

УДК 331.2:331.1:338.24(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.373-381>**Чорнобаєв А.А.**

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Chornobaiev Andrii

Vasyl Stus Donetsk National University

<https://orcid.org/0009-0009-9903-4844>

ЗАРПЛАТОУТВОРЮЮЧІ СКЛАДНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА: НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджується проблема ефективності відрядної форми оплати праці як інструменту економічної політики підприємства в сучасних умовах функціонування промислових підприємств України, що характеризуються воєнним станом, гострим дефіцитом трудових ресурсів, високим рівнем соціально-економічної нестабільності та сезонністю виробничих процесів. Обґрунтовується теза про те, що відрядна система оплати праці, яка традиційно розглядалась як інструмент стимулювання продуктивності, в зазначених умовах втрачає здатність виконувати свої базові мотиваційні та регуляторні функції. Показано, що за наявності кадрового голоду та хвилеподібних змін виробничого навантаження відрядна оплата провокує внутрішню конкуренцію між працівниками, саботаж процесів навчання нових кадрів, соціальну напругу в колективі та ускладнює інтеграцію персоналу в пікові періоди. Особливу увагу приділено аналізу соціально-поведінкових наслідків застосування відрядної системи, які призводять до зниження стабільності трудових колективів і зростання управлінських ризиків. На основі положень класичних теорій мотивації праці обґрунтовується необхідність переходу від індивідуалізованих форм стимулювання до моделей, орієнтованих на колективний економічний результат діяльності підприємства. Запропоновано концептуальний підхід до трансформації системи оплати праці, що поєднує погодинну оплату з механізмами колективного преміювання, прив'язаними до загальних показників ефективності виробництва. Зроблено висновок про доцільність перегляду традиційних підходів до організації оплати праці в умовах воєнної економіки з метою підвищення стійкості підприємств і збереження людського капіталу.

Ключові слова: відрядна оплата праці; мотивація персоналу; економіка праці; кадровий дефіцит; сезонність виробництва; воєнна економіка; економічна політика; системи стимулювання праці.

WAGE-FORMING COMPONENTS OF ENTERPRISE ECONOMIC POLICY: DIRECTIONS OF TRANSFORMATION IN A WARTIME ECONOMY

The article examines the problem of the effectiveness of the piecework pay system as an instrument of enterprise economic policy under the current conditions of operation of Ukrainian industrial enterprises, which are characterized by martial law, an acute shortage of labor resources, a high level of socio-economic instability, and the pronounced seasonality of production processes. The study substantiates the thesis that the piecework wage system, traditionally regarded as a tool for stimulating labor productivity, under these conditions increasingly loses its ability to perform its core motivational and regulatory functions.

The paper demonstrates that in the presence of persistent labor shortages and wave-like fluctuations in production workload, piece-rate pay generates a number of adverse socio-economic effects, including intensified internal competition among employees, resistance to the training and integration of new workers, rising social tension within work teams, and the erosion of collective responsibility for production outcomes. Such effects are particularly evident during peak production periods, when enterprises face the greatest need for coordinated labor efforts but lack sufficient human resources.

Special attention is devoted to the analysis of socio-behavioral consequences associated with the application of piecework pay, which contribute to workforce instability, higher staff turnover, and increased managerial risks related to planning, quality control, and capacity utilization. Drawing on the principles of classical labor motivation theories, the article substantiates the necessity of shifting from individualized incentive mechanisms toward compensation models oriented to collective economic performance and long-term enterprise results.

A conceptual approach to transforming the wage system is proposed, combining hourly pay with collective bonus mechanisms linked to key economic indicators of enterprise performance. Such a model is argued to enhance income

stability, reduce internal conflicts, support knowledge transfer, and improve enterprise resilience. The article concludes that revising traditional approaches to wage organization in a wartime economy is essential for sustaining production capacity and preserving human capital.

Keywords: *piecework pay system; labor motivation; labor economics; labor shortage; production seasonality; wartime economy; economic policy; wage incentive systems.*

JEL classification: *J33, J24, M52.*

Постановка проблеми. Сучасний стан ринку праці в Україні можна охарактеризувати одним словом — дефіцит. Дефіцит людей, дефіцит часу на їх підготовку, дефіцит стійкості в умовах війни, сезонних коливань виробничого навантаження та перманентної невідзначеності. У промисловому секторі ця проблема проявляється особливо гостро: підприємства змушені одночасно підтримувати виробничий цикл, адаптуватися до змін попиту, забезпечувати стабільність у пікові періоди і при цьому якось «тримати» наявний персонал, який часто знаходиться у стані хронічної втоми та вигорання.

У таких умовах традиційна відрядна форма оплати праці, яка зазвичай сприймається як простий і справедливий механізм підвищення продуктивності, перестає працювати. Точніше — працює проти самого підприємства. Замість того щоб стимулювати результат, вона формує невидимі бар'єри, загострює внутрішню конкуренцію, підживлює саботаж процесу навчання та ускладнює «вхід» нових людей на виробництво. У період пікового навантаження новачки не готові — їх ніхто не навчив. У період спаду — погіршення атмосфери в колективі, через нестачу нарядів та внутрішню конкуренцію, що спонукає нову людину піти. У результаті штат до сезону заходить хронічно недоукомплектованим, а продуктивність — нижчою за потенційно можливу.

Проблема поглиблюється тим, що кадровий голод позбавляє підприємство базового інструменту управління персоналом — відповідальності. Умовно «покарати» або звільнити працівника, який саботує навчання новачків, відмовляється допомагати або завдає психологічного тиску — може стати критичним, через відсутність заміни. Тож система оплати праці, яка мала б мотивувати продуктивність, перетворюється на фактор дестабілізації й внутрішнього протистояння.

Додатковим викликом є сезонність роботи підприємства, коли навантаження змінюється хвилями: від різкого зростання, коли кожні руки на вагу золота, до спадів, коли кількість нарядів обмежена й працівники починають конкурувати між собою за можливість заробити. Відрядна оплата в таких умовах провокує поведінку, яка суперечить цілям підприємства, — люди зосереджені на власній продуктивності, ігноруючи загальні виробничі результати.

У підсумку формується складний парадокс: підприємству потрібні люди, але чинна система оплати робить інтеграцію нових працівників небажаною для тих, хто вже працює. Утримати новачків стає майже неможливо — не через заробіток чи умови праці, а через соціально-поведінкові механізми, які породжує сама відрядна система. І це вже не індивідуальна проблема конкретного виробничого процесу — це системний

збій у моделі мотивації персоналу.

Таким чином, перед підприємствами постає питання не просто зміни форми оплати праці, а переосмислення всієї моделі мотивації та управління персоналом. У цій статті аналізуються ключові причини, чому відрядна система оплати праці в умовах сезонності, дефіциту кадрів і високого рівня стресу в країні стає контрпродуктивною, та обґрунтовується необхідність переходу до альтернативної системи з мотивацією, прив'язаною до загального економічного результату підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема форм і систем оплати праці посідає важливе місце у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях, оскільки саме заробітна плата виступає ключовим інструментом забезпечення продуктивності, мотивації та стабільності персоналу на підприємствах різних галузей економіки. У роботах Данківа Й., Остап'юк М. та Данківа В. питання сутності заробітної плати розглядається крізь призму її багатофункціональної природи: як економічної категорії, як ринкового індикатора та як інструмента відтворення робочої сили. Автори наголошують, що в українських умовах заробітна плата часто не виконує своїх основних відтворювальних і стимулюючих функцій, що зумовлено тривалою кризою, низькою продуктивністю праці та дисбалансами на ринку робочої сили. Значну увагу вони приділяють колективним формам оплати праці, наголошуючи, що бригадна форма не зводиться до різновиду відрядної, а є окремою організаційною моделлю, яка може поєднувати як погодинні, так і преміальні елементи [1].

Іванова М. та Варяниченко О. у своїх дослідженнях відзначають, що відрядна система є ефективною лише в середовищі з рівномірним навантаженням, достатньою кількістю робочих операцій та можливістю об'єктивно виміряти кількісний результат праці. Водночас вони підкреслюють її недоліки, зокрема ризики травматизму (порушення вимог техніки безпеки), порушення технологічних режимів та умов обслуговування устаткування, а також перевитрачання сировини й матеріалів. Тим не менш, хоча інші системи, на думку дослідників, мають вищу адаптивність у галузях з нерівномірним навантаженням, однак усі вони потребують доповнення преміальними механізмами, що забезпечують зв'язок між результатами праці та винагородою [2].

Завіновська Г., у своєму посібнику чітко визначає сутність відрядної форми заробітної плати в тому, що її розмір залежить від кількості виробленої робітником продукції (виконаної роботи) належної якості на основі попередньо установлених норм часу (виробітку) і розцінок з урахуванням складності та умов праці [3].

Важливою є позиція Дороніної О. та Козара К., які

у своїх роботах розглядають сучасні грейдингові моделі як більш справедливі та прозорі інструменти диференціації заробітної плати, здатні збалансувати особистий трудовий внесок працівника й його реальний вплив на кінцевий результат діяльності підприємства. Грейдинг базується на оцінюванні складності, значущості та відповідальності посади, забезпечуючи економічну обґрунтованість винагороди, її зв'язок із результатами роботи компанії та ринковою вартістю компетенцій. Козар наголошує, що грейдинг створює умови для формування внутрішньої справедливості — працівники з однаковим впливом на результат отримують співставну оплату, а оплата за складнішу чи більш відповідальну працю відрізняється в межах чітко окреслених грейдів [4]. В свою чергу Дороніна О. зауважує, що впровадження на українських підприємствах супроводжується низкою обмежень і ризиків, які можуть істотно знизити її ефективність. Авторка наголошує, що грейдинг передбачає стабільну організаційну структуру, чітко прописані посадові інструкції та зрозумілі зони відповідальності, тоді як реалії вітчизняних підприємств характеризуються динамічними змінами, плінністю функцій та появою нових посад, що ускладнює коректну побудову системи грейдів. Таким чином, ефективність грейдингової моделі значною мірою залежить від організаційної зрілості підприємства, рівня підготовки управлінського персоналу та здатності забезпечити прозорість процедур оцінювання і справедливості розподілу винагород [5].

Поліщук П., у своїй статті окреслюючи принципи за якими доцільно будувати систему оплати праці, відзначає, що система винагороди має бути безпосередньо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства, а зростання заробітної плати можливе лише за умови випереджального зростання продуктивності праці. Науковець акцентує на необхідності поєднання індивідуальної та колективної відповідальності, стимулюванні професійного розвитку та забезпеченні простоти й зрозумілості механізмів оплати для всіх категорій працівників [6].

У статтях щодо шляхів удосконалення оплати праці наголошується на необхідності переходу до більш гнучких, результатоорієнтованих систем, здатних адаптуватися до змінних економічних умов, нестачі кадрів та сезонності виробничих процесів. Коваленко О. та Привалова К. підсилюють цю позицію відзначаючи, що проблема низької мотивації працівників часто пов'язана не з абсолютним рівнем заробітку, а з відсутністю відчуття справедливості, непрозорістю механізмів його нарахування та слабким зв'язком між винагородою й реальним трудовим внеском. Особливо гостро це проявляється на малих і середніх підприємствах, де працівники виконують широкий спектр функцій і давно порівнюють власну оплату з ринковими умовами, очікуючи, що система винагороди забезпечуватиме рівну оплату за рівну працю. У цьому контексті автори наголошують, що вибір форми оплати праці є недостатнім сам по собі — ефективність системи визначається тим, наскільки вона здатна спрямовувати зусилля персоналу на досягнення виробничих цілей і

одночас забезпечувати працівникові можливість професійної реалізації [7]. Саме тому ключовими стають не лише механізми нарахування заробітку, а й організаційні умови його застосування: система адаптації нових працівників, якість внутрішніх комунікацій, чіткість нормування праці та наявність колективної відповідальності за результат.

Дороніна О., у чисельних роботах що охоплюють теми присвячені управлінню персоналом, зокрема системам оплати праці підтверджує думки авторів, щодо того, що будь-яке удосконалення систем оплати праці на підприємствах у сучасних умовах повинно бути спрямоване на забезпечення їх гнучкості, об'єктивності, прозорості та конкурентоспроможності. Проте зазначена оптимізація повинна бути доцільною та економічною, тобто понесені витрати (наприклад, витратним може бути визначення цінності робочих місць та формування їх ієрархії на підприємстві) мають бути меншими за результати, отримані після впровадження удосконаленої системи оплати праці [8].

Незважаючи на наявний науковий доробок, присвячений окремим аспектам організації оплати праці, у сучасних умовах промислового виробництва недостатньо дослідженням залишається вплив відрядної системи оплати праці на поведінкову динаміку трудових колективів за наявності сезонних коливань зайнятості та кадрового дефіциту. Фрагментарність існуючих підходів унеможливорює формування цілісних практичних рішень, що обґрунтовує необхідність розроблення адаптованих до сучасних виробничих умов моделей переходу до погодинно-преміальних систем оплати праці.

Метою статті є вивчення зарплатоутворюючих складників економічної політики підприємства через обґрунтування обмежень ефективного застосування відрядної форми оплати праці в умовах воєнної економіки, кадрового дефіциту та сезонних коливань виробничого навантаження, а також розроблення концептуального підходу до трансформації системи оплати праці промислових підприємств шляхом поєднання погодинної оплати з результатоорієнтованими механізмами колективного преміювання, спрямованими на підвищення стійкості виробництва та збереження людського капіталу.

Методи дослідження. У процесі підготовки статті застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу використано для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між формою оплати праці, дефіцитом трудових ресурсів, сезонністю виробничого навантаження та соціально-поведінковими реакціями персоналу. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення відрядної та погодинної форм оплати праці з позицій їх впливу на стабільність трудових колективів і керованість виробничими процесами. Індуктивний метод використано для узагальнення результатів спостережень за організацією оплати праці на конкретному промисловому підприємстві та формування загальних висновків щодо типових проблем застосування відрядної системи у сезонному виробництві. Метод економічного аналізу дозволив оцінити вплив діючої системи оплати

праці на продуктивність, плинність кадрів і економічні результати підприємства. Метод узагальнення застосовано для формування концептуального підходу до трансформації системи оплати праці на основі поєднання погодинної оплати з колективним преміюванням, орієнтованим на загальний економічний результат.

Виклад основних результатів дослідження. Ефективність системи оплати праці визначається не лише її відповідністю трудовим нормативам, а й тим, наскільки вона відповідає реальним умовам функціонування підприємства. У промисловому секторі вибір між найбільш поширеними і зрозумілими відрядною та погодинною формами оплати праці завжди був предметом дискусії, однак наукова теорія стверджує, що саме відрядна система забезпечує “максимальну продуктивність” і є найсправедливішою для робітника.

Відрядна форма оплати праці традиційно базується на простому й зрозумілому принципі, як для керівника, так і для виконавця: працівник отримує заробіток пропорційно обсягу виконаної роботи. За класичною логікою, це повинно стимулювати максимальну продуктивність, оскільки людина має прямий зв'язок між зусиллями та заробітком.

Вона працює ефективно тоді, коли:

- обсяг роботи стабільний і прогнозований;
- процес легко нормується;
- усі працівники мають однаковий доступ до завдань;
- нові працівники не впливають на можливості досвідчених;
- підприємство не залежить від сезонних коливань.

У реальних умовах українського виробництва сьогодні, відрядна система може стати ризикованим інструментом через низку системних обмежень:

- Нестабільність доходу через сезонність попиту на деяких ринках, зміни виробничого навантаження пов'язаного з дефіцитом обслуговуючого та/або адміністративного персоналу та нестабільну роботу енергетичної системи країни через воєнні дії;
- Конкуренція за вигідні наряди, в колективі;
- Відсутність командності, адже кожен працює лише “на себе”;
- Навчання нових працівників може знизити особистий заробіток;
- Можливість маніпуляцій нормами, темпами, розподілом завдань;
- Погіршення якості, через фіксацію на кількості, а не результаті.

Таким чином, відрядна система вразлива до будь-якого зовнішнього або внутрішнього викривлення. А в період падіння попиту, вона перетворюється з мотиваційного інструмента на джерело конфліктів.

У контексті аналізу мотиваційних механізмів важливо враховувати положення класичних теорій мотивації, які дозволяють пояснити поведінкові наслідки використання відрядної системи оплати праці. Аналізуючи роботу Дубрової Н., у двофакторній моделі Ф. Герцберга варто відмітити, що відрядна система виконує переважно роль гігієнічного фактора: вона

здатна запобігати незадоволенню, однак не формує внутрішньої мотивації, оскільки не містить елементів, пов'язаних із розвитком, визнанням чи збагаченням змісту праці [9]. У ситуації дефіциту кадрів, високої напруги та нерівномірності виробничого навантаження такі гігієнічні системи посилюють негативні прояви — зростає рівень тривожності, страх невиконання норм, міжособистісні конфлікти та суперництво за доступ до вигідніших нарядів. В таких умовах доцільніше щоб підприємство переймало більше ризиків на себе зменшуючи тиск на персонал, а не розподіляло його через економію на фонді оплати праці за рахунок працівників на відрядній формі.

Сайко В. аналізуючи мотиваційні теорії зазначає, що за теорією справедливості С. Адамса, сприйняття працівниками нерівного доступу до роботи або різниці у можливостях заробітку спричиняє не лише зниження продуктивності, а й свідоме або несвідоме блокування успіху інших працівників. У виробничих колективах це виявляється у небажанні допомагати новачкам, приховуванні знань, заниженні власних темпів чи саботуванні групових результатів, що повністю корелює з висновками авторів про соціальну природу мотиваційних порушень у системах із нерівним розподілом можливостей заробітку. В той же час, процесуальна теорія очікувань В. Врума, підкреслює, що мотивація виникає лише тоді, коли працівник бачить чіткий зв'язок між зусиллями, результатами роботи та винагородою. І хоча відрядна система добре це демонструє, цей зв'язок руйнується щоразу, коли результат працівника залежить не від його власної праці, а від зовнішніх чинників — сезонності, обмеженої кількості нарядів, збоїв обладнання або розподілу у команду де продуктивність роботи колег нижча за потенційно можливу, якщо це бригадна схема нарахування. За таких умов працівник перестає вірити, що додаткові зусилля принесуть пропорційну винагороду, і мотивація закономірно знижується, що підтверджується емпіричними спостереженнями, наведеними в дослідженні [11].

Не менш важливою у цьому контексті є ієрархія потреб А. Маслоу. Варто відмітити, що у критичних і нестабільних умовах — зокрема у період воєнного часу — на перший план виходять потреби безпеки та стабільності. У цьому сенсі відрядна форма оплати праці створює непередбачуваність, нерівність та нестабільність доходу, що суперечить базовим мотиваційним потребам працівників.

Розглянемо у зазначеному контексті систему оплати праці виробничого персоналу на одному з промислових підприємств Вінницької області, що спеціалізується на виробництві пакування, тари та одноразового посуду з полімерних матеріалів.

Оплата праці пакувальниць на підприємстві здійснюється за відрядною формою з бригадним принципом нарахування. Такий підхід обумовлений специфікою виробничого процесу, зокрема різноманітністю обладнання, відмінностями в інтенсивності роботи на окремих одиницях устаткування, а також необхідністю взаємозаміни працівників упродовж зміни. Практика ротації між робочими місцями використовується з метою

зниження фізичного навантаження та надання можливості короткочасного відпочинку працівникам, які працюють на більш продуктивному обладнанні та відповідно з вищою інтенсивністю роботи.

Тариф на оплату праці пакувальників розраховується окремо для кожного виду продукції у розрахунку на 1 тисячу одиниць готових виробів. При його визначенні враховується нормативна продуктивність відповідного обладнання за годину, погодинна тарифна ставка пакувальника, а також доплата за бездоганну працю у розмірі 30% від базового тарифу. Загальний обсяг упакованої за зміну готової продукції підсумовується, після чого отриманий заробіток розподіляється у рівних частках між усіма членами бригади, що працювала протягом зміни, незалежно від фактичної кількості часу, проведеного на конкретних одиницях обладнання.

Інші категорії виробничого (обслуговуючого) персоналу і контексті форми моделі оплати праці — налагоджувальники машин і автоматичних ліній, підсобні працівники, а також персонал ремонтної бригади — оплачуються за погодинною формою оплати праці. Базою для нарахування є встановлена погодинна тарифна ставка, до якої застосовуються доплати за бездоганну працю в діапазоні від 50% до 100% залежно від посади, складності виконуваних функцій та рівня відповідальності.

Аналіз сукупності кількісних показників руху кадрів, заробітна плата яким нараховується за відрядною системою, результатів внутрішніх опитувань персоналу та особливостей організації виробничого процесу, свідчить про наявність структурної, а не випадкової плінності кадрів. Характерною особливістю є те, що абсолютна більшість звільнень припадає на працівників із коротким періодом зайнятості — до шести місяців, і часто не перевищує одного-двох місяців роботи або відбувається одразу після завершення навчання. Водночас зформований відносно стабільний кадровий кістяк чисельністю 10–12 осіб, який залишається практично незмінним упродовж тривалого періоду та забезпечує базову безперервність виробничого процесу. За умов пікового сезонного навантаження фактична потреба в персоналі зростає до 18–20 працівників, що об'єктивно вимагає залучення нових кадрів, проте їх утримання виявляється проблематичним.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що плінність кадрів у даному випадку не пов'язана безпосередньо з рівнем номінальної оплати праці, оскільки дохід нових і досвідчених працівників формується за однаковими тарифними принципами. Навпаки, ключову роль відіграють організаційні та соціально-поведінкові чинники, породжені чинною моделлю відрядної бригадної оплати. Рівномірний розподіл заробітку між усіма членами бригади за відсутності диференціації за фактичним внеском новачків і досвідчених працівників створює ситуацію, коли низька продуктивність або помилки одного з учасників безпосередньо зменшують дохід усіх. Це формує критичне ставлення до працівників, які потребують адаптації, перерв або додаткового навчання, та підсилює напруженість

усередині колективу.

Додатково ситуація ускладнюється асинхронністю моделей оплати праці основного та допоміжного персоналу. Пакувальники, чий дохід безпосередньо залежить від обсягів придатної до пакування продукції, об'єктивно зацікавлені у максимальному темпі роботи, тоді як обслуговуючий персонал, не має прямих фінансових стимулів підтримувати такий рівень інтенсивності. У результаті будь-які технологічні зупинки, простої обладнання або вимушені перерви сприймаються пакувальниками як виключно особисті втрати доходу, що ще більше загострює внутрішні конфлікти з колегами та знижує готовність колективу до взаємодії з новими працівниками.

Суттєвим чинником нестабільності доходів є також сезонний характер попиту на продукцію. У літньо-осінній період зростання обсягів виробництва забезпечує вищий потенціал заробітку, тоді як у зимово-весняний період спад виробничого навантаження призводить до обмеження кількості нарядів, необхідності розподілу потенційного доходу між більшою кількістю працівників або навіть вимушеного скорочення змін. За таких умов дохід стає важко прогнозованим і часто не відповідає очікуванням нових працівників, що суттєво знижує мотивацію до продовження роботи, особливо з огляду на складність виконуваних операцій і роботу в нічні зміни.

Таким чином, отримані дані дозволяють зробити висновок, що відрядна бригадна система оплати праці в умовах сезонного виробництва та дефіциту кадрів формує парадоксальну ситуацію: підприємство об'єктивно потребує розширення персоналу в пікові періоди, однак сама модель оплати праці створює соціально-економічні бар'єри для інтеграції та утримання нових працівників. Висока плінність кадрів серед новачків поєднується зі стабільністю вузького кадрового ядра, що свідчить не про індивідуальні проблеми адаптації, а про системну невідповідність чинної моделі оплати сучасним умовам організації праці.

Окремої уваги потребує довгостроковий ефект кадрового дефіциту в пікові періоди виробничого навантаження, який виходить за межі внутрішньої організації праці та безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства. У ситуаціях, коли через нестачу виробничого персоналу підприємство не спроможне своєчасно опрацювати зростаючий обсяг замовлень у пік сезону, формується негативний сигнал для клієнтів щодо надійності постачальника. Невиконання або відтермінування замовлень стимулює замовників шукати альтернативні канали постачання, зокрема ініціювати запуск аналогічної номенклатури продукції на інших підприємствах.

Після налагодження таких альтернативних виробничих ланцюгів клієнти, як правило, не повертаються до моделі співпраці з одним постачальником, а починають балансувати та перерозподіляти обсяги замовлень між кількома контрагентами навіть у періоди зниженого попиту. У результаті підприємство, яке первинно втратило частину замовлень у піковий сезон через кадрову неготовність, стикається зі стійким

скороченням своєї частки у портфелі замовника протягом усього року. Це пов'язано з тим, що клієнт, інвестувавши ресурси у розвиток відносин з кількома поставальниками по одній номенклатурі, зацікавлений у збереженні диверсифікованої моделі постачання як інструменту зниження власних ризиків.

Таким чином, нестача виробничого персоналу та організаційна неготовність до роботи в пікові періоди мають кумулятивний ефект: вони не лише обмежують можливість максимізувати дохід у короткостроковій перспективі, а й зменшують обсяг замовлень у періоди низької інтенсивності виробництва. Хоча формально в міжсезоння потенційний заробіток розподіляється між меншою кількістю працівників, загальний фонд оплати праці зменшується через скорочення портфеля замовлень. У підсумку негативні наслідки відчувають як підприємство, яке втрачає частину ринку та стабільність завантаження потужностей, так і працівники, дохід яких стає ще більш волатильним і менш прогнозованим.

З огляду на це, кадрова нестабільність у пікові періоди слід розглядати не лише як внутрішню проблему управління персоналом, а як стратегічний фактор втрати ринкових позицій. Вона формує замкнене коло: дефіцит персоналу знижує здатність виконувати замовлення, втрата замовлень зменшує завантаження в низький сезон, а це в свою чергу, ще більше погіршує мотивацію та утримання працівників, підсилюючи нестабільність усього виробничо-економічного циклу.

У цьому контексті пропонується перехід від індивідуалізованих форм стимулювання, орієнтованих виключно на кількісні показники виробітку, до моделей оплати праці, що поєднують гарантовану базову складову із колективною мотивацією. Дана модель ґрунтується на поєднанні погодинної форми оплати праці для усього виробничого персоналу (включаючи пакувальниць) з механізмом колективного преміювання, розмір якого залежить від інтегральних показників ефективності роботи підприємства.

На відміну від відрядної, погодинна форма оплати

забезпечує фіксовану, передбачувану винагороду за відпрацьований час. Іншими словами – це така форма оплати праці, за якої заробітна плата працівникам нараховується за встановленою тарифною ставкою або окладом за фактично відпрацьований на виробництві час. Виходячи з механізму оплати, погодинна форма стимулює перш за все підвищення кваліфікації працівників і зменшення напруженості всередині кожної окремої бригади, та колективу в цілому [11].

Погодинна система не мотивує кількість — вона мотивує стабільність. А стабільність у період війни, дефіциту кадрів і непередбачуваних виробничих циклів — критичний ресурс, що повертає працівникам відчуття контролю і підвищує лояльність.

З точки зору управління якістю продукції погодинна система також має переваги. В той час, як відрядна оплата орієнтує працівника на швидкість, а не на результат, що може призвести до зростання браку, порушення технологічної дисципліни, недотримання параметрів, що особливо критично в період залучення нових співробітників. У погодинній моделі робітник не має мотивів «бігти за нормою», натомість він має можливість дотримуватися технології й приділяти час навчання новачків, що зрештою знижує ризики виробничих дефектів.

Щодо мотиваційної моделі, її сутність полягає у зміні логіки формування преміальних виплат: премія перестає бути похідною від індивідуального темпу роботи окремого працівника та трансформується у показник економічної ефективності діяльності підприємства в цілому. В основі моделі лежить формування єдиного преміального фонду, який безпосередньо пов'язаний з фінансово-виробничим результатом підприємства, а не з кількістю виконаних нарядів чи одиниць продукції окремими робітниками.

Преміальний фонд формується на щомісячній основі, у відсотковому (%) відношенні від економічного результату підприємства, який визначається за формулою:

$$ER = R - C + \Delta S \quad (1)$$

де:

ER — економічний результат діяльності підприємства;

R — дохід від реалізації продукції за період;

C — сукупні витрати підприємства за відповідний період;

ΔS — приріст вартості складських запасів готової продукції за період.

Приріст вартості складських запасів включає зміну собівартості напівфабрикатів та вартості готової продукції на складах в цінах реалізації за звітний період,

що дозволяє врахувати виробничий результат, навіть якщо реалізація відтермінована. Відповідно, розмір преміального фонду (PF) розраховується як:

$$PF = \alpha \times (R - C + \Delta S) \quad (2)$$

де:

PF — преміальний фонд підприємства за розрахунковий період;

α — норматив преміювання (частка економічного результату, спрямована на формування преміального фонду та визначається менеджментом підприємства), $\alpha \in (0;1)$.

Такий підхід дозволяє враховувати не лише обсяг випуску продукції, а й якісні та економічні параметри

діяльності: ритмічність виробництва, мінімізацію браку, дотримання технологічної дисципліни,

ефективне використання матеріальних ресурсів та зменшення непродуктивних витрат. На відміну від класичної відрядної системи, де ризики браку, простоїв і неефективної організації виробництва фактично перекладаються на підприємство, у цій моделі негативні відхилення безпосередньо зменшують загальний преміальний фонд, що формує колективну зацікавленість у запобіганні втратам.

Розподіл сформованого преміального фонду здійснюється за грейдинговим принципом, тобто у відсотковому співвідношенні між групами посад залежно від їх впливу на кінцевий виробничо-економічний результат. До таких груп слід віднести основних виробничі посади, персонал планування та управління, допоміжні та сервісні підрозділи. Частка кожної групи визначається заздалегідь і відображає її роль у створенні додаткової вартості підприємства.

Усередині кожної групи розподіл премії здійснюється пропорційно фактично відпрацьованому часу: індивідуальна частка працівника визначається як співвідношення його відпрацьованих годин до загальної кількості годин, відпрацьованих працівниками відповідного грейду у звітному періоді.

З позиції управління персоналом запропонована модель створює передбачувану й керовану структуру витрат на оплату праці, що особливо важливо в умовах в яких знаходиться вітчизняна промисловість. Підприємство отримує можливість планувати фонд оплати праці без різких коливань, а преміювання, прив'язане до економічного результату, забезпечує підприємство від розбалансування витрат на персонал у періоди сезонних спадів.

Додатковим викликом може стати опір працівників нововведенню, які не мають повного уявлення про систему, що вводиться, і побоюються зниження

заробітку. Отже, беручи до уваги те, що у світовій практиці система оплати праці за грейдами (в нашому випадку мотиваційна система) є ефективною, все ж варто дотримуватися певних умов, які підвищать вірогідність отримати позитивні результати:

1. використання пілотного проекту системи оплати праці в одному підрозділі, а не її впровадження відразу на всьому підприємстві;
2. постійний моніторинг зарплатоутворюючих чинників (ринку праці, змісту робіт та ін.);
3. навчання персоналу кадрової та економічної служб, керівників усіх рівнів методиці адміністрування сформованої системи грейдів;
4. усунення опору персоналу впровадженню нової системи оплати праці завдяки широкому висвітленню інформації про положення нової системи оплати праці;
5. обов'язкова участь представників трудового колективу (первинних профспілкових організацій) у розробці грейдової системи оплати праці;
6. внесення положень нової системи оплати праці до Колективного договору підприємства [9].

Перехід від відрядної до погодинної системи оплати праці, підсиленої преміюванням за економічний результат, не може бути одномоментним рішенням, адже він зачіпає інтереси всіх без винятку учасників виробничого процесу. Це не лише зміна формули нарахування заробітку, а трансформація всієї організаційної культури, де індивідуальна конкуренція має поступитися місцем командній взаємодії. Тому впровадження такої моделі потребує ретельної підготовки, поетапності та прозорості комунікації, яка дозволить мінімізувати опір персоналу й забезпечити прийняття нових правил (рис. 1).



Рис. 1. Етапи впровадження погодинно-преміальної системи оплати праці на підприємстві
Джерело: розроблено автором

Першим кроком є діагностика поточного стану мотиваційної системи, включно з аналізом поведінкових ризиків, конфліктних точок, сезонних перекосів, рівня плинності кадрів та реальної ролі відрядної оплати у формуванні деструктивних практик. Цей етап дозволяє виявити найбільш критичні ланцюги, де зміна системи дасть найбільший ефект, а також зрозуміти, які групи працівників можуть чинити найбільший опір.

Важливо, щоб цей аналіз включав не лише кількісні показники, а й якісні інтерв'ю або хоча б спостереження за роботою змін, оскільки саме у поведінці, а не у цифрах, проявляються головні проблеми відрядної моделі.

Наступним етапом є пілотне впровадження погодинної системи на окремій ділянці, що дозволяє протестувати нову модель преміювання в реальних умовах

виробництва. Або тестування нової моделі в ретроспективі минулих періодів, для розрахунку альтернативних результатів і визначення (примірки) найбільш придатних до використання відсоткових значень для мотиваційної моделі.

Пілот має включати як погодинну частину оплати, так і механізм преміювання за результатами, щоб працівники могли відчувати реальний ефект зміни системи, а керівництво — проаналізувати, як трансформується поведінка персоналу. Саме пілот показує, наскільки швидко зникає конкуренція за наряди, як змінюється атмосфера всередині колективу, чи зростає схильність до навчання новачків і наскільки стабілізується якість виробництва.

Далі підприємство може перейти до масштабування системи на всі підрозділи, але лише після детального збору даних та корекції недоліків. Дуже важливо, щоб перехід супроводжувався повною прозорістю правил преміювання: працівники мають розуміти, за якою логікою формується премія, які показники враховуються, від чого залежить її розмір та яким чином кожен може впливати на кінцевий результат. Непрозора система преміювання матиме зворотний ефект і призведе до відтворення тих самих конфліктів, що й у відрядній моделі.

Окрему увагу слід приділити комунікації та поясненню причин змін. У ситуації, коли працівники звикли до “гонитви за заробітком”, погодинна система може викликати страх або недовіру. Тому важливо підкреслити, що нова модель не зменшує їхній потенційний заробіток, а навпаки — робить його стабільнішим, прогнозованішим і менш залежним від конфліктів у колективі чи сезонних коливань. Одним з ефективних інструментів реалізації такої комунікації може виступати опитування персоналу щодо задоволеності чинною системою оплати праці та принципами управління оплатою праці, що використовуються на підприємстві. Добре підготовлені та проведені такі опитування дозволяють одночасно охопити всі важливі складові

управління оплатою праці (контроль, моніторинг, комунікації) [12].

Ключовим аспектом є також розроблення системи адаптації та навчання нових працівників — тепер це стає елементом колективної відповідальності, адже кожен новачок впливає на премію. Рекомендовано запровадити наставництво, короткі стандартизовані інструкції, контрольні листи адаптації, а також систему матеріального заохочення працівників, які демонструють високу якість передачі компетенцій. У новій системі навчання перестає бути тягарем і стає функцією, корисною для всього колективу.

У підсумку перехідна модель має бути не механічною заміною формули оплати праці, а системною зміною управлінської логіки. Погодинна оплата забезпечує стабільність і передбачуваність, а преміювання за економічний результат формує здорову командну взаємодію. Разом ці елементи створюють стійку мотиваційну архітектуру, яка дозволяє підприємству ефективно працювати як у періоди пікового навантаження, так і у фазах спаду, забезпечуючи розвиток персоналу, зниження плинності кадрів і підвищення загальної продуктивності.

Висновки. Дослідження показало, що відрядна форма оплати праці в умовах воєнної економіки, кадрового дефіциту та сезонних коливань виробничого навантаження втрачає ефективність як інструмент мотивації та стабілізації персоналу. Вона сприяє зростанню плинності кадрів, ускладнює адаптацію нових працівників і формує внутрішні конфлікти, що негативно впливає як на продуктивність, так і на ринкові позиції підприємства. Обґрунтовано доцільність переходу до погодинної оплати праці, доповненої колективним преміюванням, прив'язаним до загального економічного результату діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує більшу стабільність доходів, знижує соціальну напругу та підвищує стійкість виробничих систем, що є критично важливим в умовах воєнної економіки та тривалого кадрового дефіциту.

Список використаних джерел:

1. Даньків Й.Я., Остап'юк М.Я., Даньків В.Й. (2015) Теоретичні концепції заробітної плати (суть, форми та системи оплати в умовах організації виробництва). Економічні та виробничо-економічні системи в координатах сталого розвитку : колектив. монографія. ред. А.О. Касич, М.М. Хоменко. С. 210-219. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня. URL: <https://surl.it/ncwscvo>
2. Іванова М.І., Варяниченко О.В. (2017). Порівняння та використання сучасних методів організації оплати праці. Ефективна економіка, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5600>
3. Завіновська Г.Г. (2003) Економіка праці: навч. посібник. Київ: КНЕУ. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk657645.pdf>
4. Козар К.В. (2013). Удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу. Технології та дизайн.. № 1(6). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1729>
5. Дороніна О.А. (2011) Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. Економіка, організація і управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки, № 4(49). С. 113-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2011_4%281%29_26
6. Поліщук П.В. (2011). Аналіз методів та систем оцінки і оплати праці. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 3(3). С. 255-258. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/255-258.pdf
7. Коваленко О.В. Привалова К.В. (2014) Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві.

Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. № 8. С. 60-66. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_060.pdf

8. Дороніна О.А. (2016) Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. Вісник ДДФА. Економічні науки. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/1619>

9. Дуброва Н.П. (2024) Двофакторна теорія мотивації Герцберга : критичний погляд та практичне застосування. Економіка та суспільство. № 55. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>

10. Сайко В.Р. (2024). Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. Ефективна економіка, № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.92>

11. Міхов Л.І. (2013). Удосконалення системи стимулювання праці робітників. Економіка та управління підприємствами. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, № 2. С. 89-94.

12. Дороніна О., Лабунський В. (2022). Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудових відносин. Економіка і організація управління, № 3(47). С. 126-134. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.13>

References:

1. Dankiv, Y.Ia., Ostapiuk, M.Ia., & Dankiv, V.I. (2015) Teoretychni kontseptsii zarobitnoi platy (sut, formy ta systemy oplyaty v umovakh orhanizatsii vyrobnytstva) [Theoretical concepts of wages (essence, forms and payment systems in the conditions of production organization)]. Economic and production-economic systems in the coordinates of sustainable development t: collective. monograph. ed. A.O. Kasych, M.M. Khomenko. Pp. 210-219. Kremenchuk: Kremenchuk City Printing House. Retrieved from: <https://surl.it/ncwcvo> [in Ukrainian].

2. Ivanova, M.I., & Varyanychenko, O.V. (2017). Porivniannia ta vykorystannia suchasnykh metodiv orhanizatsii oplyaty pratsi [Comparison and application of modern wage organization methods]. Efficient Economy, No. 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5600> [in Ukrainian].

3. Zavinovska, H.H. (2001). Ekonomika pratsi [Labor Economics] : textbook. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk657645.pdf> [in Ukrainian].

4. Kozar, K.V. (2013). Udoshkonalennia systemy oplyaty pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh funktsionuvannia maloho ta serednoho biznesu [Improvement of the wage system at enterprises under modern conditions of small and medium business functioning]. Technologies and Design. Economics, Finance, Management, No. 1(6). Retrieved from: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1729> [in Ukrainian].

5. Doronina, O.A. (2011). Problemy ta perspektyvy vykorystannia hreidovoi systemy oplyaty pratsi u suchasni kadrovii politytsi [Problems and prospects of using the grading wage system in modern HR policy]. Economics, organization and management of the enterprise. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences, No. 4(49). Pp. 113-116. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2011_4%281%29_26 [in Ukrainian].

6. Polishchuk, P.V. (2011). Analiz metodiv ta system otsinky i oplyaty pratsi [Analysis of methods and systems of labour evaluation and remuneration]. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. No. 3(3). Pp. 255–258. Retrieved from: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/255-258.pdf [in Ukrainian].

7. Kovalenko, O.V., & Pryvalova, K.V. (2014). Vdoskonalennia systemy oplyaty pratsi na pidpriemstvi [Improvement of the wage system at the enterprise]. DSFA Bulletin. Economic Sciences. Retrieved from: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/1619> [in Ukrainian].

8. Doronina, O.A. (2016). Napriamy udoshkonalennia systemy oplyaty pratsi yak skladova kadrovii polityky pidpriemstva [Directions for improving the wage system as a component of enterprise HR policy]. Economy and Society. No. 55. Pp. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102> [in Ukrainian].

9. Dubrova, N.P. (2024). Dvofaktorna teoriia motyvatsii Hertsberha: krytychnyi pohliad ta praktychne zastosuvannia [Herzberg's two-factor theory of motivation: critical view and practical application]. Economy and Society, No. 55. Pp. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102> [in Ukrainian].

10. Saiko, V.R. (2024). Protsesualni ta zmistovni teorii motyvatsii: doslidzhennia yikh sutnosti ta mozhlyvosti zastosuvannia v systemi proiektnoho menedzhmentu [Process and content theories of motivation: essence and application in project management]. Efficient Economy, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.92> [in Ukrainian].

11. Mikhov, L.I. (2013). Udoshkonalennia systemy stymuliuvannia pratsi robotnykiv [Improvement of labour incentive systems for workers]. Bulletin of Berdyansk University of Management and Business, No. 2. Pp. 89–94. [in Ukrainian].

12. Doronina, O., & Labunsky, V. (2023). Upravlinnia oplatoiu pratsi na promyslovomu pidpriemstvi yak zasib znyzhennia konfliktnohennosti sotsialno-trudovykh vidnosyn [The labor payment management at the industrial enterprise as a means of reducing conflictogenicity social and labor relations]. Economics and Organization of Management, No. 3(47). Pp. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.13> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 08.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 25.12.2025 р.