

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування компенсаційного пакету»

здобувача Барбіної Світлани Ігорівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Леонтенко Ольга Михайлівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис)

_____ 20_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис)

_____ 20_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Барбіній Світлані Ігорівні

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

«Формування компенсаційного пакету»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "17" жовтня 2023 р.

№ 1938-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування компенсаційного пакета

Розділ 2. Дослідження формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

Об'єкт дослідження: процеси формування компенсаційного пакету у ТОВ «Кернел-Трейд».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти формування компенсаційного пакета в організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: поглиблення дослідження теоретико-методичних аспектів формування компенсаційного пакету та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити поняття та сутність компенсаційного пакету в системі мотивації персоналу;
- дослідити структуру та технології формування компенсаційного пакету;
- розглянути методологію оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету.

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»;
- проаналізувати формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»;
- оцінити ефективність формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»;

У Розділі 3

- надати пропозиції щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд».

**Завдання підготував
науковий керівник**

О.М. Леонтенко

«__» _____ 20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

С.І. Барбіна

«09» жовтня 2023р.

Реферат

Формування компенсаційного пакету

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та другий розділ мають 3 підпункти, третій – два. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми формування компенсаційного пакету, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 63 аркуша, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 1 діаграма, 12 таблиць, 5 рисунків. Під час написання використано 40 джерел. Робота містить 2 додатки.

Об’єктом дослідження є процеси формування компенсаційного пакету у ТОВ «Кернел-Трейд». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування компенсаційного пакета в організації.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є поглиблення дослідження теоретико-методичних аспектів формування компенсаційного пакету та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити поняття та сутність компенсаційного пакету в системі мотивації персоналу;
- дослідити структуру та технології формування компенсаційного пакету;
- розглянути методологію оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»;
- проаналізувати формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»;

- оцінити ефективність формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження – спостереження, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету та оцінювання запропонованих заходів щодо його покращення); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів щодо формування та використання компенсаційного пакету.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні запропонованих заходів для підвищення ефективності формування компенсаційного пакету у ТОВ «Кернел-Трейд». Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: мотивація, компенсаційний пакет, утримання та залучення працівників, заробітна плата, соціальний пакет.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Барбіної Світлани Ігорівни
(прізвище, ініціали)

на тему **«Формування компенсаційного пакету»**
(назва теми)

1. Актуальність теми: __обґрунтовано повністю__

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: _

В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

Використано репрезентативний масив сучасних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників та навчальних посібників членів кафедри.

В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу. Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

Другий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем та недоліків.

Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки). Рекомендації наведені у розділі відповідають виявленим у аналітичній частині КБР недолікам та проблемам щодо досліджуваної теми.

У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки частково відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора

Здобувачкою Барбіною С.І. розроблені відповідні рекомендації щодо формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення формування компенсаційного пакета можуть бути використані в діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

5. Наявність недоліків:

При підготовці 2-го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

При підготовці 3-го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота допущена до захисту перед ЕК з оцінкою **56 балів**

Науковий керівник _____ к.е.н доцент О.М. Леонтенко
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“____” _____ 20__ р

Зовнішня рецензія

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Барбіної Світлани Ігорівни

на тему «Формування компенсаційного пакету»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи і доцільність її розроблення:

Тема кваліфікаційної роботи Барбіної С.І. є актуальною і доцільною до розроблення.

Якість проведеного дослідження:

У роботі розглянуто сутність та значення компенсаційного пакету в системі мотивації персоналу, структуру та технології формування компенсаційного пакету, методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета, якісно проаналізовано структуру, технологію та ефективність формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд», а також розроблено заходи з удосконалення формування компенсаційного пакету з оцінюванням їх ефективності.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Робота в цілому має чітку структуру та логічну послідовність. Містить заходи з удосконалення формування компенсаційного пакету та оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Зауваження:

У 3 розділі роботи недостатньо обґрунтована ефективність запропонованих заходів.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань щодо формування компенсаційного пакету. Наведені у роботі заходи з удосконалення формування компенсаційного пакету, будуть використані у подальшій діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

Робота виконана на належному рівні, містить усі необхідні складові і може бути допущена до захисту перед ЕК.

Керівник відділу дистанційного навчання

ТОВ «Кернел-Трейд»

_____ Валентина Грінченко

«___» _____ 2024р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА.....	6
1.1 СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.2 СТРУКТУРА ТА ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ	11
1.3 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	25
2.1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	25
2.2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ТОВ «КЕРНЕЛ- ТРЕЙД»	32
2.3 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В КОМПАНІЇ	46
3.1 ПРОГРАМА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	46
3.2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день в Україні та в усьому світі конкуренція на ринку праці постійно наростає, викликаючи необхідність уважно підходити до формування компенсаційних пакетів на підприємствах. Залучення та утримання висококваліфікованих працівників стає стратегічно важливим завданням для керівників будь-якої компанії. З урахуванням тенденцій глобального ринку праці, важливо розробляти гнучкі та інноваційні підходи до формування компенсаційних пакетів, що відповідають потребам як компаній, так і працівників. Глибоке дослідження цієї теми дозволить розкрити механізми оптимального формування пакетів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Такі дослідження можуть включати аналіз гнучкості у виборі складових пакету, розробку системи винагород для підвищення мотивації працівників, а також вивчення інших сучасних практик управління персоналом, спрямованих на стимулювання ефективності та задоволення потреб працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні засади формування компенсаційного пакета досліджували у своїх публікаціях А.М. Колот [5;29;36], Г.С. Лопушняк [35;36;37], С.О. Цимбалюк [5;27;28;29], О.М. Поплавська [38], Т.С. Кононенко [38], С.Ю. Бірюченко [24], С.Р. Порхун [24], А.І. Бурковська [25], О.А. Дороніна [9], Н.О. Калошин [25], Р.В. Кравчук [6], Г.В. Назарова [2], А.М. Півошенко [9], Н.Т.С. Mulyani [26], Muqaddas Zafar [7], Adnan Sarwar [7], Alia Sheeraz [7] та інші науковці.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є поглиблення дослідження теоретико-методичних аспектів формування компенсаційного пакету та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати **наступні завдання:**

- визначити поняття та сутність компенсаційного пакету в системі мотивації персоналу
- дослідити структуру та технології формування компенсаційного пакету
- розглянути методологію оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»
- проаналізувати формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»
- оцінити ефективність формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»
- надати пропозиції щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»
- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд».

Об'єктом дослідження є процеси формування компенсаційного пакету у ТОВ «Кернел-Трейд».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування компенсаційного пакета в організації.

Методи дослідження. Логіка виконання роботи підпорядкована загальнонауковим методам дослідження. У процесі дослідження було використано методи: емпіричного дослідження – спостереження, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету та оцінювання запропонованих заходів щодо його покращення); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Науковою новизною є удосконалення підходів щодо формування та використання компенсаційного пакету. Теоретичну та методичну значущість отриманих результатів склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів щодо теми дослідження, компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд». Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих заходів підвищення ефективності з удосконалення формування компенсаційного пакету на підприємстві.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статей та публікацій, внутрішніх даних компанії, статистичних даних офіційних сайтів та звітів компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

1.1 Сутність та значення компенсаційного пакету в системі мотивації персоналу

Для того щоб утримати талановитих та професійних працівників на робочому місці необхідно правильно налаштувати систему мотивації персоналу.

Як зазначають, О.В. Дарушин, О.Ю. Приходько, К.Г. Дімірова мотивація персоналу - це сфера управління працівниками, що фокусується на виробленні та закріпленні у корпоративній культурі конкретного стимулу для кожного члена команди. Якщо вона буде правильно налаштована то збільшиться продуктивність, зацікавленість та задоволеність працею [10, с. 462].

В.Р. Сайко та П.Г. Ільчук дослідили тенденції розвитку мотивації персоналу на практиці Японії, Німеччини, Китаю, США і виділили 5 основних аспектів мотивації працівників [11, с.358]:

1. Матеріальна мотивація
2. Нематеріальна мотивація
3. Соціальна мотивація
4. Стимулювання творчих та інноваційних ідей
5. Бонуси та пільги

Ці аспекти мотивації персоналу пересікаються з визначенням поняття компенсаційний пакет.

Розглянемо погляди різних науковців на визначення «компенсаційного пакету» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Погляди науковців на поняття «компенсаційний пакет»

Науковці	Визначення поняття
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [5, с.65]	Компенсаційний пакет охоплює всі матеріальні та нематеріальні вигоди, які роботодавець надає працівникові за його працю відповідно до законодавства, корпоративних політик та умов трудового договору.
Н.Т.С. Mulyani [26]	Компенсаційний пакет – це нагорода або винагорода прямо чи опосередковано у формі матеріальної чи нематеріальної компенсації, яка надається справедливо та відповідним чином працівникам в обмін на їхній внесок/послуги в досягнення організаційні цілі.
С.Ю. Бірюченко С.Р. Порхун [24]	Компенсаційний пакет - це комплексна система винагород, що використовується в організації і складається з трьох складових: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та соціальні виплати і пільги.
А.І. Бурковська, Н.О. Калошин [25, с.112]	Компенсаційний пакет- це як матеріальні, так і не матеріальні винагороди. Важливе місце в компенсаційному пакеті займає заробітна плата, оскільки вона є основним джерелом доходів працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 24-26]

На нашу думку, визначення провідних вітчизняних науковців А.М. Колота та С.О. Цимбалюк є більш вичерпним та адаптованим до реальних умов, оскільки воно конкретно враховує матеріальні та нематеріальні аспекти компенсації, а також узгоджується із чинним законодавством та корпоративною політикою. Його комплексний підхід та увага до деталей роблять це визначення, на нашу думку, дуже ефективним і відповідним для розуміння поняття "компенсаційний пакет".

Також погоджуємось з думкою, дослідників Г.С. Цимбалюк, Р.В. Кравчук, які вважають, що компенсаційний пакет є методом матеріальної мотивації, якщо [6, с. 56]:

– спрямований на стимулювання працівника для досягнення необхідної організації результату, тобто пов'язується з показниками ефективності діяльності;

- не погіршує фінансовий стан працівника;
- надає можливість збільшити винагороду;
- зрозумілий персоналу і реальний у виконанні.

На нашу думку, компенсаційний пакет може розглядатись, також, як метод нематеріальної мотивації працівників. Адже на мотивацію працівників впливають не тільки матеріальні блага, а також табл. 1.2:

Таблиця 1.2 – Вплив нематеріальних благ на рівень мотивації працівників

Нематеріальні блага	Вплив на рівень мотивації працівників
Гнучкі умови праці (гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, можливість брати додаткові дні відпустки)	Позитивно впливатимуть на рівень задоволеністю працею та робочу продуктивність
В усній формі висловлена похвала, подяка за виконану роботу, визнання	Створить позитивне робоче середовище та підтримку морального духу колективу
Можливість для кар'єрного зростання та професійного розвитку	Викликає у працівників ще більше мотивації і вплине на робочу продуктивність
Медичне страхування, абонемент у спортзал, путівка на відпочинок	Вплине на психологічне та фізичне здоров'я працівників

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.333]

На думку О.М. Поплавської та Т.С. Кононенко, серед зовнішніх інструментів мотивації винагорода є найбільш потужним. Вони стверджують, що як для працівників, так і для роботодавців ключовим елементом мотивації є компенсаційна модель оплати праці. Однак, крім фінансової винагороди, існують інші зовнішні фактори, такі як підвищення по службових сходах, забезпечення безпеки на роботі, розвиток персоналу та управління талантами [38, с. 383].

Ми вважаємо, що компенсаційний пакет є важливим інструментом управління персоналом, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці та забезпечення мотивації працівників. Тому при пошуках роботи люди звертають увагу не тільки на розмір заробітної плати, а також на соціальний та компенсаційний пакет.

У сучасних умовах є гострий дефіцит як кваліфікованих так і менш досвідчених працівників на різних спеціальностях. Через це, людям які в пошуку роботи недостатньо запропонувати лише середню заробітну плату. Важливими чинниками для працівника, які впливають на вибір організації є належні умови праці та компенсаційний пакет. При розробленні компенсаційного пакета важливо знайти правильний підхід для того, щоб продуктивність праці працівника була максимальною. А саме розробити декілька компенсаційних пакетів, окремо для робітників, службовців, фахівців і керівників, бо кожен мотивується по-своєму.

Проаналізувавши дані 100 успішних міжнародних компаній, Robinson Resource Group виділяє 15 ефективних стимулів для роботи [13]. З цих стимулів можна дійти висновку, що для того, щоб стимулювати працівників компанії використовують як всім знайомі так і не стандартні системи стимулювання. Ось декілька прикладів таких:

- оплачувані понаднормові відпустки. Кожні два роки, компанія Ultimate Software, яка розробляє програмне забезпечення для управління людьми, надає своїм працівникам можливість скористатися оплачуваною понаднормовою відпусткою;

- турбота про сім'ю працівника. У разі смерті працівника Google, який працював у технічному відділі, його чоловік або дружина отримає 50% від його зарплати, незалежно від тривалості його служби;

- безоплатне відвідування психолога та масажиста. Працівники клініки Мейо мають можливість отримати масаж протягом робочого часу, і в той же

час, у "зоні антистресу" їхнього закладу в Аризоні надаються ресурси для зменшення тривоги на роботі;

- система «бонусів» та/або «балів» за виконання завдання. Producers Assistance Corporation, прагнучи оновити свою систему стимулювання, вирішила використовувати подарункові картки як заохочення. Коли працівник виконує конкретні дії, такі як участь у засіданнях з техніки безпеки, бали автоматично зараховуються на його картку. Ці бали можна витратити на корпоративні подарунки;

- відсотки від екстраприбутку. Власність компанії Robert W. Baird & Co. на 78% належить рядовому керівництву без вищого рівня. Усі погодинні та зарплатні працівники отримують щорічні внески на частку прибутку від пулу, який становить 10% чистого операційного доходу компанії Baird до оподаткування;

- конкурс "Працівник місяця" у Zarro має незвичну програму, за якою щомісяця кожному працівникові надають 50 доларів. Ці кошти можна використовувати як бонуси, які вони можуть передавати колегам як визнання за відмінну роботу. Раз на місяць керівництво Zarro обирає ім'я серед працівників, які отримують 50 доларів, і оголошує його "Працівником місяця". Переможець отримує право на крите місце для паркування, подарункову карту Zarro на 150 доларів та фірмовий одяг.

Часто люди помилково ототожнюють компенсаційний пакет із соціальним пакетом. На думку, професора Г.В. Назарової, компенсаційний пакет - це більш широке поняття, яке включає в себе не лише соціальні пільги, передбачені законодавством та додатково надавані компанією, але й грошову винагороду за працю працівника, яка може бути фіксованою або змінною [2, с. 2]. Соціальний пакет- це лише частина вмісту компенсаційного пакету, яка включає в себе соціальні пільги, гарантії та виплати працівнику [19, с.42].

В Україні зацікавити працівника тільки рівнем заробітної плати дуже важко, але нажаль, і компенсаційним пакетом не завжди вдасться. Зазвичай

компенсаційний пакет в кожній компанії однаковий, дуже мало організацій, де використовують щось додаткове, окрім того, що гарантує законодавство.

Науковці О.М. Леонченко та А.В. Ільєнко проаналізували дані провідних українських компаній щодо їхньої корпоративної соціальної відповідальності і дійшли до висновку, що сучасні роботодавці надають своїм працівникам різноманітні блага, такі як корпоративне навчання, медичне страхування, можливості кредитування для придбання житла або автомобіля, оплату мобільного зв'язку та проїзду в громадському транспорті, а також індивідуальну охорону тощо. [34, с.97].

Ми погоджуємось з цим і вважаємо позитивним кроком з точки зору соціальної відповідальності залучення працівників до участі в різноманітних благодійних проєктах, таких як допомога хворим дітям, людям з обмеженими можливостями та похилого віку, проведення суботників, спортивних заходів, екологічних акцій. Гарною новиною є те, що вітчизняні керівники розуміють, що соціальна відповідальність є інвестицією у свою репутацію, а створення сприятливих умов для розвитку та самореалізації працівників є ключем до успішного бізнесу.

На нашу думку, вітчизняним роботодавцям було б корисно, також взяти щось нове у зарубіжному досвіді. Адже там використовують розширений компенсаційний пакет, який дає змогу залучати талановитих працівників у компанію, забезпечує високу продуктивність праці, що відображається на загальному рівні життя населення. [3, с. 346].

1.2 Структура та технології формування компенсаційного пакету

Структура і розмір компенсаційного пакета на підприємствах суттєво різняться відповідно до фінансових можливостей, характеру посад, ситуації на ринку праці, норм трудового законодавства та інших чинників [5, с.68].

Структура компенсаційного пакета (рис. 1.1) постійно змінюється і розвивається, особливо це стосується соціальних пільг (бенефітів), що надаються компанією.

Так як на ринку праці зростає конкуренція структурі компенсаційного пакета необхідно постійно розвиватись аби створювати здорове середовище, яке б приваблювало працівників.

Компенсаційний пакет складається з матеріальних компенсацій, таких як заробітна плата та виплати з прибутку і нематеріальних компенсацій.

Заробітна плата в свою чергу складається з основної та додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат. На думку, А. Машевської, основна заробітна плата це – винагорода за виконану роботу в грошовому виразі, що стимулює працівників до досягнення високих кінцевих результатів праці, з одного боку і елемент витрат виробництва з іншого. [14, с. 312].

Додаткова заробітна плата- це винагорода, яку працівник отримує за виконання праці понад стандартні норми, за досягнення успіхів та за виявлену винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона включає у себе різноманітні доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством, а також премії, які виплачуються за досягнення виробничих цілей і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать винагороди за результатами роботи протягом року, премії за використання спеціальних систем та положень, виплати в межах грантів, а також компенсаційні та інші фінансові та матеріальні винагороди, що не враховані в чинному законодавстві або здійснюються вище встановлених вказаними законами норм [1].

Виплати з прибутку це додаткова винагорода працівникові за результативність праці. Вони можуть бути представлені в формі бонусів або премій.

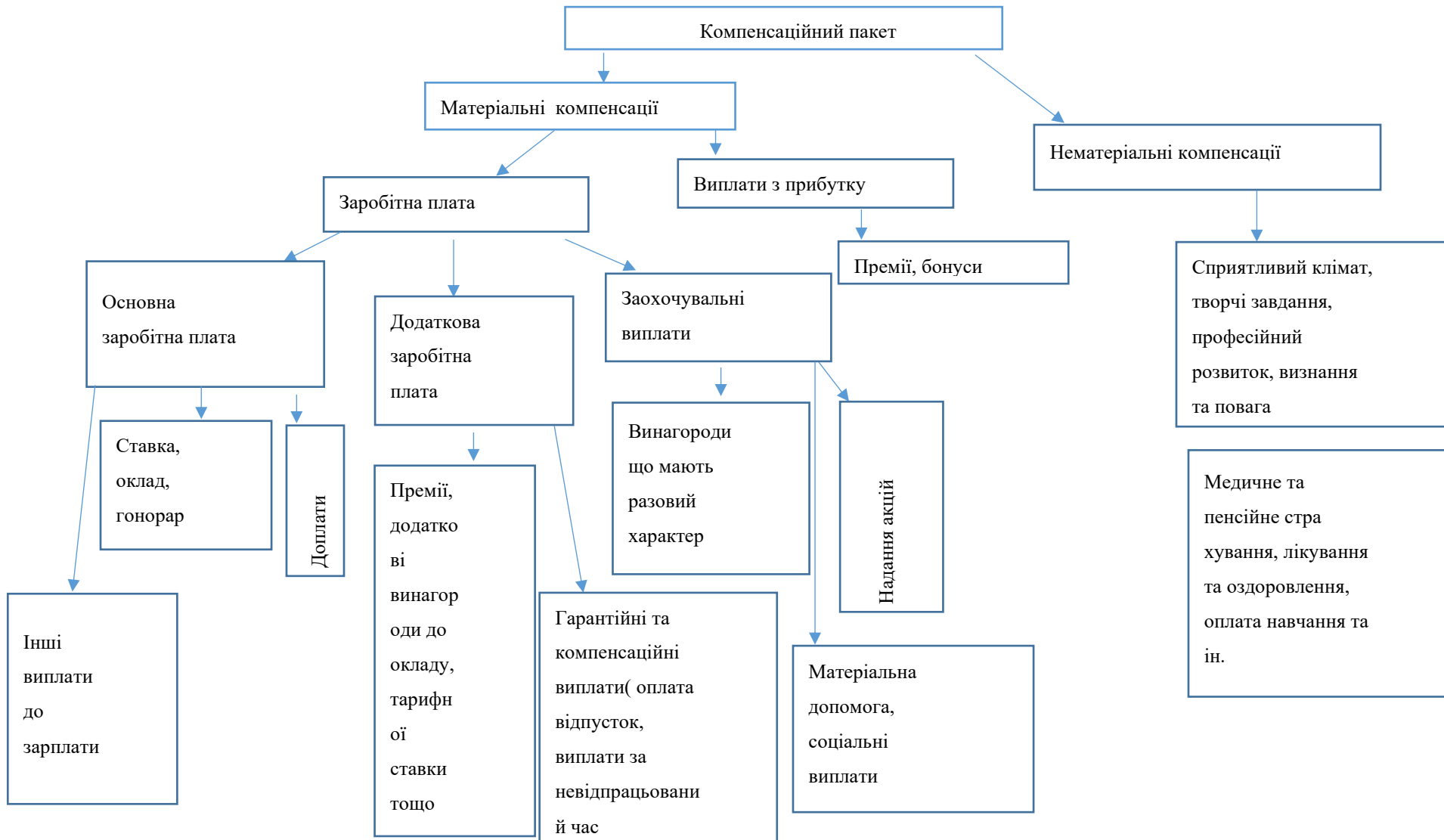


Рисунок 1.1 – Узагальнена структура компенсаційного пакета.

Джерело: розроблено автором за даними [2, с.2]

Нематеріальні компенсації - це різноманітні форми нематеріальних винагород, які надаються працівникам, які називаються соціальні пільги або соціальний пакет компанії.

Соціальний пакет- це сукупність вигід та пільг для працівників, які організація надає своїм працівникам для покращення їхнього соціального благополуччя та робочих умов. Він включає: медичне страхування, оплачувані відпустки, відпустки у важкі життєві ситуації або відпустки по догляду за дитиною, пенсійні виплати, пільги чи допомога в забезпеченні житлом, оплачуване навчання, а також страхування життя і страхування від нещасних випадків [15, с.77].

Проаналізувавши праці науковців [Muqaddas Zafar, Adnan Sarwar, Alia Sheeraz], присвячених питанням формування компенсаційного пакету, ми визначили наступні принципи формування компенсаційного пакету рис. 1.2:

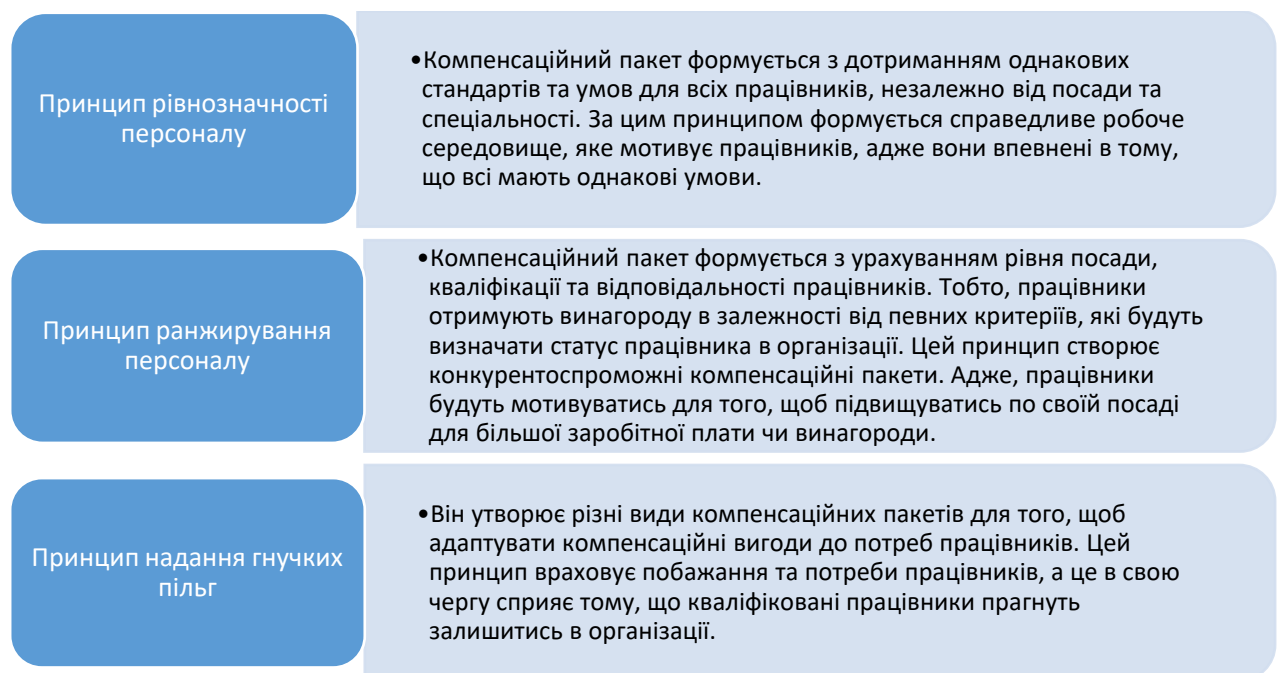


Рисунок 1.2 – Принципи формування компенсаційного пакету

Джерело: розроблено автором на основі [7]

На нашу думку, формулювання компенсаційного пакету є однією з ключових стратегічних задач управління підприємством. У зв'язку з цим керівництво повинно дотримуватися певних вимог під час його створення [9, с. 316]:

1. Щоб працівник досягав стратегічних цілей і завдань які поставлені компанією, необхідно щоб винагороди які він отримує від компанії направляли його на досягнення необхідних результатів.
2. Щоб викликати у працівника відчуття справедливості необхідно забезпечити однакові правила нарахування та виплат винагороди.
3. Важливо забезпечити гнучкість виплат певних складових компенсаційного пакета під кожного фахівця або окрему категорію працівників. Необхідно враховувати потреби, інтереси та очікування працівників.
4. Для того, щоб залучити або утримати нових компетентних працівників необхідно мати конкурентні умови компенсаційного пакету. Тобто, коли формується компенсаційний пакет необхідно орієнтуватись не лише на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники і зокрема на розмір загальної заробітної плати та перелік виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп.
5. Соціальна складова компенсаційного пакету призначена для підтримки ефективного виконання певних категорій посадових обов'язків працівників, таких як надання службового автомобіля, безкоштовний мобільний зв'язок та інші переваги.
6. Компенсаційна політика повинна сприяти формуванню корпоративної культури. В компенсаційний пакет варто включати винагороди за досягнення, які сприятимуть командній роботі, такі як колективні системи оплати праці, преміювання за результатами діяльності підприємства та відділу, а також виплати в рамках програм участі персоналу у прибутку і подібні.
7. Політика праці має бути прозорою, а це значить що необхідно враховувати вимоги діючого законодавства під час розроблення компенсаційної політики. Якщо політика буде прозорою, у працівників сформується відчуття справедливості і підніметься рівень мотивації. А компенсаційна політика в свою чергу стане конкурентоспроможною.

8. Матеріальний стан працівників в компенсаційній політиці має бути стабільним. Адже якщо керівник вирішить знизити оплату праці або скоротити соціальний пакет у працівника знизиться мотивація і лояльність.

9. Компенсаційна політика повинна уникати заходів, що можуть негативно впливати на економічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Перед впровадженням будь-яких виплат чи винагород, керівництво повинно обґрунтувати їхню соціально-економічну доцільність. Особливо це стосується непередбачених законодавством виплат і винагород.

Ми вважаємо, для того, щоб правильно сформувавши компенсаційний пакет необхідно дотримуватись правильної технології. Вона полягає в тому, що необхідно врахувати наступні принципи: комплексність, що припускає оптимальне поєднання всіх його видів, індивідуальний підхід, зрозумілість, постійний пошук нових складових[16]. У табл. 1.3 показано етапи формування компенсаційного пакету.

Таблиця 1.3 – Етапи формування компенсаційного пакета

№	Етапи	Опис етапу
1	Аналітичний	-Виявлення проблем на підприємстві. -Прийняття управлінського рішення для усунення проблеми та для подальшого розвитку підприємства.
2	Проектний	-Оцінювання стану компенсаційної політики. -Виявлення проблеми функціонування компенсаційної політики. -Розроблення комплексу щодо впровадження компенсаційного пакета на підприємстві.
3	Підготовчий	-Підготовка працівників до впровадження нової технології. -Підготовка організаційних умов до впровадження технології компенсаційного пакета.
4	Моделюючий	-Вибір підходу до формування компенсаційного пакета. (Наприклад: використання системи грейдів) -Узгодження з керівниками обраної системи.
5	Оцінюючий	-Оцінювання отриманих результатів та можливих наслідків.
6	Підсумовуючий	-Аналіз та обговорення запланованих та досягнутих результатів.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [17]

Також, для того, щоб забезпечити ефективний та конкурентоспроможний підхід до винагороди працівників можна використати багато різних технологій. Вони в свою чергу формують ефективний компенсаційний пакет. Виділимо основні з них:

1) *Системи управління людськими ресурсами (HRMS)* - це цифрові платформи, призначені для автоматизації та управління різними аспектами управління персоналом в організації. Ці системи включають в себе різні функції, які охоплюють багато аспектів роботи з персоналом, такі як заробітна плата, відпустки, оцінювання праці та інші елементи компенсаційного пакету. Використання HRMS дозволяє автоматизувати багато адміністративних завдань, пов'язаних із управлінням персоналом, що значно спрощує рутинні процеси та зменшує ймовірність помилок. Наприклад, система може автоматично обчислювати заробітну плату, відслідковувати використання відпусток, вести електронні картки працівників та забезпечувати доступ до різноманітної інформації про персонал. Важливою перевагою HRMS є забезпечення точності даних, оскільки вони зберігаються в єдиній цифровій системі. Це дозволяє керівникам та відділам кадрів оперативно та ефективно керувати персоналом, враховуючи різні аспекти їхньої діяльності. Усе це сприяє підвищенню ефективності управління персоналом в організації.

2) *Аналітика та бізнес-інтелект (BI)*. У сфері компенсації, аналітика та BI дозволяють оцінювати ефективність поточного компенсаційного пакету шляхом аналізу різних параметрів, таких як заробітна плата, бонуси, соціальні вигоди тощо. Це дозволяє керівникам виявляти тенденції та розуміти, наскільки відповідає компенсаційна політика поточним ринковим умовам та очікуванням працівників. Крім того, за допомогою аналітики можна прогнозувати витрати на компенсації в майбутньому, що дозволяє розробляти стратегії бюджетування та планування ресурсів. Також важливим є визначення оптимальних стратегій компенсації на основі даних, зокрема шляхом порівняння з практиками галузі та конкурентами. Всі ці аспекти

дозволяють компаніям більш об'єктивно та стратегічно підходити до вирішення питань, пов'язаних із компенсацією персоналу, та створювати конкурентоспроможні та сталі стратегії управління персоналом.

3) *Системи електронних опитувань в сфері управління персоналом* використовуються для отримання об'єктивного та систематизованого фідбеку від працівників щодо їхніх потреб та вражень від компенсаційного пакету. Ці інструменти дозволяють збирати інформацію шляхом електронних опитувань, а також надають можливість аналізу та звітування на основі зібраних даних. За допомогою систем електронних опитувань працівники можуть висловлювати свої думки, вказувати на те, що для них є важливим у компенсаційному пакеті, а також виражати свої індивідуальні уподобання та очікування. Це створює можливість для адаптації компенсаційних пакетів до унікальних потреб та уподобань працівників. Після збору даних системи звітування використовують цю інформацію для аналізу [20].

4) *Системи оцінювання результативності використовують інформаційно-цифрові технології* для вимірювання та оцінювання виконання роботи працівників в організації. Ці технології дозволяють визначати, наскільки ефективно та результативно працює кожен працівник, а це може впливати на його компенсаційний пакет. Через цифрові інструменти, оцінювання результативності стає більш об'єктивною і систематизованою. Програмні рішення можуть автоматизовано відстежувати та аналізувати ключові показники ефективності, оцінювати рівень навичок та досягнень працівників. Ці системи дозволяють керівництву проводити об'єктивне оцінювання працівників, визначаючи їхній внесок у досягнення цілей організації. На основі такого оцінювання можуть вноситися корективи у компенсаційні пакети, наприклад, через надання бонусів, премій або інших форм винагороди для високопродуктивних працівників. Такі системи допомагають підтримувати прозорість та справедливість у винагороді працівників, враховуючи конкретні результати їхньої діяльності. Вони стають

інструментом для стимулювання високих результатів та вироблення стратегій компенсації, які відповідають конкретним внескам кожного працівника в успіх організації [21, с. 11].

5) *Системи управління навчанням LMS та розвитком* включають цифрові інструменти, які допомагають організаціям планувати та впроваджувати процеси професійного навчання та розвитку свого персоналу. У контексті компенсаційного пакету це може означати врахування можливостей для навчання та зростання у роботі як частину винагороди та мотивації працівників. Цифрові платформи для управління навчанням дозволяють створювати та впроваджувати навчальні програми, а також відстежувати прогрес та результати працівників. Компанії можуть включати в свої компенсаційні пакети можливості для участі в навчальних курсах, вебінарах, тренінгах та інших формах професійного розвитку. Це стимулює працівників до постійного удосконалення своїх навичок та знань, що може призвести до поліпшення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Професійний розвиток, врахований у компенсаційному пакеті, визнається як важливий елемент кар'єрного зростання, що може бути винагороджено якісною заробітною платою, бонусами або іншими формами компенсації. Такий підхід підкреслює важливість навчання та розвитку як частини стратегії управління персоналом і може сприяти залученню та утриманню талановитих працівників у компанії [22].

6) *Мобільні додатки для управління компенсацією* представляють зручний і доступний спосіб для працівників відслідковувати та управляти своїм компенсаційним пакетом, а також отримувати швидко інформацію про всі зміни. Ці додатки створюють можливість для персоналу бути більш освіченим та активним у відносинах із компанією щодо своїх винагород та вигід. Працівники можуть використовувати мобільні додатки для перегляду свого рахунку зарплати, відслідковування бонусів та інших компенсаційних вигід, а також для перегляду інформації про відпустки та інші аспекти пакету.

Зручність та миттєвість цих додатків дозволяють працівникам бути в курсі останніх змін і швидко реагувати на будь-які апдейти. Додатки також можуть містити інструменти для планування фінансів, розрахунку податків та інших аспектів, пов'язаних із компенсацією. Це сприяє не лише ефективному управлінню винагородами, а й сприяє фінансовій грамотності серед працівників. Мобільні додатки для управління компенсацією підкреслюють важливість технологічного підходу до взаємодії між компанією та персоналом, забезпечуючи прозорість та зручність в управлінні компенсаційними пакетами [23].

Ми вважаємо, що розглянуті вище технології можуть бути інтегровані для забезпечення більш ефективного та адаптивного процесу формування компенсаційного пакету, спрямованого на задоволення потреб як підприємства, так і його працівників.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета

Оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета – це процес визначення того, наскільки добре компанія виконує свої обіцянки щодо винагород та пільг для своїх працівників.

Як зазначає професор С.О. Цимбалюк, важливим етапом процедури проєктування компенсаційного пакета є проведення моніторингу ефективності компенсаційної політики[27, с. 210]. Ми погоджуємось з цією думкою, адже оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета є важливим етапом в управлінні персоналом. Для того, щоб утримувати та мотивувати персонал який вже є в компанії, або ж навпаки залучати нових працівників необхідно розуміти, на скільки успішно компанія використовує свій компенсаційний пакет.

На нашу думку, для того, щоб оцінити ефективність формування компенсаційного пакету можна використати наступні кроки:

- оцінити задоволеність працею працівників;
- оцінити адекватність компенсацій;
- порівняти рівень компенсації з ринковими стандартами;
- визначити цілі та стратегії компенсацій;
- проаналізувати рух персоналу в компанії;
- прослідкувати реакцію компанії на зміни в законодавстві;
- оцінити потребу у підвищенні кваліфікації.

Задоволеність працею виражається у позитивному настрої працівника, що виникає з відповідності його очікувань та вимог щодо роботи, умов праці та самої робочої діяльності. Забезпечення, оцінювання та підвищення рівня задоволеності працею стають ключовими завданнями в управлінні персоналом, що сприяють формуванню корпоративної культури, збереженню лояльності до компанії і підвищенню залученості працівників. Орієнтація на задоволеність працею повинна враховуватись у цілях та критеріях оцінювання ефективності всіх процесів управління персоналом, від набору й адаптації до розвитку, мотивації та управління кар'єрним ростом [18, с.35]. Оцінити задоволеність працею працівників можливо завдяки опитування чи анкетування. Результати цього дослідження покажуть наскільки працівники задоволені такими аспектами компенсаційного пакета, як заробітна плата, премії, бонуси та соціальний пакет. Після обробки результатів можна визначити аспекти компенсаційного пакету які варто поліпшити.

Важливо оцінити адекватність компенсацій, для цього необхідно визначити чи відповідають рівні компенсації внутрішнім індикаторам успішності та результативності, а також проаналізувати наскільки компенсаційні пакети відображають важливість різних ролей та внесок працівників у досягнення цілей організації.

Порівняти рівень компенсації з ринковими стандартами необхідно для того, щоб дізнатись чи компанія пропонує конкурентоспроможні умови оплати праці та оцінити наскільки компенсаційний пакет привабливий для працівників. Для цього необхідно провести дослідження на ринку праці та порівняти рівень компенсацій з іншими успішними компаніями у цій галузі. А також можливо запозичити кращі нові практики у власну стратегію.

Ми вважаємо, що насамперед необхідно чітко визначити цілі і стратегії, які компанія прагне досягти через свою систему компенсацій. Це може включати залучення та утримання талановитих працівників, стимулювання високої продуктивності, або розвиток корпоративної культури. Аналізувати рух персоналу в компанії необхідно для того, щоб з'ясувати чи пов'язані причини звільнення працівників з недостатньою привабливістю компенсаційного пакету.

Необхідно також щоб компанія реагувала на зміни в законодавстві, які стосуються компенсаційного пакету. Адже, якщо компенсаційний пакет буде не актуальним, це спричинить за собою зниження мотивації у працівників або навіть звільнення серед працівників.

Останнім кроком у оцінюванні ефективності компенсаційного пакету є потреба серед працівників у підвищенні кваліфікації. Якщо компенсаційний пакет є ефективним, то він буде стимулювати працівників до їхнього розвитку.

Ці процеси є динамічними, і важливо регулярно оновлювати стратегії компенсації відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов компанії. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, а не лише загальні тенденції.

Погоджуємось з думкою професора С.О. Цимбалюк, яка зазначає, що крім оцінювання результатів праці, треба періодично вивчати ступінь задоволення працівників компенсаційним пакетом. З цією метою можна проводити анкетування й опитування [28].

У нашому дослідженні, для того, щоб оцінити ефективність формування компенсаційного пакету, ми використаємо соціологічне опитування працівників. Метод опитування - це засіб отримання початкової соціологічної інформації, що полягає в складанні письмових запитань для окремої особи або групи людей [4, с. 6]. Найпоширенішим типом опитування є анкетування, яке може бути груповим або індивідуальним. Групове анкетування проводиться на місці роботи чи навчання. Ефективність одного анкетера досягається при опитуванні 15-20 осіб, що забезпечує повернення 100% анкет і сприяє збереженню добрих взаємин між анкетерами та респондентами.

При створенні анкети важливо дотримуватись ряду вимог. Питання соціологічних анкет повинні бути класифіковані за змістом (щодо свідомості, поведінки, особистості респондентів), за формою (відкриті чи закриті, прямі чи непрямі), за функціями (основні чи додаткові) тощо [8, с. 26].

Соціологічне опитування дозволить нам безпосередньо звернутися до працівників, охопити широку аудиторію, забезпечуючи репрезентативність даних. Соціологічні дані легко піддаються кількісному аналізу, дозволяючи отримати об'єктивні та порівняльні результати. Тобто, соціологічне опитування надасть можливість порівняти очікування працівників щодо компенсаційного пакету із фактично отримуваними вигодами.

Цей метод також дозволяє охопити широкий спектр аспектів, таких як матеріальна та нематеріальна мотивація, соціальна мотивація, стимулювання творчості тощо. А також, анкета дозволить визначити, які складові компенсаційного пакету є для працівників ключовими та на скільки вони впливають на їхню мотивацію. Обрана нами стратегія забезпечить докладні та надійні дані для подальшого аналізу ефективності формування компенсаційного пакета на підприємстві та вироблення рекомендацій.

Отже, дослідження ефективності формування компенсаційного пакету є важливим етапом в управлінні персоналом для будь-якої компанії. Його

результати визначають, наскільки успішно компанія приваблює та утримує кваліфікованих працівників, а також як ефективно їх мотивує. Важливо розглядати різні аспекти оцінювання, включаючи задоволеність працею, адекватність компенсацій, порівняння з ринковими стандартами та стратегії компенсаційної політики. Використання соціологічного опитування є дієвим інструментом для оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету. Воно дозволяє зібрати об'єктивні дані про очікування та задоволення працівників, а також визначити ключові аспекти компенсаційного пакету, які впливають на мотивацію працівників. Тому, оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету допоможе компанії зрозуміти свої сильні та слабкі сторони в цьому напрямку, а також розробити конкретні заходи для покращення компенсаційної політики.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

ТОВ «Кернел-Трейд» це найбільший виробник та експортер зернових в Україні. На сьогоднішній день він є лідером світового ринку соняшникової олії та є ключовим постачальником з регіону Чорноморського басейну сільськогосподарської продукції. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію «Кернел» постачає до понад 70 країн. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE)[30].

ТОВ «Кернел-Трейд» був заснований у червні 2001 році, директором якого є Мірошніченко Микола Володимирович. Основним видом діяльності є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Додатковим видом діяльності підприємства є: виробництво олії та тваринних жирів, фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону, пестицидів та іншої агрохімічної продукції, оптова торгівля живими тваринами, фруктами й овочами, молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, хімічними продуктами, твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, також надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, а також, інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами, допоміжна діяльність у сфері транспорту, торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи, діяльність у сфері архітектури, інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Розмір статутного капіталу – 17 077 991 831грн.

Компанія ТОВ «Кернел-Трейд» має лінійну організаційну структуру
рис. – 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Щодо Ради директорів компанії, то вона складається з восьми директорів, включаючи трьох невиконавчих директорів, двоє з яких є незалежними. Аудиторський комітет забезпечує нагляд за точністю та повнотою фінансової звітності, а також аналізує та оцінює аудиторські, бухгалтерські та фінансові процеси компанії. Комітет з призначень і винагород допомагає Раді директорів у встановленні критеріїв та процедур оплати директорів, а також у розгляді кандидатур на обрання або переобрання в Раду директорів. Комітет зі сталого розвитку займається підтримкою Ради директорів у визначенні, пріоритезації та втіленні стратегій управління

кліматичними ризиками та можливостями, зменшення викидів в атмосферу, захисту навколишнього середовища, а також у розвитку соціального та людського капіталу. Щодо аудиту в компанії, на щорічних зборах акціонерів обирають незалежного аудитора, який здійснює аудит річної фінансової звітності компанії та переглядає піврічну звітність. З початку грудня 2021 року аудиторські послуги для Kernel здійснює компанія PwC Société coopérative.

Для того, щоб компанія ТОВ «Кернел-Трейд» досягала поставлених цілей та успіху, керівники виокремили 3 основні принципи менеджменту, а саме [30]:

1. Фінансова стабільність. Компанія сповнена принципами стратегічного системного менеджменту, намагається перейти від простого кількісного зростання до якісного, каскадуючи стратегію на всі рівні управління і втілюючи її в щоденні практики. Стратегічна єдність бізнес-сегментів створює синергію, що дозволяє їм отримувати додаткову вартість та позитивно впливати на загальний фінансовий результат. Компанія ефективно управляє активами та ресурсами, захищаючи їх, підвищуючи ефективність та дбайливо ставлячись до ризиків, а також, швидко реагує на зміни, бачачи в них можливості для інновацій та розвитку, й орієнтується на світові практики, адаптуючи їх до свого внутрішнього середовища та унікальних особливостей.

2. Професійна команда лідерів. Команда ТОВ «Кернел-Трейд» це професійні лідери, які об'єднані партнерством та мають спільні цілі. Вони працюють разом, навіть займаючи різні посади та ділячись обов'язками у різних сферах, в них панує культура поваги, довіри та взаєморозуміння, це дозволяє їм ефективно працювати над спільними завданнями. Команда підтримує розвиток кожного працівника, створюючи умови для здобуття нових знань і досягнення потенціалу. Їх місія - рухатися вперед разом, забезпечуючи успіх як компанії, так і кожного її члена.

3. Стійка ділова репутація. ТОВ «Кернел-Трейд» є публічною компанією, яка пишається стійкою діловою репутацією, побудованою на

прозорості і чесності. В компанії регулярно проводиться незалежний аудит та публікуються фінансові звіти, також, вони діляться інформацією про стратегію та операційну діяльність. Вони дотримуються законів та внутрішніх політик, борються з корупцією та шахрайством, тому не приймають подарунків та не допускають конфліктів інтересів. Компанія прагне до сталого розвитку, забезпечуючи при цьому безпечні умови праці та співпрацюючи з місцевими громадами для реалізації соціальних проектів.

Бізнес модель компанії ТОВ «Кернел-Трейд» наведено в додатках (рис. Б.1). Вона включає в собі 9 головних підрозділів: агробізнес, закупівля зернових і олійних культур, елеватори, експорт зернових, портові термінали, заводи з переробки олійних культур, бутильована соняшникова олія, відновлювальна енергія, експорт олії.

Компанія ТОВ «Кернел-Трейд» володіє широким асортиментом торгових марок, які покривають різні сегменти ринку та задовольняють потреби різноманітних клієнтів.

Її торгові марки відомі своєю якістю, надійністю та інноваційним підходом до виробництва. Серед відомих брендів входять Щедрий Дар, СТОЖАР, ЧУМАК, QLIO, MARINADO, Le Blanc, KERNEL, PREMI, кожен з яких є лідером у своєму сегменті ринку.

Для того, щоб оцінити становище компанії, проаналізуємо фінансові показники компанії, які наведено в табл. 2.1.

Як видно з табл. 2.1 відбулось помітне зменшення чистого доходу в 2023 році порівняно з 2022 та 2021 роках, на нашу думку, це може бути пов'язано з зниженням обсягів продажів.

Валовий продукт зменшився порівняно з 2022 роком, але має все рівно високий показник в порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	85 791 541	67 925 986	62 056 891	-5 869 095	-8,64	-17 865 555	-20,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	81 969 080	51 610 825	48 320 726	-3 290 099	-6,37	-30 358 255	-37,04
Валовий прибуток	3 822 461	16 315 161	13 736 165	-2 578 996	-15,8	12 492 700	326,82
Інші операційні доходи	691 741	2 399 576	1 624 043	-775 533	-32,32	1 707 835	246,89
Адміністративні витрати	1 515 993	1 019 676	1 615 233	595 557	58,41	-496 317	-32,74
Витрати на збут	3 094 727	4 161 293	3 991 631	-169 662	-4,08	1 066 566	34,46
Інші операційні витрати	1 083 595	1 232 757	1 278 613	45 856	3,72	149 162	13,76

Джерело: розроблено автором на основі даних [32;33]

Наступним кроком проаналізуємо показники чисельності персоналу таблиця 2.2.

З табл. 2.2 видно значне скорочення працівників у 2022 році порівняно з 2021, на нашу думку, це пов'язано з повномасштабним вторгненням. Компанія вказала, що з лютого 2022 року загальна чисельність військовослужбовців становила 1478 та демобілізованих – 634. Але ситуація в 2023 році вже краща, ми можемо спостерігати зростання чисельності працівників.

Хотілось би відмітити, що працівники у яких вік до 50 років у 2023 році значно скоротились в порівнянні з 2022 роком, а ось тим кому більше 50 років, навпаки, в 2023 році значно збільшились. На нашу думку, це пов'язано з повномасштабним вторгненням та мобілізаційним призовом працівників.

Таблиця 2.2 – Аналіз чисельності, професійної-кваліфікації та вікової структури персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

	2021		2022		2023		Зміна питомої ваги, +/-	
	к-ть осіб	питома вага, %	к-ть осіб	питома вага, %	к-ть осіб	питома вага, %	2023р. від 2022р.	2022р. від 2021р.
Середньооблікова чисельність працівників	11 256	100	10 223	100	10 733	100	-	-
За країнами:								
Україна	11 208	99,57	10 180	99,58	10 691	99,61	0,03	0,01
Інші країни	48	0,43	43	0,42	42	0,39	-0,03	-0,01
За рівнем:								
Менеджер	936	8,31	870	8,51	885	8,25	-0,26	0,2
Спеціаліст	3 354	29,797	3 020	29,54	3 110	28,98	-0,56	-0,257
Працівник	6 966	61,89	6 333	61,95	6 738	62,78	0,83	0,06
За сегментом:								
Переробка олії	2 253	20,02	2 291	22,41	2 530	23,57	1,16	2,39
Інфраструктура та трейд	2 592	23,03	2 679	26,21	2 741	25,54	-0,67	3,18
Фермерство	5 609	49,83	4 366	42,71	4 508	42,001	-0,709	-7,12
Головний офіс та інші	802	7,12	887	8,68	954	8,89	0,21	1,56
За віком:								
Від 18 до 30 років	1 686	14,98	1 464	14,32	1 585	14,77	0,45	-0,66
Від 31 до 50 років	6 431	57,13	6 271	61,34	2 992	27,88	-33,46	4,21
Старші за 50 років	3 139	27,89	2 488	24,34	6 156	57,35	33,01	-3,55

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Проаналізуємо показники руху персоналу табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	11 256	10 223	10 733	510	4,99	-1 033	-9,18
Прийнято працівників, осіб	3 973	3 286	2 711	-575	-17,5	-687	-17,3
Вибуло працівників всього, осіб, з них	1 859	1 756	2 163	407	23,2	-103	-5,5
з причин виходу на пенсію	87	103	83	-20	-19,4	16	18,4
Коефіцієнт обороту по прийому, %	35	32	25	-7	-	-3	-
Коефіцієнт обороту по вивільненню, %	17	17	20	3	-	0	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	16	16	19	3	-	0	-
Коефіцієнт загального обороту, %	52	49	45	-4	-	-3	-

Джерело: розроблено автором за даними підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Табл. 2.3 дає змогу зробити висновок, що в компанії ТОВ «Кернел-Трейд» знизився найм нових працівників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 3%, у 2023 році до 2022 року на 7%, а плинність кадрів зросла на 3% в порівнянні з 2022 роком, це може бути зумовлено різними причинами, включаючи незадоволення працівниками компенсаційним пакетом, який надає їм компанія. Зменшення коефіцієнта загально обороту на 3% у 2022 році та на 4% у 2023 році свідчить про загальне зниження руху персоналу, але він все ще залишається високим.

Визначивши показники руху персоналу перейдемо до аналізу продуктивності праці за даними табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Показники продуктивності праці працівників ТОВ «Кернел-Трейд»

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	85 791 541	67 925 986	62 056 891	-5 869 095	-8,64	-17 865 555	-20,82
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	11 256	10 223	10 733	510	4,99	-1 033	-9,18
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	7 621,85	6 644,43	5 781,88	-862,55	-12,98	-977,42	-12,8

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел-Трейд»

За даними таблиці 2.4 у період 2021-2023 років продуктивність праці одного працівника ТОВ «Кернел-Трейд» мала тенденцію до зменшення. У 2021 році цей показник становив 7621,85 тис. грн, у 2022 році показник зменшився на 977,42 тис. грн і склав 6 644, 43 тис. грн, і в 2023 цей показник зменшився на 862,55 тис. грн і склав 5 781,88 тис. грн. Отже, можна зробити загальний висновок, що в ТОВ «Кернел-Трейд» продуктивність праці одного працівника зменшувалась з роками, це може свідчити про можливі проблеми в управлінні, змінами в організації праці або неефективним використанням ресурсів, що є сигналом для подальшого аналізу для вирішення проблеми.

2.2 Аналіз формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

Формування компенсаційного пакету у ТОВ «Кернел-Трейд» передбачає ретельний аналіз потреб та очікувань працівників, врахування галузевих стандартів та практик, а також постійне вдосконалення та адаптацію

до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Важливим є забезпечити баланс між фінансовими стимулами, соціальними пільгами, можливостями для професійного та особистісного розвитку працівників, а також здоров'ям працівників.

Проаналізуємо пропозиції компанії, а саме можливості, винагороди та бенефіти, корпоративну культуру, роботу і турботу про персонал.

Щодо корпоративної культури в компанії, то це середовище для розроблення та втілення нових проєктів, визнання особистого внеску в загальний, широкі повноваження, гнучкість до змін, взаємопідтримка, довіра та відкритість та інноваційний менеджмент.

Можливості які надає компанія:

- навчання і розвиток;
- кар'єрний ріст;
- різні форми та формати навчання;
- кадровий резерв;
- інститути наставництва та ВТ;
- залучення та розвиток молоді.

До винагород і бенефітів належить: гідна заробітна плата, система бонусів, програми визнання, система управління ефективністю, додаткові пільги для робочого персоналу.

Щодо роботи і турботи про персонал в компанії комфортний офіс , повне забезпечення робочого місця і підтримка працівників у складних життєвих умовах.

ТОВ «Кернел-Трейд» має свої правила до системи винагороди, а саме: прозорість, зрозумілість та дієвість. Щодо заробітної плати, то вона розраховується на внутрішній та зовнішній справедливості, тобто, оплата праці у працівників з однаковими посадовими обов'язками рівна. Бонуси призначаються на основі чітких, обґрунтованих та, головне, завчасно

оголошених критеріїв для персоналу. Вони виплачуються беззаперечно та в повному обсязі.

В період COVID-19 ТОВ «Кернел-Трейд» не звільняла працівників з посад, а навпаки, набирала нових, заробітну плату залишили на доковідному рівні, а з початку нового маркетингового року підвищила її і виплатила всі бонуси та премії за успішне виконання поставлених цілей. В період повномасштабного вторгнення в компанії було мобілізовано 1478 працівників, яких компанія забезпечила військовою технікою, екіпіровкою та одягом та виплатила їм загалом 3920 тис. доларів США заробітної плати у 2023 році.

У 2023 фінансовому році загальна сума заробітної плати ТОВ «Кернел-Трейд» склала 118 мільйонів доларів США; 162 працівники отримували мінімальну заробітну плату. Загалом система винагород «Кернел» базується на трьох китах – лідерство, система стимулювання та компенсаційний пакет [39].

Блок лідерства у компанії зосереджений на створенні корпоративної культури та мотиваційного середовища, через інвестиції у професійний, особистісний та лідерський розвиток свого персоналу шляхом впровадження навчальних програм та відбору найперспективніших працівників для Кадрового резерву, які можуть заміщати ключові позиції в майбутньому. Модель поведінки лідера ТОВ «Кернел-Трейд» описана в Моделі компетенцій компанії, і на її основі проводиться річне оцінювання персоналу та розробляється індивідуальний план розвитку для кожного працівника. Щороку персонал проходить оцінювання своїх компетентностей, як самооцінювання, так і оцінювання лінійним керівником. За результатами такого оцінювання базова заробітна плата працівників може бути переглянута. Компенсаційний пакет відображає ці підходи через бонуси за досягнення цілей, підвищення зарплати, навчальні можливості, програми за вислугу років та участь у мотиваційних програмах і конкурсах.

Система стимулювання в ТОВ «Кернел-Трейд» налагоджена відповідно до стратегії компанії, враховуючи якісні та кількісні показники бізнес-сегментів. Щорічно визначаються та сегментуються фінансові та операційні цілі за різними напрямками діяльності, які конкретизуються для посадових осіб за допомогою фіксованих КРІ. Працівники також можуть встановлювати власні КРІ. Щорічне оцінювання продуктивності кількісно визначає досягнення КРІ і автоматично впливає на розмір премії за підсумками року. Система повністю прозора і запобігає будь-яким упередженням. Компанія надає працівникам усі інструменти для безпосереднього впливу на КРІ та моніторингу виконання КРІ онлайн. Керівник може надати допомогу працівнику у коригуванні цілей, проте не має можливості впливати на суму бонусу.

Децентралізована структура управління у ТОВ «Кернел-Трейд» сприяє внутрішній справедливості та допомагає відстежувати прогрес кожного члена команди і компанії в цілому. Наприклад, якщо один бізнес-сегмент досяг EBITDA, а інший — ні, бонуси отримають лише працівники ефективного сегменту, і так далі по вертикалі. Навіть якщо механізований загін або агроном виконали свій план, але кластер — ні, вони також отримають бонус. Це демонструє працівникам, що якісне виконання їхніх обов'язків прямо впливає на фінансові результати. Важливо, щоб людина чітко розуміла свою відповідальність і вплив своєї роботи на результати компанії. Такий підхід мотивує її до кращої роботи, знаючи, що фінансовий успіх компанії відображається і в її власних доходах.

Щодо компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд», то він включає в себе різноманітні складові, такі як заробітна плата, премії, додаткові виплати, компенсації за умови праці, медичне страхування, харчування та транспорт до роботи, а також фінансову підтримку для працівників, які стикаються з труднощами у житті. Для своїх працівників компанія зберігає робочі місця, вчасно виплачує заробітну плату, премії та бонуси згідно виконаних

показників, підвищує заробітну плату, надає допомогу з евакуацією та компенсацією оренди житла, пропонує роботу на інших активах працівникам, які знаходяться в близькій бойовій зоні, розробляє програми психологічної підтримки працівників і їх родин, надає корпоративного психолога. Компанія також вказала, що повністю компенсувала витрати на лікування Covid-19 та наразі матеріально підтримує військових, сімей при загибелі Воїну, який був їхнім працівником, надає додаткову матеріальну допомогу за вступ до лав ЗСУ. Для Ветеранів компанія адаптує та переобладнує робочі місця, перекваліфіковує при необхідності, додатково навчає, підтримує. Завдяки цьому відчуттю підтримки та турботи, працівники віддаються своїй роботі на повну потужність, бо вони впевнені, що компанія завжди стане на їхній захист у важкі моменти.

Працівники «Кернел» можуть у вільному доступі переглядати алгоритм нарахування бонусів, умови участі в системі стимулювання і багато іншого в «своєму кабінеті» в Центрі даних працівника.

В HR-політиці ТОВ «Кернел-Трейд» зазначено, що за відповідність рівня винагороди, компенсаційного пакета і бонусів у залежності від результатів роботи підлеглих, рівня їх професіоналізму та рівня розвитку компетентностей, а також за відповідність своєї поведінки та поведінки підлеглих моделі компетентностей і керівним принципам, несуть відповідальність керівники. HR повинні розробляти та впроваджувати системи компенсацій та пільг, системи стимулювання, що сприяють досягненню стратегічних цілей та встановлювати відповідність компенсацій та пільг корпоративної стратегії та нормам трудового законодавства [40].

Зупинимось більш детально на тому, що саме входить в компенсаційний пакет ТОВ «Кернел-Трейд». До основної винагороди та пільг належить:

- основна заробітна плата та бонуси, які відповідають або перевищують контрольні показники;
- додаткові виплати та компенсації, в залежності від умов праці;

- фіксовані виплати при виході на пенсію;
- матеріальна допомога у разі важких особистих обставин працівника;
- медичні послуги, які включають добровільне медичне страхування працівників повного робочого дня, страхування життя працівників неповного робочого дня і страхування на покриття витрат з охорони праці;
- винагороди за покращення у виробництві, як матеріальні (такі як одноразові грошові стимули за оперативні досягнення), так і нематеріальні визнання;
- інші винагороди, забезпечення харчуванням на робочому місці, безкоштовним транспортом на роботу тощо.

Проаналізуємо витрати компанії ТОВ «Кернел-Трейд» на персонал табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати на персонал ТОВ «Кернел-Трейд»

	3 1.07.2021 по 30.06.2022, USD	3 1.07.2022 по 30.06.2023, USD	Зміна показника	
			+/-	%
Витрати на заробітну плату	142 481,20	12 810 342,58	12 667 861,38	8 890,9
Витрати на соціальне забезпечення	17 441,90	17 973,97	532,07	3,05
Інші витрати на персонал	334,62	34,89	-299,73	-89,57
Всього	160 257,72	12 828 351,44	12 668 093,72	7 904,8

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел-Трейд»

Данні наведені у табл. 2.5 демонструють, що є значна різниця у витратах на персонал. Зокрема, витрати на заробітну плату зросли на 8 890,9%, це в свою чергу свідчить про значне збільшення працівників, а також збільшення їхньої заробітної плати протягом року. Зросли також витрати на соціальне забезпечення працівників на 3,05%.

Схематично компенсаційний пакет компанії ТОВ «Кернел-Трейд» зображено на рис. 2.3.

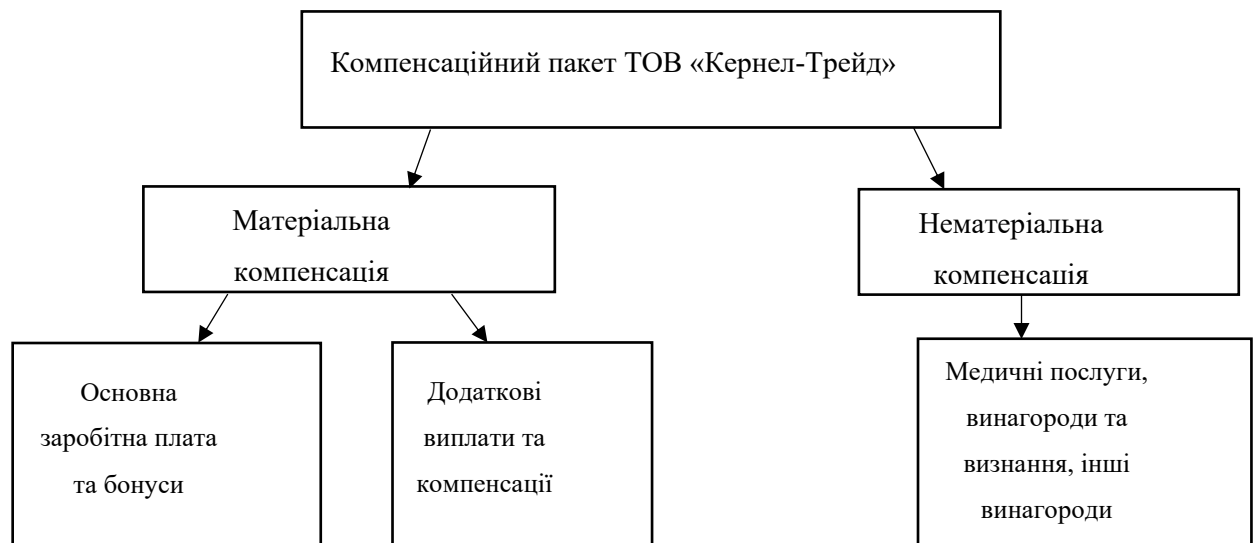


Рисунок 2.3 - Структура компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Кернел-Трейд»

Отже, структура компенсаційного пакету, як і повинна, включає дві основні складові: матеріальну та нематеріальну компенсацію.

Для того, щоб визначити чи повноцінно забезпечує структура компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд» свою основну функцію, чи спонукає працівників до підвищення продуктивності праці, покращенню якості роботи, а також чи враховує індивідуальні особливості і потреби працівників, вважаємо за доцільне провести SWOT-аналіз компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд» (табл. 2.6), а саме виокремити сильні та слабкі сторони, а також можливості для подальшого вдосконалення та потенційні загрози. Це нам допоможе краще зрозуміти можливості та виклики щодо формування наявного компенсаційного пакету в компанії.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Різноманітний спектр винагород та бенефітів	Працівники можуть відчувати надмірну відповідальність за широкий спектр винагород та бенефітів
Гнучкість та фінансова підтримка працівників у важкі життєві ситуації	Залежність від економічних факторів, які можуть призвести до змін у компенсаційному пакеті та викликати негативну реакцію серед працівників
Високий рівень корпоративної культури	Фінансове навантаження через широкий спектр винагород та бенефітів
Прозорість та справедливість винагород	Недооцінювання деяких бенефітів, що може призвести до зниження мотивації у працівників
Можливості	Загрози
Впровадження нових бенефітів для вдосконалення компенсаційного пакету	Конкуренція на ринку праці
Розширення програм психологічної підтримки та корпоративного психолога для працівників	Економічна нестабільність, яка може призвести до зменшення компенсаційного пакету
Персоналізації компенсаційного пакету під кожного працівника	Зміни у законодавстві можуть вплинути на структуру компенсаційного пакету

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Кернел-Трейд» побудував свою систему винагород і стимулює ефективність команди, адже кожен фахівець хоче відчувати себе затребуваним і залученим до справді масштабних змін, відчуваючи свій вклад у результат компанії. Матеріальна мотивація у ТОВ «Кернел-Трейд» є частиною системи управління ефективністю як інструмент, що надає людині необхідний стимул рухатися вперед і досягати довгострокових цілей. Проаналізувавши компенсаційний пакет компанії, можна сказати, що він має значні переваги, такі як різноманітність винагород та бенефітів, гнучкість та фінансова

підтримка працівників у складних ситуаціях, високий рівень корпоративної культури та прозорість у винагородах. Проте важливо враховувати деякі слабкі сторони, такі як можливе відчуття надмірної відповідальності та фінансове навантаження через широкий спектр винагород. Компанія має значні можливості для подальшого розвитку, такі як впровадження нових бенефітів та персоналізація компенсаційного пакету під кожного працівника. Однак вона також стикається з певними загрозами, такими як конкуренція на ринку праці та економічна нестабільність. Загалом, компанія має потенціал для подальшого покращення свого компенсаційного пакету, забезпечуючи своїм працівникам максимальний комфорт та мотивацію.

2.3 Оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

З метою оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета у ТОВ «Кернел-Трейд», ми провели соціологічне опитування серед працівників. Метою даного дослідження було отримання об'єктивного оцінювання компенсаційного пакета компанії з боку працівників, їхніх потреб та очікувань.

Це опитування дозволило нам зрозуміти, наскільки працівники задоволені своїм компенсаційним пакетом, також виявити можливі недоліки, які в майбутньому необхідно виправити, для подальшого удосконалення компенсаційного пакету.

Соціологічне опитування ми проводили в онлайн форматі, за допомогою сервісу Google Forms. Анкета була повністю анонімною, адже ми цінуємо конфіденційність працівників. Ми включили до неї такі типи запитань, 3 відкритого типу і 5 закритого. Зразок опитувальника наведено у додатку А. Нашими респондентами були 23 фахівці з департаменту персоналу,

а саме з відділу навчання та розвитку персоналу. Отримані результати для наочності буде подано в табл. 2.7.

Враховуючи рекомендації професорів, А.М. Колота та С.О. Цимбалюк., щодо правил розроблення анкети, наш опитувальний лист мав таку структуру [29]:

1. На початку анкети ми розмістили звернення до респондентів, дали пояснення, яким чином використовуватимуться результати анкетування .

2. Наша анкета містила 8 запитань. На нашу думку, це оптимальний обсяг запитань для того, щоб оцінити ефективність формування компенсаційного пакету на підприємстві.

3. Запитання в анкеті були сформульовані просто та зрозуміло, щоб уникнути непорозумінь серед працівників та розміщувались у логічній послідовності.

4. Перші запитання в анкеті були спрямовані на зацікавлення працівників, а наприкінці анкети, ми розмістили більш складні запитання.

5. Наприкінці анкети ми подякували респондентам за їх відповіді.

Таблиця 2.7 – Результати опитування щодо ефективності формування компенсаційного пакету в ТОВ «Кернел-Трейд»

Запитання	Результати опитування
1	2
1. Чи відповідає компенсаційний пакет в компанії вашим очікуванням?	Повністю відповідає: 19 Частково відповідає:4 Зовсім не відповідає:0
2. Чи задоволені ви рівнем вашої заробітної плати?	Повністю задоволений:14 Частково задоволений:9 Зовсім незадоволений:0
3. На вашу думку, Компенсаційний пакет в компанії має достатньо соціальних пільг?	Так:17 Ні:2 Важко відповісти: 4
4. Які види соціальних пільг для вас є найважливішими?	Медичне та пенсійне страхування:21 Навчання за рахунок компанії:17 Компенсація транспортних витрат:4 Корпоративні заходи:5 Інше:0

Продовження таблиці 2.7

1	2
5. Оцініть, будь-ласка, ваш рівень задоволеності від бонусів та додаткових винагород, які надає компанія.	Зовсім не задоволений 1-0 2-0 3-0 4-10 5-13 Цілком задоволений
6. Що на вашу думку, необхідно додати або покращити в існуючому компенсаційному пакеті?	- Все влаштовує - Зробити його індивідуалізованим (щоб працівник мав можливість обрати саме те, що його мотивує) - Можливість відвідувати спортивні заклади - Збільшити рівень заробітної плати - Додати додаткові вихідні - Оплачувані частково/повністю обіди для працівників - Навчання іноземним мовам - Преміювання - Страхування членів родини за рахунок компанії - Більше програм лояльності - Страхування медичне та пенсійне
7. Чи є у компенсаційному пакеті такі пільги або послуги, які ви вважаєте непотрібними?	- Ні - Для мене особисто зайвого нічого немає - Не знаю - Немає - Все оптимально - Ніколи не користувались можливістю зовнішнього навчання - Всі потрібні, навіть якщо для однієї людини це може бути не актуально, для 10 інших актуально і корисно
8. Як ви вважаєте, наскільки ефективно компанія адаптує компенсаційний пакет до змін на ринку праці та потреб працівників?	- Вчасно, чітко, адаптивно до реалій - Я вважаю, що Кернел-це краща компанія, яка взагалі є на ринку України - Думаю, компанія ефективно адаптує компенсаційний пакет до змін - Ефективно. Проте цей процес варто постійно відстежувати, оновлювати, враховуючи змінність ринку - Вважаю, що на 4 по 5-ти бальній шкалі - Максимально ефективно - Оперативно та ефективно в залежності від фінансових можливостей та ситуації в країні - У період ковіду та повномасштабного вторгнення компанія оплачувала медичний супровід хворих, надавала додаткові виплати при народженні дитини, допомагала при евакуації та з поселенням

Джерело: розроблено автором самостійно

Данні табл 2.7 показують, що за результатами відповідей на перше запитання, більша частина працівників відповіла, що їх очікування виправдались щодо компенсаційного пакету в компанії, а це значить, що компанія намагається враховувати потреби свого персоналу.

Друге питання стосувалось заробітної плати і ми можемо спостерігати, що більшість працівників задоволені рівнем заробітної плати, а це може

значити, що їхній рівень оплати праці відповідає їхнім очікуванням та потребам, однак 9 працівників відчують, що їх рівень заробітної плати може бути поліпшений. Це в свою чергу свідчить про певні проблеми в компанії або про можливі непорозуміння або недороз'ясування з боку керівників. Також, можна сказати, що у різних працівників різні очікування та потреби, тому для деяких важливіше мати високу фіксовану ставку, а для інших можливість мати більше бонус та компенсацій.

Третє та четверте питання стосувались соціальних пільг, більшість працівників відповіли, що їх влаштовує кількість соціальних пільг в компенсаційному пакету, 2 вважають, що можна додати більше пільг, а 4 важко дати відповідь. Це може свідчити про те, що компанія має успішну стратегію, яка враховує потреби своїх працівників. Найважливішими соціальними пільгами виявились медичне та пенсійне страхування і навчання за рахунок компанії.

П'ятим питанням працівникам необхідно було оцінити за шкалою від 1 до 5, де 1- зовсім не задоволений, а 5- цілком задоволений, рівень задоволеності від бонусів та додаткових винагород, які надає компанія. Результати цього опитування свідчать про те, що більшість працівників є досить задоволеними або повністю задоволені рівнем бонусів та додаткових винагород.

На нашу думку, це позитивні результати, які свідчать про те, що багато працівників цінують систему надання бонусів та додаткових винагород в компанії. Ми можемо сказати, що компанія успішно виконує свою роль у винагородженні та заохоченні працівників за їхні зусилля та внесок у розвиток компанії.

Щодо відповідей на шосте запитання, можемо зробити висновок, що більшість працівників все влаштовує в компенсаційному пакеті, але також, звучали пропозиції, які потребують поліпшення.

Треба відмітити, що на сьоме питання, всі працівники відповіли, що немає таких пільг або послуг, які є непотрібними в компенсаційному пакеті. Тому, можна впевнено сказати про успішність компанії у створенні компенсаційного пакету, однак це також може бути стимулом для подальшого розвитку та вдосконалення компенсаційного пакету, з метою підтримки та залучення найкращих талантів.

Останнє питання присвячувалось наскільки ефективно компанія адаптує компенсаційний пакет до змін на ринку праці та потреб працівників, всі респонденти відповіли, що максимально ефективно та оперативно адаптує до змін, в залежності від фінансових можливостей та ситуації в країні і зазначили, що у період ковіду та повномасштабного вторгнення компанія оплачувала медичний супровід хворих, надавала додаткові виплати при народженні дитини, допомагала при евакуації та з поселенням.

З проведеного нами дослідження, ми можемо зробити висновок, що компенсаційний пакет в компанії є ефективним. Більшість працівників високо оцінюють надані соціальні пільги та бонуси.

Задоволеність заробітною платою є різною, проте близько половини працівників виражають часткове задоволення щодо цього аспекту.

Позитивними аспектами компенсаційного пакету є те, що компанія досить швидко та ефективно адаптує компенсаційний пакет та реагує на зміни на ринку праці і на потреби працівників, навіть у важкі часи такі, як повномасштабне вторгнення та COVID-19.

Однак існують можливості для покращення рис. 2.4.

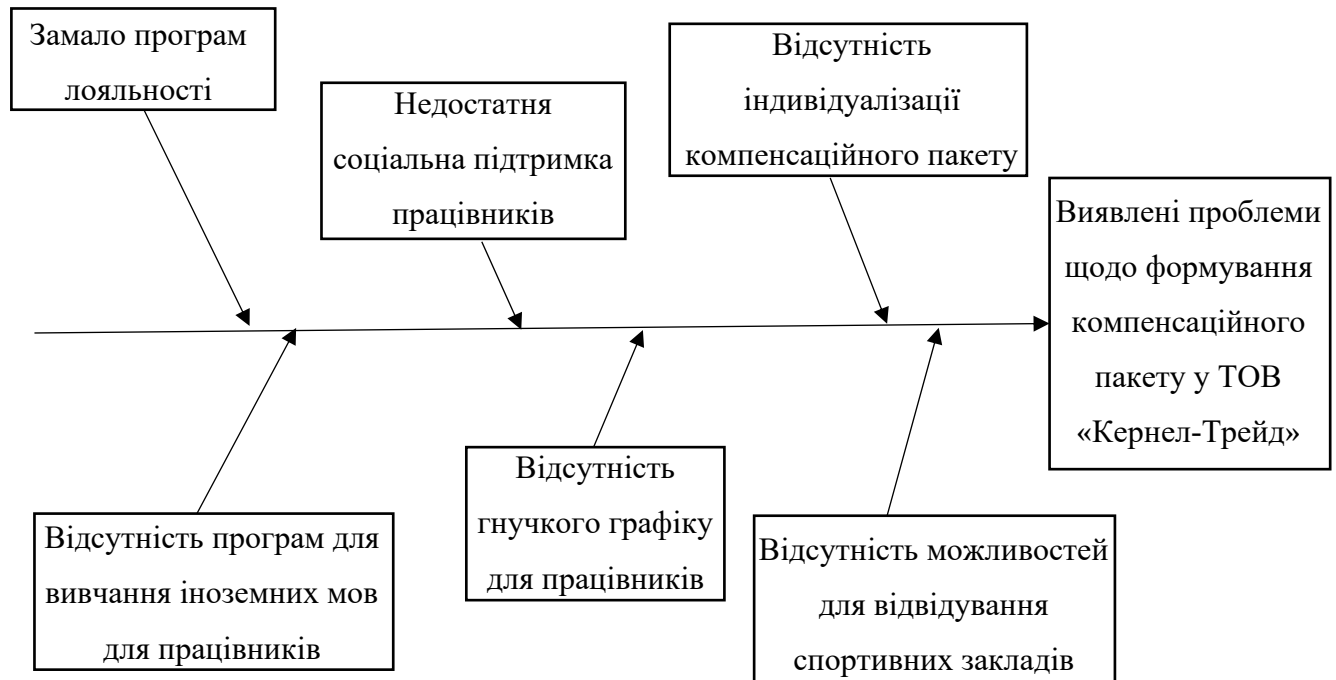


Рисунок 2.4 – Діаграма Ішікави по проблемам компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Введення запропонованих змін може підвищити загальний рівень задоволеності працівників та сприяти досягненню більшої продуктивності та успішності компанії.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В КОМПАНІЇ

3.1 Програма заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

Формування компенсаційного пакета має забезпечити успіх організації та відповідати своїм головним цілям. Для цього важливо створити сприятливу атмосферу, де працівники будуть працювати як єдина команда, тобто, всі працівники різних відділів мають працювати спільно та узгоджено, як один механізм.

Компенсаційний пакет, в свою чергу, повинен відповідати потребам та характеристикам конкретної галузі, в якій працює підприємство. Він має бути гнучким, щоб враховувати зміни на ринку праці та внутрішні потреби компанії, а також досконалим, щоб максимально відповідати очікуванням працівників.

Ключовим аспектом успішного розроблення компенсаційного пакета є включення працівників у процес його створення та затвердження. Це дозволяє враховувати різноманітні потреби та погляди всього колективу і забезпечує більшу підтримку та прийняття з боку працівників.

Проведене нами дослідження дозволило зробити висновок, що формування компенсаційного пакету у ТОВ «Кернел-Трейд» не повністю відповідає потребам та очікуванням працівників. Тому, для того, щоб допомогти покращити компенсаційний пакет та збільшити задоволеність ним у працівників, ми хочемо запропонувати програму заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд».

Але перед цим, виокремимо недоліки у формуванні компенсаційного пакета на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд», а саме:

1. Замало програм лояльності
2. Недостатня підтримка соціальних потреб працівників
 - 2.1. Відсутність програм для вивчення іноземних мов для працівників
 - 2.2. Відсутність гнучкого графіку роботи для працівників
 - 2.3. Відсутність можливостей для відвідування спортивних закладів
3. Відсутність індивідуалізації компенсаційних пакетів

Зупинимось тепер більш детально по кожному недоліку та запропонуємо ТОВ «Кернел-Трейд» програми заходів з удосконалення існуючого компенсаційного пакету.

1. Замало програм лояльності. З проведеного нами соціологічного опитування працівників, можна зробити висновок, що у компанії відчутно не вистачає програм лояльності для своїх працівників. Це впливає не тільки на втрату кваліфікованих працівників, але й на погіршення робочого середовища та відносин у колективі, негативний вплив на репутацію компанії, а також втрату конкурентної переваги.

Рекомендуємо ТОВ «Кернел-Трейд», переглянути систему бонусів, а саме визначити рівні працівників та надавати їм різні переваги та бонуси залежно від їхнього рівня в компанії, а також створити програми корпоративних заходів для підтримки командної роботи та спільного дозвілля.

2. Недостатня підтримка соціальних потреб працівників, а саме відсутність можливостей для вивчення іноземних мов, відсутність гнучкого графіку роботи, а також відсутність можливостей для відвідування спортивних закладів. Призводить до відчуття невдоволення, а також зниження мотивації серед працівників через обмежені можливості для особистого та професійного розвитку. Відсутність гнучкого графіку роботи може спричинити стрес та втомленість серед працівників, що негативно вплине на їхнє здоров'я та

продуктивність праці. Якщо не враховувати соціальні потреби працівників, це може призвести до збільшення вивільнення працівників.

Ми пропонуємо керівництву ТОВ «Кернел-Трейд» ряд заходів з вирішення цих недоліків. А саме для вирішення проблеми з мовними курсами, доцільно:

- організувати мовні курси у ТОВ «Кернел-Трейд» для навчання працівників;
- надавати знижки на відвідування мовних курсів;
- запропонувати доступ до онлайн-ресурсів з вивчення іноземних мов для самонавчання.

Для вирішення проблеми з гнучким графіком роботи:

- надати можливість працівниками виконувати роботу дистанційно через повітряні тривоги або у зв'язку з сімейними обставинами;
- забезпечення можливості для працівників компенсувати додаткові робочі години, шляхом скорочення часу в інших робочих днях;
- надання бонусів або бенефітів для тих, хто працює за повним робочим графіком;
- запровадити корпоративні програми балансу між роботою та особистим життям.

Для надання можливостей відвідування працівниками товариства спортивних закладів можна запровадити наступне:

- почати співпрацювати з спортивними закладами для надання знижок або безкоштовного доступу для працівників компанії;
- надання фінансової підтримки для придбання абонементів у спортивні заклади або компенсувати їх частково/повністю їх вартість;
- запровадити для тих, хто займається спортом стимулюючі бонуси або подарункові сертифікати за досягнення певних цілей в компанії;
- організувати корпоративні спортивні заходи.

3. Відсутність індивідуалізації компенсаційних пакетів. Це призводить до відчуття несправедливості серед працівників компанії, а також до зниження їхньої мотивації та задоволеності від роботи, обмеження можливостей для розвитку кар'єри та звільнення кваліфікованих працівників.

Ось кілька заходів, які компанія може розглянути для вирішення проблеми відсутності індивідуалізації компенсаційних пакетів:

- провести опитування серед своїх працівників для визначення їхніх індивідуальних потреб і пріоритетів;
- оновити та розробити гнучкі компенсаційні пакети, які дозволять працівникам обрати ті, що найбільше відповідають їхнім потребам. Для цього можна використати принцип «кафетерію»;
- створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, які врахують цілі та потреби працівників.

За підсумками викладених пропозицій і аналізу існуючих проблем у формуванні компенсаційного пакету на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд», у таблиці 3.1 представлено узагальнену програму заходів, яка містить конкретні заходи, графік реалізації, а також витрати пов'язані з реалізацією цих заходів.

Таблиця 3.1 – Програма заходів з удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд»

№	Заходи	Терміни виконання	Планові витрати, грн
1	2	3	4
1	- Переглянути систему бонусів - Створити програми корпоративних заходів для підтримки командної роботи та спільного дозвілля	03.06.2024– 31.12.2024	80 000 120 000
2	- Організувати мовні курси у ТОВ «Кернел-Трейд» - Надавати знижки на відвідування мовних курсів - Запропонувати доступ до онлайн-ресурсів з вивчення іноземних мов для самонавчання - Надати можливість працівниками виконувати роботу дистанційно	03.06.2024– 31.12.2024	27 000 23 000 10 000 15 000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
	- Забезпечити можливості для працівників компенсувати додаткові робочі години, шляхом скорочення часу в інших робочих днях - Надавати бонуси або бенефітів для тих, хто працює за повним робочим графіком - Запровадити корпоративні програми балансу між роботою та особистим життям. - Почати співпрацювати з спортивними закладами для надання знижок або безкоштовного доступу для працівників компанії. - Надавати фінансову підтримку для придбання абонементів у спортивні заклади або компенсувати їх частково/повністю їх вартість. - Запровадити для тих, хто займається спортом стимулюючі бонуси або подарункові сертифікати за досягнення певних цілей в компанії. - Організувати корпоративні спортивні заходи.		27 000 20 000 15 000 50 000 40 000 35 000 75 000
3	- Провести опитування серед своїх працівників для визначення їхніх індивідуальних потреб і пріоритетів - Оновити та розробити гнучкі компенсаційні пакети, які дозволять працівникам обрати ті, що найбільше відповідають їхнім потребам - Створення індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, які врахують цілі та потреби працівників	03.06.2024– 31.12.2024	10 000 50 000 20 000
Орієнтовна вартість заходів:			617 000

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропонована нами програма заходів, реалізація якої потребує не тільки часу та зусиль, але й відповідних інвестицій у розмірі 617 000 грн з удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд» в період з 03.06.2024 по 31.12.2024, спрямована на вирішення комплексу проблем, що виникають від недостатньої кількості програм лояльності, недостатньої підтримки соціальних потреб працівників та відсутності індивідуалізації компенсаційних пакетів. Шляхом впровадження різноманітних заходів, таких як створення додаткових програм лояльності, надання додаткових соціальних пільг та індивідуалізація компенсаційних

пакетів, ми маємо намір покращити задоволеність працею, мотивацію та продуктивність праці працівників, а також, зберегти професійних працівників та забезпечити успішну діяльність компанії в майбутньому. Але для того, щоб дізнатись чи будуть ефективними наші заходи щодо удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд», проведемо оцінювання ефективності запропонованих заходів.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Кернел-Трейд»

Запропонована нами програма заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета ТОВ «Кернел-Трейд» має потенціал значно покращити соціально-економічні показники компанії. А саме, підвищити лояльність та задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів, що знижує витрати на підбір та навчання нових працівників, покращити фізичне та психологічне здоров'я працівників, яке приведе до зменшення витрат компанії на лікарняних виплатах і тим самим підвищить продуктивність праці, мотивовані працівники працюють ефективніше, покращити репутацію компанії, розвинути особисті та професійні навички працівників, які зменшать витрати компанії на підвищення кваліфікації. Це в свою чергу сприятиме довгостроковому розвитку компанії та зміцненню її ринкової позиції.

З метою оцінювання ефективності запропонованих нами заходів з удосконалення формування компенсаційного пакету, ми провели соціологічне опитування серед працівників. Метою даного дослідження було отримання об'єктивного зворотного зв'язку від працівників, щодо їхньої думки про нові або змінені елементи у формуванні ефективного компенсаційного пакету. Результатом якого має бути високий або низький рівень задоволеності, що може свідчити про успішність чи неуспішність заходів.

Це опитування дозволило нам зрозуміти, чи будуть працівники задоволені нововведеннями в формування компенсаційного пакету в ТОВ «Кернел-Трейд».

Соціологічне опитування проводилось офлайн, ми роздрукували зразки анкети та роздали працівникам ТОВ «Кернел-Трейд». В нашому опитуванні брали участь 20 фахівців з департаменту персоналу, а саме з відділу навчання та розвитку персоналу. Опитування проводилось анонімно, включало 5 запитань закритого типу. Зразок анкети розміщено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Зразок анкети щодо оцінювання ефективності запропонованих заходів в ТОВ «Кернел-Трейд»

№	Запитання	Варіанти відповідей
1	Як ви оцінюєте необхідність впровадження додаткових програм лояльності та бонусів для працівників залежно від їхнього рівня у компанії?	-Потрібно -Частково потрібно -Зовсім не потрібно -Не можу визначити
2	Чи підтримуєте ви ідею введення внутрішніх мовних курсів для навчання працівників іноземним мовам?	-Так, повністю підтримую -Скоріше так, ніж ні -Ні, не підтримую -Важко визначити
3	Чи вважаєте ви, що гнучкий графік роботи сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи?	-Так, повністю підтримую -Скоріше так, ніж ні -Ні, не підтримую -Важко визначити
4	Чи вважаєте ви, що індивідуалізація компенсаційних пакетів дозволить краще врахувати потреби та інтереси працівників?	-Так, повністю підтримую -Скоріше так, ніж ні -Ні, не підтримую -Важко визначити
5	Як би ви оцінили ефективність запропонованих змін у формуванні компенсаційного пакету на шкалі від 1 до 5, де 1 - дуже неефективно, а 5 - дуже ефективно?	-1 -2 -3 -4 -5

Джерело: розроблено автором самостійно

Результати опитування ми представимо у вигляді діаграми для зручності та наочності.

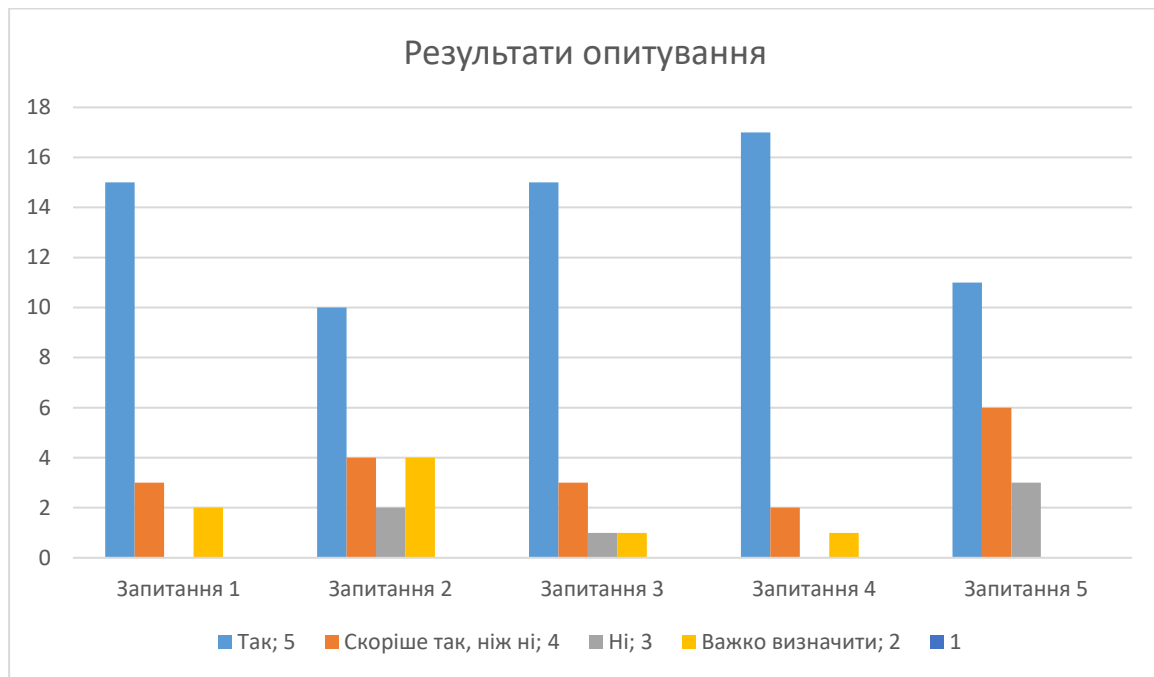


Рисунок 3.1 – Результати опитування працівників ТОВ «Кернел-Трейд» щодо оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення компенсаційного пакету

Джерело: розроблено автором на основі відповідей працівників

На підставі отриманих результатів опитування, зазначимо що більшість працівників, а саме 15 вважають необхідним впровадження додаткових програм лояльності та бонусів, що свідчить про їхній інтерес у збереженні та підвищенні мотивації на робочому місці. Значна частина опитаних, а саме 10 респондентів повністю підтримує ідею введення внутрішніх мовних курсів, що може сприяти покращенню комунікації та професійного розвитку в колективі. 15 працівників вважають, що гнучкий графік роботи сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи, що може вказувати на потребу у впровадженні таких графіків. 17 опитаних підтримують ідею індивідуалізації компенсаційних пакетів, що свідчить про їхній інтерес у персоналізованому підході до компенсаційної системи. Також, працівники вважають запропоновані зміни у формуванні компенсаційного пакету досить ефективними. Більшість опитаних, а саме 11 працівників оцінили їх як "дуже ефективні" (з оцінкою 5), що свідчить про високий рівень підтримки серед працівників ТОВ «Кернел-Трейд». 6 працівників визнали запропоновані зміни

як ефективні (з оцінкою 4). Таким чином, загальна позитивна реакція працівників підтверджує, що запропоновані заходи є важливими та корисними.

З проведеного нами соціологічного дослідження, щодо ефективності запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакету, ми дійшли до висновку, що більшість працівників компанії ТОВ «Кернел-Трейд» виявили значний інтерес до запропонованих заходів, а також, оцінили їх як «дуже ефективні» або «ефективні», вказуючи на їх важливість та корисність їхнього впровадження, а саме таких як: впровадження додаткових програм лояльності, надання мовних курсів, гнучкий графік роботи та індивідуалізація компенсаційних пакетів. Такий результат дозволяє зробити висновок про необхідність та важливість впровадження цих заходів з метою покращення умов праці та збереження кваліфікованих працівників. Таким чином, впровадження цих ініціатив може стати ключовим фактором у збереженні талановитих працівників та підвищенні конкурентоспроможності компанії ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Компенсаційний пакет тісно взаємопов'язаний з мотивацією у працівників для ефективного управління персоналом. Якісно спроектований компенсаційний пакет, що включає в себе не тільки матеріальну мотивацію, а також, бонуси, медичне та пенсійне страхування, можливості для професійного та особистісного розвитку тощо, може значно підвищити рівень мотивації у працівників, а також їхню продуктивність та відданість компанії. Для компанії правильно сформований компенсаційний пакет дає змогу бути конкурентоспроможним серед інших компаній. Такий підхід сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, що в свою чергу сприяє успіху компанії в цілому.

Формування компенсаційного пакету передбачає комплексний підхід до визначення рівня компенсації та вигід для працівника, включаючи заробітну плату, заохочувальні виплати, медичне та пенсійне страхування, пенсійні виплати та можливості професійного розвитку. За допомогою компенсаційного пакета можна не тільки залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, а також стимулювати їхню продуктивність праці, забезпечувати конкурентну перевагу на ринку праці, підвищувати рівень задоволеності працівників та зменшувати плинність персоналу. Крім того, компенсаційний пакет може використовуватися для стимулювання професійного та особистісного розвитку, а також, підтримувати баланс між роботою та особистим життям працівників.

Для того, щоб оцінити ефективність формування компенсаційного пакету в компанії, можна використати наступні кроки: оцінити задоволеність працею працівників, оцінити адекватність компенсацій, порівняти рівень компенсації з ринковими стандартами, визначити цілі та стратегії компенсацій, проаналізувати рух персоналу в компанії, прослідкувати реакцію компанії на зміни в законодавстві, оцінити потребу у підвищенні кваліфікації.

ТОВ «Кернел-Трейд» це найбільший виробник та експортер зернових в Україні. Для того, щоб компанія ТОВ «Кернел-Трейд» досягала поставлених цілей та успіху, керівники виокремили 3 основні принципи менеджменту: фінансова стабільність, стійка ділова репутація та професійна команда лідерів.

В компанії ТОВ «Кернел-Трейд» використовується ціла низка засобів для стимулювання та мотивації працівників. Включаючи конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення цілей, можливості кар'єрного зростання. Крім того, компанія надає працівникам додаткові пільги та соціальні пакети, що сприяють задоволенню працівників.

У ході проведеного нами дослідження встановлено, що компенсаційний пакет ТОВ «Кернел-Трейд» формується з:

- основної заробітної плати та бонусів, які відповідають або перевищують контрольні показники;
- додаткових виплат та компенсацій, в залежності від умов праці;
- фіксованих виплат при виході на пенсію;
- матеріальної допомоги у разі важких особистих обставин працівника;
- медичних послуг, які включають добровільне медичне страхування працівників повного робочого дня, страхування життя працівників неповного робочого дня і страхування на покриття витрат з охорони праці;
- винагород за покращення у виробництві, як матеріальні (такі як одноразові грошові стимули за оперативні досягнення), так і нематеріальні визнання;
- інші винагороди, забезпечення харчуванням на робочому місці, безкоштовним транспортом на роботу тощо.

Для того, щоб оцінити ефективність формування компенсаційного пакету в ТОВ «Кернел-Трейд», ми провели соціологічне опитування, в ході якого ми знайшли слабкі місця та недоліки по його складовим, а саме:

- замало програм лояльності
- недостатня соціальна підтримка працівників

- відсутність індивідуалізації компенсаційного пакету
- відсутність програм для вивчення іноземних мов для працівників
- відсутність гнучкого графіку для працівників
- відсутність можливостей для відвідування спортивних закладів для працівників.

З метою удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд» доцільно запропонувати керівництву реалізацію таких заходів:

- переглянути і модифікувати систему бонусування з урахуванням рівнів працівників;
- організувати корпоративні заходи для підтримки командної роботи;
- організувати внутрішні мовні курси для навчання своїх працівників або надати знижку на відвідування таких курсів;
- надати можливість працівниками виконувати роботу дистанційно через повітряні тривоги або у зв'язку з сімейними обставинами;
- почати співпрацювати з спортивними закладами для надання знижок або безкоштовного доступу для працівників компанії;
- проводити опитування серед своїх працівників для визначення їхніх індивідуальних потреб і пріоритетів;
- оновити та розробити гнучкі компенсаційні пакети, які дозволять працівникам обрати ті, що найбільше відповідають їхнім потребам;
- отримати зворотний зв'язок від працівників стосовно внесених змін.

Для того щоб, оцінити ефективність запропонованих нами заходів з удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «Кернел-Трейд», ми провели соціологічне дослідження. І результати цього дослідження дозволяють нам зробити висновок про необхідність та важливість впровадження цих заходів з метою покращення умов праці та збереження кваліфікованих працівників. Таким чином, впровадження цих ініціатив може

стати ключовим фактором у збереженні талановитих працівників та підвищенні конкурентоспроможності компанії ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 17.10.2023).
2. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С.2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23> (дата звернення: 09.04.2024).
3. Григорків В., Поліщук Д. Компенсаційний пакет як засіб мотивації до праці. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1)*. 2020. С. 343–346. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40069> (дата звернення: 16.11.2023).
4. Воробйова С. С. Вивчення статистичних методів для аналізу соціологічних досліджень та опитувань. *Матеріали 35-ої студентської науково-теоретичної конференції «Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу країни»*. 2023. С. 25–27.
5. Цимбалюк С. О., Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 2 (65). С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-6> (дата звернення: 17.02.2024).
7. Muqaddas Zafar, Adnan Sarwar, Alia Sheeraz. Impact of compensation practices on employee job performance: an empirical study. *ICMSEM 2020: Proceedings of the fourteenth international conference on management science and engineering management*. 2020. P. 315–324. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26.3

8. Програма та методи соціологічного дослідження.
URL: <https://ipt.nmu.org.ua/ua/library/soc/programme-and-methods-of-sociological-research.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).
9. Півошенко А.М., Дороніна О.А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. с. 316. 2020 рік
10. Дарушин О.В., Приходько О.Ю., Дімірова К.Г. Мотивація персоналу на підприємстві. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects*. 2023. с. 461–471. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oleksii-Kobets/publication/371469937_SCIENTIFIC-PROGRESS-INNOVATIONS-ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-29-31052023/links/64849d1b2cad460a1b0a2922/SCIENTIFIC-PROGRESS-INNOVATIONS-ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-29-31052023.pdf#page=461.
11. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практики Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи проєктного менеджменту в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 38/2023. С. 350–360.
12. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2023. – Т.1. – № 19. – С. 329–336.
13. Rewarding your employees: 15 examples of successful incentives in the corporate world - robinson resource group. Robinson resource group.
URL: <https://rrgexec.com/blog/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/> (date of access: 10.02.2024).
14. Машевська А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 308–313.
URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-66> (дата звернення: 11.04.2024).

15. Моргай Л. А. Соціальний пакет на підприємстві: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної сфери матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2023. С. 77–80.
16. Chaban G., Chaban V. Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 2022. №. 53. P. 47–52. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2022-53-47-52> (date of access: 24.04.2024).
17. Compensation Planning: Comprehensive Guide+ 6 Step Process. *CHRMP*. URL: <https://www.chrmp.com/compensation-planning/> (date of access: 24.04.2024).
18. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. С. 30–36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05) (дата звернення: 17.04.2024).
19. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Фафенгут Я.І. Формування соціального пакету компанії в нових соціоекономічних реаліях. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №82. С.92-98. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.82-14> (дата звернення: 08.04.2024)
20. Червінська О. “Ask me if you want”: корисні опитувальники для HR та керівників команд. *ITExpert*. URL: <https://itexpert.work/uk/ask-me-if-you-want-korysni-opytuvalnyky-dlya-hr-ta-kerivnykiv-komand/>.
21. Інформаційно-цифрові технології як засоби оцінювання результативності науково-педагогічних досліджень / S. Ivanova та ін. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*. 2022. Т. 4, № 1. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4114> (дата звернення: 17.05.2024).
22. Тран А. Система управління навчанням | найкращі приклади та поради для використання у 2024 році. *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/learning-management-system> (дата звернення: 24.11.2023).

23. Додаток для корпоративних бенефітів для ІТ-компаній. *Perkset* -. URL: <https://perkset.club> (дата звернення: 24.11.2023).
24. Бірюченко С. Ю., Порхун С. Р. Методичні основи формування компенсаційного пакету організації. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/13-1.pdf> (дата звернення: 17.03.2024).
25. Бурковська А., Калошин Н. Організація фінансового забезпечення мотивації праці. *Dspace. Wait please*. 2023р. С.111-113 URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16417/1/zbirnyk_2023%20\(1\)-111-113.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16417/1/zbirnyk_2023%20(1)-111-113.pdf) (дата звернення: 11.04.2024).
26. Mulyani, H. T. S. Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja pegawai (studi pada Pt Xinyue Elektronika Teknologi). *Ijab Indonesian Journal Of Accounting And Business*. 2021. №2(2), p. 85-98.
27. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. – К.:КНЕУ, 2014. – 359 с
28. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування. Україна: Аспекти праці. 2011. № 1. С.10.
29. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум / К. : КНЕУ, 2013 – 348, [4] с.
30. Офіційний сайт «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/> (дата звернення: 16.03.2024).
31. Презентація результатів діяльності Kernel Holding S.A. за 2021 р. URL:https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2021/11/Kernel_FY2022_Q1_Presentation.pdf (дата звернення: 16.03.2024).
32. Аналітична система YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 16.03.2024).

33. Код ЄДРПОУ 31454383 – ТОВ "Кернел-Трейд" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31454383> (дата звернення: 16.03.2024).

34. Леонченко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.

35. Лопушняк Г.С. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід Європейського Союзу. *Демографія та соціальна економіка*, 2017, №1 (29). С. 132 – 144.

36. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.

37. Лопушняк Г.С., Шандар А.М. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2019. №1. С. 1-14. URL: <https://www.businessperspectives.org/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-325/gender-differentiation-of-payment-for-labor-in-ukraine>

38. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.378-384. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>. (дата звернення: 17.03.2024).

39. Новини компаній: #DriveYourDream. Як Kernel побудував систему винагороди і стимулює ефективність команди. *Новини бізнесу, економіки, фінансів, ринків и компаній – НВ Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/kernel-pro-sistemu-vinagorodi-za-pracyu-liderstvo-ta-biznes-strategiji-kernel-50175297.html> (дата звернення: 18.03.2024).

40. HR Політика Кернел. *Kernel*. URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/05/HR-Politika.pdf> (дата звернення: 18.03.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Соціальне дослідження (опитування)

Анкета

Шановний респонденте! Ми проводимо дослідження щодо визначення рівня задоволеності працівників компенсаційним пакетом. Дані результатів нам дадуть змогу оцінити існуючий компенсаційний пакет в компанії та визначити можливі напрями його подальшого удосконалення. Дякуємо за Вашу участь та відвертість!

svetucho3@gmail.com [Сменить аккаунт](#)

Совместный доступ отсутствует

***Обязательный вопрос**

Чи відповідає компенсаційний пакет в компанії вашим очікуванням? *

☐ Повністю відповідає

☐ Частично відповідає

☐ Зовсім не відповідає

Чи задоволені ви рівнем вашої заробітної плати? *

☐ Повністю задоволений

☐ Частично задоволений

☐ Зовсім незадоволений

На вашу думку, компенсаційний пакет в компанії має достатньо соціальних пільг? *

☐ Так

☐ Ні

☐ Важко відповісти

Які види соціальних пільг для вас є найважливішими? *

☐ Медичне та пенсійне страхування

☐ Навчання за рахунок компанії

☐ Компенсація транспортних витрат

☐ Корпоративні заходи

☐ Другое: _____

Оцініть, будь ласка, ваш рівень задоволеності від бонусів та додаткових винагород, які надає компанія. *

Зовсім не задоволений 1 2 3 4 5 Цілком задоволений

Що на вашу думку, необхідно додати або покращити в існуючому компенсаційному пакеті? *

Мой ответ _____

Чи є у компенсаційному пакеті такі пільги або послуги, які ви вважаєте непотрібними? *

Мой ответ _____

Як ви вважаєте, наскільки ефективно компанія адаптує компенсаційний пакет до змін на ринку праці та потреб працівників? *

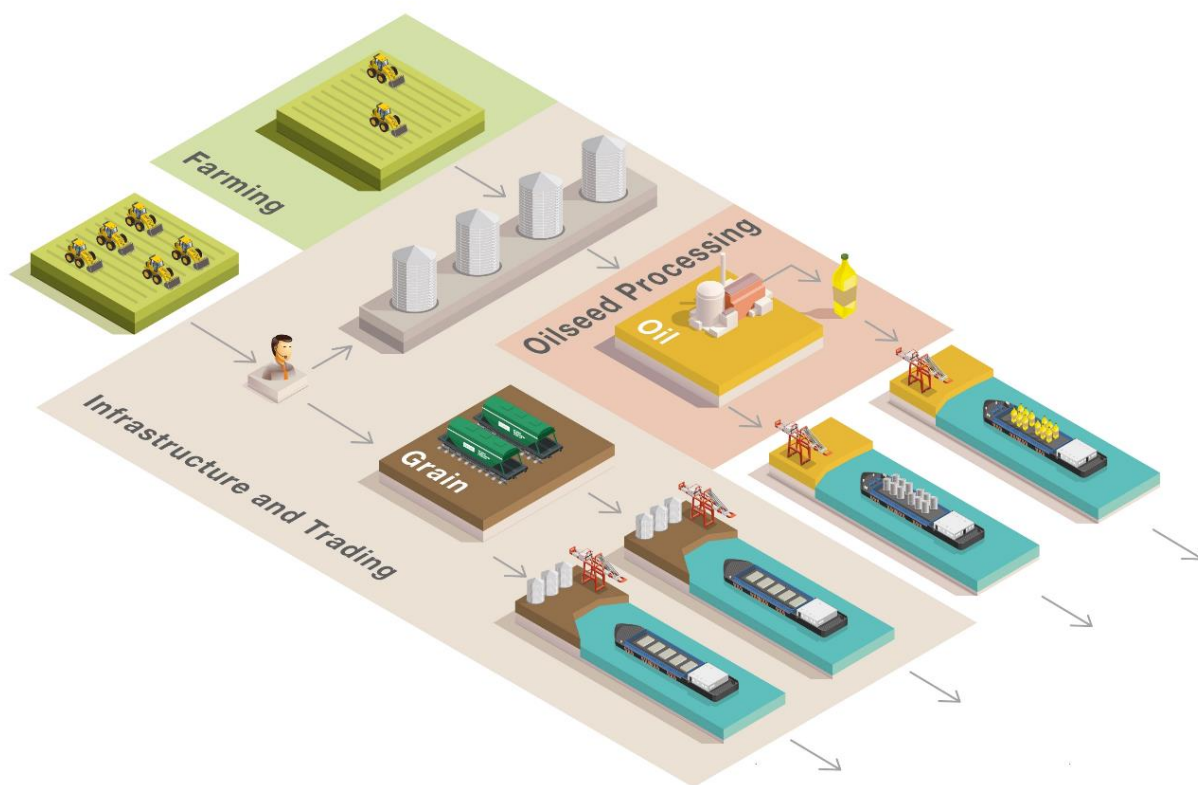
Мой ответ _____

Дякуємо Вам за ваші відповіді!

[Отправить](#) [Очистить форму](#)

Додаток Б

Бізнес модель компанії ТОВ «Кернел-Трейд»



Короткий зміст подібності



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016278474

Дата перевірки:
24.05.2024 07:51:12 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2024 13:03:44 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Барбіна_плагіат

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 12415 Кількість символів: 93399 Розмір файлу: 281.96 KB ID файлу: 1016070415

9.85%
Схожість

Найбільша схожість: 0.83% з Інтернет-джерелом (http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3567/3/3775_IR.pdf)

7.58% Джерела з Інтернету 322 Сторінка 70

7.35% Джерела з Бібліотеки 470 Сторінка 75

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел