

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.35>  
УДК 349.232:331.2(447)

## ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ СТАГНАЦІЇ

**Луценко О.Є.,**

*кандидат юридичних наук, доцент кафедри трудового права  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*

*<https://orcid.org/>*

*0000-0001-9357-8546*

*Scopus Author ID: 57194875083*

*[o.ye.lutsenko@nlu.edu.ua](mailto:o.ye.lutsenko@nlu.edu.ua)*

### **Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації.**

У статті аналізуються деякі безтарифні системи оплати праці, які є широко використовуваними у світовій практиці, а окремі з них вже поступово «входять» у правові реалії України.

Автор наголошує, що конкурентоспроможність системи оплати праці працівників повинна забезпечувати залучення робочої сили з високим рівнем професіоналізму та кваліфікації, що відповідає стратегії та тактиці діяльності організації, а особливо у період економічної стагнації.

У період економічної стагнації може використовуватися позитивний зарубіжний досвід впровадження різних систем оплати праці працівників. Для узгодження інтересів працівників та роботодавців останнім часом все частіше застосовуються інноваційні форми оплати праці, до яких належать безтарифні та гнучкі системи. Інноваційні системи оплати праці спрямовані на забезпечення працівників матеріальними стимулами, які найефективніше можуть бути задіяні під час впровадження інноваційних форм оплати праці працівників

Безтарифні системи оплати праці можна класифікувати залежно від вкладу працівників у кінцеві результати діяльності організації на такі види: 1) система плаваючих окладів; 2) експертна система оцінки результатів праці; 3) система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці; 4) пайова система оплати праці; 5) ставка трудової винагороди; 6) система оплати праці на комісійній основі (PFP – «Pay-for-Performance»); 7) грошові виплати за виконання поставлених цілей (Management by Objectives); 8) універсальна ринкова система оцінки оплати праці.

Поширеними у зарубіжній практиці є системи оплати праці, які враховують трудові навички працівників, зокрема, SBP системи (skill-based pay systems). У світовій практиці також існують різні моделі оплати праці за виконану роботу з урахуванням трудових навичок, орієнтовані як на індивідуальні, так і на групові робочі місця та види робіт.

**Ключові слова:** оплата праці, системи оплати праці, тарифна система, безтарифні системи оплати праці, заробітна плата, інновація

### **Lutsenko O. E. Innovative remuneration systems in the period of economic stagnation.**

It has analyzed some tariff-free remuneration systems that are widely used in world practice, and some of them are gradually “entering” the legal realities of Ukraine.

The author has emphasized that the competitiveness of the remuneration system should ensure the involvement of a workforce with a high level of professionalism and skills, consistent with the strategy and tactics of the organization, especially in times of economic stagnation.

In a period of economic stagnation, positive foreign experience can be used to implement different remuneration systems. Innovative forms of remuneration, which include tariff-free and flexible systems, have recently become increasingly used to reconcile the interests of employees and employers. Innovative remuneration

neration systems are aimed at providing employees with material incentives that can be most effectively used in the implementation of innovative forms of remuneration.

Tariff-free remuneration systems can be classified depending on the contribution of employees to the final results of the organization into the following types: 1) a system of floating salaries; 2) an expert system of performance evaluation; 3) a system of remuneration using the coefficient of labour costs; 4) a share system of remuneration; 5) a rate of remuneration; 6) a system of remuneration on a commission basis (PFP – “Pay-for-Performance”); 7) cash payments for the implementation of objectives (Management by Objectives); 8) universal market system of wage assessment.

Remuneration systems that take into account the work skills of employees, in particular, SBP systems (skill-based pay systems), are common in foreign practice. In world practice, there are also different models of remuneration for work performed, taking into account work skills, focused on both individual and group jobs and types of work.

**Keywords:** remuneration, remuneration systems, the payment rating system, tariff-free remuneration systems, wages, innovation

**Постановка проблеми.** Період економічної стагнації, який спостерігався останнім часом в Україні та з якого державі доведеться поступово виходити, вимагає негайного реагування. За таких умов трудові та соціальні гарантії є вкрай важливими, адже є основою для життя громадян та існування бізнесу. Тарифна система оплати праці вже давно не забезпечує належний рівень заробітку працівників, а тим паче за умов економічної стагнації. На 1 січня 2022 року встановлено прожитковий мінімум на одну працездатну особу в розрахунку на місяць у розмірі 2481 грн (ст. 7 Закону про Держбюджет-2022 [1]).

Мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) встановлюється у розмірі, не меншому за прожитковий мінімум на одну працездатну особу, встановленого на 1 січня календарного року (ст. 96 КЗпП України [2]). Тобто з 1 січня 2022 року мінімальний оклад не може бути нижчим за 2481 грн.

Схема посадових окладів (тарифних ставок) працівників установ, закладів та організацій, що фінансуються з бюджету, формується на основі: (1) мінімального посадового окладу (тарифної ставки), встановленого Кабінетом Міністрів України; (2) міжпосадових (міжкваліфікаційних) співвідношень розмірів посадових окладів (тарифних ставок) і тарифних коефіцієнтів [2].

Механізм визначення посадових окладів (тарифних ставок) за розрядами ЄТС визначений у постанові № 1298 [3]. За правилами цієї постанови визначаємо посадові оклади працівників освіти, культури, спорту, соціального захисту тощо. ЄТС передбачає 25 тарифних розрядів і відповідні тарифні коефіцієнти. Вони наведені у Додатку 1 до постанови № 1298 [3].

Принцип визначення розміру окладу відповідного розряду у 2022 році не змінився. Посадові оклади (тарифні ставки) за розрядами ЄТС визначаються шляхом множення посадового окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Наразі якщо проаналізувати ЄТС, то посадовий оклад (ставка) працівника 1-го тарифного розряду дорівнює 2 893 грн. Відповідно лише починаючи із 13-го розряду, посадовий оклад (ставка) працівника дорівнює мінімальній заробітній платі. А 12 тарифних розрядів мають посадовий оклад (ставку) нижче рівня мінімальної заробітної плати. Відтак, так як посадові оклади працівників з 1-го по 12-й тарифний розряд залишаються меншими за мінімальну заробітну плату, то їх слід «дотягувати» до мінімальної зарплати за відпрацьований час. За таких умов диференціація у заробітній платі досягається шляхом застосування стимулюючих виплат (доплат, надбавок, премій) з урахуванням складності, відповідальності та умов виконуваної роботи, кваліфікації працівника (постанова КМУ від 28.12.2016 р. № 1037 [4]). Цей обов'язок покладено на роботодавців.

У такій ситуації роботодавці поставлені в тяжкі умови, коли конституційну вимогу щодо того, що заробітна плата не може бути нижче мінімальної, слід виконувати, але у той же час вони це роблять за рахунок своїх спеціальних фондів. Та й для працівників такі рівні заробітної плати не є прийнятними. Відтак, у такій ситуації слід відходити від тарифної системи оплати праці, де це можливо та користуватися альтернативними системами, які вже тривалий час апробовані у світі.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Питання оплати праці завжди цікавили науковців та були центральними темами для наукової полеміки. І це й зрозуміло, бо головною метою будь-якої праці є її належна оплата. Тому науковці неодноразово досліджували питання справедливої оплати праці, державного, локального регулювання оплати праці, а також оплати праці різних категорій працівників

та інші питання оплати праці. Наведена проблематика порушувалася такими вченими як: М. Г. Александров, М. Й. Бару, Н. Б. Болотіна, В. Я. Бурак, Ю. М. Бурнягіна, Н. Д. Гетьманцева, К. К. Довбиш, В. В. Жернаков, С. С. Каринським, Т. В. Коляда, Р. З. Лівшиць, Ю. І. Марченко, А. Є. Пашерстник, С. М. Прилипка, О. І. Процевський, С. Л. Рабінович-Захарін, Я. В. Сімутіна, О. М. Ярошенко та ін. Разом з цим, правники практично не досліджували інноваційні системи оплати праці, які є поширеними у світовій практиці та деякі з них застосовуються на практиці й в Україні.

Тому **метою цієї статті** є з'ясування різновидів інноваційних систем оплати праці у світовій практиці, виявлення тенденцій до їх застосування в Україні та доведення значущості застосування інноваційних систем оплати праці в період стагнації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Оплата праці для працівників є джерелом доходів, до збільшення якого вони прагнуть. Однак можливості збільшення розміру оплати праці у працівників обмежено. Головні інтереси власників виробництва полягають у сталому зростанні прибутку та ціни свого бізнесу, працівники ж прагнуть стійкого відтворення та підвищення рівня та якості життя. Незадоволеність інтересів роботодавців та працівників викликається, як правило, низькою ефективністю використання праці та капіталу, внаслідок чого доходи працівників встановлюються на низькому рівні, а витрати на оплату праці високі та не задовольняють потреби як роботодавців, так і персоналу організації.

Конкурентоспроможність системи оплати праці працівників повинна забезпечувати залучення робочої сили з високим рівнем професіоналізму та кваліфікації, що відповідає стратегії та тактиці діяльності організації.

При цьому зовнішні функції системи оплати праці працівників полягають у гарантуванні залучення робочої сили необхідного професійного рівня та високої кваліфікації в умовах конкуренції на ринку праці. Внутрішні функції спрямовані на досягнення співвідношення між результатами праці та його оплатою, що забезпечує ефективне виробництво конкурентоспроможною продукції, що, своєю чергою, також перевіряється ринком [5, с. 48-49].

Система оплати праці має відповідати особливостям функціонування певного підприємства, установи чи організації. В умовах економічної стагнації рівень оплати праці працівників має формуватися, враховуючи вид економічної діяльності та стадії розвитку організації, позаяк ці є ключовим при виборі ефективної структури системи оплати праці. Між системою оплати праці працівників та стратегією підприємства, установи чи організації має бути взаємозв'язок, що впливає на їх діяльність загалом, структуру, критерії оцінки персоналу, посадові обов'язки працівників, отже, і політику в сфері оплати праці. Відтак, правильно сформована система оплати праці сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Системою оплати праці працівників у науці трудового права прийнято вважати її побудову, забезпечення взаємозв'язків між елементами цієї системи, умовами, факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, які надають комплексний вплив на трудову поведінку працівників та виконання ними трудових функцій.

При створенні, впровадженні та реалізації системи оплати праці працівників необхідно враховувати фактори, що впливають на неї. До факторів впливу зовнішнього середовища належать: (1) правове середовище, яке враховує існуючі види законодавства, встановлений рівень мінімального розміру заробітної плати, тривалість робочого часу, пенсійний вік, умови соціальної захисту; (2) економічне середовище, що включає врахування ситуації на ринку праці, загальноекономічні умови в країні та регіонах; (3) соціальне середовище, що враховує вплив середнього рівня життя населення, прожиткового мінімуму працездатних громадян, особливості професійних та громадських об'єднань, перспективність суб'єктів держави; (4) політична ситуація, що склалася в регіоні, державна політика у сфері праці та зайнятості; (5) технологічний розвиток певної галузі; (6) соціокультурні чинники, які включають культурні традиції, сформовані суспільні норми поведінки тощо [6, с. 46].

Інноваційні системи оплати праці спрямовані на забезпечення працівників матеріальними стимулами, які найефективніше можуть бути задіяні під час впровадження інноваційних форм оплати праці працівників. Під інноваційними слід розуміти такі системи оплати праці, які містять нововведення, забезпечують поліпшення трудових процесів, зростання якості продукції, що випускається (виконання робіт, надання послуг), підвищують ефективність діяльності працівників та організації загалом. Важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який би враховував інтереси і роботодавця, і працівників. Але на практиці для узгодження інтересів працівників та роботодавців останнім часом все частіше застосовуються інноваційні форми оплати праці, до яких належать безтарифні та гнучкі системи [6, с. 31].

При безтарифних системах оплати праці заробіток працівників акумулюється в колективному фонді оплати праці персоналу, сформованому відповідно до результатів діяльності організації. За такої системи оплати праці заробіток працівників залежить від розміру загального фонду оплати праці, кваліфікаційного рівня працівників, їх освіти, коефіцієнта трудової участі, кількості відпрацьованого часу, складності виконуваної роботи, інтенсивності праці, умов праці, виробничого досвіду та ін. Застосування безтарифних систем доцільно у разі фінансової нестійкості організації, яка не дозволяє гарантувати працівникові отримання заробітку, зумовленого відрядною або погодинною оплатою праці, і навіть під час виконання працівниками різних видів діяльності протягом робочого періоду. Безтарифні системи оплати праці можна класифікувати залежно від вкладу працівників у кінцеві результати діяльності організації на такі види:

- 1) система плаваючих окладів;
- 2) експертна система оцінки результатів праці;
- 3) система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці;
- 4) пайова система оплати праці;
- 5) ставка трудової винагороди;
- 6) система оплати праці на комісійній основі (PFP – «*Pay-for-Performance*»);
- 7) грошові виплати за виконання поставлених цілей (*Management by Objectives*);
- 8) універсальна ринкова система оцінки оплати праці.

У разі участі працівників у власності організації змінна частина оплати праці може доповнюватися винагородою відповідно до реалізації бонусних та опціонних планів. Бонусні плани винагороди працівників, що виплачуються у вигляді премій або акцій, визначаються з урахуванням участі працівників у прибутку за підсумками минулого року. Перевага бонусних планів полягає у стимулюванні працівників до високопродуктивної праці, позаяк при розрахунку бонусів враховують реально досягнуті результати окремих співробітників, а також гнучкість бонусів у зв'язку із залежністю від чисельності персоналу.

Важливо зауважити, що практика застосування бонусів в оплаті праці в українських реаліях стає все більш поширеною. Так, якщо звернутися до судової практики, то ще у рішенні Оболонського районного суду м. Києва від 24 березня 2011 р. справа № 2- 649/11 [7] зазначено, що бонус виплачується за вирішення із необхідною ефективністю завдань, що стоять перед компанією за певний календарний рік. Бонусна частина оплати праці не виплачується якщо: (1) у роботі організації вбачаються порушення чинного законодавства, локальних нормативних актів організації; (2) трудовий договір розривається з ініціативи роботодавця в зв'язку з неналежним виконанням працівником обов'язків; (3) трудовий договір розривається достроково з ініціативи працівника.

Інший приклад вже у рішенні Соснівського районного суду м. Черкаси від 22 грудня 2021 р. справа № 712/10832/21 [8]. Так, виходячи з тексту рішення на підприємстві було затверджено наказ «Про встановлення системи бонусів для майстрів експлуатації та ремонту машин і механізмів» та встановлена система преміювання у вигляді бонусів. Підприємством встановлювалися бонуси працівникам від персонального обсягу продажу запасних частин не враховуючи ПДВ, розмір яких залежить від персонально закритих нормо-годин.

Використання в організації опційних планів призводить до зростання вартості компанії на ринку. Залежність майбутнього доходу працівника від курсу акцій компанії зумовлює зацікавленість персоналу підвищення вартості і поліпшення позицій організації над ринком, оскільки надання співробітникам опціону передбачає їх право на придбання в майбутньому акцій організації за ціною, встановленою на даний момент подання опціону. Опціони не надають співробітникам організації податкових пільг, а лише покликані створювати стимулюючий ефект [9, с. 40-41].

У період економічної стагнації також може використовуватися позитивний зарубіжний досвід впровадження різних систем оплати праці працівників. Прикладом застосування такого досвіду є системи оплати праці, які враховують трудові навички працівників, зокрема, SBP системи (*skill-based pay systems*) [10]. Ці системи передбачають оплату праці працівників залежно від видів трудових навичок, їх меж та всеосяжності, але не враховують виконання роботи. За своєю сутністю SBP системи є винагородою за знання, навички, компетенції, вміння, майстерність, професійність та ін. До особливостей SBP систем можна віднести наступне [11, с. 138]:

- 1) доплати здійснюються за приріст компетенцій працівників;
- 2) працівники проходять атестацію, а також проводиться оцінка їх трудових навичок;
- 3) зміни оплати праці не завжди пов'язані зі зміною роботи;

- 4) трудовий стаж працівників враховується під час встановлення розмірів оплати праці;
- 5) наявність різноманітних можливостей кар'єрного зростання та підвищення оплати праці працівників.

SBP системи припускають залученість до управління всіх категорій працівників від керівництва до безпосередніх виконавців. Універсальних рекомендацій щодо створення SBP систем не існує, вони розробляються відповідно до конкретних організаційних ситуацій. Серед найважливіших етапів процесу формування SBP систем виділяють обґрунтування видів робіт для включення до SBP системи, визначення груп навичок, встановлення їх кількості та подальша оцінка, розробка моделі компетенцій, вибір політики індивідуального просування працівників, підтвердження працівниками володіння певними знаннями та навичками, інформування працівників про сформовану SBP систему [11, с. 139].

У світовій практиці існують різні моделі оплати праці за виконану роботу з урахуванням трудових навичок, орієнтовані як на індивідуальні, так і на групові робочі місця та види робіт [11, с. 140]. До моделей, орієнтованих на індивідуальні робочі місця та види робіт, відносяться: «сходи» (*stair-step model*), що передбачає поступове освоєння трудових навичок та пов'язаний з цим перехід на більш високий рівень оплати праці; так званий «шкільний курс навчання» (*school-curriculum model*), заснований на виділенні ключових та факультативних груп трудових навичок та перехід на більш високий рівень оплати праці, що залежить від їхнього комплексного освоєння; «матриця реалізації трудових навичок» (*skill-performance matrix*), що є комбінацією рівня навичок, результатів праці, робочої поведінки, якості праці, що впливає збільшення оплати праці.

А ось моделі, орієнтовані на групові види робіт, охоплюють: (1) «групу трудових навичок» (*skill-blocks model*), що є об'єднання робіт з групами навичок, оволодіння якими у різній послідовності призводить до відмінностей у оплаті праці; (2) «зростаюча шкала робіт» (*job point accrual model*) передбачає використання оціночних шкал для ранжування роботи, у зв'язку з чим збільшення оплати праці залежить від рангу; (3) «перетин підрозділів» (*cross-departmental model*) формується на основі використання оціночних шкал для обліку навичок роботи, необхідних у конкретних підрозділах, що призводить до зростання оплати праці за умови освоєння цих навичок.

У результаті застосування SBP-систем в організаціях підвищується продуктивність праці, зростає якість продукції (виконаних робіт, наданих послуг), знижуються витрати, зменшується плинність кадрів, поліпшуються внутрішньовиробничі відносини всіх рівнях [9, с. 42-45].

Таким чином, SBP системи покликані не замінити повністю діючі системи оплати праці працівників в організаціях, а стати основою для їх побудови, замінюючи або доповнюючи системи оплати праці тільки за роботу, що виконується. Проте SBP-системи вирізняються складністю, вимагають відповідних організаційних перетворень, збільшення інвестицій у навчання, а тому зростання продуктивності праці супроводжується підвищенням витрат.

**Висновок.** На підставі проведеного дослідження, можна зробити певні висновки.

У період економічної стагнації також може використовуватися позитивний зарубіжний досвід впровадження різних систем оплати праці працівників.

Для узгодження інтересів працівників та роботодавців останнім часом все частіше застосовуються інноваційні форми оплати праці, до яких належать безтарифні та гнучкі системи.

Безтарифні системи оплати праці можна класифікувати залежно від вкладу працівників у кінцеві результати діяльності організації на такі види: а) система плаваючих окладів; б) експертна система оцінки результатів праці; в) система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці; г) пайова система оплати праці; д) ставка трудової винагороди; е) система оплати праці на комісійній основі (PFP – «Pay-for-Performance»); ж) грошові виплати за виконання поставлених цілей (*Management by Objectives*); з) універсальна ринкова система оцінки оплати праці.

Інноваційними є системи оплати праці, які враховують трудові навички працівників, зокрема, SBP системи (*skill-based pay systems*). Ці системи передбачають оплату праці працівників залежно від видів трудових навичок, їх меж та всеосяжності, але не враховують виконання роботи. За своєю сутністю SBP системи є винагородою за знання, навички, компетенції, вміння, майстерність, професійність та ін. До особливостей SBP систем можна віднести наступне: а) доплати здійснюються за приріст компетенцій працівників; б) працівники проходять атестацію, а також проводиться оцінка їх трудових навичок; в) зміни оплати праці не завжди пов'язані зі зміною роботи; г) трудовий стаж працівників враховується під час встановлення розмірів оплати праці; д) наявність різноманітних можливостей кар'єрного зростання та підвищення оплати праці працівників.

### Список використаних джерел:

1. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02.12.2021 № 1928-IX. Офіційний вісник України. 2021. № 98. Ст. 6344.
2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Дод. до № 50.
3. Про оплату праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: пост. КМУ від 30.08.2002 р. № 1298. Офіційний вісник України. 2002. № 36. Ст. 1699.
4. Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1037. Офіційний вісник України. 2017 р., № 4. Ст. 141.
5. Костенькова Т. А. Организация стимулирования труда работников промышленных предприятий в условиях инновационного обновления экономики (на примере предприятий машиностроительного комплекса) : дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Воронеж. 2011. 202 с.
6. Ярышина В. Н. Инновационные трансформации оплаты труда в современной экономике: дис. канд. экон. наук: 08.00.05, Воронеж, 2014. 213 с.
7. Рішення Оболонського районного суду м. Києва від 24 березня 2011 р. справа № 2-649/11 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/14584933> (дата звернення: 20.02.2022)
8. Рішення Соснівського районного суду м. Черкаси від 22 грудня 2021 р. справа № 712/10832/21 <https://reyestr.court.gov.ua/Review/102265705> (дата звернення: 20.02.2022)
9. Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала : монография. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010. 112 с.
10. Bereman N.A., Lengnic-Hall M.L. Compensation Decision Making (computer-based approach). The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. 116 p.
11. Федченко А.А. Качество трудовой жизни : учеб. пособие. Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2013. 261 с.