

Нечипорук Оксана Василівна, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, пр. Науки 9А,
e-mail: ksusha140678@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

ГНУЧКІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування й використання гнучких систем оплати праці як одного з ключових інструментів мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств України. Актуальність обраної теми зумовлена поглибленням трансформаційних процесів у національній економіці, загостренням конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси, зростанням ролі людського капіталу, а також необхідністю адаптації систем матеріального стимулювання до умов економічної нестабільності, воєнних викликів і післявоєнного відновлення країни.

Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування сутності оплати праці, мотивації персоналу та гнучких форм винагороди. Визначено ключові ознаки гнучких систем оплати праці, їх відмінності від традиційних тарифних і посадових моделей, а також обґрунтовано доцільність упровадження таких систем з урахуванням соціально-економічних реалій України. Розкрито значення індивідуалізації винагороди, результатоорієнтованих складових заробітної плати, систем преміювання та бонусних виплат у підвищенні трудової активності, відповідальності та залученості працівників.

У роботі систематизовано основні види гнучких систем оплати праці, зокрема грейдингові моделі, КРІ-орієнтовані системи, оплату за компетенціями та гнучкі преміальні схеми, визначено їх переваги та потенційні ризики як для роботодавців, так і для найманих працівників. Особливу увагу приділено проблемам практичного впровадження гнучких систем оплати праці на українських підприємствах, серед яких нормативно-правові обмеження, дефіцит прозорих і об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці, а також недостатній рівень управлінської культури.

Зроблено висновок, що гнучкі системи оплати праці можуть виступати ефективним інструментом мотивації персоналу за умови їх узгодження зі стратегією розвитку підприємства, забезпечення принципів соціальної справедливості та прозорості, а також комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Ключові слова: оплата праці, мотивація персоналу, гнучкі системи оплати праці, стимулювання, управління персоналом, продуктивність праці.

Nechyporuk Oksana V., PhD in Economics, **Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування й використання гнучких систем

оплати праці як одного з ключових інструментів мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств України. Актуальність обраної теми зумовлена поглибленням трансформаційних процесів у національній економіці, загостренням конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси, зростанням ролі людського капіталу, а також необхідністю адаптації систем матеріального стимулювання до умов економічної нестабільності, воєнних викликів і післявоєнного відновлення країни.

Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування сутності оплати праці, мотивації персоналу та гнучких форм винагороди. Визначено ключові ознаки гнучких систем оплати праці, їх відмінності від традиційних тарифних і посадових моделей, а також обґрунтовано доцільність упровадження таких систем з урахуванням соціально-економічних реалій України. Розкрито значення індивідуалізації винагороди, результатоорієнтованих складових заробітної плати, систем преміювання та бонусних виплат у підвищенні трудової активності, відповідальності та залученості працівників.

У роботі систематизовано основні види гнучких систем оплати праці, зокрема грейдингові моделі, КРІ-орієнтовані системи, оплату за компетенціями та гнучкі преміальні схеми, визначено їх переваги та потенційні ризики як для роботодавців, так і для найманих працівників. Особливу увагу приділено проблемам практичного впровадження гнучких систем оплати праці на українських підприємствах, серед яких нормативно-правові обмеження, дефіцит прозорих і об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці, а також недостатній рівень управлінської культури.

Зроблено висновок, що гнучкі системи оплати праці можуть виступати ефективним інструментом мотивації персоналу за умови їх узгодження зі стратегією розвитку підприємства, забезпечення принципів соціальної справедливості та прозорості, а також комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Ключові слова: оплата праці, мотивація персоналу, гнучкі системи оплати праці, стимулювання, управління персоналом, продуктивність праці.

Associate Professor, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9A Nauky Ave,

e-mail: ksusha140678@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

FLEXIBLE PAYMENT SYSTEMS AS A TOOL FOR MOTIVATING STAFF IN UKRAINE

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of the formation and use of flexible wage systems as one of the key tools for staff motivation in the current conditions of Ukrainian enterprises. The relevance of the chosen topic is determined by the deepening of transformational processes in the national economy, the intensification of competition for qualified labor resources, the growing role of

human capital, as well as the need to adapt material incentive systems to the conditions of economic instability, military challenges, and post-war recovery of the country.

The scientific approaches of domestic and foreign researchers to the interpretation of the essence of remuneration, personnel motivation, and flexible forms of remuneration are analyzed. The key features of flexible wage systems, their differences from traditional tariff and position models are identified, and the feasibility of introducing such systems is justified, taking into account the socio-economic realities of Ukraine. The importance of individualized remuneration, performance-based salary components, bonus systems, and bonus payments in increasing employee productivity, responsibility, and engagement is revealed.

The paper systematizes the main types of flexible remuneration systems, in particular grading models, KPI-oriented systems, competency-based pay, and flexible bonus schemes, and identifies their advantages and potential risks for both employers and employees. Particular attention is paid to the problems of practical implementation of flexible wage systems in Ukrainian enterprises, including regulatory restrictions, a lack of transparent and objective criteria for evaluating work performance, and an insufficient level of management culture.

It is concluded that flexible remuneration systems can be an effective tool for motivating staff, provided that they are consistent with the enterprise's development strategy, ensure the principles of social justice and transparency, and combine material and non-material incentives in a comprehensive manner.

Keywords: remuneration, staff motivation, flexible remuneration systems, incentives, personnel management, labor productivity.

Постановка проблеми. В умовах трансформації соціально-економічних відносин в Україні, поглиблення інтеграції у світовий економічний простір та зростання ролі людського капіталу проблема ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Оплата праці традиційно розглядається як ключовий інструмент впливу на трудову поведінку працівників, однак класичні тарифні системи дедалі частіше не відповідають сучасним вимогам гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат.

Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, дефіцит робочої сили, зростання мобільності працівників і поширення нестандартних форм зайнятості обумовлюють необхідність перегляду підходів до формування систем оплати праці. У цьому контексті гнучкі системи оплати праці розглядаються як ефективний інструмент мотивації, здатний забезпечити узгодження інтересів роботодавців і працівників, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оплати праці та мотивації персоналу ґрунтовно висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади мотивації праці розроблялися у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума. Питання економічної сутності заробітної плати та її функцій досліджувалися у працях українських науковців: Д. Богині, О. Грішної, А. Колота, Л. Лісогор [1-4].

Водночас, попри значний науковий доробок, питання адаптації гнучких систем оплати праці до специфіки українського ринку праці, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану, залишаються недостатньо опрацьованими. Потребує подальшого дослідження взаємозв'язок між гнучкістю системи винагороди та рівнем мотивації персоналу з урахуванням галузевих і організаційних особливостей.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних аспектів використання гнучких систем оплати праці як інструменту мотивації персоналу на підприємствах України, а також визначення напрямів удосконалення таких систем у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Оплата праці є одним із ключових економічних механізмів регулювання трудової поведінки персоналу та важливою складовою системи мотивації на підприємстві. В умовах сучасного розвитку економіки України, що характеризується структурними трансформаціями, нестабільністю макроекономічного середовища, скороченням трудових ресурсів і зростанням конкуренції за кваліфіковані кадри, питання побудови ефективної системи оплати праці набуває особливої актуальності. Традиційні тарифні системи, засновані на жорстко фіксованих окладах і нормативних доплатах, дедалі частіше не забезпечують належного рівня мотивації та не відповідають вимогам гнучкості й адаптивності [5].

Гнучкі системи оплати праці розглядаються як такі, що передбачають змінність структури заробітної плати, її диференціацію залежно від результатів праці, індивідуального внеску працівника, рівня професійних компетенцій та досягнення стратегічних цілей підприємства. У наукових дослідженнях зазначається, що саме поєднання гарантованої та змінної частин заробітної плати створює передумови для формування внутрішньої мотивації персоналу та підвищення його зацікавленості у результатах діяльності організації [6].

В українській практиці управління персоналом найбільшого поширення набули гнучкі системи оплати праці, орієнтовані на результат, зокрема системи оплати за ключовими показниками ефективності (KPI). Їх запровадження дає змогу забезпечити прямий зв'язок між досягненням виробничих, фінансових або якісних показників і рівнем матеріальної винагороди. Досвід підприємств промисловості, торгівлі та сфери послуг свідчить, що застосування KPI сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню відповідальності персоналу та оптимізації витрат на оплату праці. Разом з тим, неузгодженість показників ефективності з реальними трудовими функціями, а також їх надмірна кількість можуть знижувати мотиваційний ефект і викликати опір з боку працівників [7].

Окреме місце серед гнучких систем оплати праці посідає грейдинг, який передбачає ранжування посад за рівнем складності, відповідальності та значущості для підприємства. Грейдингова система дозволяє забезпечити внутрішню справедливість оплати праці, уніфікувати підходи до встановлення посадових окладів і створити прозору модель кар'єрного зростання. Для українських підприємств така система є особливо актуальною в умовах необхідності утримання ключових фахівців і зниження плинності кадрів. Водночас її запровадження потребує проведення глибокого аналізу посад,

наявності чітко сформульованих посадових інструкцій і розвиненої системи оцінювання персоналу [8].

Систему грейдів було розроблено економістом Е. Хей, причому термін «грейд» походить від англійського *grade*, що означає «ранжувати» або «розташовувати за рівнями» [5]. Метод Хей ґрунтується на оцінці посад з точки зору обсягу знань і компетенцій, необхідних для вирішення виробничих завдань, а також на врахуванні обов'язків співробітника та умов його праці [6]. Суть грейдування полягає в систематичному оцінюванні посад за комплексом критеріїв, таких як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат та складність прийняття управлінських рішень. На основі цих оцінок формуються функціонально-посадові рівні, де кожна позиція компанії ранжується відповідно до її значущості для бізнесу. До грейду прив'язується «вилка» оплати, а також соціальні гарантії та пільги, що забезпечує прозорість, справедливість і можливість управління системою винагороди [7; 8].

При розробці системи оцінювання посад застосовується уніфікований підхід, який передбачає: використання єдиного набору факторів оцінки діяльності, стандартизованих правил присвоєння балів кожній посаді, а також розрахунок рівня заробітної плати на основі бальної системи. Метод адаптується під специфіку конкретної організації та умови її діяльності [5; 6].

Етапи впровадження традиційної системи грейдування:

1. Формування робочої групи: до складу включають представників організації та зовнішніх консультантів. Керівництво проектом покладається на вищий менеджмент, що забезпечує стратегічну узгодженість рішень [7].

2. Визначення ключових факторів діяльності: проводиться детальний аналіз робочих завдань співробітників, визначаються ваги факторів та формуються бальні таблиці для оцінювання посад [6].

3. Функціональний опис посад: включає опис обов'язків, умов праці та компетенцій, узгоджується з керівниками відповідних підрозділів [8].

4. Присвоєння балів кожній посаді: оцінка проводиться за визначеними факторами, можлива додаткова інформація з інтерв'ю співробітників та керівників [5; 9].

5. Підсумовування балів: розраховується загальна оцінка для кожної посади [7].

6. Призначення грейда: визначення рівня оплати та його діапазону, включаючи мінімум і максимум окладу [5; 10].

7. Встановлення соціальних гарантій і пільг, що прив'язані до грейду, забезпечуючи прозорість і контрольованість системи [6].

Сучасні підприємства, особливо у сфері високих технологій, потребують адаптованих моделей грейдування. Рівень винагороди визначається не лише обсягом і якістю виконаної роботи, а й компетенціями співробітника, рівнем освіти, здатністю генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя, а також внеском у загальні результати підприємства та фінансові показники [7; 8].

Процес впровадження модифікованої системи включає:

1. Аналіз робочого змісту кожного співробітника для визначення критично важливих функцій [6].

2. Відбір еталонних (ключових) робіт, які визначають результати діяльності та мають стратегічне значення для підприємства [9].

3. Оцінка значущості еталонних робіт із застосуванням методів оцінки складності праці та впливу на фінансовий результат [5].

4. Розробка системи оплати:

- визначення об'єктивної базової заробітної плати, що не менше мінімальної та не більше середньої по галузі, із застосуванням коефіцієнтів;

- ранжування факторів за шкалою важливості та «зважування» їх значення для грейду;

- врахування індивідуальних досягнень та стимулювання професійного розвитку;

- порівняння з ринком оплати праці та корекція діапазонів заробітної плати;

- врахування колективних договорів та узгодження з працівниками [6; 10].

5. Застосування системи до нееталонних робіт, таких як винаходи, раціоналізаторські пропозиції, інноваційні проєкти [7].

6. Моніторинг та корекція системи для забезпечення її ефективності та справедливості [8; 9].

Модифікована система грейдування дозволяє інтегрувати традиційні критерії оцінки посад із сучасними підходами до мотивації персоналу, що підвищує ефективність наукомістких підприємств, стимулює творчий внесок співробітників та забезпечує збалансовану систему винагороди [5; 10].

Аналіз даних українських підприємств показує, що впровадження грейдування з урахуванням компетенцій співробітників призводить до підвищення продуктивності праці на 10–18 %, зменшення плинності кадрів на 8–12 %, а рівень залученості персоналу зростає до високого рівня [6; 9]. Водночас систематична оцінка посад і прив'язка винагороди до грейду дозволяє оптимізувати витрати на персонал, підвищити прозорість системи оплати та забезпечити справедливість винагороди.

Отже, впровадження системи грейдування забезпечує структуровану та прозору ієрархію посад, що дозволяє ефективно управляти рівнями оплати праці та соціальними гарантіями; модифікована система, адаптована для високотехнологічних підприємств, враховує не лише обсяг та якість виконаної роботи, а й компетенції, інноваційний внесок та рівень освіти працівників; оптимізація грейдів сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та зростанню рівня залученості персоналу; практичне застосування системи дозволяє збалансувати інтереси підприємства та співробітників, а також враховувати ринкові умови оплати праці та колективні домовленості; подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію цифрових технологій управління персоналом у систему грейдування та розробку методик кількісного оцінювання внеску кожного працівника у стратегічні результати підприємства.

Значну роль у підвищенні рівня мотивації персоналу відіграють системи оплати праці, що базуються на оцінюванні професійних компетенцій

працівників. У межах сучасних концепцій управління персоналом такі системи розглядаються як альтернатива традиційним підходам до винагороди, які ґрунтуються переважно на посаді або стажі роботи. Оплата праці за компетенціями передбачає диференціацію розміру винагороди залежно від рівня знань, практичних навичок, професійного досвіду, а також поведінкових та особистісних характеристик працівника, що мають значення для досягнення стратегічних цілей підприємства [11].

Застосування компетентнісного підходу в системі оплати праці створює умови для формування прозорого зв'язку між індивідуальним розвитком працівника та його матеріальним заохоченням. Це сприяє стимулюванню безперервного навчання, підвищенню кваліфікації, оволодінню новими професійними вміннями та розвитку людського капіталу підприємства в цілому. Крім того, орієнтація на компетенції дозволяє роботодавцю більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність організації за рахунок якісного складу персоналу [12].

Водночас ефективність систем оплати праці, що базуються на компетенціях, значною мірою залежить від якості методик їх впровадження. В умовах українських організацій суттєвими обмеженнями залишаються відсутність уніфікованих стандартів оцінювання компетенцій, складність розроблення чітких критеріїв і шкал оцінки, а також суб'єктивність експертних суджень керівників або HR-фахівців. Це може призводити до сприйняття системи як несправедливої та, відповідно, знижувати її мотиваційний ефект [13].

Отже, впровадження оплати праці за компетенціями потребує методичного забезпечення, адаптованого до національних особливостей управління персоналом, а також поєднання з іншими елементами мотиваційного механізму. Лише за умови прозорості, об'єктивності та системності оцінювання компетенцій такий підхід здатний забезпечити стійке зростання мотивації працівників і ефективне використання людського потенціалу підприємства.

Важливим прикладним аспектом функціонування гнучких систем оплати праці є використання різноманітних форм преміювання та бонусних виплат, які виступають дієвим інструментом матеріального стимулювання персоналу. У сучасних умовах господарювання преміальні системи розглядаються не лише як додаток до основної заробітної плати, а як складова стратегічного управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію та рівень залученості працівників у досягнення цілей підприємства [14].

Преміальні виплати можуть бути орієнтовані на індивідуальні результати праці, зокрема виконання або перевиконання встановлених норм, досягнення ключових показників ефективності (KPI), підвищення якості продукції чи послуг, дотримання термінів виконання завдань. Такий підхід сприяє зростанню особистої зацікавленості працівника в результатах власної діяльності, формує відчуття справедливості винагороди та стимулює професійний розвиток. Водночас надмірна концентрація виключно на індивідуальних показниках може

призводити до конкуренції між працівниками та зниження рівня взаємодії в колективі [13].

Альтернативою або доповненням до індивідуального преміювання є системи, орієнтовані на досягнення колективних показників, таких як результати роботи підрозділу, виконання планів підприємства, зростання фінансових показників чи підвищення рівня задоволеності споживачів. Колективні бонуси сприяють формуванню командного духу, розвитку взаємодопомоги та узгодженості дій працівників, а також зміцненню корпоративної культури. Проте за відсутності чітких критеріїв оцінювання вони можуть знижувати індивідуальну відповідальність окремих членів команди [15].

Узагальнення практики українських підприємств свідчить, що найбільш ефективними виявляються комбіновані моделі преміювання, у межах яких поєднуються індивідуальні та колективні стимули. Такі моделі дозволяють збалансувати особисту зацікавленість працівників із цілями організації в цілому, мінімізувати конфлікти між індивідуальними та груповими інтересами, а також забезпечити стійке зростання результативності праці. Комбінований підхід сприяє не лише підвищенню особистої відповідальності працівників за результати своєї роботи, а й активному розвитку командної взаємодії, довіри та лояльності до роботодавця [16].

Таким чином, застосування гнучких систем преміювання та бонусних виплат, адаптованих до специфіки діяльності підприємства й українського ринку праці, є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності організацій. Рациональне поєднання різних форм матеріального стимулювання дозволяє створити ефективну мотиваційну модель, яка відповідає як економічним інтересам роботодавця, так і соціальним очікуванням працівників.

Емпіричні узагальнення, отримані на основі аналізу діяльності підприємств малого та середнього бізнесу України, свідчать, що впровадження гнучких систем оплати праці, зокрема змінної частини заробітної плати в межах 20–40 %, сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів. Водночас надмірна залежність доходів працівників від змінної частини може призводити до зростання соціальної напруги, особливо в умовах економічної нестабільності та нерівномірності фінансових результатів діяльності підприємств [10].

У контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває поєднання гнучкості систем оплати праці з принципами соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства змушені балансувати між необхідністю стимулювання продуктивної праці та забезпеченням мінімального рівня соціальної захищеності персоналу. За таких умов доцільним є застосування адаптивних моделей оплати праці, що передбачають тимчасову зміну структури винагороди, використання нефінансових стимулів і поетапне відновлення повного обсягу матеріального заохочення.

Для поглиблення прикладного аспекту дослідження доцільно розглянути узагальнені результати впровадження гнучких систем оплати праці на підприємствах України різних галузей. Емпіричну основу становлять результати

аналізу відкритих статистичних даних, аналітичних оглядів та узагальнення практики управління персоналом у секторі малого, середнього та великого бізнесу [7; 10].

Узагальнені дані свідчать, що частка змінної складової заробітної плати на українських підприємствах істотно відрізняється залежно від галузі економіки та розміру підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Орієнтовна структура заробітної плати на підприємствах України, %

Галузь економіки	Фіксована частина	Змінна частина
Промисловість	70–80	20–30
Торгівля	60–70	30–40
ІТ та послуги	50–65	35–50
Аграрний сектор	75–85	15–25

Наведені дані свідчать, що найбільш гнучкі системи оплати праці характерні для сфери послуг та ІТ-сектору, де результати праці легше піддаються кількісному вимірюванню, а рівень конкуренції за кадри є традиційно високим.

Подальший аналіз показує, що впровадження КРІ-орієнтованих систем оплати праці позитивно впливає на продуктивність праці. За узагальненими оцінками, зростання продуктивності праці після запровадження змінної частини заробітної плати становить у середньому 8–15 % протягом першого року (табл.2).

Таблиця 2

Оцінка впливу гнучких систем оплати праці на показники діяльності підприємств

Показник	До впровадження	Після впровадження
Продуктивність праці	Базовий рівень	+8–15 %
Плинність кадрів	18–25 %	10–15 %
Рівень трудової дисципліни	Середній	Вище середнього

Особливої уваги заслуговує вплив гнучких систем оплати праці на плинність кадрів. Зниження цього показника пов'язане з посиленням відчуття справедливості винагороди та підвищенням прозорості взаємозв'язку між результатами праці та рівнем доходу [6; 9].

Разом із тим емпіричний аналіз свідчить, що надмірна залежність доходів працівників від змінної частини заробітної плати може призводити до зростання соціальної напруги, особливо в періоди погіршення фінансових результатів діяльності підприємств. Оптимальним вважається поєднання стабільної гарантованої частини заробітної плати із змінною складовою, що не перевищує 40–45 % загального доходу.

Таким чином, емпіричні узагальнення підтверджують доцільність використання гнучких систем оплати праці як інструменту мотивації персоналу, за умови їх адаптації до галузевих особливостей, фінансових можливостей підприємства та соціальних очікувань працівників.

Подальше поглиблення аналізу гнучких систем оплати праці потребує комплексного розгляду їх впливу не лише на економічні показники діяльності підприємств, а й на мотиваційну поведінку персоналу, характер трудових відносин та якість управлінських рішень. В умовах трансформації української економіки матеріальна винагорода залишається ключовим фактором мотивації, однак її ефективність значною мірою визначається не абсолютним розміром доходу, а структурою заробітної плати, прозорістю механізмів її формування та відповідністю результатам праці [5].

Гнучкі системи оплати праці створюють передумови для формування результатоорієнтованої поведінки персоналу за рахунок посилення взаємозв'язку між індивідуальним внеском працівника та рівнем його матеріальної винагороди. Узагальнення результатів прикладних досліджень у сфері управління персоналом свідчить, що працівники позитивніше сприймають системи винагороди, у яких змінна частина заробітної плати ґрунтується на чітко визначених, досяжних і зрозумілих показниках ефективності [6; 7]. За таких умов підвищується рівень трудової активності, відповідальності та ініціативності персоналу.

Водночас емпіричні спостереження підтверджують, що недостатня регламентація процедур оцінювання результатів праці, а також відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками істотно знижують мотиваційний потенціал гнучких систем оплати праці. Працівники сприймають змінну частину заробітної плати як додатковий ризик у разі нестабільності доходів підприємства, що особливо характерно для умов економічної невизначеності та воєнного стану в Україні [9].

Для оцінювання ефективності гнучких систем оплати праці доцільно використовувати систему інтегрованих показників, що охоплюють економічний, соціальний та поведінковий виміри. Економічний вимір включає показники продуктивності праці, витрат на персонал і фінансових результатів діяльності підприємства. Соціальний вимір відображає рівень задоволеності працею, плинність кадрів, соціальну стабільність у колективі. Поведінковий вимір характеризує ступінь залученості персоналу, дисциплінованість, готовність до професійного розвитку та інноваційної діяльності [8].

Таблиця 3

Узагальнена оцінка впливу гнучких систем оплати праці на ключові показники діяльності підприємств

Показник	Традиційна система	Гнучка система
Продуктивність праці	Базовий рівень	+8–15 %
Плинність кадрів	18–25 %	8–15 %
Рівень залученості персоналу	Середній	Високий
Задоволеність працею	Помірна	Висока

Наведені узагальнення свідчать, що застосування гнучких систем оплати праці сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й зменшенню витрат підприємств, пов'язаних із підбором і адаптацією персоналу. Зниження плинності кадрів формує передумови для накопичення людського капіталу та підвищення організаційної ефективності підприємств [6; 10].

Особливого значення набуває аналіз співвідношення між фіксованою та змінною частинами заробітної плати. Емпіричні узагальнення свідчать, що оптимальний мотиваційний ефект досягається за умови, коли змінна складова становить 25–40 % загального доходу працівника. Перевищення цього порогу призводить до зростання суб'єктивного відчуття нестабільності та соціальної незахищеності, що негативно впливає на довгострокову мотивацію персоналу [5; 9].

Галузева специфіка суттєво впливає на вибір і результативність гнучких систем оплати праці. У промисловості та аграрному секторі змінна частина заробітної плати переважно пов'язується з кількісними показниками виробітку, дотриманням технологічних норм і стандартів якості. У сфері торгівлі та послуг акцент робиться на досягненні фінансових показників, рівні обслуговування клієнтів і виконанні індивідуальних планів. У галузях, що базуються на інтелектуальній праці, важливу роль відіграють бонуси за проектні результати, інновації та розвиток компетенцій [7; 8].

У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України гнучкі системи оплати праці виконують додаткову функцію адаптаційного механізму. Вони дозволяють підприємствам зберігати кадровий потенціал за обмежених фінансових ресурсів, водночас підтримуючи прийнятний рівень мотивації персоналу. У таких умовах особливої актуальності набуває поєднання гнучких елементів оплати праці з нематеріальними стимулами, зокрема можливостями професійного розвитку, участі в управлінні та визнанням досягнень працівників [6].

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що гнучкі системи оплати праці є ефективним інструментом мотивації персоналу лише за умови їх системного впровадження, чіткої регламентації та узгодженості зі стратегією розвитку підприємства. Формальний підхід до впровадження таких систем або їх використання виключно як засобу скорочення витрат на персонал суттєво знижує їх мотиваційний потенціал [5; 7].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що гнучкі системи оплати праці відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах України. Їх застосування сприяє посиленню взаємозв'язку між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди, підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зростанню рівня залученості персоналу.

Доведено, що мотиваційний ефект гнучких систем оплати праці значною мірою залежить від прозорості механізмів нарахування винагороди, обґрунтованості показників оцінювання результатів праці та дотримання принципів соціальної справедливості. Оптимальним є поєднання стабільної

гарантованої частини заробітної плати із змінною складовою, частка якої не перевищує соціально прийняттого рівня.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробленні та вдосконаленні систем оплати праці на підприємствах різних галузей економіки України, а також у процесі формування державної політики у сфері оплати праці та соціально-трудових відносин.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення методик кількісного оцінювання ефективності гнучких систем оплати праці з урахуванням галузевої специфіки, а також дослідження впливу цифровізації управління персоналом на трансформацію мотиваційних механізмів у сучасних організаціях.

Література:

1. Колот А. М. Оплата праці: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. 384 с.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2018. 352 с.
3. Богиня Д. П., Куликов Г. Т. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2020. 448 с.
4. Лісогор Л. С. Ринок праці в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Київ: ІЕП НАН України, 2021. 276 с.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 479 с.
6. Грішнова О. А., Бобков В. М. Гідна праця: теоретичні засади та механізми реалізації в Україні. Київ: ІС НАН України, 2020. 368 с.
7. Куликов Г. Т. Оплата праці та мотивація персоналу в системі управління підприємством. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 312 с.
8. Савченко В. А. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 496 с.
9. Лісогор Л. С. Соціально-трудові відносини в Україні: сучасні виклики та напрями розвитку. Київ: ІЕП НАН України, 2022. 284 с.
10. Державна служба статистики України. Праця України у 2023 році: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2024. 186 с.
11. Співак В. А. *Управління персоналом організації*. – Київ: Професіонал, 2018. 336 с.
12. Колот А. М., Грішнова О. А. *Людський капітал: формування та розвиток*. – Київ: КНЕУ, 2020. 412 с.
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Стратегічне управління персоналом*. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. 352 с.
14. Колот А. М. *Мотивація персоналу*. – Київ: КНЕУ, 2019. 416 с.
15. Дороніна М. С. *Економіка праці та соціально-трудові відносини*. – Харків: ХНЕУ, 2018. 320 с.
16. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу*. – Київ: КНЕУ, 2021. 360 с.

References:

1. Kolot, A. M. (2019). *Oplata pratsi: teoriia i praktyka*. Kyiv: KNEU.
2. Hrishnova, O. A. (2018). *Liudskyy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky*. Kyiv: Znannia.
3. Bohynia, D. P., & Kulykov, H. T. (2020). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. Kyiv: Znannia.
4. Lisohor, L. S. (2021). *Rynok pratsi v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku*. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine.
5. Kolot, A. M., & Tymbaliuk, S. O. (2017). *Motyvatsiia personalu*. Kyiv: KNEU.

6. Hrishnova, O. A., & Bobkov, V. M. (2020). *Hidna pratsia: teoretychni zasady ta mekhanizmy realizatsii v Ukraini*. Kyiv: Institute of Sociology of NAS of Ukraine.
7. Kulykov, H. T. (2019). *Oplata pratsi ta motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia pidpriemstvom*. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.
8. Savchenko, V. A. (2021). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: KNEU.
9. Lisohor, L. S. (2022). *Sotsialno-trudovi vidnosyny v Ukraini: suchasni vyklyky ta napriamy rozvytku*. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine.
10. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Labour of Ukraine in 2023: Statistical yearbook*. Kyiv: Derzhstat of Ukraine.
11. Spivak, V. A. (2018). *Upravlinnia personalom orhanizatsii*. Kyiv: Profesional.
12. Kolot, A. M., & Hrishnova, O. A. (2020). *Liudskiy kapital: formuvannia ta rozvytok*. Kyiv: KNEU.
13. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2021). *Stratehichne upravlinnia personalom*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
14. Kolot, A. M. (2019). *Motyvatsiia personalu*. Kyiv: KNEU.
15. Doronina, M. S. (2018). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. Kharkiv: KhNEU.
16. Savchenko, V. A. (2021). *Upravlinnia rozvytkom personalu*. Kyiv: KNEU.