факторів успіху забезпечує динамічний взаємозв'язок між цілями бізнесу та мотиваційними очікуваннями персоналу. Показано, що система матеріальної мотивації повинна базуватися на індикативній оцінці ефективності

досягнення результатів кожним працівником на всіх рівнях організації. Запропонована методика визначення максимального розміру матеріального заохочення передбачає єдине ранжування посад відповідно до їх важливості та реального внеску в приріст капіталу працівника.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні основи визначення оплати праці працівників на підприємствах на основі впровадження інноваційних систем грейдів. Розглянуто сутність заробітної плати як економічної категорії та її роль в системі ринкових розподільчих відносин, досліджено теоретичні аспекти основних форм оплати праці та характеристики систем оплати праці, встановлено використання різних систем оплати праці в країнах з розвинутою ринковою економікою. Визначено можливості та доцільність застосування в Україні, розкрито зміст грейдінгової системи оплати праці та особливості її застосування на підприємствах.

Заробітна плата є формою оплати праці та важливим стимулом підвищення ефективності діяльності працівників на підприємствах. Для роботодавців заробітна плата є витратами, які необхідно оптимізувати, для працівників - основним джерелом доходу та засобом підвищення добробуту їхніх сімей. Тому бажання роботодавця зменшити витрати на робочу силу і бажання працівника збільшити винагороду є об'єктивними. Тому організація оплати праці повинна включати в себе ефективні засоби, що забезпечують працівникам почуття довіри і безпеки, а також стимули і мотивацію. А головним завданням сучасної організації оплати праці має бути створення умов праці, які забезпечують кожному працівникові певний рівень життя, на який він дійсно заслуговує за результатами своєї роботи, що також має призвести до підвищення конкурентоспроможності компанії.

У цій роботі проаналізовано сучасні системи оплати праці, прийняті в компаніях розвинених країн. Обговорюються підходи до вдосконалення існуючих систем оплати праці в нашій країні, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Досліджено ефективність політики оплати праці на прикладі одного з підприємств. Ця політика характеризується зменшенням частки основної заробітної плати та збільшенням частки інших

заохочень та винагород. Така політика оплати праці видається оптимальною, оскільки створює стимули для працівників до підвищення продуктивності праці, тобто до зниження витрат на оплату праці в частині обов'язкових витрат на доплати до тарифних ставок і відрядних розцінок, але адміністративні заходи щодо коригування заробітної плати працівників відповідно до результатів їхньої праці залишаються залишаються.

У цій роботі розглядаються особливості грейдингової системи оплати праці. Висвітлено сутність системи грейдів та представлено відмінності між тарифною системою та системою грейдів. Проаналізовано теоретичні та практичні підходи до застосування різних методів в контексті системи грейдів та її історичний розвиток. Виділено основні завдання системи грейдів.

У другому розділі роботи проаналізовано оплату праці персоналу ТОВ "Епіцентр К". Проаналізовано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства, проаналізовано мотиваційні фактори персоналу ТОВ "Епіцентр К" та оцінено застосування системи оплати праці на основі грейдів для персоналу ТОВ "Епіцентр К".

Розглядаючи такі мотиваційні фактори, як фонд оплати праці, можна відмітити зростання за період з 2020 по 2022 роки: фонд основної заробітної плати у 2022 році збільшився на 27,1%; фонд додаткової заробітної плати у 2022 році збільшився на 27,3%; фонд додаткової заробітної плати у 2022 році збільшився на 27,3%; фонд додаткової заробітної плати у 2022 році збільшився на 27,3%. Фонд додаткової заробітної плати зазнав аналогічних змін. Водночас збільшився розмір премій та доплат до тарифів і посадових окладів.

При цьому перевиконання плану за всіма категоріями працівників було майже однаковим. При розрахунку абсолютного відхилення (у випадку ТОВ "Епіцентр К" - 1714000 грн.) як фактори, що впливають на відхилення, визначаються кількість штатних одиниць та рівень середньої заробітної плати. На зростання середньорічної заробітної плати впливає середньогодинна заробітна плата, яка, в свою чергу, залежить від кваліфікаційного рівня та інтенсивності праці відповідної категорії працівників, норм виробітку та розцінок, зміни

розрядів і тарифних ставок, а також різних доплат і премій. Потім визначається вплив кожного з цих факторів на зміну фонду в цілому та за категоріями працівників.

Буде досліджено процес мотивації персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства; проведено оцінку персоналу на основі системи грейдів ТОВ "Епіцентр К". Буде вивчено матрицю кваліфікацій та посад з точки зору грейдингу персоналу. Буде встановлено взаємозв'язок між грейдом та вилкою заробітної плати, що створить можливості для підвищення останньої в межах одного грейду, наприклад, при підвищенні компетентності працівника та розширенні його посадових обов'язків. Система оплати праці на основі грейдів є прогресивним інструментом для встановлення взаємозв'язку між витратами праці, що відповідають певній посаді, та винагородою, отриманою у вигляді заробітної плати, що сприяє об'єктивній оцінці існуючих посад в організації, мотивуванню та оцінці персоналу.

З метою вдосконалення оплати праці персоналу в ТОВ "Епіцентр К" запроваджено систему оцінки посад в компанії як основу для побудови грейдингової сітки на основі впровадження інноваційної системи грейдів. Удосконалено систему грейдів оплати праці ТОВ "Епіцентр К": запропоновано використання індикативної оцінки ефективності досягнення результатів працівниками ТОВ "Епіцентр К" через єдине ранжування посад.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бражнікова Л.М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій / Л.М. Бражнікова, С.О. Гарна, А.М. Шнурко // Інноваційна економіка. - 2020. - № 1-2. - С.164-169.
2. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці / Л.В. Васюренко // Причорноморські економічні студії. - 2018. Вип. 25. - С. 31-34.
3. Дробишева О. О. Економічна сутність, форми та система оплати праці / О.О. Дробишева, Д.В. Домаш // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2014. - № 8. - С. 48-55.
4. Марченко Ю. І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави / Ю.І. Марченко // Прикарпатський юридичний вісник. - 2020. - № 2(31). - С.56-59.
5. Олійник С.О. Сучасний стан та шляхи вдосконалення обліку розрахунків з оплати праці / С.О. Олійник, К.В. Чухно // Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: матеріали 73-ї Науково-практичної студентської конференції (Київ, 27 листопада 2019 року). м. Київ, 2019. - С.119-120.
6. Попович О. В., Гулько К. Ю. Організація обліку оплати праці та шляхи її вдосконалення / О.В. Попович, К.Ю. Гулько // Scientific achievements of modern society: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Ліверпуль, 28-30 квітня 2020 року) м. Ліверпуль, 2020. - С. 21-27.
7. Податковий Кодекс України: станом на 22 листопада 2020 р. / Верховна Рада України. Київ: Голос України, 2010. - 368 с.
8. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> - (дата звернення 22.11.2023).
9. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. -

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 22.11.2023).

10. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 22.11.2023).

11. Інструкція зі статистики заробітної плати: затверджено Наказом Державного Комітету Статистики України від 13.01.2004 № 5. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 22.11.2023).

12. Бондаренко О. М. Економічна сутність поняття «оплата праці» як об'єкта обліку, аналізу та аудиту / О.М. Бондаренко, А.Д. Тітаренко // Фінансовий простір. - 2020. - № 4 (40). - С.78-85.

13. Дячек В.В. Оплата праці в контексті розвитку національної економіки України / В.В. Дячек, А.О. Осадча // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 14. - 2016. - С.155-160.

14. Дробишева О.О. Економічна сутність, форми та системи оплати праці [Електронний ресурс] / О.О. Дробишева, Д.В. Домаш - Режим доступу: <https://old-zdia.znu.edu.ua> - (дата звернення 22.11.2023).

15. Должанський А.М. Форми оплати праці та шляхи їх вдосконалення / А.М. Должанський, М.З. Мілюкова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.7. - С.210-218

16. Шмиголь Н.М. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці / Н.М. Шмиголь, Д.С. Монастирська, А.А. Антонюк. // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». - 2016. № 2. - С. 71–75.

17. Болгарова А.С. Інноваційні системи оплати праці як фактор підвищення потенціалу підприємства / А.С. Болгарова // Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо- та макрорівнях: матеріали IV науково-практичної конференції (Одеса, 7–8 червня 2018 р.); Одеський національний політехнічний університет.

Одеса, 2018. - С. 227–229.

18. Складанна А.І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах: дисертація. Запоріжжя, 2017. - 222 с.

19. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т. Лозовецька. - Київ: 2015. - 279 с.

20. Кучумова І.Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства / І.Ю. Кучумова // Бізнес Інформ. - 2017. - № 4. - С. 370–375.

21. Зудова І.Ю. Болгарова А.С. Особливості організації оплати праці працівників підприємства / І.Ю. Зудова, А.С. Болгарова // Економіка і суспільство. - 2018. - Випуск № 18. - С.424-428.

22. Жидовська Н.М Удосконалення систем оплати праці України з врахуванням зарубіжного досвіду [Електронний ресурс] / Н.М, Жидовська Національна бібліотека ім. Вернадського. - Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua) - (дата звернення 22.11.2023).

23. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації [Електронний ресурс] / Г.Т. Завіновська. - Режим доступу: [uadocs.exdat.com](http://uadocs.exdat.com) - (дата звернення 22.11.2023).

24. Запорожан Л. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами / Л. Запорожан // Економічний аналіз. - 2011. - №8. - С.155-157.

25. Національна служба посередництва і примирення. Грейдингова система оплати праці, її особливості та практика застосування у ПАТ «Харцизький трубний завод» [Електронний ресурс] - Режим доступу: [nspp.gov.ua](http://nspp.gov.ua)- (дата звернення 22.11.2023).

26. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. - 2011. - №7. - С. 9-16.

27. Притуляк М. Досвід застосування грейдингової системи оплати праці [Електронний ресурс] / М. Притуляк. - Режим доступу:

28. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за

грейдовою системою / О. Б. Олійник // Управління розвитком : 2008. - № 16. - С. 50-52.

29. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві / О.В. Березін // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. - 2010., Випуск 1. Том 1.- 22-28 с.

30. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська. - 2009. - С 46-50.

31. Цимбалюк С. Довідник кадровика / С. Цимбалюк. - 2009. - С. 95-98

32. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення / В.А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2007.- № 1. - С. 50 - 53.

33. Сосновий А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов [Електронний ресурс] / А. Сосновий. Режим доступу:<http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf> (дата звернення 10. 11. 2023).

34. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. - 2009. - №2 (80). - С. 86-98.

35. Грейдування посад (метод Хея). Stud. Com. ua : веб-сайт. [Електронний ресурс] - Режим доступу:<https://stud.com.ua/81108/menedzhment> - (дата звернення 10. 11. 2023).

36. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum.pdf) - (дата звернення 06.11.2023).

37. Грейдування посад (метод Хея). Stud.Com.Ua: [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya\\_posad\\_metod](https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod) - (дата звернення 10. 11. 2023).

38. Дороніна О.А. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці / О. А. Дороніна // Економіка, організація і управління підприємством. - 2011. - № 24. - С.114 .

39. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник/ А.М. Колот, О.А. Грیشнова О.О. Герасименко та ін.; за редакцією А.М. Колота, Київ, КНЕУ, 2009. - 711 с.

40. Гуцаленко Л.В. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці [Електронний ресурс] / В. Гуцаленко, А.О. Костюк. Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) - (дата звернення 10. 11. 2023).

41. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

42. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

43. Давидова І.О. Оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств та інноваційної складової його діяльності / І.О. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. Т. 1. № 3. - С. 55–58.

44. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг / В.Ю. Догадіна // Социальная экономика. - 2016. - № 1. - С. 135–141.

45. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки / І.Ю. Гришова // Економічний форум. - 2016.- № 1. - С. 340–346.

46. Ковтун І.Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / І. Є. Ковтун // Молодий вчений. - 2016. № 6(33). - С. 46–50.

47. Лисак В.Ю. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства / В.Ю. Лисак, О.М. Комарніцька // Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. - 2017. - № 1. - С. 150–156.

48. Лобза А.В. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистрибуторських організаціях / А.В. Лобза, Н.О. Черниш // Молодий вчений. - 2017. - № 4(44). - С. 686–689.

49. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М.В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. Т. 1. № 2. - С. 33–37.

50. Симочко М.І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств / М.І. Симочко // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2017. Т. 2. - № 1(49). - С. 277–281.

51. Швець В.Я. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці / В.Я. Швець, М.І. Іванова, С.Ф. Саннікова // Причорноморські економічні студії. - 2017. - № 13–1. - С. 219–223.

52. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу // Економіка і суспільство. Випуск №17 / 2018. – С.413-419.

53. Г. Т. Завіновська Грейдова система оплати праці в організації [Електронний ресурс] / Г. Т. Завіновська Режим доступу: - (дата звернення 10. 11. 2023).

54. Герасименко О. О. Управління працею в умовах становлення нової економіки: підходи та механізми / О.О. Герасименко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2012. - № 2 (4). - С. 154–160.

55. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця / О.І. Гладка // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. Вип. 42. - С. 275–280.

56. Голованова М. А. Организация оплаты труда на предприятиях машиностроительного комплекса на основе системы грейдов / М.А. Голованова, В.Л. Боронина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3. - С. 82–93.

57. Данюк В. М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 4. Т. 3. - С. 70–73.

58. Дороніна О. А. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці / О. А. Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки. 2011. № 4 (1). - С. 113–116.

59. Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження). Статистичний збірник. Київ : ТОВ Видавництво «Август Трейд». 2017. - 165 с.

60. Коваленко О. В. Удосконалення системи оплати праці на будівельному підприємстві / О. В. Коваленко, Л.О. Гук // Економічний вісник університету. 2016. № 29/1. С. 97–103.

61. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. - Київ : КНЕУ, 2014. - 479 с.

62. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами / Р. С. Кропивницький // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 13.- С. 118–124.

63. Кузьмін О. Є. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств / О. Є. Кузьмін, М. М. Вороновська. - Бізнес Інформ. - 2014. - № 2. С. - 196–200.

64. Назарова Г. В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія / Г.В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 187 с.

65. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) ДК 009:2005. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2005/kv05\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2005/kv05_i.html) - (дата звернення 10. 11. 2023).

66. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати / Н. О. Петренко // Бізнес Інформ. - 2018.- № 3. - С. 429–434.

67. Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств : Наказ Міністерства промислової політики України від 08.02.2008 № 80. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua) - (дата звернення 10. 11. 2023).

68. Саліхова О. Б. Високі технології: дефініція та оцінка : монографія / О. Б. Саліхова. - Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2008. - 290 с.
69. Степанова А. А. Грейдування як сучасна система оплати праці на Українських підприємствах на прикладі ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» / А.А. Степанова, К.В. Білокриницька // Финансовые услуги. - 2017. - № 1. -С. 40–43.
70. Тарасюк А. В. Грейдування як сучасний метод мотивації банківського персоналу / А.В. Тарасюк, І. Д. Чевтаєва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6 (2). - С. 82–84.
71. Цимбалюк С. О. Проектування основної заробітної плати на українських підприємствах: аналіз підходів / С. О. Цимбалюк // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 223–229.
72. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. - 2011. - № 7. - С. 9–16.
73. Шахно А. Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А. Ю. Шахно // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 187–194.
74. Шовкун І. А. Високотехнологічні послуги у зовнішній торгівлі: світовий досвід та українські реалії / І. А. Шовкун // Економіка України. - 2013. - № 9. С. - 47–72.
75. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі / І. В. Шостак // Бізнес Інформ. - 2015. - № 4. - С. 315–320.
76. Eurostat. Statistics in Focus, Science and Technology. 4/2005. Luxembourg: R&D Statistics, 2005.
77. ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION. Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>. (дата звернення 10. 11. 2023).
78. Герасименко О. О. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств / О. О.

Герасименко, Г.В. Герасименко // Проблеми економіки № 3 (41), 2019. - С. 91-99.

79. Вороновська М. М. Застосування системи преміювання за узагальненими грейдами для стимулювання інноваційної діяльності підприємства / М.М. Вороновська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. - С. 143-150.

80. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О.Чернушкіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2009. – № 1 – С. 329–334.

81. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.А. Грішнова, Н.М. Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 1 – С.64–75.

82. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства / М.І. Іванова, Д.М. Потьомкін // Вісник КДПУ ім. М. Остроградського. – 2009. – № 6 (59). – С. 217–220.

83. Черкашина Д. Грейд зарплати / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 48. – С. 12–1

84. Редько Н.В. Особливості впровадження системи оплати праці в компанії «КОКА / Н. В. Редько // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 5. 2015. - С. 577-582.

85. Сидорчук О. Г. Підліпний Мотиваційні новації як інструмент капіталізації торговельного підприємства / О. Г. Сидорчук, Ю. В. Підліпний // Науковий вісник НЛТУ України. - 2019, т. 29, № 8. - С. 88-92.