

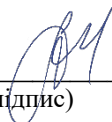
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління оплатою праці в організації»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕНз-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»


Ліна АРЕСТОВА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент


Ольга КРИКУН
(підпис)

Рецензент:
д.е.н., професор, завідувач кафедри
економіки підприємства та організації бізнесу
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця
Тетяна ВЛАСЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Арестової Ліни Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління оплатою праці в організації»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року
№ 2101-5/952

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

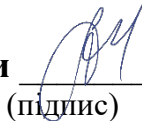
3. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретично обґрунтувати поняття,
роль та зміст категорії «оплата праці» у сучасних умовах господарювання;
описати та класифікувати форми й системи оплати праці; порівняти систему
оплати праці за кордоном; провести аналіз чинної системи винагороди
працівників у компанії; розробити пропозиції щодо вдосконалення управління
системою оплати праці в організації.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи організації системи оплати праці в сучасних умовах.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти



Ліна АРЕСТОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи



Ольга КРИКУН

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Сутність і роль категорії «оплата праці» та принципів, які формують основу сучасної системи винагороди за працю.....	7
1.2. Структура механізму управління оплатою праці персоналу.....	12
1.3. Закордонний досвід управління оплатою праці.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «АРКАДІЯ ТУР».....	27
2.1. Огляд господарської діяльності компанії ТОВ «Аркадія Тур».....	27
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи оплати праці в компанії.....	31
2.3. Напрямки удосконалення існуючої системи оплати праці персоналу компанії.....	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
Додаток	

ВСТУП

На сучасному етапі економічної нестабільності в Україні виникає необхідність у впровадженні новітніх підходів до системи оплати праці, яка має стати ключовим чинником стимулювання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Нинішній стан організації оплати праці свідчить про загострення проблем, зокрема – необґрунтованої різниці в рівнях заробітної плати між регіонами та галузями. Часто спостерігається дисбаланс у структурі зарплат, що проявляється у порушенні принципів справедливого розподілу доходів між працівниками [8].

Крім того, занижений рівень заробітної плати, її несвоєчасна виплата, а також відсутність системи матеріального заохочення негативно позначаються на трудовій мотивації персоналу. Унаслідок цього зростає тенденція до трудової міграції, особливо на низько кваліфіковані робочі місця за кордоном.

З огляду на складність окресленої ситуації, дана проблематика набуває особливої актуальності. В умовах динамічних економічних змін вона потребує постійного дослідження та впровадження дієвих підходів до вдосконалення механізмів організації оплати праці в українських організаціях [24].

Проблематика вдосконалення системи оплати праці та стимулювання працівників є об'єктом дослідження багатьох українських і зарубіжних науковців. Значний теоретичний внесок у формування концепцій заробітної плати зробили представники провідних економічних шкіл, серед яких Дж.М. Кейнс, Ф. Кене, Дж.Б. Кларк, А. Маршалл, А. Маслоу, Д. Рікардо, А. Сміт. У розвиток теоретичних засад і практичних підходів до формування системи оплати праці в Україні здійснили вітчизняні науковці, серед яких варто виділити: О. О. Бураковський, В. Ф. Волик, Н. О. Гайдук, В. М. Данюк, О. А. Дацько, В. В. Кулішов, І. Л. Петюха, Н. М. Шмиголь та інші.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рішень для підвищення результативності системи оплати праці на сучасному підприємстві, з акцентом на розробку рекомендацій щодо її оптимізації в ТОВ «Аркадія Тур».

Основними завданнями дослідження виступають:

- теоретичне обґрунтування поняття, ролі та змісту категорії «оплата праці» у сучасних умовах господарювання;
- описати та класифікувати форми й системи оплати праці, поширені в сучасній господарській діяльності;
- вивчення практики впровадження систем оплати праці за кордоном та визначення можливостей їх адаптації в Україні;
- проведення аналізу чинної системи винагороди працівників у компанії;
- розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління системою оплати праці в організації.

Об'єктом дослідження виступає процес організації та реалізації системи оплати праці в ТОВ «Аркадія Тур».

Предметом дослідження є методичні підходи, принципи та критерії формування ефективної системи оплати праці, що сприятиме зростанню результативності діяльності працівників.

У процесі виконання дослідження було застосовано низку загальнонаукових та спеціалізованих методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу, аналітичні та графічні прийоми, метод абстрактно-логічного моделювання, а також соціологічні методи, зокрема анкетування та опитування.

Інформаційно-методологічну базу дослідження становлять наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі економіки праці та управління персоналом, матеріали фахової періодики, монографічна література, наукові статті, а також внутрішня звітна документація підприємства ТОВ «Аркадія Тур».

Практичне значення проведеного дослідження полягає в можливості безпосереднього впровадження отриманих висновків і рекомендацій у діяльність підприємств, що функціонують у сфері послуг. Запропоновані шляхи вдосконалення системи оплати праці можуть бути використані як основа для формування ефективної політики управління персоналом не лише в компаніях туристичної галузі, а й на підприємствах інших суміжних напрямків.

Основні висновки та результати дослідження були апробовані на V міжнародній науковій конференції «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень», м. Черкаси, 11 квітня 2025 р.

Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки і пропозиції та список використаних джерел, що налічує 27 позицій. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок, включаючи 12 таблиць, 5 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність і роль категорії «оплата праці» та принципів, які формують основу сучасної системи винагороди за працю.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції людські ресурси відіграють провідну роль у створенні стратегічних переваг підприємства, сприяючи його стабільному розвитку, конкурентоспроможності та успішному функціонуванню на ринку. Ефективне управління трудовим потенціалом персоналу стає ключовим фактором підвищення загальної результативності системи менеджменту.

Серед складових управління персоналом особливе місце посідає організація оплати праці, яка виступає як важливий інструмент забезпечення стабільної діяльності підприємства. Це питання є складним та комплексним, що зумовлює необхідність постійної уваги з боку як науковців, так і практиків [11].

Українські науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики формування системи оплати праці. Зокрема, О. О. Бураковський досліджував економічні механізми регулювання доходів. Волик В. Ф. та Дацько О. А. аналізували ефективність сучасних моделей винагороди персоналу. Велику увагу В. М. Данюк і Н. О. Гайдук зосереджували на соціально-економічних аспектах оплати праці. Вплив системи оплати праці на мотивацію працівників досліджували та обґрунтували В. В. Кулішов та І. Л. Петюх. Шмиголь Н. М. розглядала організаційно-економічні підходи до вдосконалення оплати праці на підприємствах різних галузей. Їхні наукові підходи охоплюють як нормативно-правове забезпечення, так і практичні інструменти для підвищення ефективності трудової мотивації через систему винагороди.

Незважаючи на наявність численних наукових напрацювань, трактування поняття «оплата праці» залишається предметом наукової дискусії. Зокрема, часто зустрічається змішування понять «заробітна плата» та «оплата праці». Однією з головних причин такого ототожнення є відсутність чіткого визначення

терміну «оплата праці» в українському законодавстві. Натомість, відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як будь-який заробіток, зазвичай у грошовій формі, який працівник отримує за виконану ним роботу або надані послуги відповідно до укладеного трудового договору [1].

На думку дослідників, ключова відмінність між поняттями «заробітна плата» та «оплата праці» полягає в наступному: заробітна плата – це вже нарахована і виплачена компенсація за фактично досягнуті трудові результати, тоді як поняття «оплата праці» відображає потенційну винагороду, яку може отримати працівник за належне виконання своїх функціональних обов’язків. У межах систем оплати праці встановлюється чіткий взаємозв’язок між ступенем виконання трудових норм і відповідним рівнем оплати. У свою чергу, заробітна плата фіксує конкретну суму грошової винагороди, яка відображає обсяг і якість затрачених трудових ресурсів [17].

В економічній науці існує чимало підходів до розуміння економічної природи заробітної плати. У таблиці 1.1 наведено основні трактування цього поняття, запропоновані різними авторами.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «заробітна плата» в економічній літературі

Автор	Інтерпретація поняття
Бутинець Ф. Ф. [5]	Заробітна плата як форма оплати праці найманого персоналу, яка відображає трансформовану вартість та ціну робочої сили.
Глухова С. В. [8]	Заробітна плата – це грошове винагородження, яке надається працівникові на підставі трудового договору за виконані обов’язки.
Завіновська Г. Т. [11]	Також підтримує підхід до розуміння зарплати як грошової винагороди, виплачуваної працівникові за виконану роботу згідно з трудовим договором.
Шмиголь Н. М. [25]	Заробітна плата трактується як сукупність нарахованих працівникові виплат – у грошовій або натуральній формі – за певний період (день, місяць, рік).
Науменко В. І. [17]	Визначає заробітну плату як частину вартості у грошовому еквіваленті, що розподіляється між працівниками відповідно до обсягу та якості виконаної праці.
Кулішов В. В. [14]	Заробітну плату вважає вартісним вираженням використання праці найманого працівника.

Формування дієвої системи оплати праці на підприємстві зумовлюється комплексом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать економічна стабільність підприємства, рівень прибутковості, а також професійна підготовка та кваліфікація працівників. Серед зовнішніх варто виокремити державне регулювання мінімальної заробітної плати, величину прожиткового мінімуму та середньоринкову ціну робочої сили, яка складається на національному ринку праці.

Система оплати праці виконує кілька ключових функцій, що визначають її значення в діяльності підприємства:

- відтворювальна функція забезпечує працівників необхідними засобами для підтримки життєвого рівня, збереження працездатності та відновлення трудового ресурсу;

- стимулююча функція передбачає пряму залежність між розміром оплати та результатами праці, що мотивує персонал до підвищення продуктивності;

- регулююча функція впливає на перерозподіл робочої сили між галузями, спрямовуючи її туди, де умови праці є більш конкурентоспроможними;

- соціальна функція відображає співвідношення в розподілі доходів між роботодавцем і працівниками, що визначає економічну цінність людської праці.

Зазначені функції є взаємозалежними і взаємодоповнюючими. Лише при їх комплексній реалізації можливо досягти високого рівня ефективності організації системи оплати праці.

Науковими дослідженнями виокремлено ключові напрями вдосконалення механізмів формування заробітної плати на різних рівнях управління – як на макроекономічному та галузевому, так і на мікрорівні.

На макро- та галузевому рівнях рекомендується реалізація таких заходів [3]:

1. Упровадження систематичного моніторингу динаміки заробітної плати із застосуванням методик факторного аналізу, що дозволить комплексно оцінювати вплив основних чинників. Результати таких досліджень доцільно публікувати у відкритих джерелах, зокрема засобах масової інформації.

2. Формування національного ринку праці на засадах реальної ринкової вартості робочої сили, з урахуванням життєвих потреб працівників та витрат на розвиток людського капіталу.

3. Активне впровадження багатофакторних і гнучких моделей оплати праці, які краще відображають індивідуальні та колективні результати праці, а також інтереси роботодавця та працівника.

4. Регулярне вивчення та адаптація кращих практик вітчизняних і зарубіжних підприємств у сфері організації оплати праці з подальшим розповсюдженням інформації щодо їх впровадження.

На рівні окремих підприємств, тобто на мікрорівні, удосконалення системи оплати праці може реалізовуватися через низку заходів:

1. Впровадження прогресивних моделей організації оплати праці, що ґрунтуються на сучасних теоретичних засадах і перевірених практичних підходах, зокрема із застосуванням матеріального стимулювання в умовах дистанційної зайнятості.

2. Зміцнення взаємозв'язку між індивідуальними та груповими трудовими результатами та рівнем грошової винагороди, що особливо важливо при колективному характері виробничої діяльності.

3. Формування прозорості залежності між оплатою праці та загальною ефективністю функціонування підприємства й його окремих структурних одиниць, включно з умовами віддаленої роботи.

4. Урахування особистісних і професійних якостей працівників під час визначення їх оплати, з акцентом на рівень кваліфікації, інноваційність та здатність до адаптації в динамічному середовищі.

На основі аналізу наукових концепцій щодо регулювання оплати праці можна виокремити низку ключових (як загальних, так і специфічних) принципів, які формують основу сучасної системи винагороди за працю [13]:

1. Принцип поєднання уніфікації та диференціації. Цей принцип, що є одним із базових у трудовому праві, вимагає встановлення однакових умов оплати для всіх працівників при одночасному врахуванні особливостей окремих груп чи видів робіт. Диференціація можлива за трьома основними напрямками:

- за специфікою виробництва (галузева, міжгалузева, локальна);
- за індивідуальними характеристиками працівників (стать, вік тощо);
- за розташуванням організації (територіальна ознака).

2. Принцип залежності винагороди від продуктивності праці. Суть цього принципу полягає в тому, що оплата має відповідати рівню внеску працівника в загальний результат. Праця більш високої кваліфікації повинна оцінюватися вище, ніж менш кваліфікована, за рівних витрат часу. Робота у складних чи шкідливих умовах також потребує більшої матеріальної винагороди.

3. Принцип гарантії оплати праці. Він охоплює не лише забезпечення виплат у разі виконання працівником своїх обов'язків, незалежно від фінансових результатів підприємства, але й своєчасність та систематичність таких виплат. Таким чином, гарантії стосуються стабільного отримання доходу.

4. Принцип адекватної компенсації. Принцип передбачає, що заробітна плата повинна не лише стимулювати працівника до трудової діяльності, а й забезпечувати гідний рівень життя. Вона має відповідати потребам людини у матеріальному, соціальному та культурному забезпеченні, необхідному для підтримки та відновлення її працездатності.

5. Принцип урахування встановленого державою мінімального рівня оплати праці. Мінімальна заробітна плата виступає соціальним стандартом і має бути гарантованою кожному працівнику.

6. Принцип недопущення дискримінації. Передбачає рівність в оплаті для працівників, які виконують однакову або еквівалентну за складністю працю, незалежно від статі, раси, мови, національності та інших ознак, відповідно до положень Закону України «Про оплату праці» [1].

7. Принцип відповідності темпів зростання зарплати продуктивності праці. Зростання оплати не повинно перевищувати темпи збільшення продуктивності. Це дозволяє уникнути дисбалансу між виробництвом і споживанням, забезпечуючи економічну стійкість підприємства та стимулюючи ефективну діяльність.

8. Принцип доцільного вибору системи оплати праці полягає у врахуванні специфіки трудових обов'язків працівника. Залежно від цього можуть

застосовуватись відрядна, погодинна або комбінована форми оплати, з метою досягнення ефективного балансу між трудовими зусиллями та розміром винагороди.

9. Принцип матеріальної зацікавленості. Винагорода повинна мотивувати як окремого працівника, так і колектив загалом до підвищення ефективності роботи, раціонального використання ресурсів, зростання професійного рівня, а також до відповідального ставлення до виконуваних обов'язків. Вища складність і якість праці мають бути адекватно оцінені через систему надбавок або підвищених тарифних ставок.

1.2. Структура механізму управління оплатою праці персоналу.

В умовах сучасної економіки одним із пріоритетних напрямів управління оплатою праці на підприємстві є формування та підтримка ефективних соціально-трудових відносин. Система винагороди має не лише забезпечувати матеріальну мотивацію, а й виступати чинником об'єднання трудового колективу, сприяючи підвищенню продуктивності праці. Важливо, щоб така система не ставала джерелом суперечностей між працівниками та роботодавцем, а навпаки – сприяла гармонізації їхніх інтересів у сфері трудових і матеріальних взаємин [8; 15].

У структурі оплати праці виділяють два основних її види – номінальну та реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата – це сума грошових коштів, яку отримує працівник за виконану роботу протягом певного періоду (наприклад, за годину, день чи місяць). В умовах ринкової економіки, коли рівень цін на товари та послуги змінюється залежно від регіону та періоду часу, однакова номінальна заробітна плата може забезпечити різний рівень добробуту в різних місцевостях [11].

Більш об'єктивне уявлення про фактичні доходи дає реальна заробітна плата – тобто кількість товарів, послуг і благ, яку можна придбати за отриману грошову суму. Вона безпосередньо відображає купівельну спроможність

працівника. У випадках, коли ціни на споживчі товари зростають швидше, ніж заробітна плата, фактичний рівень життя працівника знижується, незважаючи на номінальне підвищення зарплати.

Реальна заробітна плата відображає купівельну спроможність працівника, тобто те, скільки товарів і послуг він може придбати на свою зарплату. Вона прямо залежить від співвідношення між продуктивністю праці та рівнем споживчих цін. Варто зазначити, що навіть за умов зростання номінальної заробітної плати реальна може зменшуватися, якщо темпи інфляції перевищують темпи зростання доходів [11].

На підприємствах заробітна плата класифікується за кількома основними типами. Найперше – це основна заробітна плата, що розраховується відповідно до форми оплати праці, яка застосовується на конкретному підприємстві.

Зокрема, якщо співробітник прийнятий на роботу за контрактом, оплата праці здійснюється у суворій відповідності до умов, прописаних у цьому контракті. У випадку відрядної форми оплати нарахування базується на обсязі виконаної роботи, підтвердженої табелями виробітку або актами здачі-прийому робіт. При погодинній формі оплата проводиться за кількість фактично відпрацьованих годин відповідно до табелів обліку робочого часу.

Основна заробітна плата включає в себе [6]:

– виплати за відпрацьований час, а також за обсяг і якість виконаних завдань (у разі погодинної, відрядної чи прогресивної оплати);

– доплати за роботу у складних умовах, у нічні та святкові зміни, за понаднормовий час;

– оплату простоїв, якщо працівник не винен у їх виникненні;

– преміальні виплати та надбавки стимулюючого характеру.

Згідно з вимогами чинного законодавства, основну заробітну плату слід виплачувати не рідше ніж двічі на місяць.

Додаткова заробітна плата передбачає компенсацію за періоди, коли працівник не виконує трудові обов'язки, але має право на оплату згідно з трудовим законодавством. Це, зокрема [6]:

– виплати за час щорічної чи соціальної відпустки;

- оплата виконання громадських чи державних обов'язків;
- перерви для годування дитини;
- скорочений робочий день для неповнолітніх;
- компенсації при звільненні;
- інші встановлені законом виплати.

Розрахунок таких нарахувань базується на середньому заробітку працівника. Крім того, за результатами щорічної роботи можливе нарахування премій і винагород, які також мають певні підстави.

Виплата винагород за підсумками діяльності підприємства здійснюється за рахунок прибутку, який залишається після покриття всіх обов'язкових витрат і використовується на розсуд компанії. Всі питання, що стосуються умов оплати праці, повинні бути чітко прописані в колективному договорі між адміністрацією та представниками працівників (профспілкою), а також у трудових угодах з працівниками [4].

Система преміювання на підприємстві діє на основі спеціального документа – «Положення про преміювання». Для ефективного реалізації цього інструменту важливо, щоб у документі були визначені [4]:

- показники та умови, за яких нараховуються премії;
- розміри преміальних виплат;
- перелік працівників, які мають право на преміювання;
- частота виплат;
- джерела фінансування премій.

Преміювання працівників можливе лише за умови наявності відповідного фінансового забезпечення у фонді оплати праці підприємства або його структурних підрозділів. Основні премії, які нараховуються за досягнення конкретних виробничих показників, а також інші заохочувальні виплати, фінансуються з витрат на виробництво й враховуються в собівартості продукції.

Для забезпечення ефективного управління системою оплати праці необхідно дотримуватися послідовності дій, що охоплюють чотири ключові етапи (рис. 1.1).

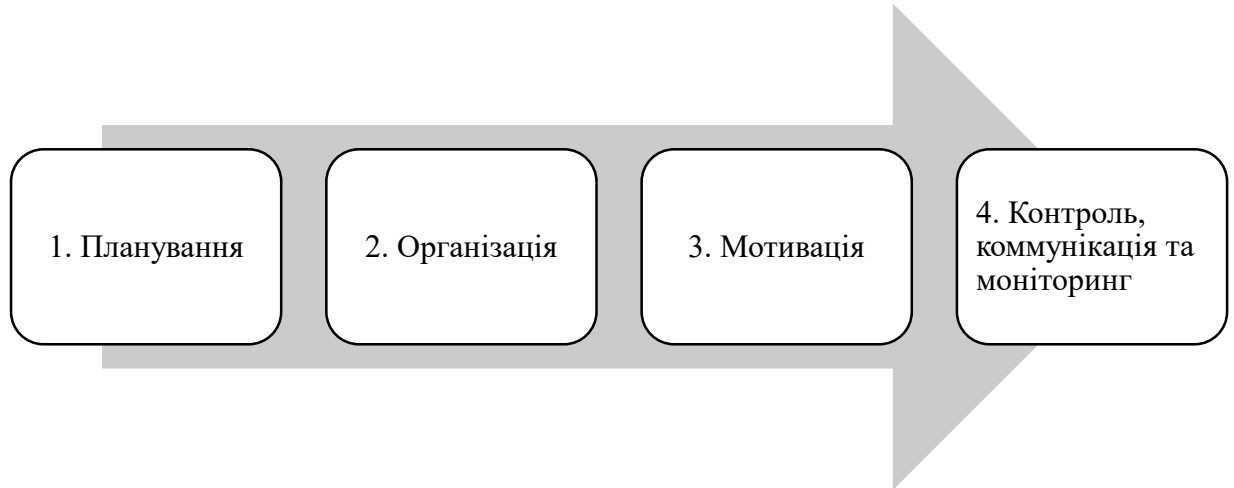


Рисунок 1.1 – Система управління оплатою праці в сучасній організації
Складено автором за джерелом [8]

У країнах із розвинутою ринковою економікою, таких як Велика Британія, Франція чи Нідерланди, частка витрат на оплату праці у структурі собівартості продукції становить орієнтовно 40–45%. В Україні ж цей показник протягом останніх двадцяти років демонструє коливання та не наближається до рівня вказаних держав [7].

Основною причиною того, що в Україні частка витрат на оплату праці у структурі собівартості продукції є нижчою, ніж у країнах із розвинутою ринковою економікою, є відносно низький рівень оплати праці через загальну низьку продуктивність праці, тінізацію доходів, а також переважання застарілих технологій і підходів до організації виробництва. Крім того, економічна нестабільність, високий рівень інфляції та слабка система захисту прав працівників також сприяють збереженню низької питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції.

Процес планування фонду заробітної плати на підприємстві полягає у визначенні його оптимального обсягу відповідно до запланованої ефективності діяльності організації. Під час розробки плану вирішуються ключові завдання, зокрема [17]:

– вибір найбільш доцільних форм й систем оплати праці, що відповідають особливостям діяльності підприємства, його стратегічним цілям і тактичним планам розвитку;

- обчислення середньої заробітної плати працівників;
- встановлення нормативних витрат на оплату праці, які будуть включені в собівартість продукції;
- розподіл частини чистого прибутку, що може бути використана для оплати праці персоналу;
- визначення суми податкових нарахувань і відрахувань із фонду оплати праці;
- забезпечення збалансованого співвідношення між рівнем заробітної плати і продуктивністю праці;
- створення умов для участі працівників у розподілі прибутку або капіталу підприємства.

Процес управління оплатою праці охоплює такі функції [21]:

1. Планування – розробка системи оплати праці, методів розрахунку фонду заробітної плати.
2. Організація – впровадження планових рішень у діяльність підприємства.
3. Мотивація – формування стимулів до продуктивної праці;
4. Контроль, комунікація та моніторинг – аналіз ефективності використання фонду оплати праці.

При формуванні фонду заробітної плати використовуються різні методики визначення його величини, залежно від прийнятої форми оплати праці.

Ключовими показниками трудових витрат є або кількість якісно виготовленої продукції (наданих послуг), або ж фактичний обсяг відпрацьованого часу, що вимірюється у годинах чи днях. Залежно від цього, застосовуються дві форми оплати праці, які ґрунтуються на тарифній системі: відрядна та погодинна [6].

При відрядній формі оплати працівник отримує заробіток згідно з установленими нормами і розцінками, які відповідають його тарифному (кваліфікаційному) розряду. Цей розряд визначає рівень складності виконуваних робіт. Застосування відрядної форми можливе за умов наявності конкретних кількісних показників праці, які залежать від самого працівника і можуть бути точно зафіксовані, а також за умови наявності потенціалу для збільшення обсягів виробництва.

Щоб така система була ефективною, необхідно [6]:

- встановити обґрунтовані та досяжні норми виробітку;
- забезпечити чіткий облік фактичного виконання завдань;
- уникати погіршення якості продукції;
- не допускати порушень технічних процесів і вимог безпеки;
- зменшити ризик нерационального використання матеріалів, енергії та сировини.

Таким чином, правильне планування фонду заробітної плати є невід’ємною складовою загальної стратегії управління підприємством, сприяючи підвищенню ефективності праці, мотивації персоналу та фінансової стабільності [6; 15].

Форми системи оплати праці в організаціях наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Форми системи оплати праці в організаціях

Складено автором за джерелом [6]

За погодинної системи заробітної плати виплата працівникам здійснюється відповідно до погодинних або денних тарифних ставок. Розрахунок оплати базується на кількості фактично відпрацьованого часу та рівні професійної кваліфікації, який визначається присвоєним тарифним розрядом. Такий підхід до нарахування заробітної плати є доцільним у випадках, коли неможливо або недоцільно встановлювати норми праці, наприклад, при виконанні контрольних операцій якості, ремонтних або налагоджувальних робіт, обслуговуванні внутрішнього транспорту підприємства, а також у разі виконання експериментальних або дослідних завдань [21].

Сучасне промислове обладнання вимагає високої точності, чистоти обробки деталей і стабільної якості готової продукції. У таких умовах саме погодинна, а не відрядна форма оплати більшою мірою сприяє дотриманню виробничих стандартів. Керівники, фахівці та службовці зазвичай отримують заробітну плату у вигляді фіксованих місячних посадових окладів.

Ефективність будь-якої форми оплати залежить від відповідності умовам організації та технічного забезпечення виробництва. Під час вибору форми оплати праці для окремих категорій працівників необхідно враховувати особливості виробничого процесу, специфіку діяльності, а також умови праці.

Фонд оплати праці – це сукупність усіх виплат, здійснених підприємством на користь працівників. До його структури входять [21]:

Для ефективного управління фондом оплати праці важливо забезпечити точне відстеження продуктивності працівників і дотримання чинних норм при нарахуванні заробітної плати.

На рівні підприємства застосовуються такі основні методи формування фонду оплати праці [26]:

1. Нормативний метод, що передбачає визначення фонду як частки від загального обсягу виробництва (надання послуг).

2. Нормативно-приростний підхід, за яким розрахунок ведеться на приріст обсягу виробництва: наприклад, зростання оплати на кожен відсоток приросту виробництва.

3. Залишковий принцип, коли фонд оплати формується після врахування всіх інших витрат.

Підприємство має право самостійно визначати оптимальні форми системи оплати праці для різних груп працівників. Такий підхід дає змогу індивідуалізувати підхід до кожного співробітника, враховуючи специфіку виробничих процесів, умови праці та стратегічні цілі організації. Вибір відповідної форми оплати праці повинен ґрунтуватися на реальних виробничо-технічних факторах: типі використовуваного обладнання, особливостях технологічного циклу, рівні організації праці, вимогах до якості продукції, а також ефективності використання людських і матеріальних ресурсів [23].

Водночас важливо досягти балансу між індивідуальними інтересами працівників і спільними цілями колективу підприємства. Результативність впроваджених форм і систем оплати безпосередньо залежить від умов їх впровадження та здатності адаптуватися до реалій виробництва.

1.3. Закордонний досвід управління оплатою праці.

Міжнародний досвід у сфері підвищення мотивації персоналу з урахуванням системи оплати праці може стати орієнтиром для розробки ефективних підходів до вдосконалення мотиваційного механізму в інших країнах. Найбільш значних успіхів у цьому напрямі досягли США, Японія та Швеції [7]. Порівняємо систему оплати праці в зарубіжних країнах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння систем оплати праці в зарубіжних країнах

Характеристика підходу щодо оплати праці	США	Японія	Швеція
Рівень оплати праці	Один із найвищих у світі. Середня зарплата – приблизно \$70,000 на рік (дані можуть варіювати залежно від штату та галузі).	Середній рівень – близько \$40,000-\$50,000 на рік, залежно від стажу та посади.	Високий за європейськими стандартами – приблизно \$50,000-\$60,000 на рік.
Особливості	Висока залежність оплати від результатів праці та індивідуальної	Традиційно – стабільність і поступове	Колективні договори, сильні профспілки,

Характеристика підходу щодо оплати праці	США	Японія	Швеція
	продуктивності. Приватний сектор має гнучкі системи бонусів, премій та акційних опціонів.	підвищення заробітної плати залежно від віку, досвіду та стажу роботи в одній компанії. Важлива роль колективізму.	прозорість у визначенні заробітних плат, висока податкова система. Рівень доходу менш залежить від результатів, більше – від позиції, досвіду та сфери.
Результативність	Досягається через жорстку конкуренцію, чіткі KPI та систему мотивації.	Менше залежить від індивідуальної винагороди, більше – від корпоративної культури, довгострокової лояльності та групових цілей.	Підтримується балансом між роботою та особистим життям, високою соціальною захищеністю та довірою до роботодавця.
Високооплачувані спеціалісти	ІТ-спеціалісти (особливо програмісти та DevOps), фінансові аналітики, лікарі, юристи, менеджери вищої ланки.	Інженери, спеціалісти в галузі робототехніки, фармацевтики, старші управлінці.	ІТ-фахівці, фінансисти, медичні працівники, інженери.

Складено автором за джерелами [7; 10; 25]

Як показує аналіз, впровадження елементів гнучкої системи оплати, яка враховує особисті досягнення та ринкову вартість спеціаліста, є ключем до підвищення ефективності праці.

Оплата праці в США має низку особливостей, зокрема:

1. Погодинна система оплати є найпоширенішою, особливо для робітничих та сервісних професій. При цьому мінімальна погодинна ставка регулюється як на федеральному, так і на рівні штатів.

2. Гнучка форма оплати включає фіксовану базову зарплату та систему бонусів, комісійних, премій, опціонів на акції тощо.

3. Відсутність централізованого тарифного регулювання, що дає компаніям більше свободи в побудові власних систем винагороди.

4. Податки та відрахування на соціальне страхування частково покриваються роботодавцем, що формує додатковий соціальний пакет.

Мотиваційні підходи американських роботодавців передбачають:

1. Поширене використання бонусної системи за досягнення КРІ (ключових показників ефективності).
2. Програми участі у прибутку компанії або надання акцій (особливо в ІТ-секторі), що стимулюють довгострокову залученість.
3. Кар'єрне зростання та розвиток через внутрішнє навчання, менторство та оплачувані курси підвищення кваліфікації.
4. Гнучкий графік роботи та дистанційна зайнятість, які підвищують задоволення від праці та продуктивність.
5. Нематеріальні стимули, як-от визнання досягнень, прозора система оцінювання, корпоративна культура та заходи щодо балансу між роботою й особистим життям.

Ще у 1970-х роках дослідник Едвард Дісі (Університет Рочестера, США) в ході серії наукових експериментів дійшов висновку, що ключовим чинником тривалої залученості до праці є внутрішня мотивація, яка формується на основі особистої зацікавленості у значущості власної діяльності. На основі цих ідей багато американських компаній цілеспрямовано створюють умови, що стимулюють активну трудову поведінку, а також підкреслюють важливість особистого внеску працівників у загальний результат. Таким чином, мотиваційні стратегії у США базуються на поєднанні економічних стимулів із засобами нематеріального заохочення [15; 25].

Особливого поширення в американських корпораціях набула концепція «Pay for Performance» (PFP) – оплата за результатами праці [10]. Ця модель передбачає, що винагорода працівника напряму залежить від його особистих досягнень та успішності команди. До таких підходів відносяться різноманітні гнучкі системи оплати праці, зокрема системи із змінною частиною винагороди, що адаптуються до показників ефективності кожного співробітника (рис. 1.3).

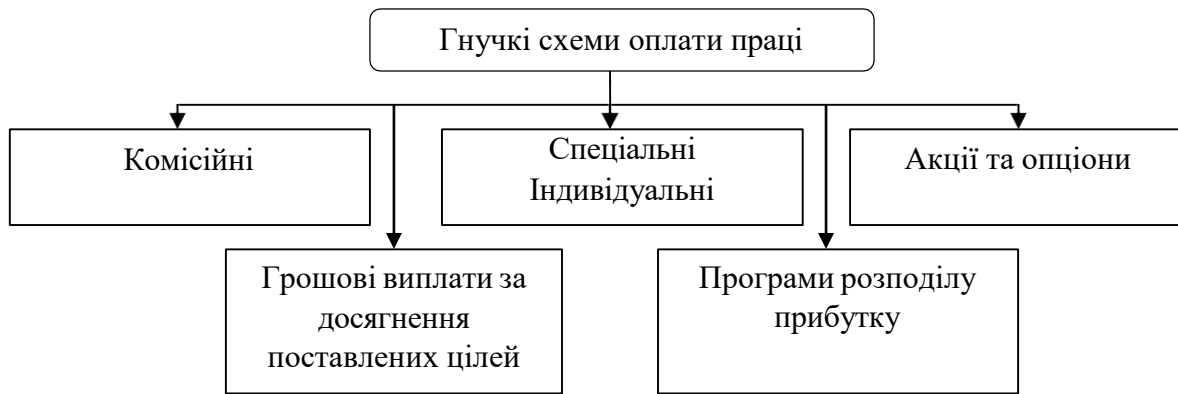


Рисунок 1.3 – Гнучкі системи оплати праці в США

Складено автором за джерелом [10; 25]

Згідно з рис. 1.1, структура оплати праці в США є багатокomпонентною та відображає високий рівень диференціації стимулюючих механізмів.

Одним із поширених елементів є комісійна система винагороди, яка найбільш активно застосовується серед працівників, залучених до сфери продажів (торгових агентів, менеджерів з реалізації). За цією схемою співробітник отримує фіксований відсоток від обсягу реалізованої продукції. Такий вид оплати може функціонувати як автономно, так і в поєднанні з фіксованою заробітною платою.

Іншим важливим елементом є грошові виплати за досягнення встановлених цілей (KPI), що діють приблизно у 61% компаній США. Їх можна прирівняти до класичних премій, які надаються за відповідність конкретним показникам ефективності (фінансовим результатам, рівню якості виконання обов'язків, чи оцінкам з боку колег і керівництва) [10].

Окреме місце займають персоніфіковані заохочення, які компанії використовують для визнання значущості окремих працівників. Це можуть бути спеціальні премії за наявність рідкісних або стратегічно важливих компетенцій, або ж додаткові виплати для працівників, які демонструють виняткові результати (так звані «зірки» колективу).

Серед ефективних практик також проекти з розподілу прибутку, відповідно до яких працівники можуть отримати частку доходів компанії, або

індивідуально, залежно від особистої продуктивності, або колективно, у вигляді рівного розподілу між усіма членами команди.

За аналітичними оцінками, впровадження концепції «Pay for Performance» (оплата за результатами) дає змогу збільшити загальну ефективність компанії в межах від 5% до 49%, а заробітки співробітників — у діапазоні 3-29% [27].

Окрім фінансових, у США активно застосовуються й нефінансові засоби заохочення. До них відносяться [25]:

- соціальні пільги, пов'язані з режимом праці: оплата відпусток, лікарняних, святкових днів, перерв;
- можливість індивідуального планування робочого часу (гнучкий графік, «банк відгулів» – поєднання щорічної відпустки та особистих днів для відпочинку);
- матеріальні немонетарні бонуси: подарунки до свят, компенсація витрат на медичне страхування, внутрішні корпоративні знижки, пільгові кредити, квитки в театр, на концерти тощо;
- корпоративні заходи, які покликані зміцнити командний дух – це спільні святкування, сімейні дні, вечери, поїздки за рахунок компанії.

Наступним етапом у вивченні механізмів оплати праці персоналу є аналіз практик японських компаній. Особливості оплати праці в Японії

1. Система довічного найму та старшинства: Традиційно заробітна плата формується за принципом "вислуги років", тобто зростає з віком і стажем роботи. Це створює стабільність і довготривалу мотивацію.

2. Базова заробітна плата + надбавки: Оплата складається з фіксованої бази, доплат за професіоналізм, сімейного стану, ефективності та колективних досягнень.

3. Бонусна система (shōyo): Працівники, як правило, отримують 2 бонуси на рік (літній і зимовий), розмір яких залежить від прибутковості компанії та індивідуального внеску працівника.

4. Колективна мотивація: Японська модель заохочує командну роботу та відповідальність за спільний результат, що впливає на розмір колективних премій.

5. Гнучка адаптація до ринку: В останні роки впроваджуються сучасні системи оплати, які поєднують традиційні елементи з продуктивністю, зокрема КРІ та індивідуальні оцінки.

Загальновизнано, що саме інновації у сфері корпоративного управління та менеджменту стали фундаментом економічного злету Японії, який у світі отримав назву «японське економічне диво». Після завершення Другої світової війни японський бізнес зосередив свою увагу на впровадженні двох ключових концепцій [10]:

1. Системи управління, орієнтованої на якість (Total Quality Management, TQM), що передбачає безперервне вдосконалення всіх процесів на підприємстві.

2. Моделей управління персоналом, де головний акцент робиться на залученість, лояльність і довгострокову зайнятість працівників.

Однією з характерних особливостей японської корпоративної культури є високий рівень відданості працівників своїм компаніям. Ця лояльність, що іноді межує з самопожертвою, проявляється у різних аспектах трудової поведінки, бо роботодавці мотивують працівників до ефективної праці, а саме: постійне навчання, внутрішнє наставництво, ротація працівників між відділами для набуття різних навичок; працівникам надаються пільги, медичне страхування, житло, що зміцнює їхню прив'язаність до компанії; незважаючи на колективний підхід, індивідуальні досягнення також помічаються та винагороджуються через премії, підвищення чи почесні відзнаки.

Таким чином, японська система мотивації персоналу вирізняється високою органічністю, інтегрує в собі глибоке розуміння соціальних цінностей і підходів до управління персоналом, що дозволяє компаніям досягати високої ефективності без примусу.

Ще одним прикладом ефективної системи мотивації є так звана «шведська модель» управління персоналом, яка привертає постійну увагу фахівців як в Україні, так і за кордоном. Особливості оплати праці в Швеції базуються на поєднанні високого рівня соціального захисту, колективних домовленостей та гнучкого підходу до стимулювання працівників.

Основні риси системи оплати праці в Швеції такі:

1. Відсутність законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати. Мінімальні ставки визначаються через колективні договори між профспілками та роботодавцями. Такі угоди охоплюють близько 90% працівників.

2. Високий рівень рівності та прозорості. Система орієнтована на забезпечення справедливих умов праці, незалежно від статі, віку чи походження. Зарплати в межах однієї галузі стандартизовані та чітко регулюються домовленостями.

3. Гнучкість та індивідуальні бонуси. Крім базової зарплати, шведські компанії практикують системи преміювання, які залежать від індивідуальних результатів, командної ефективності чи фінансових показників компанії.

4. Інвестиції в розвиток персоналу. Роботодавці часто пропонують додаткове навчання, кар'єрний ріст та комфортні умови праці як частину нематеріальної мотивації.

5. Баланс між роботою та особистим життям. Висока продуктивність досягається завдяки гнучкому графіку, підтримці ментального здоров'я працівників, а також чітким гарантіям щодо відпусток, лікарняних і декретних.

На сьогодні, роботодавці в Швеції мотивують працівників до ефективнішої роботи на таких засадах:

1. Механізми участі в прибутках або бонусних програмах, які залежать від досягнення конкретних цілей.

2. Регулярні оцінки результатів праці, що враховують якість, ініціативність та командну роботу.

3. Чітка система зворотного зв'язку та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

4. Підтримка інноваційності – заохочення ідей працівників через спеціальні програми (наприклад, внутрішні стартапи або гранти).

У результаті, система оплати праці у Швеції виступає не лише засобом винагороди, а й потужним інструментом мотивації, стабільності та розвитку персоналу.

Отже, міжнародний досвід країн із розвиненою економікою, зокрема Японії, США та Швеції, свідчить про ефективність багаторівневих, адаптивних і

культурно чутливих підходів до мотивації персоналу. Його врахування може стати важливою передумовою для реформування мотиваційного механізму в українських компаніях, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та формування стійких трудових відносин. Найбільш високооплачувані професії в усіх трьох країнах пов'язані з ІТ, фінансами, медициною та управлінням. У США — оплата прив'язана до індивідуальної продуктивності, у Японії — до лояльності та стажу, у Швеції — до соціальних стандартів і рівності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «АРКАДІЯ ТУР»

2.1. Огляд господарської діяльності компанії ТОВ «Аркадія Тур».

Туристична фірма «Аркадія Тур», заснована у 2012 році, розташована в Харкові за адресою: м. Харків, вул. Лисаветинська 1, офіс 4. Компанія спеціалізується на організації різноманітних подорожей, пропонуючи тури на будь-який смак та бюджет – від економних до індивідуальних та ексклюзивних замовлень [18].

Серед послуг, які надає агентство, є: відпочинок по Україні; активний відпочинок, включаючи сплави на байдарках та гірськолижні курорти; екскурсії по Україні для школярів та інших груп; закордонні поїздки до таких країн, як Туреччина, Туніс, Єгипет та інші; тематичні святкові тури, як по Україні так і закордоном.

Компанія співпрацює з провідними світовими туроператорами, що дозволяє пропонувати клієнтам найкращі тури на різні курорти. ТОВ «Аркадія Тур» також надає гнучку систему бонусів та акцій, зокрема знижки при ранньому бронюванні та гарячі тури для тих, хто бажає відпочити за мінімальні кошти. Завдяки демократичним цінам, прозорим умовам співпраці та оперативній роботі. ТОВ «Аркадія Тур» здобула довіру та лояльність багатьох клієнтів, які цінують якісний сервіс та індивідуальний підхід до організації відпочинку.

Агентство працює як офлайн, так і дистанційно, надаючи послуги мешканцям інших міст через онлайн-бронювання. Менеджери компанії – висококваліфіковані спеціалісти, які уважно ставляться до побажань кожного клієнта, прагнучи максимально задовольнити їхні запити.

Основний вид діяльності за КВЕДом це 79.11 Діяльність туристичних агентств (основний), інші: 79.12 Діяльність туристичних операторів та 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність [12].

Підприємство було зареєстровано 7 березня 2006 р., директором ТОВ «Аркадія Тур» є Казинська О.В. Статутний фонд складає 76 500, 00 грн. Код за ЄДРПОУ: 30426250 [12].

Організаційна структура показана на рисунку в Додатку А.

За організаційно-правовою формою ТОВ «Аркадія Тур» є товариством з обмеженою відповідальністю. Діяльність компанії ґрунтується згідно отриманої ліцензії на здійснення туроператорської діяльності.

Головний офіс організації розташований у м. Київ, вул. вул. Дніпровська набережна, 33, 2 поверх. Телефон: (050) 361-42-00. Електронна пошта: arkadiyatour1@gmail.com. Офіційний сайт: <https://arkadiya-tour.com.ua> [18].

До структури компанії входить п'ять представництв по Україні, регіональні офіси знаходяться у п'яти містах: три агентства у Києві, 1 офіс у м. Харків та по одному представництву у м. Івано-Франківськ, м. Рівне та м. Полтава.

До структури компанії входять такі відділи, як офіси роздрібних продажів, IT-відділ, відділ маркетингу, підрозділ бухгалтерії, відділ забезпечення документообігу, підрозділ розвитку та франчайзингу, а також менеджмент компанії – комерційний та генеральний директори.

Проаналізуємо динаміку кількості проданих туристичних путівок головним партнером ТОВ «Аркадія Тур» – туроператором Join UP в Україні за 2021-2024 роки (рис. 2.1).

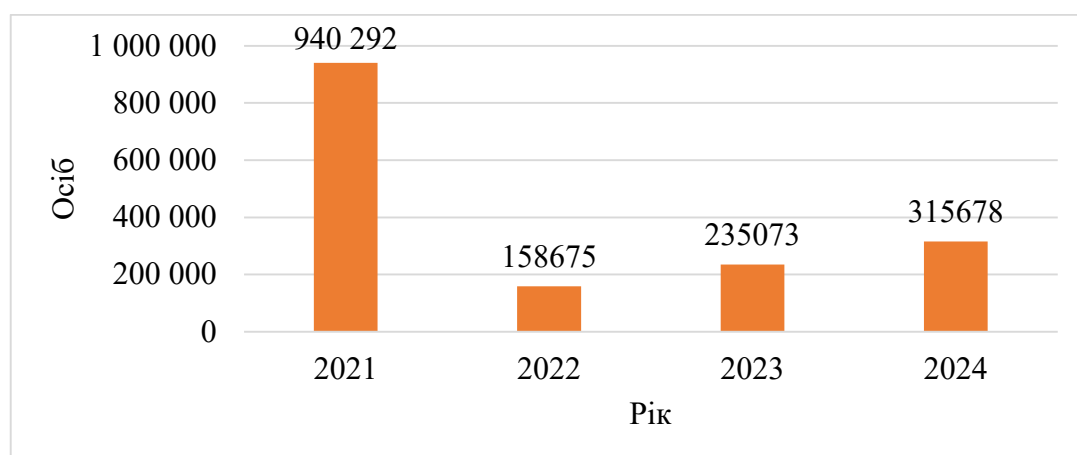


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості проданих туристичних путівок туроператором Join Up за 2021-2024 роки, осіб

Складено автором за джерелом [22]

Для ґрунтового аналізу діяльності туристичної компанії важливо враховувати поточний стан ринку туристичних послуг. Як видно з рисунка 2.1, упродовж 2023 року послугами галузі скористалося 235 073 особи, що на 48% більше, ніж у 2022 році. Водночас цей показник залишається приблизно в чотири рази нижчим порівняно з рівнем 2021 року.

У туристичній галузі зберігаються схожі тенденції, як і минулого року: основний попит на закордонні подорожі демонструють жінки, зокрема у супроводі дітей, тоді як внутрішні тури частіше обирають сімейні пари. Також споживачі адаптувалися до необхідності вилітів із сусідніх країн, що сприяє зростанню популярності авіатурів [9].

На підприємстві діє також система обліку туристичного потоку, яка відображає кількість туристів, які отримали відповідні послуги. Показники туристичної діяльності підприємства за 2021-2023 рр. наведено у таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники туристичної діяльності ТОВ «Аркадія Тур» за 2021-20203 рр.

Показники	Роки			Відхилення, (+/-)		Відхилення, (%)	
	2021	2022	2023	2023-2022	2023-2021	2023-2022	2023-2021
Кількість обслугованих туристів, осіб, в т.ч.	15430	2040	4706	+2666	-10724	+230,7	-69,5
Іноземних туристів	76	41	56	+15	-20	+136,6	-26,3
Туристів, які виїжджали за кордон	13697	1132	3176	+2044	-10521	+280,6	-76,8
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	1657	867	1474	+607	-183	+170,0	-11,0

Складено автором за джерелом [12]

Проаналізувавши показники туристичної діяльності з таблиці 2.1, можемо побачити, що у 2021 році туристична діяльність перебувала на відносно високому рівні та тільки оговталась після COVID, основний акцент був на виїзному туризмі: 13 697 з 15 430 туристів виїжджали за кордон. Початок повномасштабної війни у 2022 році, активні бойові дії, обмеження на виїзд чоловіків, закриття неба, небезпека для внутрішніх подорожей, скасування

рейсів, закриття готелів, евакуації населення, загальна кількість туристів зменшилася в 7,5 разів (з 15 430 до 2 040 осіб, – 86,8%). Туризм, як галузь, практично зупинився, та тільки під кінець 2023 року відбулось відновлення: з 2 040 до 4 706 туристів (+130,7%), адже потроху відбулась адаптація бізнесу до умов воєнного стану, збільшився попит на безпечні маршрути в межах України, часткове збільшення туристів, які почали виїжджати за кордон, а саме матері з дітьми.

З метою виявлення тенденцій розвитку компанії, проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Аркадія Тур» за 2021- 2023 рр. та дамо їм оцінку, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності компанії ТОВ «Аркадія Тур» за 2021- 2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023 р. до 2022 р.	2023 р. до 2021 р.
1. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	4856	845	1256	+411	-3600
2. Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн	3293	756	1155	+399	-2138
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4123	532	1045	+513	-3078

Складено автором за джерелом [12]

Отже, бачимо що війна у 2022 році критично вплинула на бізнес компанії, спричинивши різке зменшення доходів і прибутків. У 2023 році компанія продемонструвала позитивну динаміку — усі ключові показники зросли порівняно з 2022 р., що може свідчити про адаптацію до нової реальності, проте відновлення є дуже повільним.

Умови воєнного стану змусили туристичний бізнес оперативно переорієнтуватися, зосередившись на безпеці, гнучкості маршрутів та внутрішньому туризмі. Значну увагу було приділено розробці альтернативних напрямів подорожей у межах України та за її кордонами, що відповідають підвищеним вимогам до безпечного відпочинку. У результаті попит на подорожі

не зник, а трансформувався, змістившись у бік перевірених і стабільних туристичних маршрутів.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи оплати праці в компанії.

Станом на 2023 рік чисельність працівників ТОВ «Аркадія Тур» становила 63 особи. Проаналізуємо динаміку руху загального складу та структуру штату підприємства за 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальний склад та структура штату ТОВ «Аркадія Тур» за 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.				2023 р.			
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Відхилення від попереднього року		Осіб	Структура, %	Відхилення від попереднього року	
					Осіб	%			Осіб	%
Основний персонал	96	97,96	42	100,0	-54	-56,25	63	96,92	+21	+50,0
у тому числі:										
Менеджери з туризму	58	60,42	24	57,14	-34	-58,6	38	58,46	+58,3	-6,25
Керівний склад	10	10,2	6	14,29	-4	-40,00	6	9,2	0	0,00
Фахівці	23	23,47	12	28,6	-11	-47,8	15	23,07	+3	+25,0
Офіс-менеджери	5	5,1	0	0	-5	-100,0	5	7,7	+5	-
Інший персонал	2	2,04	0	0	-2	-100,0	2	3,1	+2	-
Всього персоналу	98	100	42	100,0	-56	-57,14	65	100	+23	+54,8

Складено автором за джерелом [12]

Розподіл персоналу за основними категоріями у 2023 році виглядав наступним чином:

– основну частину колективу склали менеджери з туризму: 38 працівників, що еквівалентно 58,4% від загального числа штатних одиниць;

– до категорії фахівців з маркетингу, франчайзингу та бухгалтерського обліку входило 15 осіб, тобто 23,07% персоналу;

– адміністративні функції в офісах виконували 5 працівників, що становить 7,7% усього штату;

– до управлінського складу компанії входили 6 осіб (9,2%), серед яких керівники підрозділів, а також комерційний і виконавчий директори;

– обслуговуючий персонал, залучений до роботи в центральних офісах, налічує 2 особи, що відповідає 3,1% загального складу [12].

Аналіз змін у структурі персоналу (табл. 2.3) ТОВ «Аркадія Тур» показав, що у 2022 році відбулось різке скорочення персоналу: кількість працівників зменшилась із 98 до 42 осіб, тобто на -57,14%. Це очікуване явище в умовах початку війни: обмеження на пересування, закриття міжнародного авіасполучення, падіння попиту на туристичні послуги. У 2023 році відбулось часткове відновлення кількості працівників зросла до 65 осіб, що на +54,8% більше, ніж у 2022 році. Це може свідчити про поступове відновлення попиту, адаптацію компанії до нових умов та переорієнтацію на внутрішній туризм.

Найбільше постраждала категорія менеджерів з туризму: у 2022 році кількість скоротилась з 58 до 24 осіб (-58,6%), а у 2023 відновились до 38, що на +58,3% більше, ніж у попередньому році. Це логічно, адже саме менеджери з туризму першими відчували зниження попиту, частка менеджерів у загальній структурі практично стабільна (приблизно 58-60%).

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 та враховуючи отримані результати, можна зробити висновки щодо змін у чисельності та структури персоналу. Повномасштабне військове вторгнення істотно вплинуло на функціонування бізнесу, особливо в галузі туризму, де ключові аспекти діяльності залежать від рівня безпеки, можливостей пересування населення та загальної економічної ситуації в країні.

Початок повномасштабної війни в 2022 році спричинив критичне скорочення персоналу, перш за все – обслуговуючого і профільного (менеджери з туризму, офіс-менеджери). ТОВ «Аркадія Тур» змогло частково адаптуватися до нових умов вже у 2023 році – відновлення понад половини штату свідчить про поступове поживлення діяльності. Компанія фокусувалася на збереженні

ключових працівників (менеджмент, фахівці), для підтримки операційних процесів та підготовки до майбутнього відновлення

Структура фонду оплати праці наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура фонду оплати праці штату компанії ТОВ «Аркадія Тур» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021 рік		2022 рік				2023 рік			
	Сума, тис. грн	Пито- ма вага, %	Сума, тис. грн	Пито- ма вага, %	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Сума, тис. грн	Пито- ма вага, %	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
					тис. грн	%			тис. грн	%
Фонд оплати праці, всього	9911,9	100	6607	100	-3304,9	-33,3	9675	100	+3068	+46,4
у тому числі:										
Фонд основної заробітної плати	6107,7	61,6	4508,1	68,2	-1599,6	-26,2	6698,7	69,2	+2190,6	+48,6
Фонд додаткової заробітної плати	3804,2	38,4	2098,9	31,8	-1705,3	-44,8	2976,3	30,8	+877,4	+41,8

Складено автором за джерелом [12]

Аналіз структури фонду оплати праці компанії ТОВ «Аркадія Тур» за період 2021-2023 рр. виявив значні зміни, обумовлені зовнішніми економічними та політичними чинниками, зокрема повномасштабним вторгненням у лютому 2022 року.

У 2021 році загальний фонд оплати праці становив 9911,9 тис. грн, а вже у 2022 році відбулося його суттєве скорочення до 6607,0 тис. грн, що в абсолютному вираженні становить –3304,9 тис. грн, або –33,3%. Така динаміка зумовлена різким зниженням попиту на туристичні послуги, призупиненням діяльності у ряді регіонів та загальною невизначеністю ринку.

У 2023 році фонд оплати праці збільшився до 9675,0 тис. грн, що є ознакою часткової стабілізації та адаптації компанії до умов воєнного стану. У порівнянні з 2021 роком відставання незначне (–236,9 тис. грн або –2,4%), а відносно 2022 року спостерігається зростання на +3068,0 тис. грн або +46,4%.

Фонд основної зарплати у 2021 році становив 6107,7 тис. грн, тоді як у 2022 році – 4508,1 тис. грн, що свідчить про скорочення на –1599,6 тис. грн або –26,2%. Проте у 2023 році цей показник зріс до 6698,7 тис. грн, що перевищує довоєнний рівень на +2190,6 тис. грн або +48,6%. Це свідчить про переформатування кадрової політики компанії у бік підтримки ключових працівників із підвищеним навантаженням та відповідною оплатою.

Додаткова заробітна плата зазнала ще більшого скорочення: з 3804,2 тис. грн у 2021 році до 2098,9 тис. грн у 2022 році, тобто –44,8%. У 2023 році показник підвищився до 2976,3 тис. грн, однак ще не досяг рівня 2021 року. Це свідчить про економію на надбавках, преміях та інших стимулюючих виплатах, які в умовах невизначеності відходять на другий план.

Зміни у питомій вазі фондів заробітної плати свідчать про переорієнтацію компанії на стабільність: частка основної заробітної плати зросла з 61,6% у 2021 році до 69,2% у 2023 році, водночас частка додаткової оплати зменшилась з 38,4% до 30,8%. Пріоритетом компанії стало збереження стабільного доходу працівників через базову зарплату, натомість додаткові витрати оптимізувалися.

Для формування цілісного уявлення про динаміку кадрових змін, а також з метою виявлення проблемних аспектів у сфері управління персоналом і нарахування заробітної плати, необхідно здійснити аналіз показників плинності кадрів. Важливо також встановити ключові фактори, що спричиняють звільнення працівників, які перебувають у штаті підприємства. Додатково слід оцінити середню тривалість пошуку та залучення нових фахівців, що виступає індикатором конкурентоспроможності запропонованих вакансій у ТОВ «Аркадія Тур» порівняно з ринковими умовами. У таблиці 2.5 представлено ключові характеристики кадрового руху.

У 2022 році підприємство зазнало значного скорочення чисельності працівників – на 54 особи (-56%). Це було спричинено загальнонаціональним кризовим станом, водночас у 2023 році спостерігається помірне відновлення – збільшення чисельності персоналу до 63 осіб.

Таблиця 2.5 – Основні показники руху робочої сили на підприємстві ТОВ «Аркадія Тур» за 2021- 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2021
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	96	42	63	-54	+21
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	14	2	21	-12	+19
Вибуло працівників, у тому числі з причин	13	54	11	+41	+43
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	3	14	4	+11	-10
- з власного бажання	10	40	6	+30	-34
-звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	1	0	+1
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	14,5	4,7	33,3	-9,8	+28,6
- зі звільнення, %	13,5	128,6	17,5	+115,1	-111,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,4	95,2	11,1	+84,8	-84,1
Коефіцієнт загального обороту, %	28,1	133,3	50,8	+105,2	-82,5

Складено автором за джерелом [5]

У 2022 році основною причиною вибуття стала добровільна відмова від роботи (40 з 54 осіб), що свідчить про втрату довіри до стабільності підприємства або бажання змінити місце проживання/роботи, у 2023 році кількість таких випадків зменшилася до 6, що демонструє підвищення стабільності кадрів.

У 2022 році коефіцієнт звільнення та плинності кадрів досяг критичних рівнів: 128,6% і 95,2% відповідно, адже 2022 рік став переломним періодом, коли підприємство втратило більшу частину персоналу. Це можна розглядати як наслідок форс-мажорних обставин, спричинених воєнним вторгненням, але наразі загальний тренд свідчить про стабілізацію та поступову адаптацію підприємства до нових умов роботи.

На даному етапі на підприємстві діють кілька варіантів системи оплати праці, що зумовлено особливостями функціонування окремих структурних підрозділів та рівнем ефективності їх діяльності. Результати роботи як

підрозділів, так і окремих працівників відіграють ключову роль у формуванні винагороди та впливають на загальну успішність компанії [19].

У представництвах компанії, де основний персонал складається з менеджерів із клієнтського обслуговування та керівного складу, впроваджено погодинно-преміальний тип оплати. Менеджери з продажу щомісяця отримують заробітну плату, розраховану на основі фактично відпрацьованого часу, а також додаткову премію. Розмір цієї премії залежить від суми комісійних, які працівники компанії отримують внаслідок реалізації туристичних послуг.

Схематичне зображення чинної системи нарахування заробітної плати на підприємстві представлено на рисунку 2.2.

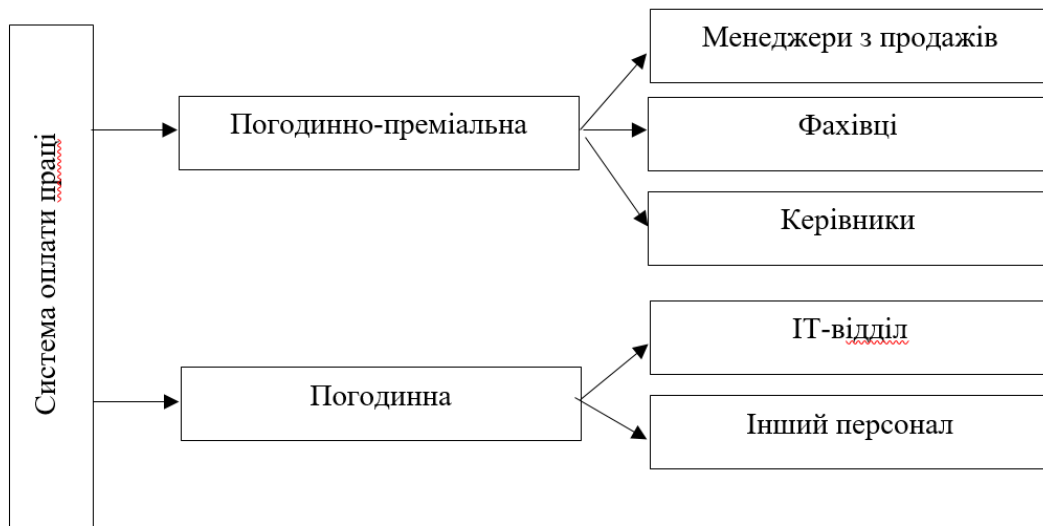


Рисунок 2.2 – Система оплати праці персонал в ТОВ «Аркадія Тур»

Розмір преміальних виплат безпосередньо залежить від обсягу заробленої комісії та має ступеневий характер. Зокрема, у випадку, якщо менеджер отримав до 20 000 грн комісійних за реалізовані туристичні послуги, йому нараховується додаткова виплата у розмірі 5% від цієї суми, що становить 1 000 грн. У разі, коли сума комісії коливається в межах від 20 000 до 40 000 грн, працівник має право на премію, яка дорівнює 10% від загального обсягу комісійних надходжень.

Щодо інших категорій персоналу, таких як, фахівці у сфері ІТ, офісні працівники, адміністратори тощо, то їхня оплата здійснюється виключно на основі погодинного обліку без урахування бонусів чи додаткових винагород.

Подібна система оплати праці не є досконалою, оскільки не забезпечує належного рівня мотивації персоналу до підвищення продуктивності та досягнення кращих результатів у роботі.

Ключову роль у діяльності туристичної компанії відіграють менеджери з продажу туристичних послуг. Оскільки саме вони становлять основну частину кадрового складу, доцільно зосередити увагу на розробці та впровадженні оновленої системи оплати праці в першу чергу саме для цієї категорії співробітників ТОВ «Аркадія Тур» [12].

Вихідною точкою для вдосконалення наявної ситуації та реформування підходів до оплати праці є проведення анкетування працівників щодо найбільш прийняттого формату винагороди та її бажаного розміру. Результати такого опитування дозволяють виявити очікування персоналу щодо рівня заробітної плати, а також окреслити можливі шляхи його досягнення.

У таблиці 2.6 представлено узагальнені результати аналізу опитування стосовно системи оплати праці.

Таблиця 2.6 – Результати проведеного опитування працівників офісу продажу турів ТОВ «Аркадія Тур»

Питання	Так	скоріше так, ніж ні	Не можу визначитись	Скоріше ні, ніж так	Ні
Чи є у вас бажання впливати на розмір вашої винагороди?	32	8	5	1	0
Як ви ставитесь до використання погодинної оплати праці як частини або повністю у системі оплати праці?	19	24	12	3	1
Чи важливо для вас, щоб рівень оплати відповідав складності та об'єму виконаної роботи?	33	12	8	3	0
Чи змінюється обсяг вашої роботи протягом року, зокрема по місяцях?	41	8	1	0	0
Чи вважаєте ви існуючу систему оплати праці обґрунтованою?	19	21	5	7	12
Чи відбуваються зміни у показниках, на основі яких визначається ваша винагорода, з місяця в місяць?	0	2	12	33	15

На основі аналізу результатів опитування встановлено, що 70% менеджерів компанії висловлюють чітке прагнення мати можливість впливати на розмір своєї щомісячної заробітної плати. Водночас 71,9% працівників вважають доцільним використання погодинної форми оплати як складової частини загальної системи винагороди, що відповідає особливостям їхньої професійної діяльності. Водночас 28% опитаних менеджерів критично оцінюють чинну систему преміювання, вважаючи її невідповідною умовам і характеру їхньої роботи [18].

Значна варіативність відповідей на запитання: «Чи змінюються щомісяця показники, за якими нараховується ваша заробітна плата?» свідчить про те, що частина працівників не має чіткого уявлення про критерії, за якими формуються їхні доходи. Це може бути зумовлено тим, що механізм нарахування заробітної плати не переглядався протягом останніх чотирьох років.

Також варто наголосити, що майже всі опитані усвідомлюють важливість сезонного чинника у своїй роботі. Цей аспект добре узгоджується з позитивним сприйняттям працівниками погодинної системи оплати, що було виявлено у відповідях на друге запитання анкети.

2.3. Напрямки удосконалення існуючої системи оплати праці персоналу компанії.

На поточному етапі у компанії діє система преміювання побудована на основі відсоткового виконання встановленого плану. Однак такий підхід не заохочує до перевиконання планових показників і фактично обмежує мотивацію працівників.

У таблиці 2.7 додано розподіл за типами персоналу (відділ продажів, туроператори, адміністратори), а також включено систему преміювання, що ґрунтується на відсотковому виконанні встановленого плану.

Таблиця 2.7 Структура фонду оплати праці та преміювання персоналу ТОВ «Аркадія Тур» за 2021–2023 рр., тис. грн

Показник	2021 рік	Пит. вага, %	2022 рік	Пит. вага, %	Відхилення 2022/2021	2023 рік	Пит. вага, %	Відхилення 2023/2021
Фонд оплати праці, всього	9911,9	100	6607,0	100	-3304,9 / -33,3%	9675,0	100	+3068,0 / +46,4%
у тому числі по відділах:								
Відділ продажів	3964,8	40	2642,8	40	-1322,0 / -33,3%	3870,0	40	+1227,2 / +46,4%
Основна зарплата	2500,2	63,1	1800,0	68,1	-700,2 / -28,0%	2700,0	69,8	+199,8 / +8,0%
Додаткова зарплата (премії)	1464,6	36,9	842,8	31,9	-621,8 / -42,4%	1170,0	30,2	-294,6 / -20,1%
Туроператори	3469,2	35	2312,5	35	-1156,7 / -33,3%	3386,2	35	+1087,0 / +47,0%
Основна зарплата	2080,1	59,9	1500,0	64,9	-580,1 / -27,9%	2300,0	67,9	+219,9 / +10,6%
Додаткова зарплата (премії)	1389,1	40,1	812,5	35,1	-576,6 / -41,5%	1086,2	32,1	-302,9 / -21,8%
Адміністративний персонал	2477,9	25	1651,7	25	-826,2 / -33,3%	2418,8	25	+766,9 / +46,4%
Основна зарплата	1527,4	61,6	1208,1	73,1	-319,3 / -20,9%	1698,7	70,2	+171,3 / +11,2%
Додаткова зарплата (премії)	950,5	38,4	443,6	26,9	-506,9 / -53,3%	720,1	29,8	-230,4 / -24,2%

Цей підхід дозволяє гнучко оцінювати ефективність працівників у кожному відділі, враховуючи результати діяльності та мотивуючи до досягнення або перевиконання планових показників (табл. 2.8). Пропонуємо адаптовану структуру фонду оплати праці та преміювання за 2021-2023 роки для окремих відділів ТОВ «Аркадія Тур». Як альтернативу, варто розглянути запровадження методу КРІ (Key Performance Indicator) – це інструмент, який дозволяє кількісно оцінити фактичні результати діяльності працівника [4].

Таблиця 2.8 – Система преміювання працівників туристичної компанії

Рівень виконання плану	Розмір премії від основної ЗП
Менше 80%	Без премії
80–99%	10%
100–119%	20%
120% і більше	30% і додаткові бонуси

Використання грошового стимулювання на основі системи КРІ сприяє підвищенню особистої ефективності працівника, посиленню його участі у досягненні командних результатів і реалізації стратегічних цілей підприємства. Світовий досвід демонструє, що застосування системи ключових показників ефективності дозволяє компаніям збільшити прибутковість на 10-30%, оскільки фокус діяльності працівників спрямовується на кінцевий результат, що водночас посилює їхню мотивацію та лояльність.

Основні переваги впровадження КРІ-системи можна викласти у п'яти ключових тезах [4]:

1. Абсолютна орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду не лише за сам факт виконання завдань, а й за досягнення конкретних, вимірюваних результатів.

2. Гнучкість та керованість – система дозволяє оперативно коригувати діяльність персоналу у відповідь на зміни зовнішнього середовища без необхідності повної перебудови всієї моделі мотивації.

3. Принцип справедливості – забезпечується об'єктивне оцінювання внеску кожного працівника у досягнення загального успіху підприємства, а також рівномірний розподіл відповідальності у випадках недосягнення результатів.

4. Прозорість та зрозумілість – як працівники, так і керівництво чітко усвідомлюють, за що саме передбачене матеріальне заохочення, а також які критерії оцінки встановлено.

5. Стабільність підходу – співробітники будують свою професійну діяльність з урахуванням визначених показників, на основі яких формується система винагород.

Проаналізуємо можливість застосування системи КРІ до працівників маркетингового відділу. Насамперед необхідно визначити ключові параметри, що можуть стати основою для нарахування преміальної частини заробітної плати. До таких показників належать:

- ефективність проведених рекламних кампаній;
- кількість нових клієнтів, залучених через різні канали комунікації;
- співвідношення витрат на рекламу до отриманого результату;

- тривалість підготовки рекламної кампанії;
- рівень зацікавленості цільової аудиторії тощо.

Ці індикатори є основними критеріями оцінювання діяльності фахівців з маркетингу та реклами і, відповідно, мають безпосередній вплив на формування їх винагороди. Таким чином, завданням керівника є стимулювання досягнення позитивної динаміки в ключових показниках, пов'язаних із залученням клієнтів та ефективністю рекламної активності. Запровадження КРІ дозволяє акцентувати увагу саме на якості досягнутих результатів.

Для демонстрації методики розрахунку преміальної частини заробітної плати розглянемо приклад оцінювання двох менеджерів: працівника А, який відповідає за клієнтську комунікацію в Instagram, та працівника Б, який веде комунікацію через Viber і Telegram. Щоб уникнути впливу результатів одного співробітника на оцінку іншого, кожному визначаються окремі КРІ.

Визначимо методи розрахунку, а також нормальні значення цих показників:

- 1) залучення нових клієнтів:

$$\text{КРІ 1} = K_{\text{факт.}} / K_{\text{план.}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{факт.}}$ – фактична кількість нових користувачів, які стали клієнтами;

$K_{\text{план.}}$ – запланована кількість нових користувачів.

Норматив цього показника дорівнює 1.

- 2) відповідність використаного бюджету на рекламу її результатам:

$$\text{КРІ 2} = (V_{\text{факт.}} / Z_{\text{факт.}}) / VZ_{\text{план.}}, \quad (2.2)$$

де $V_{\text{факт.}}$ – фактичні витрати на проведення рекламної кампанії;

$Z_{\text{факт.}}$ – кількість нових звернень;

$VZ_{\text{план.}}$ – вартість ліда запланована.

Норматив дорівнює 1.

- 3) час розробки рекламної кампанії:

$$\text{КРІ 3} = (Ч_{\text{план.}} / Ч_{\text{факт.}}) * 100\%, \quad (2.3)$$

де $Ч_{\text{план.}}$ – запланований час на розробку та впровадження рекламної кампанії;

$\text{Ч}_{\text{факт.}}$ – фактично витрачений час.

Нормативне значення 100%.

4) результати показників зацікавленості:

$$\text{КРІ 4} = (\text{O}_{\text{факт.}}/\text{O}_{\text{план.}})*100\%, \quad (2.4)$$

де $\text{O}_{\text{факт.}}$ – фактично охоплено користувачів кампанією, загальна кількість виставлених рахунків;

$\text{O}_{\text{план.}}$ – запланований охопат аудиторії.

Нормативне значення 100% [4].

Результати роботи двох менеджерів з реклами А та Б за методом КРІ наведено у таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати оцінювання двох менеджерів реклами за методом КРІ на ТОВ «Аркадія Тур»

Показник роботи	Менеджер А	Менеджер Б	Норматив
КРІ 1	$\text{K}_{\text{факт.}}/\text{K}_{\text{пл.}} = 103/142 = 0,73$	$\text{K}_{\text{факт.}}/\text{K}_{\text{пл.}} = 150/142 = 1,06$	1
КРІ 2	$(\text{V}_{\text{факт.}}/\text{З}_{\text{факт.}})/\text{VЗ}_{\text{план.}} = (5000/254)/15 = 1,31$	$(\text{V}_{\text{факт.}}/\text{З}_{\text{факт.}})/\text{VЗ}_{\text{план.}} = (5000/345)/15 = 0,97$	1
КРІ 3	$(\text{Ч}_{\text{план.}}/\text{Ч}_{\text{факт.}})*100\% = (15/15)*100\% = 100\%$	$(\text{Ч}_{\text{план.}}/\text{Ч}_{\text{факт.}})*100\% = (15/14) = 107\%$	100%
КРІ 4	$(\text{O}_{\text{факт.}}/\text{O}_{\text{план.}})*100\% = (3475/3000)*100\% = 116\%$	$(\text{O}_{\text{факт.}}/\text{O}_{\text{план.}})*100\% = (3101/3000)*100\% = 103\%$	100%

Розраховано автором

Встановимо залежність від дотримання одного показника КРІ до 0,25% максимального розміру премії у розмірі 40 % від основного окладу. Основний розмір окладу цих працівників встановлено у розмірі 12000 грн.

Таким чином, аналіз результатів показує, що менеджер Б повністю виконав та навіть перевищив усі встановлені показники КРІ. Відповідно, його заробітна плата включатиме повний фіксований оклад та максимальний розмір премії, що в загальному складі 18 400 грн. У свою чергу, менеджер А не досяг нормативу за трьома з чотирьох показників, хоча за одним продемонстрував перевищення

плану. В результаті його заробіток складатиметься з основної частини та мінімальної премії, що загалом становить 13 400 грн.

Це дає підстави стверджувати, що впровадження системи винагороди на основі КРІ є доцільним і може бути адаптовано індивідуально до кожного працівника чи підрозділу, враховуючи його специфіку та напрям діяльності. Запропонована погодинно-преміальна модель оплати праці, орієнтована на ключові показники ефективності, здатна суттєво посилити мотивацію працівників відділів до досягнення високих результатів. Проте, для ефективної реалізації такої системи необхідно забезпечити чітке визначення реалістичних, досяжних та обґрунтованих цільових орієнтирів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогодні в Україні відбувається переосмислення підходів до систем оплати праці та мотиваційних програм для працівників. Ключовою рисою цих змін є впровадження різноманітних методів і систем, що базуються на численних показниках і критеріях.

Дослідження охоплює огляд основних форм і систем оплати праці. Ключові критерії, які враховуються при визначенні розміру винагороди, включають як кількісні, так і якісні показники, що повинні бути узгоджені з цілями та стратегією розвитку компанії. Це можуть бути фінансові, соціальні, часові, поведінкові та інші типи показників. Проте часто ефективність роботи працівників залежить від комбінації кількох критеріїв, що призводить до застосування гнучких, комплексних систем оплати праці.

На основі проведених досліджень можна зробити кілька основних висновків:

1. В українському трудовому законодавстві для позначення винагороди, яку роботодавець виплачує працівникам за виконану роботу, використовуються два терміни: «заробітна плата» і «оплата праці». У буквальному сенсі «заробітна плата» є об'єктом правовідносин, тоді як «оплата праці» позначає дію роботодавця щодо винагороди за виконану працівниками роботу.

2. Для того, щоб ефективно управляти оплатою праці на підприємстві, необхідно здійснювати це управління поетапно через чотири ключові функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Основою механізму організації оплати праці є структура заробітної плати. Вона включає внутрішнє розмежування заробітної плати, що складається з основної заробітної плати, додаткових виплат, а також інших компенсаційних і заохочувальних виплат. Існують різні трактування поняття «оплата праці», яке залежить від підходів науковців. Багато хто визначає це як частину вартості, створену працею, що виплачується працівникам у грошовій формі. Узагальнюючи різні трактування, можна стверджувати, що оплата праці є сукупністю виплат працівникам, як тим, хто перебуває на підприємстві, так і тим, хто не має статусу

постійного співробітника, у грошовій та натуральній формі, відповідно до встановленого законодавства.

3. Досвід зарубіжних країн показав, що у формуванні систем оплати праці та мотиваційних програм важливо враховувати елементи гнучкої системи оплати, яка враховує особисті досягнення та ринкову вартість спеціаліста, що і є ключем до підвищення ефективності праці. Розглянуто японські, шведські та американські підходи, спрямовані на підвищення мотивації працівників та досягнення цілей організації.

4. Об'єктом дослідження стала організація ТОВ « Аркадія Тур», яка працює в галузі туризму, надає візові послуги та здійснює туроператорську діяльність. Результати аналізу показали, що структура персоналу є різноманітною, а зовнішні чинники, зокрема початок повномасштабного вторгнення, значно вплинули на стабільність компанії. Однак, працівники прагнуть до професійного розвитку, кар'єрного зростання і можливості впливати на свій дохід.

5. Аналіз статистичних даних щодо ринку туристичних послуг показав тенденцію до поступового збільшення об'ємів туристичних послуг у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, коли туристична діяльність майже повністю припинилась.

6. Оцінка системи управління персоналом виявила проблему високої плинності кадрів, а також труднощі в пошуку та утриманні співробітників. Причиною є невідповідність між винагородою та результатами праці, відсутність стратегії розвитку персоналу та низький рівень обізнаності працівників щодо механізмів визначення розміру їх винагороди, а також початок військових дій в 2022 році.

7. Оцінка існуючої системи оплати праці показала, що більшість співробітників незадоволені механізмами формування винагороди. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити систему, яка включає елементи змагання, можливість впливати на розмір винагороди через показники ефективності роботи (KPI) працівників туристичної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1994 №108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Арестова Л. Ю. Управління оплатою праці в сучасній організації. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: зб. наук. праць з мат. V міжнар. наук. конф.*, м. Черкаси, 11 квітня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. 310 с. С. 53-56. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/11.04.2025/41>
3. Болгарова А.С. Інноваційні системи оплати праці як фактор підвищення потенціалу підприємства. 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.
4. Бурлаєнко О.Д., Постоева О.Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. 2019. Вип.6. С. 5-11.
5. Бутинець Ф.Ф., Малюга Н.М., Петренко Н.І. Аудит: стан і тенденції розвитку в Україні: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2004. 564 с.
6. Васюренко Л.В. Базові засади управління фондом оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип.20. С. 80-83.
7. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16 (1). С. 65-68.
8. Глухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати. Молодий вчений. 2016. № 12 (40). С. 698-701.
9. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США / Н. Дряхлов, Е. Купріянов // Проблеми теорії і практики управління. 2002. № 2. С. 83-88.
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 300 с.
12. Звітність компанії ТОВ "Аркадія Тур". URL: <https://vkursi.pro/card/finbalance/36797118?year=2017&kv=12>
13. Крикун О. О., Рибалко А.С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2020. Випуск 43. С. 178-184.
14. Кулішов В.В. Мікроекономіка. Основи теорії і практикум: навч. посіб. Львів: «Магнолія плюс», 2004. 332 с.
15. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
16. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.
17. Науменко В.І. Словник термінів ринкової економіки / упоряд. І. А. Вишниченко, С. В. Харитоненко; за заг. наук. ред. професора В.І. Науменка. Київ, 1996. 272 с.
18. Офіційний сайт ТОВ "Аркадія Тур". URL: <https://arkadiya-tour.com.ua/>
19. Подолянчук О.А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка. 2022. № 5. С. 23-32.

20. Саченко С.І., Чижевська І. А. Економічна сутність оплати праці та її функції. Облік, оподаткування і контроль: матеріали міжнародної науково–практичної інтернет–конференції (27 грудня 2019 року). Тернопіль, 2019. С. 124–126.
21. Складанна К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 2. С. 61–67.
22. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm
23. Фісуненко П.А., Бойченко К.В. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві. Молодий вчений. № 11 (51). 2017. С. 1342–1346.
24. Шаповалов В. О. Роль та місце оплати праці в умовах змін. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах : збірник матеріалів IV Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 164-166.
25. Шмиголь Н. М. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2016. № 2. С. 71–75
26. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2020. №2. С. 53–60.
27. State Statistics Service of Eurostat (2023). National accounts aggregates by industry. URL: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_a64&lang=en



Рисунок А.1 - Організаційна структура ТОВ «Аркадія Тур»