

**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: \_\_\_\_\_ денна \_\_\_\_\_  
*очна (денна), заочна, дистанційна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Удосконалення формування компенсаційного пакета»  
*(назва теми)*

здобувача Гончар Софії Олександрівни  
*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: д.е.н., професор, Цимбалюк С.О. \_\_\_\_\_  
*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)*

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2023**

**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**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

\_\_\_\_\_ 20\_\_р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти \_\_\_\_\_ Гончар Софії Олександрівні \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ очної (денної) \_\_\_\_\_ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему «Удосконалення формування компенсаційного пакету»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023р. №\_\_

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Віджи  
Трейд»

## План кваліфікаційної магістерської роботи

<b>Розділ 1</b>	Теоретичні засади формування компенсаційного пакету
<b>Розділ 2</b>	Аналіз формування компенсаційного пакету ТОВ «Віджи Трейд»
<b>Розділ 3</b>	Пропозиції щодо вдосконалення формування компенсаційного пакету у ТОВ «Віджи Трейд»

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Процедура формування компенсаційного пакета в ТОВ «Віджи Трейд»
<b>Предмет дослідження:</b>	Порядок визначення розміру та надання різних складових компенсаційного пакета найманим працівникам в ТОВ «Віджи Трейд»
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Аналіз теоретичних та прикладних аспектів формування компенсаційного пакету в ТОВ «Віджи Трейд», а також розробка рекомендацій щодо його удосконалення

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

### Розділ 1

Розкрити поняття компенсаційного пакету; визначити його основні складові та процедуру формування; з'ясувати вплив на мотивацію персоналу; опрацювати інструментарій оцінювання ефективності формування компенсаційного пакету.

### Розділ 2

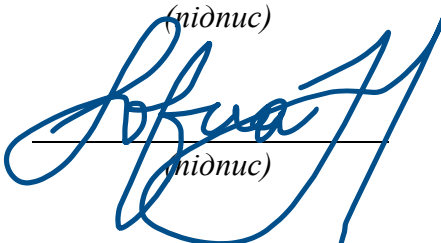
Дати організаціо-економічну характеристику ТОВ «Віджи Трейд»; провести аналіз руху персоналу; проаналізувати порядок формування основної та змінної частини заробітної плати підприємства; визначити основні переваги та недоліки формування соціального пакету та рівень задоволеності працівників структурою та порядком його надання.

### Розділ 3

На основі проведеного аналізу потреб співробітників і можливостей компанії сформулювати пропозиції щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета у ТОВ «Віджи Трейд», зокрема проєктування основної заробітної плати, розробки преміального положення та надання соціального пакета

**Завдання  
підготував  
науковий керівник**

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

С. О. Цимбалюк  
«12» червня 2023 р.  
С. О. Гончар  
«12» червня 2023 р.

## В і д г у к

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача  
факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
Гончар Софії Олександрівни  
на тему «Удосконалення формування компенсаційного пакета»

**1. Актуальність теми.** Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною, оскільки компенсаційний пакет посідає важливе місце в системі мотивації персоналу. Надання роботодавцем компенсаційного пакета позитивно впливає на імідж і бренд роботодавця, створює конкурентні переваги підприємству на ринку праці.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Робота має логічну структуру. Містить узагальнення підходів різних авторів. Для аналізу використано різні методи дослідження, які дали змогу діагностувати проблеми в діяльності підприємства. У роботі проведено ґрунтовний аналіз практики формування компенсаційного пакета, проектування основної заробітної плати, преміювання працівників та визначено рівень задоволеності працівників соціальним пакетом. На основі виявлених недоліків здобувачем сформульовано пропозиції щодо вдосконалення підходів до формування різних складових компенсаційного пакета в ТОВ «Віджи Трейд». Пропозиції є актуальними та новими для бази дослідження.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** Робота виконана самостійно. На основі узагальнення підходів різних науковців, автором обґрунтовано роль компенсаційного пакета в мотивації персоналу, опрацьовано теоретичні основи формування компенсаційного пакета та методичні засади дослідження його ефективності. Автором проаналізовано формування різних складових компенсаційного пакета в ТОВ «Віджи Трейд» та зроблено оцінку задоволеності працівників соціальним пакетом. На основі виявлених проблем автором розроблено пропозиції щодо удосконалення формування компенсаційного пакета в ТОВ «Віджи Трейд».

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретичні висновки, зроблені в роботі, сприяють розвитку теорії компенсаційного менеджменту. Практичні рекомендації щодо удосконалення формування різних складових компенсаційного пакета в «Віджи Трейд» можуть бути використані у практичній діяльності підприємства. Окремі заходи можуть бути рекомендовані для використання також на інших підприємствах.

**5. Наявність недоліків.** Під час написання першого розділу варто було б більше уваги приділити критичному аналізу й висвітлювати власну точку зору. Доцільно було б запропонувати альтернативні варіанти вирішення проблем у формуванні компенсаційного пакета у ТОВ «Віджи Трейд».

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.** Кваліфікаційна магістерська робота Гончар Софії Олександрівни на тему «Удосконалення формування компенсаційного пакета» заслуговує високої оцінки та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник: професор кафедри  
соціоекономіки та управління персоналом,  
д.е.н.

С.О. Цимбалюк

“28” листопада 2023 р.

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

**Гончар Софії Олександрівни**

на тему «Удосконалення формування компенсаційного пакета»

**1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.** В сучасних соціально-економічних умовах для багатьох бізнесів як ніколи актуальна тема формування та удосконалення компенсаційного пакета. Особливо для ГК «Верес», яка залежить від сезонності виробництва, саме справедливе та збалансоване формування постійної частини компенсаційного та соціального пакетів має важливе значення для попередження плинності персоналу та підтримки високого рівня мотивації.

**2. Якість проведеного дослідження.** Якість та глибина проведених досліджень свідчить, що автор добре розуміє принципи роботи компанії та усвідомлює необхідність втримати баланс між справедливою компенсацією та надлишковим навантаженням на ФОП. Є чітке розуміння важливості донесення до працівників самого механізму нарахування компенсацій.

**3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** В роботі чітко прослідковується глибоке занурення автора в роботу компанії та його зацікавленість в доведенні важливості удосконалення методів, а також принципів формування компенсаційного пакета. Особливо важливим є пошук справедливих важелів формування компенсацій, що свідчить про високий кваліфікаційний рівень автора.

**4. Зауваження.** У третьому розділі було б не зайвим здійснити додаткові розрахунки альтернативних варіантів удосконалення компенсаційного пакета та загального навантаження на ФОП. Це стало б одним із аргументів щодо впровадження запропонованих заходів.

**5. Практична значимість висновків і рекомендацій.** Результати проведеного дослідження, безумовно, необхідно використовувати в роботі Дирекції з управління персоналом щодо вдосконалення компенсаційного пакета. Пропозиції щодо удосконалення формування компенсаційного пакета мають практичне значення та зможуть не тільки підвищити продуктивність праці, а й зменшити плинність персоналу в компанії.

**Голос Владислав Олегович**

**Заступник директора з управління персоналом**

**та організаційного розвитку**

**ТОВ «Віджи Трейд»**

---

## РЕФЕРАТ

### УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

Робота складається з 3 розділів. Перший розділ містить 3 підрозділи та висвітлює теоретичні аспекти формування компенсаційного пакета, другий розділ містить 4 підрозділи та є аналітичним, третій розділ, що налічує 3 підрозділи рекомендаційного характеру. Обсяг роботи – 90 аркушів, включно зі списком використаних джерел і додатками. У роботі є 20 таблиць, 14 рисунків. У процесі написання роботи використано 50 джерел. Робота містить 1 додаток.

**Об'єктом** дослідження є процедура формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд».

**Предметом** дослідження є порядок визначення розміру та надання різних складових компенсаційного пакета найманим працівникам в ТОВ «Віджи Трейд».

**Метою дослідження** є аналіз теоретичних та прикладних аспектів формування компенсаційного пакета в ТОВ «Віджи Трейд», а також розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

#### **Завдання дослідження:**

- проаналізувати сутність та роль компенсаційного пакета, розкрити його роль у мотивації персоналу;
- розкрити структуру та процедуру формування компенсаційного пакета;
- дослідити інструментарій оцінювання ефективності компенсаційного пакета;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віджи Трейд»;
- проаналізувати порядок формування основної заробітної плати в ТОВ «Віджи Трейд»;
- проаналізувати систему преміювання ТОВ «Віджи Трейд»;
- проаналізувати формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд»;
- розробити проект заходів щодо удосконалення формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд»;

- надати пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд»;
- обґрунтувати економічну доцільність удосконалення формування компенсаційного пакета.

Для вирішення завдань використано такі **методи**: методи емпіричного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення) – для узагальнення теоретичних засад формування компенсаційного пакета, методи збору та узагальнення інформації (абсолютних, відносних і середніх величин, табличний і графічний) – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Віджи Трейд» та практики формування компенсаційного пакета; метод анкетування – для визначення рівня задоволеності працівників соціальним пакетом.

**Наукова новизна** полягає у теоретичному узагальненні наукових підходів до визначення поняття «компенсаційний пакет» й підходів до його формування, що дало змогу виокремити найбільш істотні його характеристики й сформулювати основні методичні засади щодо дослідження та підвищення ефективності його формування.

**Практична значущість** дослідження полягає у можливості імплементації сформованих пропозицій щодо удосконалення формування компенсаційного пакета у ТОВ «Віджи Трейд», що дозволить оптимізувати витрати на персонал, знизити плинність та підвищити рівень мотивації працівників.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

**Ключові слова:** компенсаційний пакет, мотивація персоналу, соціальний пакет, заробітна плата.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА .....	6
1.1 Сутність та роль компенсаційного пакета у мотивації персоналу.....	6
1.2 Структура та процедура формування компенсаційного пакета.....	12
1.3 Інструментарій оцінювання ефективності компенсаційного пакета.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА ТОВ «ВІДЖИ ТРЕЙД» .....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віджи Трейд» .....	29
2.2 Аналіз порядку формування основної заробітної плати в ТОВ «Віджи Трейд».....	39
2.3 Аналіз системи преміювання ТОВ «Віджи Трейд».....	45
2.4 Аналіз формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд» .....	52
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА У ТОВ «ВІДЖИ ТРЕЙД».....	61
3.1. Проект заходів щодо удосконалення формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд».....	61
3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд».....	70
3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення формування компенсаційного пакета .....	74
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	83
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах висококонкурентного ринкового середовища питання залучення та утримання працівників набуває важливого значення. З іншого боку високий рівень перманентного стресу та низький рівень мотивації призводять до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, обсягів реалізації, та, як наслідок, погіршення результатів діяльності підприємства. Пошук шляхів підвищення ефективності робочої сили є одним із ключових завдань менеджменту. Саме тому останнім часом все більше компаній, користуючись іноземним досвідом, починають активно приділяти увагу своїй компенсаційній політиці. З метою удосконалення формування компенсаційного пакету необхідно розібратись в його сутності та механізмі впливу на персонал організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретико-методичних засад формування компенсаційного пакету та його складових присвячено багато досліджень іноземних та вітчизняних науковців, зокрема Дж. Мілкович, Дж. Ньюман, Л. Бергер, Р. Хендерсон, М. Зелена, А. Колот, І. Новак, С. Цимбалюк, Г. Назарова та інші. Разом з тим питання формування ефективного компенсаційного пакету враховуючи специфіку підприємства залишається актуальним та потребує додаткового дослідження.

**Метою** магістерської дипломної роботи є аналіз теоретичних та прикладних аспектів формування компенсаційного пакета в ТОВ «Віджи Трейд», а також розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Мета дослідження зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- проаналізувати сутність та роль компенсаційного пакета, розкрити його роль у мотивації персоналу;
- розкрити структуру та процедуру формування компенсаційного пакета;
- дослідити інструментарій оцінювання ефективності компенсаційного пакета;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віджи Трейд»;
- проаналізувати порядок формування основної заробітної плати в ТОВ «Віджи Трейд»;

- проаналізувати систему преміювання ТОВ «Віджи Трейд»;
- проаналізувати формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд»;
- розробити проект заходів щодо удосконалення формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд»;
- надати пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд»;
- обґрунтувати економічну доцільність удосконалення формування компенсаційного пакета.

**Об'єктом** дослідження є процедура формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд».

**Предметом** дослідження є порядок визначення розміру та надання різних складових компенсаційного пакета найманим працівникам в ТОВ «Віджи Трейд»

Під час написання магістерської дипломної роботи використані **методи**: методи емпіричного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення) – для узагальнення теоретичних засад формування компенсаційного пакета, методи збору та узагальнення інформації (абсолютних, відносних і середніх величин, табличний і графічний) – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Віджи Трейд» та практики формування компенсаційного пакета; метод анкетування – для визначення рівня задоволеності працівників соціальним пакетом.

**Інформаційною основою дослідження** є нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, дані Державної служби статистики України та Міністерства соціальної політики України, моніторингу ринку праці України, навчальна література, монографії з питань формування компенсаційного пакета, організації заробітної плати та управління персоналом вітчизняних і зарубіжних авторів, а також статті з періодичних видань, інформація про діяльність підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ

«Віджи Трейд» з метою удосконалення формування та використання компенсаційного пакета.

*Теоретичне значення одержаних результатів* полягає в узагальненні наукових підходів до визначення поняття «компенсаційний пакет» й підходів до його формування, що дало змогу виокремити найбільш істотні його характеристики й сформувати методичні засади щодо дослідження та підвищення ефективності його формування.

*Структура роботи.* Основна частина кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на три або чотири підрозділи, та висновків. Обсяг розділу: 15 - 25 сторінок; підрозділу: 5 - 9 сторінок.

Робота підготовлена за власною ініціативою автора.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

### 1.1 Сутність та роль компенсаційного пакета у мотивації персоналу

Висококонкурентне середовище та боротьба за висококваліфіковані кадри змінюють вимоги до роботодавця. У той самий час швидка індустріалізація та діжиталізація змінили вимоги до кандидатів, висувуючи на перший план їх високий професіоналізм та здатність швидко навчатися. Це призвело до змін у принципах та підходах до менеджменту персоналу, фокусуючись у першу чергу на мотиваційній складовій управління. Адже навіть залучаючи найрезультативніші та найпрофесійніші кадри, у разі недостатньої мотивації вони не матимуть змогу досягти очікуваних результатів.

Основоположником мотиваційних теорій вважається Адам Сміт, у своїй праці 1776 року «Дослідження про природу і багатства народів» він писав, що людину до роботи слід примушувати та постійно контролювати. Серед основних причин мотивації людини він виділив основні: економічний інтерес, а також прагнення до збагачення та особистого добробуту [31].

Однак його теорія мала більш гіпотетичний характер і повною мірою не розкривала природу виникнення мотивації у людини. Перший об'єктивний принцип було запропоновано Ф.Тейлором, який вперше сформулював поняття «достатнього денного виробітку», який у свою чергу пояснював необхідність диференціації заробітної плати [16].

Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації внесли Ф. Герцберг (двофакторна модель), Д. Мак-Грегор (теорія «співучасті», теорії «Х» і «Y»), У. Оуці (теорія «Z»), теорія набутих потреб Д. МакКлелланда [16].

Не менш вагомим у розвиток теорій мотивацій можна назвати внесок українських вчених. Наприклад, М. Вольський акцентував увагу на поліпшенні фізичних, моральних та інтелектуальних умови існування людини. М. Туган-

Барановський особливо звертав увагу на психологічні почуття, трудові традиції, моральні і релігійні погляди. Він був одним серед перших у світі, хто розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні; потреби практичного характеру [13].

На думку О. Продіус мотивація є найважливішою функцією менеджменту, що полягає в активізації, стимулюванні, управлінні й реалізації цілеспрямованої поведінки працівників по досягненню власних цілей і цілей підприємства [28]. Вона ґрунтується на сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які змушують людину діяти, визначають форми й напрямки її дій, а також орієнтують на досягнення певної мети.

Підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація»

Учені	Визначення поняття «мотивація»
С.А. Шапіро	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
А.М. Колот	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.
С.С. Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
Г. О. Савченко	Процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації.
О.О. Чернушкіна	Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів.

*Джерело: розроблено автором на основі [16]*

Проаналізувавши наведені визначення терміну «мотивація», ми бачимо, що найчастіше термін «мотивація» визначають як сукупність зовнішніх і внутрішніх стимулів, що спонукають працівника до трудової діяльності. Серед науковців,

також має місце думка щодо мотивації як спонукання до дії з метою задоволення власних потреб. Інші вчені, наприклад Г. Савченко, вважає, що мотивація може бути спрямована не тільки на задоволення індивідуальних потреб, але і на досягнення цілей організації.

Здійснивши аналіз поняття «мотивація», вважаємо, що під даним поняттям слід розуміти комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, які стимулюють людину до вчинення конкретних дій з метою задоволення власних потреб.

Отже, основне завдання менеджменту сьогодні у визначенні інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить підтримку оптимального рівня мотивації персоналу. Проблеми підприємств, пов'язані з низькою мотивацією персоналу, можуть бути найрізноманітнішими й проявлятися у вигляді наслідків в інших, на перший погляд, мало пов'язаних сферах діяльності організації.

Серед основних негативних наслідків низької мотивації персоналу можна виділити такі:

- висока плинність кадрів;
- слабкий зв'язок результатів і оплати праці;
- низький рівень впливу керівників на підлеглих;
- недостатній рівень міжособистісних комунікацій;
- низька професійна кваліфікація персоналу;
- безініціативність співробітників;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- недостатня увага до навчання й стажування;
- небажання співробітників підвищувати кваліфікацію [36].

Таким чином, для успішного досягнення цілей організації керівникові необхідно в першу чергу вирішити найважливіші із соціально-психологічної точки зору завдання, пов'язані із мотивацією персоналу.

Мотивація працівників і задоволеність роботою вивчаються за допомогою різних теорій, що ґрунтуються на потребах та стимулах персоналу. Однак між мотивацією та задоволеністю роботою також існує зв'язок. М. Пананрангі зазначав,

що мотивація та задоволеність роботою є спорідненими термінами, але не синонімами [46]. Вчений дійшов думки, що задоволеність роботою є лише частиною мотиваційного процесу.

Задоволеність роботою зазвичай розглядається як рушійна сила для утримання і підвищення продуктивності працівників. Задоволені співробітники є передумовою для покращення якості надання послуг, виконання завдань та, як наслідок, збільшення доходів організації. На рівень задоволеності роботою впливають як внутрішні, так і зовнішні мотиваційні фактори, такі як: компетентність менеджера, стосунки з колективом, можливість кар'єрного росту, рівень зацікавленості у виконуваних завданнях та інші [22].

Важливе місце в системі мотивації персоналу посідає політика компанії щодо формування та надання працівника компенсаційних пакетів.

Як зазначає Л. Рихлевич, компенсаційні пакети були розроблені для того, щоб стратегічно впливати на зовнішню і внутрішню мотивацію таким чином, аби підтримувати високий рівень мотивації, залучення та утримання робочої сили. На думку автора, важливо, щоб працівники відчували свою значущість для організації та турботу про їхнє благополуччя [29].

Історично компенсаційні пакети прагнули максимізувати внутрішню справедливість у системах оплати праці. Немає універсального підходу до визначення набору компенсацій персоналу, оскільки фінансове становище та бізнес середовище компанії постійно змінюються [37].

Також компенсаційний пакет можна розглядати як інструмент роботодавця у процесі пошуку та залучення потенційних кандидатів, адже пропонуючи додаткові блага і компенсації підприємства можуть виступати більш привабливим роботодавцем та отримувати найкращих фахівців [24].

Сьогодні все частіше фахівці з управління персоналом зазначають, що лише заробітна плата не забезпечує необхідного рівня мотивації та лояльності працівників, й зрештою не утримує їх в компанії. Мотиваційний ефект від підвищення посадового окладу чи установа певних надбавок і доплат має короткостроковий характер, оскільки працівники швидко звикають до

встановленого рівня оплати. Окремі фахівці вважають, що період ефекту від підвищення заробітної плати на мотивацію працівників залежно від різних чинників може становити від одного до восьми місяців [33].

Ось чому всім компаніям важливо приділяти особливу увагу своїй політиці компенсації. Компенсаційні програми повинні бути внутрішньо справедливими, зовнішньо конкурентоспроможними та особисто мотивуючими [49].

Для ефективного управління компенсаційним пакетом потрібно визначити його сутність та складові.

Саме слово «компенсація» походить від латинського *compensatus*, що означає зважити одну річ проти іншої, зрівняти, виправити, відшкодувати [42]. Пізніше цей термін віднайшов своє значення у фізиці, медицині, психології та економіці.

Поняття «компенсаційний пакет» виникло в сфері управління персоналом і бізнес-адміністрування внаслідок розвитку та стандартизації управлінських практик у галузі підвищення мотивації та продуктивності людських ресурсів.

Підходи різних авторів до визначення поняття «компенсаційний пакет» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи різних авторів до визначення поняття  
«компенсаційний пакет»

Учені	Визначення поняття «компенсаційний пакет»
Т. Г. Озернікова	Компенсаційний пакет у вузькому сенсі має непрямий мотивуючий вплив через задоволення потреб у безпеці, зміцнення лояльності працівників, формування почуття справедливості. У той самий час можна говорити, що й розмір і структура компенсаційного пакета працівника залежить від його результативності, внеску в досягнення спільних цілей підприємства, тому компенсаційний пакет впливає на реальну трудову віддачу працівника. Крім непрямого мотиваційного впливу компенсаційний пакет має ще й пряме мотиваційне значення [10]
А. М. Колот, С. О. Цимбалюк	Сукупність всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [47]
Дж. Мілкович, Дж. Ньюман	Усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники отримують у процесі трудових відносин. Сумарні компенсаційні виплати включають грошові компенсаційні виплати (базова ставка, заслуги/вартість життя, короткострокова система заохочень, довгострокова система заохочень) і блага (захищеність доходу, робота/життя, допомога) [44]

## Продовження таблиці 1.2

Учені	Визначення поняття «компенсаційний пакет»
Р. Хендерсон	Усі винагороди, які можна класифікувати як монетарну чи натуральну оплату. Компенсаційна система (пакет компенсацій) включає плату за роботу та продуктивність, продовження виплат у разі настання непрацездатності, відтермінований дохід, охорона здоров'я, від нещасного випадку, зобов'язання, оплата за неробочий час, продовження виплат у разі втрати роботи, продовження виплат на чоловіка (сім'ю), оплата, еквівалентна доходу (автомобілі та кредитні карти компанії, субсидування послуг та організація харчування, піклування про дітей) [39]
Г. Назарова, С. Гончарова	Інструмент управління соціально-трудою сферою підприємства, який включає набір компенсацій або відшкодувань підприємством фізичних і розумових зусиль, що витрачаються працівником, і винагород, які їм надаються, з метою більш повного забезпечення якості їхнього трудового життя та підвищення ефективності праці. Містить фінансові та нефінансові компенсації [22]

*Джерело: розроблено автором на основі [10],[22], [39], [44], [47]*

Варто зазначити, що майже всі автори включають до компенсаційного пакета не лише матеріальні винагороди, які одержує працівник, але і непрямі відшкодування. Для підтримки високого рівня мотивації працівників, а також їхнього утримання, підприємство повинно створити такий набір благ, який більшою мірою буде відшкодовувати фізичні і розумові зусилля, витрачені працівником. Такі виплати (соціальні блага, заохочення, компенсації) посідають важливе місце в структурі компенсаційного пакета та формують соціальний пакет.

Визначення компенсаційного пакета, подані різними науковцями, підкреслюють його складний і багатовимірний характер. Вони включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, а також наголошують на прямому та непрямому мотивуючому впливі на працівників і організацію. Компенсаційний пакет має різні функції, включаючи задоволення потреб працівників, стимулювання продуктивності і підтримку розвитку підприємства [45].

Враховуючи вищезазначене, можна визначити поняття компенсаційного пакета, як *сукупність матеріальних та нематеріальних благ, що надаються співробітнику як відшкодування використаного ресурсу робочої сили, а також як інструмент для підвищення його продуктивності та лояльності до організації.*

Варто зауважити, що у літературі також зустрічається визначення, що означає додаткові блага, що отримує працівник за свою роботу - «соціальний пакет». Проте

це поняття за своїм значенням є вузьким, і не включає в себе основну заробітну плату а також виплати, що передбачені законодавством.

Згідно до визначення А.М. Колота, соціальний пакет – це сукупність винагород соціального характеру, які є не пов'язані з кількістю та якістю праці і надаються за те, що індивідууми є працівниками підприємства [19].

Подібне визначення пропонують А. Бикова та В. Воронова: «соціальний пакет – це сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику крім основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності» [9]

Варто зазначити, що більшість визначень повною мірою розкривають зміст компенсаційного пакета. Разом з тим більшість авторів (С. Гончарова, А. Колот, Г. Назарова, С. Цимбалюк) пропонують тлумачення компенсаційного пакета як відшкодування працівникові затрачені зусилля. На думку багатьох науковців (Т. Озернікова, В. Орлова), не менш значною є роль компенсаційного пакета у мотивації персоналу. Адже внутрішня несправедливість розподілу компенсаційних пакетів у свою чергу може демотивувати персонал, і як наслідок сприяти зниженню його продуктивності та звільненню.

## **1.2 Структура та процедура формування компенсаційного пакета**

Практичне втілення компенсаційної політики та мотивування працівників відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних та правових [18].

На думку Ф. Герцберга, нестача грошей може призвести до незадоволеності роботою, але і достатній дохід сам по собі не приносить тривалого задоволення. Це особливо актуально для співробітників, що працюють за фіксований оклад. Ці працівники можуть відчувати позитивні емоції та радість, але почуття ейфорії може

швидко зникнути, якщо працівники не отримують задоволення від самого робочого процесу [21].

Як зазначає С. Цимбалюк, формування компенсаційного пакета на підприємстві є багаторівневим процесом, основи якого закладені та здійснюються на державному, галузевому та регіональному рівнях. Закони створюють концептуальні рамки для формування компенсаційного пакета за межі яких не може виходити роботодавець [32].

Тому можна сміливо сказати, що формування ефективного компенсаційного пакета на підприємстві повинно базуватися на цілому комплексі чинників.

Система компенсацій повинна бути простою і зрозумілою для працівника, гнучкою, давати можливість відразу винагороджувати за кожне досягнення. Розміри компенсацій мають бути економічно та психологічно обґрунтовані. Компенсаційна політика повинна формувати у працівників відчуття справедливості винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у покращенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи всього колективу [43].

У структурі компенсаційного пакета важливе місце посідає заробітна плата.

Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до заробітної плати належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Основна заробітна плата становить постійну частину компенсаційного пакета, а дві інші складові – змінну, що обмовлено нерегулярністю їх виплати та / або відсутністю сталого розміру виплат [1].

Як зазначає Т. Лівощко, заробітна плата працівника – це спосіб донести цінність і важливість його особистого внеску у результати компанії, оскільки винагорода є джерелом влади та засобом придбання працівником предметів першої необхідності та предметів розкоші, а також забезпечує бажання та відданість працівників досягти успіху в роботі, забезпечуючи тим самим утримання співробітників [21].

Деякі науковці, зокрема Ш. Тісон та М. Хемел виокремлюють в компенсаційному пакеті пряму та непрямую винагороду. Пряма винагорода включає

заробітну плату, бонуси або комісію від продажів. Непряма компенсація містить заохочення, медичні виплати, допомогу на житло, щорічну відпустку та можливості навчання [26].

Деякі фахівці ототожнюють поняття компенсаційного та «соціального пакета» сутність якого було розкрито у параграфі 1.1 [34]. Проте компенсація може мати не тільки матеріальну форму. Це символ того, що організація вважає цінним. Компенсація або непряма винагорода певною мірою впливає на кожного в організації та може виявитися дуже результативним і потужним інструментом [50].

Цей інструмент має здатність впливати на задоволеність та утримання співробітників, оскільки він складається з фінансових і нефінансових винагород, які залучають, мотивують і задовольняють потреби працівників, утримуючи компетентних співробітників, оскільки система винагороди визначає еталонну поведінку для сприяння розвитку компанії.

Л. та Д. Бергер запропонували підхід, згідно з яким компенсаційний пакет містить матеріальні та нематеріальні винагороди (табл. 1.3) [38].

Таблиця 1.3 – Складові компенсаційного пакета

	Гарантії та компенсації	Винагорода за результати
<b>Матеріальні компенсації</b>	<p><b>Постійна частина</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основна заробітна плата за посадою, ринкова заробітна плата</li> <li>• Географічно диференційована заробітна плата</li> <li>• Надбавки за заслуги/ринкові надбавки</li> <li>• Виплати передбачені законодавством- [3]</li> </ul>	<p><b>Змінна частина</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуальна змінна частина</li> <li>• Змінна заробітна плата для команди/підрозділу</li> <li>• Участь у прибутку компанії</li> <li>• Опціони на акції</li> <li>• Довгострокові плани акцій</li> </ul>

	<b>Гарантії та компенсації</b>	<b>Винагорода за результати</b>
<b>Нематеріальні компенсації</b>	<p><b>Пільги та компенсації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Страхування здоров'я та життя особистого чи членів родини</li> <li>• Пенсійне забезпечення та інвестиції</li> <li>• Виплати за наявності інвалідності</li> <li>• Компенсація навчання та освіти</li> <li>• Корпоративні заходи/вечірки</li> <li>• Знижки/послуги для працівників</li> <li>• Матеріальна допомога</li> <li>• Компенсація проїзду та проживання, мобільного зв'язку</li> <li>• Відшкодування путівок у санаторій, харчування чи занять спортом</li> <li>• Комфортні умови праці, гнучкий графік роботи, забезпечення інструментарію для роботи</li> </ul>	<p><b>Розвиток та визнання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Публічне/приватне визнання</li> <li>• Усне/письмове визнання</li> <li>• Особисті винагороди</li> <li>• Винагороди-премії</li> <li>• Просування по службі</li> <li>• Професійний розвиток</li> <li>• Публічні привітання</li> <li>• Можливості стажування у різних департаментах, підрозділах компанії</li> <li>• Відкрита комунікація від керівництва</li> <li>• Довіра та делегування</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [38]*

В Україні кількість елементів компенсаційного пакета може коливатися і межах 10-20 найменувань благ. У країнах з розвинутою економікою таких елементів налічується більше шести десятків [26]. Практика демонструє, що вартість соціального пакета може складати від третини до половини заробітку співробітників. В Україні ця цифра не перевищує 10-15% від основної заробітної плати працівника. Водночас у США та країнах Західної Європи соціальний пакет становить 40-50% базової заробітної плати [8].

Останні тенденції в розвитку міжнародного бізнесу вказують на те, що компенсаційні пакети середнього і вищого менеджменту мають бути диференційованими та більш різноманітними, адже саме ці категорії безпосередньо впливають на розвиток організації. Розробляючи компенсаційну політику менеджменту, HR-фахівці мають фокусуватись на довгострокових заохоченнях, пов'язаних з економічними результатами бізнесу.

У разі мотивації менеджера лише за рахунок посадового окладу, існує цілком обґрунтований ризик, що такий менеджер основну увагу буде приділяти операційним, а не стратегічним завданням і може не звертати увагу на небезпечні для майбутнього розвитку організації тенденції [23].

Тому у великих західних компаніях практикується система компенсацій вищого менеджменту, що передбачає наявність у менеджера трьох джерел доходу: заробітна плата, бонус за досягнуті результати та довгострокова компенсація. Заробітна плата керівника вищої ланки повинна відповідати середньому рівню оплати подібних фахівців з галузі або бути трохи нижче [44]. Розмір бонусу, як правило, визначається при прийнятті на роботу, або ж на початку звітної періоду й повинен враховувати результати, які ставляться перед менеджером, наприклад, відсоток від прибутку або від збільшення обсягів продажу. Довгострокова компенсація є найбільшою статтею доходу, але виплачується вона, як правило цінними паперами компанії за фіксованою на визначений момент часу вартістю. Ця компенсація заохочує до роботи над стратегією розвитку компанії та збільшенням її капіталізації.

Щодо мотиваційних інструментів для керівників високого рівня, важливо пам'ятати й про такі, як: публічне визнання досягнень і заслуг керівника, довіра й повага з боку акціонерів, можливості для кар'єрного зростання, можливість професійного розвитку, участі у конференціях, круглих столах та інших професійних заходах, можливість впливати на кадрову політику у своєму підрозділі.

Слід зазначити, що якщо акціонери ігнорують перераховані вище нематеріальні стимули, то навіть при виплаті заробітної плати на середньому або навіть вищому за ринковий рівень, виплаті бонусу й довгострокового заохочення керівники будуть шукати інше місце роботи. Матеріальна винагорода для них, безперечно, важлива, але тривалий час працювати в недружній до себе атмосфері або у відсутності довіри й поваги з боку акціонерів, вони не стануть. Будучи фахівцями високої кваліфікації вони завжди здатні знайти для себе прийнятну альтернативу [44].

Що стосується компенсаційного пакета, які організація надає фахівцям інших категорій, важливою є не тільки заробітна плата, хоча вона є ключовим елементом у мотивації персоналу. Також необхідно застосовувати інші мотиваційні механізми, наприклад, такі, як: медичне страхування співробітників, створення на підприємстві недержавних пенсійних фондів, можливість отримувати пільгові путівки, регулярне підвищення професійної кваліфікації, безкоштовне харчування, оплата спортивних занять. Саме такі механізми найчастіше виявляються істотними для персоналу й активно використовуються багатьма успішними підприємствами в розвинутих країнах [28].

Формування компенсаційної політики як складової корпоративної стратегії та політики управління персоналом має сприяти досягненню корпоративних цілей підприємства шляхом матеріального заохочення працівників підприємства [30].

На рівні підприємства необхідно визначити, які стратегічні цілі компанія ставить перед собою. Менеджери спільно з HR відділом проводять декомпозицію цілей та визначають, як досягнути поставлених цілей шляхом мотивації та залучення персоналу.

Як зазначає С. Порхун, під час формування компенсаційного пакета необхідно керуватися такими принципами [10]:

1. Принцип системності. Цей принцип передбачає розгляд компенсаційного механізму як складної динамічної системи. Під системою розуміється сукупність елементів, що знаходяться у взаємозалежності один від одного і утворюють певну цілісність.

2. Принцип обґрунтованості. Компенсаційна політика має бути формалізована положеннями окремих її компонентів.

3. Принцип ефективності. Компенсаційний пакет має враховувати результати роботи, таким чином підвищуючи ефективність кожного окремого співробітника.

4. Принцип стратегічного узгодження. Оскільки компенсаційний пакет є одним із елементів політики управління персоналом підприємства, необхідно вивчити та оцінити роль компенсаційного пакета в системі загальної HR-стратегії та стратегії підприємства.

5. Принцип прозорості. Надання повної інформації про структуру компенсаційного пакета та порядок його отримання – це один з ключових інструментів до його впровадження.

*Вважаємо, що запропонований С. Порхуном перелік принципів є неповним. На нашу думку, цей перелік доцільно доповнити низкою принципів:*

1. Принцип забезпечення конкурентоспроможності. Компенсаційна політика окремого працівника має відповідати реаліям ринкових умов та постійно змінюватись.

2. Принцип доцільності. Цей принцип передбачає створення такого набору складових компенсаційного пакета, що буде відповідати як потребам працівника, так і реаліям у яких він працює. Наприклад, для робітників доцільно запроваджувати медичне страхування та оплату санаторних путівок, тоді як вищий менеджмент може бути більш зацікавленим у компенсації навчання чи спортивних занять.

При розробці компенсаційного пакета необхідно обрати найбільш доцільний підхід до його створення враховуючи низку факторів, таких як: фінансові можливості компанії, особливості діяльності підприємства, основні причини плинності персоналу та ін.

Важливою складовою компенсаційного пакета є соціальний пакет.

Залежно від зовнішніх та внутрішніх чинників компанії можуть обрати один із наступних варіантів формування соціального пакета [34]:

1. Встановлення однакових пільг та заохочень для всіх працівників підприємства. Такий варіант можна обрати для управління компенсаційними пакетами у малому бізнесі, де всі функції з управління персоналом виконує керівник, який одночасно може бути власником бізнесу.

Оскільки його основні зусилля зосереджені на виживанні в умовах жорсткої конкуренції та максимізації короткострокових результатів, стратегія управління персоналом зосереджена на створенні атмосфери командної роботи, довіри та взаємної підтримки.

На таких підприємствах соціальний пакет виступає інструментом, що підкреслює рівність усіх членів команди. У цьому випадку всі працівники компанії повинні мати однакові винагороди. Наприклад, компенсація транспортних витрат, медичне страхування тощо.

2. Встановлення благ і винагород відповідно до ієрархічної структури компанії. Диференціація винагород у такий спосіб підкреслює статус, досягнення та важливість результатів роботи вищих керівників і допомагає підвищити їхню мотивацію та відданість справі.

Це також допомагає мотивувати менеджерів середньої та нижчої ланки, професіоналів і фахівців лише у тому випадку, якщо в компанії існує ефективна та прозора система просування по службі з рівними можливостями для кожного. В іншому випадку працівники можуть відчувати несправедливість та знецінення особистого внеску в діяльність компанії.

3. Формування соціального пакета за рівнями посад (грейдами). Першим етапом передбачено проведення оцінки важливості посади для підприємства у кількісному вираженні. Найбільш поширеним є метод бального оцінювання, що полягає у побудові декількох шкал для оцінки посади.

Відповідно до цього підходу, чим вищий грейд, встановлений для певної посади, тим більше соціальних благ буде запропоновано працівникам. Цей підхід особливо підходить для середніх компаній з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання. Такий підхід дає можливість запропонувати високопродуктивним працівникам комплекс благ і заохочень, встановлених для вищих грейдів.

4. Формування соціального пакета за принципом "кафетерію". За такого підходу створюються різні пакети (набори) соціальних благ в однаковому обсязі та з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який найбільше відповідає їхнім потребам та інтересам. Цей підхід до формування може використовуватися в поєднанні з другим або третім підходом. Залежно від відповідної категорії або грейду можуть бути запропоновані різні соціальні пакети.

5. Формування соціальних благ і заохочень на основі шведського столу. У цьому підході працівникам надається право вибору виплати або заохочення на певну суму із запропонованого переліку. Кожне заохочення оцінюється в грошовому еквіваленті або балах. Для різних категорій або рівнів працівників можуть бути встановлені різні суми.

6 Монетизація (грошова компенсація). Цей підхід компенсує працівникам певні соціальні витрати, такі як харчування або рахунки за мобільний телефон, у грошовій формі. Цей підхід дозволяє працівникам витратити гроші на власний розсуд. Багато працівників можуть віддати перевагу такому підходу.

Однак, на думку С. Цимбалюк монетизація не підходить для всіх видів соціальних благ, оскільки працівники не відчуватимуть, що роботодавець дійсно піклується про їхнє здоров'я та сприятливі умови праці і життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, такі як медичне страхування та страхування від нещасних випадків, набагато нижчі, ніж витрати на індивідуальні програми [34].

На склад і зміст соціального пакета впливає багато факторів. Деякі фактори полегшують процес формування соціального пакета і роблять його змістовним та конкурентним, а інші, навпаки, звужують його і роблять невідповідним реаліям сучасного життя.

*Формування та впровадження компенсаційного пакета – це важливий процес для підтримки та мотивації персоналу в організації. Серед основних етапів формування та впровадження компенсаційного пакета доцільно виділити наступні [26]:*

Перший етап – аудит наявної системи компенсацій. Перш ніж розробляти та впроваджувати будь-яку систему у компанії потрібно проаналізувати поточну ситуацію для виявлення найбільш нагальних проблем. Також важливо поєднати отримані дані зі стратегією компанії, для того, щоб зрозуміти майбутні потреби персоналу.

Не менш важливим є розрахунок прогнозу витрат за умови вибору тієї чи іншої моделі компенсаційного пакета.

Другий етап – проектування компенсаційного пакета. На підставі аналітики фахівці з персоналу можуть підібрати принципи та моделі, що сприятимуть підвищенню мотивації персоналу та позитивно вплинуть на результати бізнесу. На цьому етапі важливо не лише обрати стратегію, але і розробити практичні кроки до її впровадження у компанії.

Третій етап – моделювання компенсаційного пакета. На цьому етапі потрібно взяти перших кроків для впровадження обраної моделі компенсаційної політики. Тобто, впровадити систему грейдів, або сформувавши кафетерій заохочень чи, наприклад, підготувати стратегію просування у компанії для того, щоб обрати ієрархічний підхід.

Четвертий етап – тестування компенсаційного пакета. Залежно від розміру компанії цей етап може бути виключений. Проте, на нашу думку, важливо перевірити наскільки обрана модель підходить та є зрозумілою для співробітників компанії. Саме тому можна впровадити компенсаційні пакети одразу не для всіх працівників. Наприклад, спочатку лише для одного підрозділу чи відділу компанії. На цьому прикладі необхідно одержати зворотній зв'язок та відстежувати показники ефективності.

П'ятий етап – впровадження компенсаційного пакета. На цьому етапі важливим є регламентація процесу та проведення комунікації щодо можливостей компенсаційного пакета та специфіки надання певних благ і винагород. Можливо, це потребуватиме додаткових змін до наявних на підприємстві документів.

Шостий етап – безперервне вдосконалення. Компенсаційний пакет – це гнучкий інструмент, що дозволяє реагувати на проблеми, що виникають в управлінні персоналом та мотивувати працівників. Оскільки сьогодні ринок праці висококонкурентний і за висококваліфіковані кадри доводиться змагатись, компенсаційна політика також має динамічно змінюватись відповідно до реалій ринку та світових тенденцій.

Наприклад, серед останніх тенденцій українського ринку праці є підтримка релокованих працівників та їх сімей, надання матеріальної допомоги мобілізованим

працівникам та реінтеграція ветеранів. Всі ці пільги вже стали доповненням компенсаційних стратегій більшості українських компаній.

Формування компенсаційного пакета є ефективним інструментом управління персоналом та його ефективністю. Однак його впровадження потребує постійного повернення до першого етапу, адже навіть за умови наявної компенсаційної стратегії вона не може гарантувати 100% залученість та лояльність персоналу. Саме тому, особливо у перші декілька років з моменту впровадження компенсаційного пакета, важливо досліджувати задоволеність персоналу та його вплив на діяльність бізнесу.

### **1.3 Інструментарій оцінювання ефективності компенсаційного пакета**

В сучасних умовах висококонкурентного середовища підприємства прагнуть використовувати та вдосконалювати усі можливі конкурентні переваги. Для підвищення ефективності роботи підприємства і як наслідок збільшення чистої виручки компанії мають два основні шляхи: зменшення витрат і збільшення доходів.

Персонал є основним ресурсом створення кінцевого продукту, витрати на якого входять до собівартості продукції та послуг [4]. Тому ефективне управління персоналом передбачає ефективне використання фонду оплати праці для підвищення продуктивності праці персоналу. Тобто ефективне управління компенсаційним пакетом окремого працівника безпосередньо впливає на результати діяльності всього підприємства.

Виходячи зі специфічного характеру витрат на персонал, Т. та Є. Чебан розглядають аналіз витрат в двох напрямках: оцінка витрат на утримання або забезпечення персоналу, які мають компенсаційний характер, за загальною методологією аналізу витрат та оцінка витрат на залучення, розвиток та утримання персоналу, які мають інвестиційний характер, за методологією аналізу інвестицій в людський капітал [35].

Можна виділити наступні методи вимірювання ефективності компенсаційного пакета:

1. Аналіз ринку праці. Цей метод полягає в порівнянні компенсаційного пакета та його складових з ринковими показниками. Аналіз може бути проведений з використанням консалтингових звітів, спостережень, проведення аналітики сайтів з пошуку роботи, опитування працівників що прийшли або переходять до інших компаній.

2. Оцінка ефекту від удосконалення компенсаційного пакета. Цей метод полягає в оцінці збільшення продуктивності праці, підвищення якості роботи, зменшення кількості помилок, підвищення рівня задоволеності працівників тощо, які є результатом інвестування в персонал, зокрема в удосконалення компенсаційної політики.

3. Метод об'єктивної оцінки задоволеності працівників компенсаційним пакетом. Цей метод полягає у проведенні анкетування працівників до та після проведення зміни та/або вдосконалення компенсаційного пакета.

Ефективність компенсаційного пакета в першу чергу вимірюється ефективністю управління персоналом на підприємстві, адже компенсаційний пакет є однією з основних елементів HR-стратегії підприємства.

Оцінити ефективність управління персоналом можна за групою показників, які стосуються економічних, соціальних, матеріальних та фінансових результатів підприємства. Адже саме позитивна динаміка зазначених чинників визначає ефективність проведених управлінських заходів у галузі управління персоналом.

Одним з ключових факторів, що відображають ефективність управління персоналом є економічна ефективність, яка обумовлена кращими результатами роботи персоналу за умови, що витрати підприємства не зростають [40].

На думку В. Андрійчука, ефективність – це інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат праці на отримання кінцевого позитивного результату. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів [6].

Підвищення ефективності може бути досягнуто шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення ідентичного результату або за використання такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату [5].

*Ефективність компенсаційного пакета – це категорія, що відображає зв'язок та рівень впливу компенсаційної політики на кінцевий результат діяльності підприємства. Разом з тим, чим більш успішно підібраний компенсаційний пакет, тим більш позитивний результат він матиме на продуктивність окремого працівника.*

Окрім того для об'єктивної оцінки ефективності компенсаційного пакета необхідно також обґрунтовано відібрати критерії, показники, методи виміру й враховувати специфіку виду економічної діяльності, підприємства, ринків збуту та споживачів [15].

Оскільки значна частина складових компенсаційного пакета належить до фонду оплати праці, усі показники що стосуються аналізу ФОП можна використовувати і для аналізу компенсаційної політики.

Питання вибору системи показників для оцінки ефективності витрат на персонал ще залишається невирішеним і вважається складним методологічним викликом. У світлі сучасних економічних теорій можна виділити показники визначення ефективності компенсаційного пакета, наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники оцінювання ефективності компенсаційного пакета

№	Показники	Розрахунок показників
1	Витрати на одного працівника	Величина фонду оплати праці у звітному періоді/ чисельність працівників у звітному періоді
2	Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати	Величина постійних витрат фонду оплати праці/ величина змінних витрат фонду оплати праці
3	Індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці до величини чистого прибутку	Середній темп зміни величини фонду оплати праці/ середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації
4	Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та виручкою від реалізації підприємства	Темпи зростання фонду оплати праці/ темпи зростання виручки від реалізації

## Продовження таблиці 1.4

№	Показники	Розрахунок показників
5	Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та чистим прибутком підприємства	Темпи зростання фонду оплати праці/ темпи зростання чистого прибутку
6	Обсяг чистого прибутку на одну гривню витрат на персонал	Обсяг чистого прибутку у звітному періоді/ загальний фонд оплати праці
7	Питома вага основної заробітної плати у фонді оплати праці	Фонд основної заробітної плати/ Загальний фонд оплати праці
8	Питома вага додаткової заробітної плати у фонді оплати праці	Фонд додаткової заробітної плати/ Загальний фонд оплати праці
9	Плинність персоналу	Кількість звільнених працівників за власним бажанням, за прогули, інші порушення трудової дисципліни/ середньооблікова чисельність працівників
10	Плинність персоналу у зв'язку із незадоволеністю компенсаційним пакетом	Частка працівників, що звільнилися через незадоволеність компенсаційним пакетом/ середньооблікова чисельність працівників
11	Рівень відповідності середнього рівня заробітної плати підприємства середньоринковим значенням	Фактична середня заробітна плата працівника за звітний період/ середньоринкова заробітна плата в регіоні працівника на аналогічній посаді
12	Рівень ефективності формування бюджету фонду оплати праці	Фактична величина фонду оплати праці підприємства у звітному періоді/ бюджетна величина фонду оплати праці на звітний період
13	Рівень задоволеності працівників наявним компенсаційним пакетом	Кількість працівників, що задоволені компенсаційним пакетом/ загальна кількість працівників
14	Рівень рентабельності заробітної плати	Прибуток(збиток) підприємства/ фонд заробітної плати підприємства
15	Рівень формалізування методів мотивування персоналу	Кількість методів мотивування персоналу, які є формалізованими/ загальна кількість методів мотивування персоналу на підприємстві
16	Частка витрат на інші компенсаційні витрати	Фонд інших компенсаційних виплат/ Загальний фонд оплати праці
17	Частка витрат на матеріальні заохочення персоналу в складі чистого прибутку підприємства	Витрати на матеріальні заохочення персоналу/ чистий прибуток підприємства
18	Частка витрат на оплату праці у складі валових витрат підприємства	Фонд оплати праці у звітному періоді/ обсяг валових витрат у звітному періоді
19	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації	Величина фонду оплати праці у звітному періоді/обсяг реалізації у звітному періоді
20	Частка витрат на персонал, що займаються діяльністю, пов'язаною з реалізацією продукції в обсязі доходів від основної реалізації	Фонд оплати праці персоналу, що займаються основною діяльністю пов'язаною з реалізацією продукції/ доходи від основної реалізації

Джерело: розроблено автором на основі [11] та [36]

Отже, зазначені у табл. 1.4 показники можна умовно поділити на декілька груп, а саме: ефективність управління, фінансова стійкість, рентабельність, бюджетування та контроль. Усі ці показники можуть сигналізувати про проблеми в ефективності управління компенсаційним пакетом на підприємстві.

Загальною метою проведення аналізу є поліпшення фінансового стану та удосконалення управління персоналом на підприємстві, що може бути досягнуто за допомогою більш ефективних стратегій управління людськими ресурсами, оптимізації витрат та підвищення задоволеності персоналу.

Не менш важливим є збереження та забезпечення внутрішньої справедливості та об'єктивності під час вдосконалення компенсаційного пакета Система внутрішнього контролю в HR службі має постійно відслідковувати різницю в компенсаційних пакетах співробітників на однакових рівнях, особливо при прийнятті нових працівників, забезпечуючи мінімальну різницю між ними [12].

М. Петрушенко зазначає, що не менш важливим є аналіз обізнаності персоналу про компенсаційний пакет. У ході опитування задоволеністю структурою компенсаційного пакета та розміром окремих виплат має бути враховане особистісне бачення кожного співробітника. Доцільно, щоб анкета містила запитання про розуміння сутності, складу та принципів формування компенсаційного пакета [25].

У процесі діагностики ефективності компенсаційного пакета на підприємстві доцільно постійно відстежувати тренди та тенденції із зовнішніх джерел, серед яких виставки, воркшопи, вебінари, конференції, круглі столи, симпозіуми, звіти державних органів влади, нормативні законодавчі документи, матеріали рекрутингових агентств та консалтингових компаній.

Існує низка складових компенсаційного пакета, вплив яких дуже важко або неможливо виміряти, наприклад, баланс між роботою та особистим життям, поліпшення умов праці, надання додаткових вихідних, інструменти нематеріальної мотивації [14]. Їх вплив можна оцінити лише в довгостроковій перспективі або методом суб'єктивного оцінювання.

Цей метод може дозволити HR фахівцю оцінити загальний рівень задоволеності колективу у порівнянні з періодами, де ці складові не застосовувались.

Одним із способів швидкої діагностики впливу нематеріальної складової компенсаційного пакета є вимірювання показнику eNPS. Employee Net Promoter Score (eNPS) – це потужний інструмент, який допомагає компаніям вимірювати та підвищувати задоволеність і залученість співробітників. Це простий, але ефективний показник, який дозволяє компаніям оцінити, наскільки ймовірно, що їхні працівники порекомендують їхню організацію як місце для роботи.

Щоб розрахувати eNPS компанії достатньо одного запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нас як місце роботи для своєї родини та друзів?». На нього слід відповісти за шкалою від 0 до 10 балів, причому 0 означає найменшу ймовірність рекомендувати вашу компанію, а 10 – найвірогіднішу. Залежно від відповіді працівники поділяються на три групи:

Критики – співробітники, які вибирають від 0 до 6 балів, мають негативну думку про компанію.

Нейтральні – співробітники, які обирають 7 або 8 балів, мають нейтральну думку.

Промоутери – працівники, які вибирають 9 або 10 балів, дуже задоволені і можуть допомогти у активному просуванні компанії.

Для того щоб розрахувати показник потрібно скористатись формулою:

$$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків.}$$

Згідно з нещодавнім опитуванням Gallup, компанії з високозалученими працівниками на 21% прибутковіші та на 17% продуктивніші, ніж компанії з незалученими колегами. Це демонструє важливість розуміння залученості співробітників і виявлення потенційних проблем до того, як вони вплинуть на прибутковість бізнесу [48].

Оскільки вдосконалення компенсаційного пакета потребує капіталовкладень, показники ефективності можуть дозволити HR фахівцям вести діалог з акціонерами про важливість таких інвестицій. За умови правильно підбраного

компенсаційного пакета, зусилля матимуть позитивний вплив на продуктивність і результативність праці, що збільшить доходи і оптимізує витрати підприємства.

Отже, для забезпечення ефективності компенсаційного пакета, необхідно вимірювати ступінь його впливу не тільки на задоволеність персоналу, але і на фінансовий результат підприємства. Аналіз впливу компенсаційного пакета на діяльність компанії є важливою частиною управління персоналом і фінансовим управлінням. Цей аналіз допомагає оцінити, наскільки компенсаційна стратегія сприяє досягненню цілей організації і підвищенню її конкурентоспроможності [27]. Аналіз витрат на компенсаційний пакет допомагає організаціям визначити оптимальний баланс між витратами на персонал і досягненням бізнес-цілей, а також зберегти конкурентну перевагу на ринку праці.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА ТОВ «ВІДЖИ ТРЕЙД»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віджи Трейд»

ТОВ «Віджи Трейд» є частиною вертикально інтегрованої Групи Компаній «Верес», яка займається повним циклом вирощування та виробництва плодоовочевої консервації, соусів та готових до вживання страв. Робота ГК «Верес» побудована на принципах кластерного поділу бізнесу, що забезпечує максимально ефективне управління на регіональному та місцевому рівнях.

Організаційну структуру ГК «Верес» наведено на рис. 2.1.

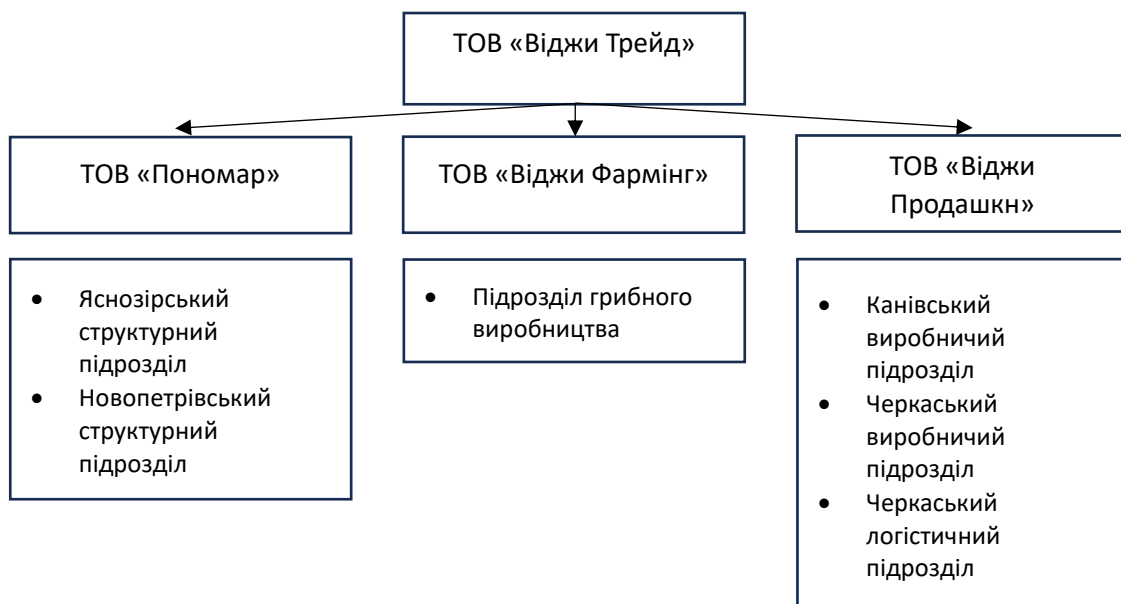


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ГК «Верес»

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Віджи Трейд»*

Підрозділи компанії, що займаються безпосередньо виробництвом та вирощуванням територіально розташовані в межах Черкаської області, що дозволяє швидко та злагоджено керувати логістичними процесами. Також перевагою є те, що цей регіон розташований у межах центральної України, тому логістичний центр є рівновіддаленим від крайніх областей та може забезпечити доставку до клієнтів у найкоротші терміни.

ТОВ «Пономар» – це підприємство, що забезпечує вирощування власної сировини для подальшої її переробки. На полях Групи Компаній вирощують горох, кукурудзу, кабачки, цибулю, моркву, огірки, томати та інші культури, що є складовими продукції, а також біржові культури, такі як: пшениця та соняшник, які компанія реалізує.

Новопетрівський структурний підрозділ знаходиться у Миколаївській області, у лютому 2022 року село Новопетрівка було окуповано, заміновано поля, викрадено виробничу техніку та усі наявні матеріальні ресурси. Після деокупації у липні 2022 року та дотепер компанія не має доступних ресурсів для матеріальних вкладень у розмінування полів та відновлення процесу вирощування. У 2022 та 2023 році сировину було вирощено на полях Яснозірського підрозділу, а також закуплено у зовнішніх постачальників.

ТОВ «Віджи Фармінг» – це найбільше в Україні підприємство з повного циклу вирощування шампінйонів. Починаючи від виробництва компосту для забезпечення грибниці, далі посадка та збір готового гриба – це все було реалізовано на підприємстві. Втративши частину ринків збуту після 24 лютого 2022 та довгих років роботи підприємство мало інвестувати у модернізацію виробництва для зменшення виробничих витрат, проте не маючи доступних грошових ресурсів від постійних збитків ТОВ «Віджи Фармінг» було вимушене закритись у липні 2023 року.

ТОВ «Віджи Продакшн» – це організація, що об'єднує у собі виробничі підрозділи та логістичний центр. Канівський виробничий підрозділ забезпечує виробництво більшості асортиментного ряду торгової марки, як плодоовочеву консервацію, так і соуси, а також готові до вживання страви.

Черкаський виробничий підрозділ працює лише 4 місяці на рік: з червня по вересень та займається виключно виробництвом консервованого горошку, кукурудзи та кабачкової ікри, це ті овочі, що потрапляють на завод у літній період з полів Яснозір'я.

Черкаський логістичний підрозділ виконує дві важливі завершальні функції виробничих етапів – етикетування готової продукції та відвантаження до клієнтів.

ГК «Верес» є однією з ключових компаній, що підтримують продовольчу безпеку України та продовжують свою діяльність попри значні складності та зміни. Компанія з початку повномасштабного вторгнення продовжує надавати гуманітарну допомогу як ВПО, так і громадам прифронтових зон, які особливо цього потребують. Також на початку 2023 року було виготовлено понад 100 000 продовольчих наборів для ЗСУ на замовлення Міністерства Оборони України. ГК «Верес» вживає всіх необхідних зусиль для підтримки своїх виробничих потужностей та земельних ділянок, розробляючи плани до повернення обсягів виробництва та вирощування довоєнного стану.

ТОВ «Віджи Трейд» знаходить у місті Київ та відповідає за побудову ефективної взаємодії між усіма підрозділами компанії та реалізацію готової продукції. Співробітники компанії забезпечують переважно адміністративні та збутові функції Групи Компаній.

Структура управлінської компанії зображена на рис 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Віджи Трейд»

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Віджи Трейд»*

Більшість функцій компанії мають наскрізний характер, що забезпечує як виробництво, так і збут готової продукції.

Функція з управління персоналом в компанії спрямована на досягнення ефективного використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства. У більш широкому контексті управління персоналом спрямоване на забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення задоволеності співробітників, мотивацію персоналу до ефективної роботи, у тому числі шляхом встановлення конкурентного рівня оплати праці.

З метою проведення більш ґрунтовного аналізу діяльності підприємства, проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ГК «Верес» за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ГК «Верес» 2020-2022 рр., грн.

Показник	Значення показників			Зміна показників, + / -			
	за роками			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чиста виручка від реалізації, тис. грн	1 023 048	1 081 457	1 204 453	58 409	6%	122 996	11%
Собівартість виробництва продукції, тис. грн	743 370	815 475	860 867	72 105	10%	45 392	6%
Операційні витрати, тис. грн.	227 919	250 760	277 054	22 841	10%	26 294	10%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	139 671	146 283	139 328	6 612	5%	- 6 955	-5%
в т.ч. витрати на заробітну плату, тис. грн.	137 362	144 106	138 346	6 744	5%	- 5 760	-4%
в т.ч. інші витрати на персонал	2 309	2 177	982	- 132	-6%	- 1 195	-55%
Прибуток, тис. грн.	279 678	265 982	343 585	- 13 696	-5%	77 603	29%
Частка операційних витрат у виручці компанії, %	22%	23%	23%	1%	4%	0%	-1%
Частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат, %	61%	58%	50%	-3%	-5%	-8%	-14%
Частка інших витрат на персоналу в складі витрат на персонал, %	1,7%	1,5%	0,7%	0%	-10%	-1%	-53%
Рентабельність продукції (РП), %	27%	25%	29%	-3%	-10%	4%	16%

## Продовження таблиці 2.1

Показник	Значення показників			Зміна показників, + / –			
	за роками			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1 583	1 325	1 245	- 258,00	-16%	- 80,00	-6%
Середньорічний дохід (прибуток) на одного працівника, тис. грн.	176,68	200,74	275,97	24,06	14%	75,23	37%
Середня заробітна плата на одного працівника, тис. грн.	7,23	9,06	9,26	1,83	25%	0,20	2%
Сума прибутку на 1 гривню заробітної плати	2,04	1,85	2,48	- 0,19	-9%	0,64	35%
Доля інших витрат на персонал у доходах компанії, %	0,2%	0,2%	0,1%	0%	-11%	0%	-59%

*Джерело: розроблено автором на основі щорічної звітності ТОВ «Віджи Трейд»*

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємств, можемо зробити висновок про незначне покращення результатів діяльності. Про це свідчить збільшення прибутку на 29% у 2022 році. З іншого боку у 2021 році було отримано на 6% менше прибутку, при тому, що виручка від реалізації зросла. В першу чергу це пов'язано зі збільшенням витрат, що вказує на потребу пошуку оптимізації поточної структури собівартості або збільшення рентабельності.

Виходячи з даних рис. 2.3, у 2022 році не вдалось зменшити собівартість продукції, варто зазначити, що значна частина собівартості – це витрати на сировину та матеріали, які внаслідок економічної ситуації в країні у 2021-2022 роках зазнали значного удорожчання. Саме тому у 2022 році було прийнято рішення про переоцінку продукції для клієнтів, що в результаті дозволило підвищити рентабельність на 4% у порівнянні з попереднім роком.

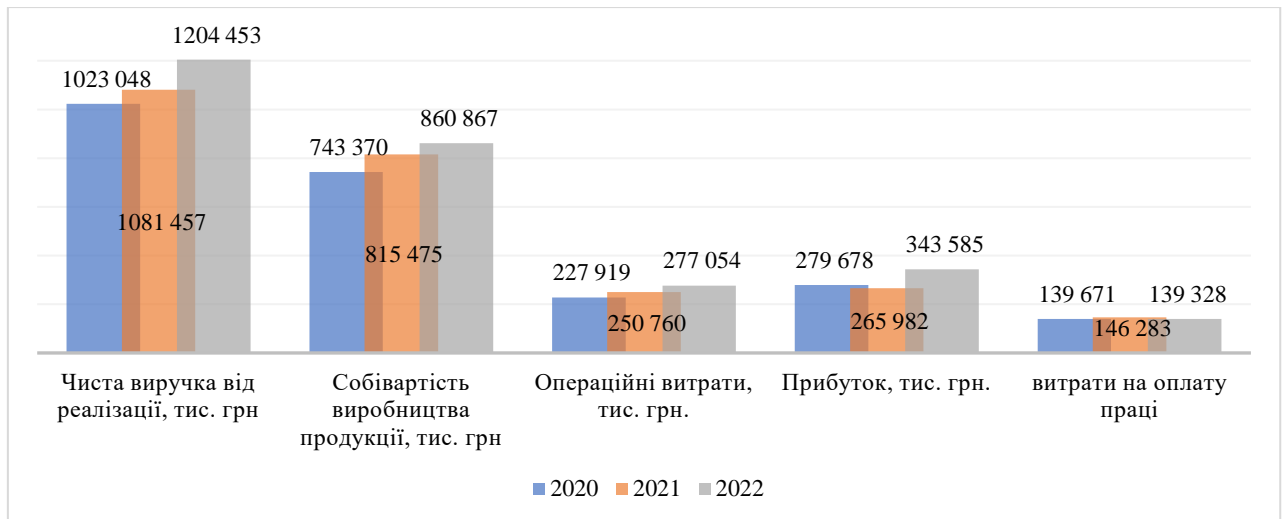


Рисунок 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ГК «Верес» 2020-2022 рр., грн.

*Джерело: розроблено автором на основі щорічної звітності ТОВ «Віджи Трейд»*

Динаміка фонду оплати праці свідчить про те, що витрати на персонал зросли у 2021 році на 5 %. У першу чергу це пов'язано із підвищенням мінімальної заробітної плати, оскільки її підвищення призводить до зростання посадових окладів працівників на найнижчих грейдах. У той же час заробітна плата на 1 працівника зросла на 25%. Разом з тим частка витрат на персонал в операційних витратах навіть зменшилась на 15% у порівнянні з попереднім роком.

Ще одна негативна тенденція простежується у зменшенні інших витрат на персонал, що включають в себе витрати на навчання, корпоративні заходи, харчування, страхування тощо. Частка цих витрат у доходах компанії зменшилась з 0,2% у 2020 році до 0,1% у 2022. Цей фактор може призвести до відчуття працівників, що компанія не хоче розділяти з ними свій прибуток, а також не цінує їх внесок у спільний результат, при тому що за 3 роки дохід від реалізації на 1 співробітника виріс на 35%.

Динаміка фінансових результатів у 2020-2022 рр. показує, що частка операційних витрат у доходах підприємства – 22% у 2021 та 23% у 2022 році. Цей показник свідчить про те, що більша частина доходів іде на покриття поточних витрат і у компанії не залишається фінансових ресурсів для значних капіталовкладень. У даній ситуації без модернізації та автоматизації

виробництва собівартість буде лише зростати, як і операційні витрати, тому перед підприємством стоїть завдання не лише у компенсації власних витрат, але і у накопиченні капіталу для подальших інвестицій.

Дані щодо основних показників, які характеризують рух персоналу ТОВ «Віджи Трейд», наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники, які характеризують рух персоналу ТОВ «Віджи Трейд»

Показники	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	абсол.	відн.	абсол.	відн.
1. Середньооблікова чисельність за рік, осіб	172	124	175	-48	-28%	51	41%
2. Планова чисельність персоналу за рік, осіб	177	140	197	-37	-21%	57	41%
3. Коефіцієнт укомплектованості персоналом, %	97%	89%	89%	-9%	-9%	0%	0%
4. Прийнято за рік, осіб	70	41	44	-29	-41%	3	7%
5. Звільнено за рік, осіб	93	21	55	-72	-77%	34	162%
у тому числі звільнено:							
- за власним бажанням, осіб	32	21	20	-11	-34%	-1	-5%
- в т.ч. через незадоволеність компенсаційним пакетом, осіб	19	5	5	-14	-74%	0	0%
- у зв'язку зі зміною організаційної структури, осіб	55	2	25	-53	-96%	23	1150%
6. Плинність персоналу, %	24,2%	18,6%	18,3%	-5,6%	-23,1%	-0,3%	-1,6%

*Джерело: розроблено автором на основі щорічної звітності ТОВ «Віджи Трейд»*

Як свідчать дані табл. 2.2, чисельність персоналу ТОВ «Віджи Трейд» постійно змінювалась. Варто зазначити, що динамічно змінювалась не лише фактична, але і планова чисельність постійних працівників. Так у 2021 році планова чисельність зменшилась на 21% у той час як фактична була зменшена на 28%. У 2022 році бачимо більш оптимістичну картину, адже бюджетом було заплановано збільшення чисельності на 41% у порівнянні до попереднього, фактично вдалось зберегти дану пропорцію.

Незважаючи на збільшення чисельності персоналу, динаміка укомплектованості штату має тенденцію до зниження: 89% у 2022 та 2021 роках проти 97% у 2020 році. Такі зміни зумовлені, насамперед, економічною,

політичною ситуацією в країні, а також воєнним станом, що безпосередньо впливали і на ринок праці у 2021 та 2022 роках. З іншого боку певний «дефіцит» персоналу створював нові можливості та штатних працівників компанії, адже виконуючи обов'язки вакантної посади працівники не лише отримують доплату, але й розвивають власні професійні навички. Згодом такі працівники можуть швидше просуватися кар'єрними сходами та обіймати нові посади з більш широким спектром посадових обов'язків та відповідно кращим компенсаційним пакетом.

Нестабільна ситуація в країні з іншого боку позитивно вплинула на плинність персоналу, адже у 2021 та 2022 роках вона зменшилась на 5,6% у абсолютному відношенні до 2020 року. Працівники більш зважено ставились до звільнень, адже боялись втратити стабільне місце роботи. У той же час у 2022 році зросла кількість звільнень у зв'язку зі зміною організаційної структури. Для оптимізації адміністративних витрат компанією було прийнято рішення про передавання декількох функцій на аутсорсинг у кінці року, що незначно вплинуло на середньооблікову чисельність.

Хоча динаміка фінансово економічного становища компанії здебільшого позитивна, у 2023 році ситуація значно погіршилась. З метою дослідження причин втрати конкурентної переваги розглянемо розроблену діаграму Ісікави, що зображена на рис. 2.4

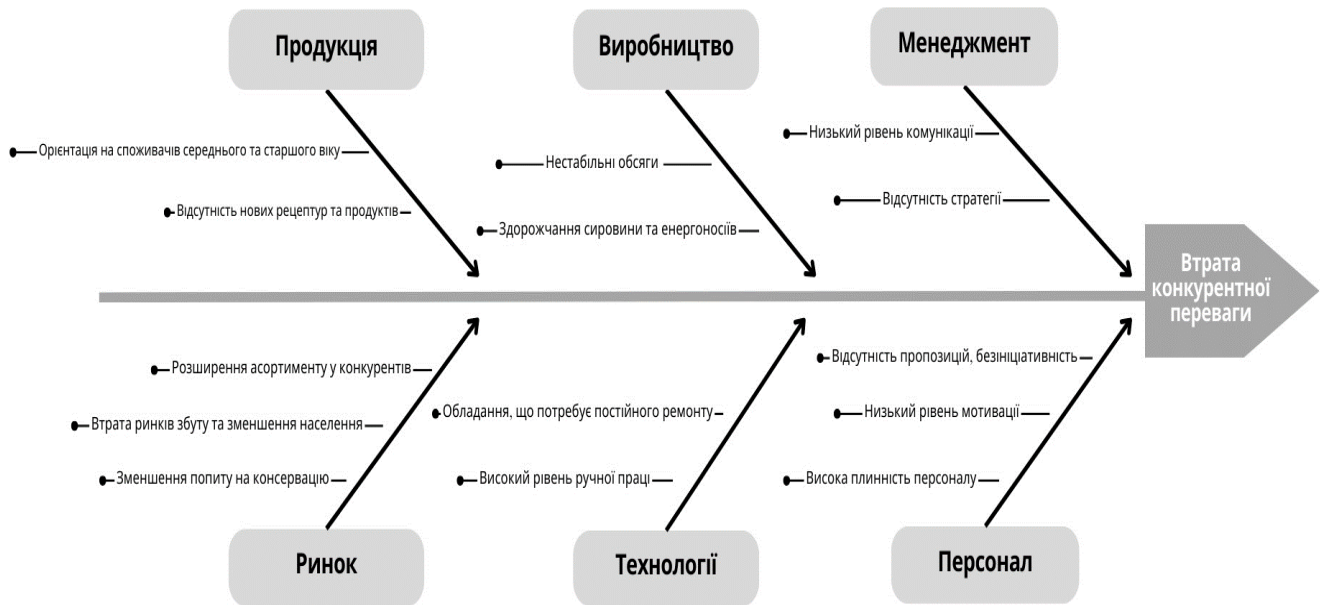


Рисунок 2.4 – Основні причини втрати конкурентної переваги ГК «Верес»

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Віджи Трейд»*

Отже, як ми бачимо втрата конкурентної переваги підприємства може бути спричинена різними групами факторів. Зокрема, застаріла технологія та відсутність інновацій призводить до програшу конкурентами в сучасному ринковому середовищі. Неспроможність ефективно керувати підприємством, планувати стратегічний розвиток і реагувати на зміни на ринку призводить до неузгодженого управління, так, як наслідок, неузгоджених дій та цілей різних підрозділів.

Недостатні фінансові, людські та матеріальні ресурси обмежують можливості підприємства для адаптації до змін в попиті та смаках споживачів. Тим часом введення нових конкурентів на ринок та зростання активності існуючих гравців призводить до скорочення частки ринку підприємства.

Низька мотивація співробітників впливає на продуктивність праці та відсутність бажання привносити нові ідеї або вдосконалювати наявні процеси. Серед основних причин низької мотивації є незадоволеність компенсаційним пакетом, при тому як матеріальною, так і нематеріальною його частиною [41]. Також низький рівень оплати праці призводить до втрати найкращих

працівників. Адже найефективніші кадри можуть з легкістю отримати роботу на іншому підприємстві, а наявний компенсаційний пакет не зможе привабити нового фахівця вищого або навіть аналогічного рівня. Втрата інтелектуального капіталу та експертизи призводить до сповільнення темпів розвитку підприємства, та навіть до його стагнації.

Для підтримки та вдосконалення конкурентної переваги важливо постійно аналізувати ринок, вдосконалювати продукцію та послуги, вести ефективне управління та вчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

## **2.2 Аналіз порядку формування основної заробітної плати в ТОВ «Віджи Трейд»**

Основними завданнями встановлення основної заробітної плати на підприємстві є забезпечення:

- зацікавленості кожного працівника у виявленні та реалізації резервів і можливостей підвищення результатів праці;
- обґрунтованості співвідношень в оплаті праці різних груп і категорій працівників, виходячи з професійного досвіду, складності виконуваних ними робіт і функцій, рівня відповідальності і творчої активності;
- співвідношень між розміром заробітної плати і трудовими зусиллями працівника.

З метою забезпечення поставлених завдань у ТОВ «Віджи Трейд» побудована система грейдуння посад за методологією Hay Group.

Ця методологія належить до способу оцінювання та класифікації робочих місць у організації. Hay Group (на даний момент відома як Korn Ferry) спеціалізується на консультуванні у сфері управління персоналом і розробці систем оплати праці. Вони розробили кілька методів оцінювання робочих місць та побудови грейдів, одним із них є система факторів Hay Guide Chart – Profile Method.

Цей метод оцінювання робочих місць містить такі етапи:

1. Встановлення факторів, які визначають цінність робочих місць в організації, такі як складність завдань, рівень відповідальності, навички та ін.
2. Оцінювання робочих місць за факторами за допомогою шкали, яка може змінюватися залежно від конкретних потреб організації.
3. Визначення загальної оцінки робочого місця шляхом аналізу конкретної посади під час зустрічі на комітеті з оцінювання.

Ця методика дозволяє організації структурувати і класифікувати робочі місця на основі їх характеристик, результати цих оцінок організація використовує під час управління основною заробітною платою, планування кар'єри та вирішення інших питань управління персоналом.

Отже, базовий розмір посадового окладу встановлюється відповідно до визначеного грейду посади і відповідного ринкового рівня оплати праці в аналогічному грейді.

Під час визначення базової винагороди конкретного працівника беруть до уваги його досвід та навички та проводять оцінку його відповідності посаді. У разі якщо для повноцінного функціонування працівник потребуватиме додаткового навчання шляхом наставництва, його посадовий оклад може бути зменшено на період випробувального терміну.

Розмір основної частини заробітної плати може переглядатися за ініціативою безпосереднього керівника та/або в таких випадках:

- за результатами оцінювання персоналу;
- у разі планового перегляду посадових окладів;
- у разі переведення працівника на іншу посаду;
- у разі збільшення посадових обов'язків та функціоналу працівника.

Зокрема цього року плановий перегляд заробітних плат був за результатами оцінювання персоналу. Тобто, під час прийняття рішення про розмір підвищення посадового окладу до уваги брали два фактори:

- рейтинг працівника за результатами оцінювання;

- місце посадового окладу працівника у діапазонах ринкової оплати праці.

Визначення діапазонів заробітної плати – це ще один важливий елемент компенсаційної політики компанії. Підприємство щорічно бере участь у оглядах ринку заробітних плат від компанії Korn Ferry. Починаючи з квітня, відбувається підготовка інформації для завантаження на платформу за усіма рівням оплати працівників, у серпні - жовтні залежно від кількості учасників компанія готує звіти щодо діапазонів заробітної плати компаніями у поточному році.

Важливо не лише визначити, де знаходиться компанія на ринку у порівнянні з конкурентами галузі, але і сформуванню оптимальну політику оплати праці на наступний рік, до якого рівня потрібно буде підвищувати винагороду працівникам компанії.

Тож цього року компанія керувалась принципом, що найбільше підвищення мають отримати ті, хто є найрезультативнішим працівником та чий рівень заробітної плати у порівнянні з ринковим є найнижчим. Тож цього року для перегляду заробітних плат ТОВ «Віджи Трейд» було використано матрицю, наведену в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця рівня підвищення заробітних плат ТОВ «Віджи Трейд» у 2023 році, %

Рейтинг/місце у діапазоні оплати праці	А	В	С
нижче min	20%	15%	0%
min-Q1	15%	10%	0%
Q1-md	10%	5%	0%
md-Q3	5%	0%	0%
Q3-max	0%	0%	0%
max	0%	0%	0%

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

У ході реалізації перегляду заробітних плат було помічено таку тенденцію: після довгоочікуваного підвищення працівники звільнялися з

компанії. Тобто, підвищення заробітної плати дало зворотній ефект. Можемо припустити, що це пов'язано з такими причинами:

1. Недостатньо якісна комунікація від керівника щодо результатів оцінювання та перегляду заробітних плат. Хоча базові принципи перегляду посадових окладів пояснюються Дирекцією з управління персоналом, комунікація від керівника є більш важливою для співробітника. Під час обговорення результатів оцінювання важливо пояснити та наголосити на тому, чому співробітнику було присвоєно такий рейтинг, які в нього зони для розвитку, та чи відповідає його рівень оплати поточним ринковим умовам. Якщо зворотній зв'язок не був націлений на роз'яснення принципів встановлення окладу чи відсутність зворотного зв'язку могли спричинити відчуття несправедливості щодо результатів перегляду посадового окладу.

2. Завищені очікування щодо підвищення посадового окладу. Починаючи з 2019 року у компанії не було планового перегляду заробітних плат, лише точкові за ініціативи керівника, або через розширення посадових обов'язків. Безумовно, на це була низка причин з якою зіштовхнулась більшість українських компаній, від повного закриття та обмежень на відвідування торгівельних точок, до усіх обмежень, втрат ринків збуту та ризиків, що пов'язані із повномасштабним вторгненням. Проте це також спричинило інфляцію та значне подорожчання життя. Саме тому, сподіваючись на підвищення, працівники очікували на значний відсоток зростання. Проте компанія, враховуючи свої фінансові можливості, не може собі дозволити значне збільшення фонду оплати праці, тому максимальний відсоток перегляду за матрицею був на рівні 20%.

Звичайно, не всі звільнення за цей період були пов'язані з переглядом заробітних плат, проте це могло спричинити відчуття розчарування, що спонукало працівників почати пошук нового місця роботи та/або прийняти нові пропозиції.

Таблиця 2.4 – Схема (тарифікатор) посадових окладів працівників ТОВ «Віджи Трейд» станом на 01.08.2023 р.

Грейд	Динаміка окладів, (грн.)	
	Мінімальний оклад	Максимальний оклад
11	10 053	15 080
12	11 938	17 908
13	14 989	22 483
14	18 972	31 620
15	24 096	40 159
16	30 769	51 281
17	41 001	68 336
18	10% - 60% від посадового окладу генерального директора	
19		
20		
21		

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

У табл. 2.4 відображено діапазони заробітних плат, встановлені для працівників ТОВ «Віджи Трейд» на основі оглядів ринку заробітних плат. Тобто при перегляді чи встановленні нового посадового окладу в першу чергу рівень заробітної плати має знаходитись у межах даних діапазонів.

Як на практиці застосовано дану схему розглянуто у табл. 2.5. Як ми бачимо з табл. 2.5, більша частина персоналу, а саме 40% мають рівень заробітної плати нижче за мінімальну ринкову. Друга за величиною більшість (38%) мають посадові оклади наближені до медіани. Можна з впевненістю стверджувати, що це нові співробітники, оклади яким були встановлені нещодавно і відповідно до ринкових значень. У своїй стратегії з оплати праці компанія прагне до оплати на рівні медіани ринку.

Цей парадокс властивий багатьом компаніям, коли працівники, що давно працюють не отримують підвищення заробітних плат до ринкового рівня щороку, а нові працівники мають конкурентний рівень винагороди. Така ситуація загалом може негативно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі, викликати конфлікти та спричиняти звільнення працівників, а отже, погіршувати показник плинності персоналу.

Таблиця 2.5 – Розподіл посадових окладів працівників за ринковими діапазонами оплати праці, %

Грейд	Нижче мінімуму	Мінімум - нижній квартиль	Нижній квартиль-медіана	Медіана - верхній квартиль	Верхній квартиль - максимум	Вище максимуму
<b>17</b>	13%	4%	18%	2%		
<b>16</b>	13%	4%	13%	2%		
<b>15</b>	4%	5%	5%	2%	2%	
<b>14</b>	5%		2%			
<b>13</b>	5%			2%		
<b>Всього</b>	<b>40%</b>	<b>13%</b>	<b>38%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

З метою аналізу справедливості та диференціації встановлених окладів було виміряно тарифні коефіцієнти по грейдам по середньому рівню заробітної плати, що відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Диференціація міжпосадових співвідношень в оплаті праці в ТОВ «Віджи Трейд»

Грейд	11	12	13	14	15	16	17
Середній посадовий оклад, грн	12422	18634	24264	26470	35085	40646	55458
Міжпосадові співвідношення	1,00	1,50	1,95	2,13	2,82	3,27	4,46
Абсолютне зростання міжпосадових співвідношень		0,50	0,45	0,18	0,69	0,45	1,19
Відносне зростання міжпосадових співвідношень, %		50	30	9	33	16	36

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

Під час формування системи оплати праці особливо важливо враховувати збереження так званого «порога відчутності». Під ним розуміють мінімально необхідний рівень різниці між посадовими окладами працівників суміжних грейдів. Єдиного підходу до визначення оптимального порогу відчутності немає, проте більшість науковців схиляється до думки, що величина «порога відчутності» не повинна бути нижчою за 10 % [9].

Як ми бачило з табл. 2.6 фактична різниця в рівнях посадових окладів незбалансована. Є величини набагато вище за «поріг відчутності» (50%), з

іншого боку є показник у 9%. Можемо зробити висновок, що така система оплати праці неадекватно відображає різницю в складності виконуваних робіт та не забезпечує об'єктивної диференціації умов оплати праці.

Виявлені недоліки у формуванні постійної частини компенсаційного пакета вказують на порушення справедливості в оплаті праці і демонструють, що узгодження окладів з рівнями посад часто порушено, що зумовлено значним відставанням від ринкових значень заробітних плат працівників, оклади яким було встановлено декілька років назад.

В ході аналізу порядку встановлення посадових окладів ТОВ «Віджи Трейд» на основі системи грейдів нами виявлені недоліки, пов'язані з відмінностями рівнів оплати праці на однаковому грейді, що негативно впливає на диференціацію оплати, мотивацію працівників та спричиняє плинність персоналу.

Ці проблеми порушують принцип соціальної справедливості, знижують рівень трудової активності, негативно впливають на мотиваційну функцію заробітної плати. Тому необхідно переглянути політику оплати праці на підприємстві, насамперед, встановити ринковий рівень заробітної плати для співробітників, посадові оклади яких значно відстають від рівня оплати колег на аналогічному грейді.

### **2.3 Аналіз системи преміювання ТОВ «Віджи Трейд»**

Змінна частина заробітної плати відіграє важливу роль у підтримці мотивації персоналу та заохоченні його до поліпшення результатів діяльності. Премії є тим інструментом, що дозволяють заохочувати персонал у необхідному для компанії напрямку. Збалансована та обґрунтована система ключових показників ефективності дозволяє компанії не тільки досягати поставлених результатів, але і підтримувати високий рівень мотивації персоналу, забезпечуючи один з ключових принципів формування

компенсаційного пакета – прозорість.

У ТОВ «Віджи Трейд» запроваджено систему преміювання на основі управління за цілями. У Товаристві встановлюються та регулярно переглядаються цілі та ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Мета цих показників – зробити так, щоб дії працівників різних підрозділів були узгоджені та орієнтувалися на стратегічні показники усього підприємства [17]. Найбільш розгалужену систему преміювання має Дирекція з продажів. Працівникам, що не виконують управлінські функції, встановлено місячні KPI, старші регіональні менеджери та менеджери ключових клієнтів мають місячні та квартальні цілі, національні менеджери та директор з продажів мають квартальні та річні цілі.

Для менеджерів інших напрямів діяльності передбачено квартальне преміювання. Для них встановлено групову ціль, однакову для всіх, а також низку кількісних та якісних показників.

Важливо зазначити, що працівники незалежно від рівня своєї посади та функціоналу, беручи участь в системі квартальної постановки цілей. Співробітники мають змогу самостійно або спільно з керівником обирати 2-3 групи показників, досягнення яких може залежати як від них самих, так і від їхніх колег і керівників.

Вадливим аспектом у розробці ефективної моделі змінної частини оплати праці є визначення оптимального співвідношення між якісними та кількісними показниками преміювання. Простежується тенденція, що працівники ТОВ «Віджи Трейд» все більше надають перевагу якісним цілям порівняно з кількісними (табл. 2.7). Це можна пояснити тим, що працівники як правило одноосібно хочуть впливати на власний результат, адже кількісні показники можуть залежати від низки факторів.

Таблиця 2.7 – Розподіл груп показників у змінній частині компенсаційного пакета

Період	Частка групових показників,%	Частка кількісних показників,%	Частка якісних показників,%
1 кв. 2021	15	55	30
2 кв. 2021	15	55	30
3 кв. 2021	15	55	30
4 кв. 2021	15	50	35
1 кв. 2022	15	40	45
2 кв. 2022	15	35	50
3 кв. 2022	15	30	55
4 кв. 2022	15	30	55

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

Отже, більшість працівників у структурі квартального преміювання мають комплекс групових та індивідуальних показників. Проте до створення збалансованої карти цілей слід підходити диференційовано з урахуванням рівня посади співробітника в компанії, його повноважень та можливості впливати на кінцевий результат.

Фахівці з управління персоналом дійшли висновку, що чим вищий грейд та посада працівника у компанії, тим більшу частку групових та кількісних показників повинна мати карта цілей, адже саме ці співробітники безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності компанії. Для лінійного менеджменту більшу частку мають становити індивідуальні показники преміювання, які сприятимуть досягненню цілей керівника. Загалом для досягнення цілей організації для всіх посад рекомендується включати якісні та кількісні показники преміювання.

Розглянемо результати щомісячного преміювання Дирекції з продажів ТОВ «Віджи Трейд», які наведено на рис. 2.5.

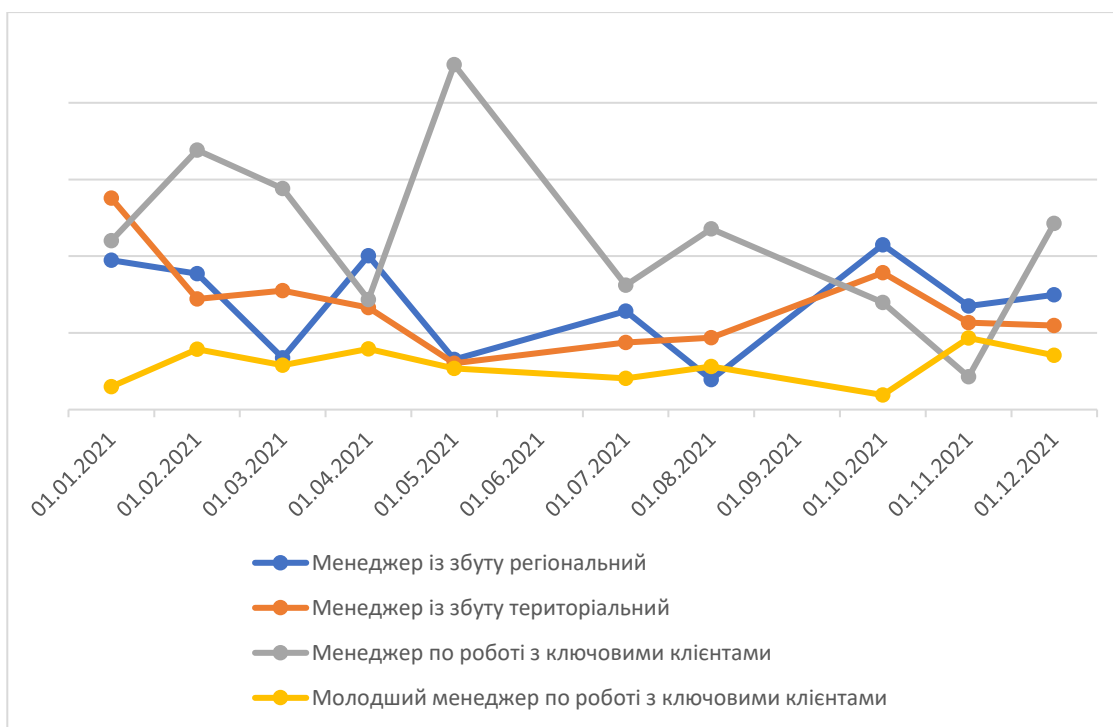


Рисунок 2.5 – Рівень змінної частини компенсаційного пакета у розрізі категорій посад Дирекції з продажів, тис. грн

*Джерело: розроблено автором за результатами виконання показників продажів ТОВ «Віджи Трейд»*

Як ми бачимо на графіку представлено чотири основні посади, що забезпечують функцію продажів у компанії: територіальні, регіональні менеджери та менеджери по роботі з ключовими клієнтами. Звичайно ці посади мають різні грейди та регіони, у яких вони працюють, тому рівень основної заробітної плати та відповідно розмір премій у них різні.

Хочемо звернути увагу на криві, адже неможливо простежити чітку залежність між декількома лініями. Це свідчить про те, що показники преміювання є індивідуальними, а не груповими. Індивідуальні показники преміювання базуються на особистих досягненнях і результатах кожного співробітника. Основною перевагою індивідуальних цілей є те, що вони можуть сприяти формуванню почуття самостійності, відповідальності та визнання кожного працівника. Вони також можуть сприяти здоровій конкуренції та інноваціям серед працівників, які хочуть досягти успіху та виділитися.

Однак індивідуальні бонусні схеми також мають деякі недоліки. Вони можуть створити культуру індивідуалізму та недовіри, де співробітники можуть приховувати інформацію, саботувати інших або зосереджуватися на короткострокових прибутках, а не на довгострокових цінностях. Вони також можуть демотивувати працівників, які вважають, що їхня робота несправедливо оцінюється чи винагороджується, або що вони не мають контролю над зовнішніми факторами, які впливають на їх продуктивність.

Показники преміювання Дирекції з продажів для різних посад наведено в таблиці.

Таблиця 2.8 – Показники преміювання Дирекції з продажів

	Річна премія		Квартальна премія		Місячна премія	
Начальник відділу продажів	Маржинальний дохід	20%	Виконання плану по валовому прибутку	80%	відсутні	
	Виконання плану по чистій виручці	30%	Лістинг новинок	10%		
	Виконання плану по валовому прибутку	30%	Утримати рівень дебіторської заборгованості на рівні 15%	10%		
	Пролонгація договорів з клієнтами на умовах дрефта не більше 0,5% та відсутності підвищення відтермінування	20%				
Старший менеджер з продажу	відсутні		Виконання плану по чистому прибутку	80%	Виконання плану по валовому прибутку	100%
			Лістинг новинок	10%		
			Утримати рівень дебіторської заборгованості на рівні 15%	10%		
Менеджер з продажу	відсутні		відсутні		Виконання плану по валовому прибутку	80%
					Лістинг новинок	20%
Молодший менеджер з продажу	відсутні		відсутні		Виконання плану по валовому прибутку	50%
					Виконання промо-плану	50%

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»

Як ми бачимо з даних табл. 2.8, для дирекції з продажів цілі встановлено за методом ієрархічної декомпозиції, що включає в себе поділ цілей на декілька рівнів ієрархії. Вищі рівні включають загальні цілі, а нижчі рівні –

більш конкретні цілі та завдання. Цей метод дозволяє створити структурований план досягнення цілей. Також ми бачимо, чим вищий рівень посади, тим більшу частку у показниках має саме прибуток. Це і не дивно, адже чим вища посада, тим більший вплив має менеджер на кінцевий результат, шляхом застосування відповідної стратегії у перемовинах, координації своїх підлеглих та точності планування.

Також у системі преміювання застосовуються коефіцієнти для отримання премії при досягненні певного рівня виконання плану, що наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти щомісячного преміювання Дирекції з продажів

Відсоток виконання плану	Відсоток премії
70%-74,99%	20%
75%-79,99%	25%
80%-84,99%	30%
85%-89,99%	50%
90%-94,99%	90%
95%-99,99%	95%
100%-104,99%	100%
105% - 109,99%	105%
110% - 114,99%	110%
115% - 120%	115%
>=120%	130%

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

Отже, як ми бачимо дана градація націлена на те щоб зробити систему преміювання максимально прозорою та стимулюючою. Адже працівник за умови виконання плану на 100% отримує премію у повному розмірі, а за умови перевиконання отримує додатковий відсоток. З іншого боку, якщо ціль була досягнута менше ніж на 89,9%, в такому випадку працівник отримує лише 50% премії.

Таку систему можна вважати доволі жорсткою та вимогливою, проте для успішної реалізації поставлених цілей менеджер має не лише продати встановлений обсяг, але і спланувати майбутні угоди, відчувати динаміку

ринку та змінювати підходи у перемовинах з метою досягнення позитивного результату.

Багато менеджерів суміжних напрямків ставлять під сумнів поріг отримання премії у 70%, адже вважають цей результат недостатнім для успішного функціонування бізнесу. Проте враховуючи той факт, що розмір премії менеджера з продажу становить 50-60% від його сукупного доходу, позбавлення його премії у разі виконання плану на 70%, може сильно демотивувати співробітника та спричинити його звільнення.

Що стосується квартального преміювання, то градація є ще більш обмеженою, коефіцієнти отримання премії за виконання квартального плану наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти щоквартального преміювання Дирекції з продажів

відсоток виконання плану	відсоток отриманої премії
<90%	0%
90%-94,99%	90%
95%-99,99%	95%
100%	100%

*Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Віджи Трейд»*

Як бачимо з даних табл. 2.10, отримання квартального бонусу можливе лише за умови виконання плану більш ніж на 90%, в іншому випадку премія не виплачується. З одного боку це є стимулюючим фактором, адже можна організувати роботу за 3 місяці таким чином, щоб правильно спланувати та виконати планові показники. З іншого боку стимул обмежується лише виконанням плану, тобто не передбачено додаткове заохочення за перевиконання планових показників.

Таку систему не можна вважати збалансованою, і якщо при місячному преміюванні співробітник може відчувати, як його результат впливає на його дохід, то квартальне преміювання має більш суб'єктивний характер та повною мірою не забезпечує мотивацію співробітника.

Одним з недоліків описаної системи преміювання є те, що кінцевою ціллю кожного менеджера є не збільшення прибутку, а виконання плану в установленому розмірі. Причому працівникові немає сенсу виконувати план більше ніж на 120%, адже розмір премії від цього не збільшиться. У майбутньому це може призвести до ситуації, коли плани одного менеджера будуть збільшуватись у відповідності до його результативності, а плани іншого менеджера зменшуватись через низку інших причин. Як наслідок – при різному внеску в прибуток компанії, менеджери можуть отримати однаковий розмір премії. Така ситуація може негативно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі та спричиняти конфлікти.

#### **2.4 Аналіз формування соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд»**

У ході дослідження було виявлено, що у ГК «Верес» немає внутрішнього нормативного документу, що регламентує порядок формування соціального пакета. Основні складові соціального пакета визначено окремими положеннями. Як наслідок, співробітники компанії не мають розуміння, що надані їм компенсації та нематеріальні бенефіти є складовими соціального пакета.

Соціальний пакет ТОВ «Віджи Трейд» розроблений відповідно до ієрархічної структури й включає матеріальні та нематеріальні блага, які не належать до заробітної плати.

Проаналізуємо детальніше різні складові соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд».

Тарифи *мобільного зв'язку* залежать від характеру робіт та посади співробітника. Нормативним положенням визначено пакети мобільного зв'язку передбачено для різних рівнів посад. Переважно послугами мобільного зв'язку користуються працівники, робота яких полягає у постійному спілкуванні з клієнтами чи постачальниками. Проте при прийнятті на роботу

кожен працівник може замовити сім карту для себе та користуватись відповідно до встановлених рівнем посади пакетом послуг.

Компенсація *використання палива та амортизація автомобіля* за виконання службових завдань передбачена нормативним положенням для працівників, що мають постійні робочі зустрічі та потребують для пересування особистий або службовий транспорт.

*Компенсація проживання або можливість проживання у службовій квартирі* надається переважно для працівників, які за умовами контракту мають переїхати з іншого міста для виконання своїх посадових обов'язків. Сьогодні таку компенсацію отримують лише 2 співробітники, проте в умовах висококонкурентного ринку праці можливо доведеться все більше фахівців шукати в інших регіонах.

*Надання матеріальної допомоги* – це ще один напрямок компенсаційної політики, що є складовою програм корпоративної соціальної відповідальності. Під час надання допомоги важливим також є рівень посади та доходу, який отримує працівник. За особистою заявою працівника компанія може надати матеріальну допомогу з нагоди народження дитини, на лікування особисте або члена родини чи на поховання. Також з лютого 2022 року компанія надає матеріальну допомогу працівникам, що були мобілізовані до лав ЗСУ та ТРО. Хоча за законом не передбачено їх обов'язкове фінансування [2], компанія вважає за необхідне надавати підтримку своїм співробітникам на фронті.

*Заохочення для дітей співробітників* – інший елемент компенсаційної політики, що націлений на підтримку співробітників, які є батьками. Ця програма має дві основні ініціативи. Перша – «Перший раз в перший клас» – це програма націлена на допомогу батькам першокласників, компанія забезпечує майбутніх школярів портфелем та усіма необхідними канцтоварами на перший рік навчання, вручення портфелів проходить в урочистій атмосфері з привітаннями від вищого керівництва. Друга ініціатива – це солодкі новорічні подарунки для дітей співробітників до 14 років. Така

ініціатива є чудовим способом виявити увагу та подяку за відданість і старання своїх працівників у році, що минає.

У ТОВ «Віджи Трейд» функціонує *корпоративна бібліотека*, яка налічує понад 200 електронних та друкованих книг з мистецтва публічних виступів, бізнесу, економіки, продажів, фінансів, лідерства, управління командами тощо. Крім того, у співробітників є доступ до багатьох вебінарів, воркшопів, та навчань різної тематики, що проводились у компанії.

Для *організації навчання персоналу* ТОВ «Віджи Трейд» має внутрішнього фахівця з навчання та розвитку. Усі програми навчання умовно можна розділити на дві групи:

1) орієнтовані на розвиток професійних навичок. У такому випадку навчальні групи формуються за функціональними напрямками. Серед основних профільних навчальних програм можна виділити програми «Академія продажів» та «LEAN менеджмент»;

2) орієнтовані на розвиток особистісних компетенцій (soft skills). Навчальні групи формуються з урахуванням бажання, потреби та можливості співробітників різних функціональних напрямків. Деякі програми, наприклад комплекс тренінгів «WELCOME» для новачків чи ознайомлення з принципами Корпоративної культури компанії є обов'язковими для всіх нових співробітників. Такі програми як «Школа менеджера» чи курс із розвитку комунікаційних навичок, можна провести за бажанням співробітників чи керівників.

Необхідно зазначити, що менеджери та провідні фахівці компанії також виступають у ролі тренерів не тільки під час щоденного розвитку своїх підлеглих, але і під час організованого навчання діляться своїм досвідом і навичками.

Отже, можна зробити висновок, що соціальний пакет «Віджи Трейд» є багатокомпонентним та включає у себе як матеріальні, так і нематеріальні заохочення та блага. Разом з тим аналіз засвідчив, що компенсаційна стратегія компанії дещо відстає від конкурентів на ринку. Зокрема, надання медичного

страхування чи компенсація спортивних занять вже стали базовими складовими соціальних пакетів більшості українських компаній. Для запровадження цих ініціатив компанія має виділити додаткові кошти на рахунок фонду оплати праці, проте зараз, на жаль, фінансові можливості компанії не дозволяють цього зробити.

З метою удосконалення структури і змісту соціального пакета потрібно постійно визначати рівень задоволеності персоналу.

Для того щоб оцінити рівень задоволеності співробітників ТОВ «ВІДЖИ ТРЕЙД» соціальним пакетом, а також проаналізувати їх потреби, нами було розроблено анкету, яку подано в *додатку А*.

Проведене опитування дозволило з'ясувати вузькі місця та визначити напрями покращення соціального пакета в ТОВ «Віджи Трейд».

Усього було опитано 63 працівники: 19 керівників (з них 6 – керівників рівня N, N-1) та 44 професіоналів і фахівців. Вік респондентів, які взяли участь в опитуванні – від 20 до 55 років.

Проведемо аналіз результатів анкетування. На твердження «Загалом мій соціальний пакет відповідає моїм виробничим/робочим потребам» 67% опитаних співробітників дали позитивну відповідь, що вказує на їхню відносну задоволеність поточним рівнем соціального пакета. Проте 13% співробітників відповіли, що вони зовсім не погоджуються з цим твердженням, а отже, і не задоволені соціальними виплатами та благами. Цікавим є те, що навіть частина топ-менеджерів є серед тих, хто не задоволений соціальними виплатами та благами, хоча рівень оплати праці їх значно вище, ніж в інших категорій.

Проблема незадоволеності соціальним пакетом яка може бути пов'язана як з низьким розміром соціальних виплат, так і з недостатньою обізнаністю щодо їх переліку та принципів формування. Загальний рівень задоволеності соціальним пакетом відображено на рис. 2.6

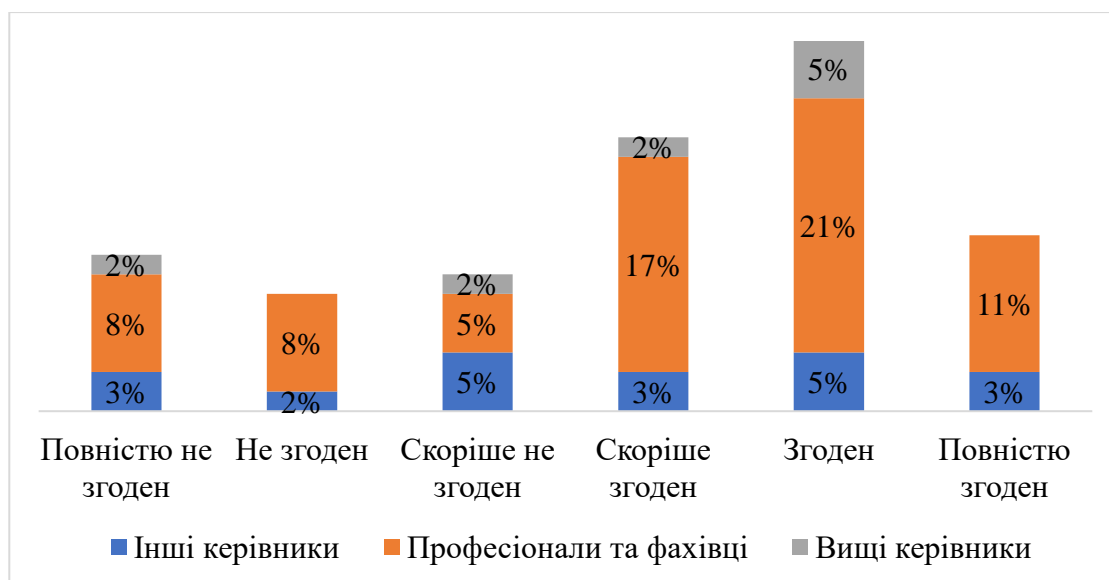


Рисунок 2.6 – Розподіл респондентів за відповідями на твердження «Загалом мій соціальний пакет відповідає моїм виробничим/робочим потребам», %

*Джерело: розроблено автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Віджи Трейд»*

Результати оцінювання співробітниками рівня своєї обізнаності з принципами формування соціального пакета наведено на рис. 2.7. Лише 11% від загальної їх кількості, відмітили, що зовсім не обізнані з правилами та принципами встановлення соціальних виплат і благ. Найбільша кількість респондентів, а саме 70% зазначили, що вони обізнані з принципами формування свого соціального пакета. Можемо зробити припущення, що з 33%, які відмітили свою незадоволеність соціальним пакетом, також є 18% персоналу, які не обізнані принципам його формування.

Вищі керівники повністю обізнані з принципами формування соціального пакета, як і більшість інших керівників, проте це не виключає їх низький рівень задоволеності компенсаційною політикою підприємства загалом.

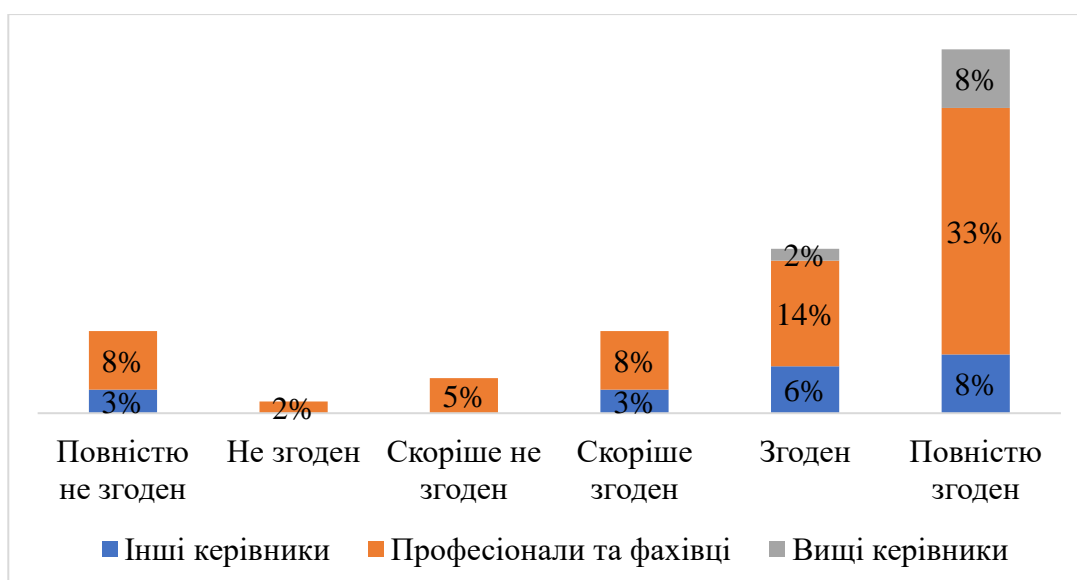


Рисунок 2.7 – Розподіл респондентів за відповідями на твердження «Я розумію правила формування соціального пакета», %

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Віджи Трейд»

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Якість моєї роботи, мої результати суттєво впливають на рівень заробітної плати» зображено на рис. 2.8. Так, 29% респондентів вважають, що результати їх роботи не суттєво впливають на рівень оплати їхньої праці. Якщо співробітники вважають, що навіть при високому рівні продуктивності та внеску їхні доходи не змінюються, це може призвести до зниження їхньої мотивації та залученості. Також працівники можуть вирішити змінити роботу та перейти до іншої компанії, де цей зв'язок є більш очевидним.

Це також демонструють дані табл. 2.8, які свідчать про те, що середній рівень посадових окладів зростає нерівномірно, тому не дивно, що співробітники змінюючи посаду та маючи більший рівень відповідальності, не отримують достатньо відчутне підвищення заробітної плати.

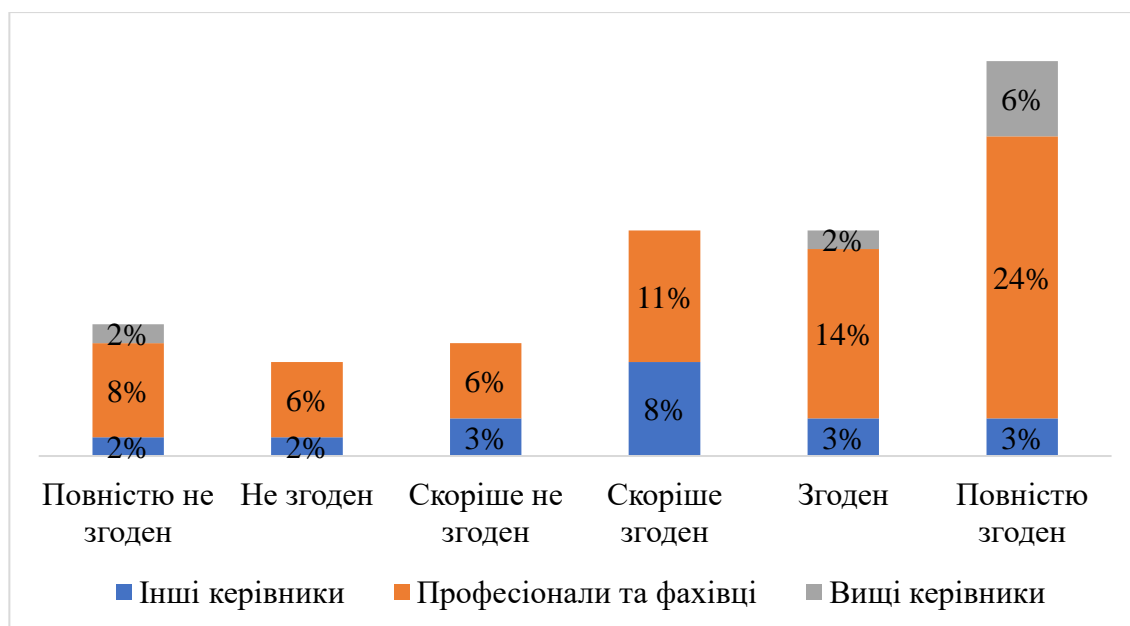


Рисунок 2.8 – Розподіл респондентів за відповідями на твердження «Якість моєї роботи, мої результати суттєво впливають на рівень заробітної плати», %

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Віджи Трейд»

Для визначення рівня незадоволеності компенсаційною політикою було поставлено непряме запитання: «Якби Ви були керівником компанії, які три важливі зміни Ви запровадили б у першу чергу?» За результатами опитування, 45% респондентів відмітили зміни, пов'язані з формуванням компенсаційного пакета. Дослідження виявило, що більшість співробітників відзначають потребу не в розширенні компенсаційного пакета, а у підвищенні основної заробітної плати. Незадоволеність розміром заробітної плати може призвести до втрати мотивації до праці, погіршення соціально-психологічного клімату у командах та, як наслідок, звільнення персоналу.

9% респондентів вказали на необхідність покращення комунікації в компанії. Працівники хочуть знати, що відбувається в компанії та яких результатів було досягнуто. Як приклад, працівники наводять проведення щотижневих коротких зустрічей, де кожен би ділився планами на тиждень, або

квартальних зборів, де керівництво б звітувало про успіхи підприємство у цьому періоді.

Оцінку рівня зацікавленості у різних соціальних виплатах і благах працівників ТОВ «Віджи Трейд» зображено на рис. 2.9.

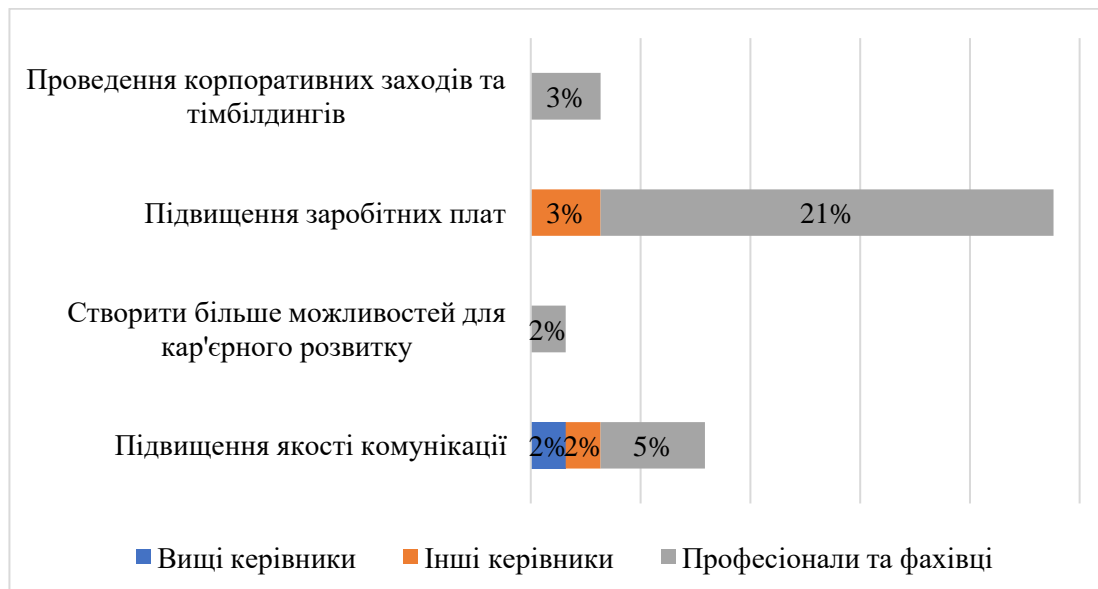


Рисунок 2.9 – Оцінка рівня зацікавленості у різних соціальних виплатах і благах працівників ТОВ «Віджи Трейд»

*Джерело: розроблено автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Віджи Трейд»*

Отже, за результатами проведеного опитування щодо формування соціального пакета можемо зробити такі висновки:

- працівники відмічають необхідність покращення структури та підходів до формування соціального пакета;
- працівники зацікавлені в одержанні додаткових благ, які на сьогодні в компанії не надаються: різних видах страхування та зовнішньому навчанні;
- рівень задоволеності та розуміння принципів формування соціального пакета відрізняється за категоріями персоналу;

– окрім удосконалення соціального пакета, працівники також відзначають незадоволеність розміром основної заробітної плати.

Отже, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що наявна у ТОВ «Віджи Трейд» компенсаційна політика не є ефективною, у зв'язку з чим компенсаційний пакет, зокрема соціальна його складова незадовільно впливають на мотивацію та лояльність працівників й результативність діяльності. Окрім того, що соціальний пакет підприємства важко назвати багатокomпонентним та конкурентним, працівники не задоволені розміром основної заробітної плати. Крім того, нові співробітники автоматично мають вищу заробітну плату незалежно від рівня результативності, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі. Показники преміювання не забезпечують залежність винагороди працівника від результатів його праці.

За результатами досліджень можна зробити висновок, що для посилення мотивації працівників та підвищення їхньої залученості, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці компанія має оновити свою компенсаційну політику із врахуванням виявлених проблем і вузьких місць, а також побажань та зауважень працівників.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА У ТОВ «ВІДЖИ ТРЕЙД»**

### **3.1. Проєкт заходів щодо удосконалення формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд»**

Проведене нами дослідження дозволяє зробити висновок, що у ТОВ «Віджи Трейд» існує ряд проблем, пов'язаних із компенсаційною політикою. Зокрема порушено принципи справедливості та об'єктивності встановлення основної заробітної плати, змінна частина заробітної плати не виконує своєї мотиваційної функції, а соціальний пакет майже відсутній. Крім того проведене опитування дозволило виявити, що 35% співробітників вважають, що їхній соціальний пакет не відповідає їхнім виробничим потребам.

Встановлені посадові оклади певних посад є необ'єктивними та не враховують рівень відповідальності, значущість посад, складність робіт і рівень навантаження на працівника. Це в першу чергу пов'язано з тим, що не відбувається підвищення заробітних плат працівників, що давно працюють в компанії. Також тарифікатор посадових окладів незбалансований та повною мірою не відображає наскільки поточний рівень заробітних плат відстає від ринку.

Для удосконалення компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд» підвищення його мотиваційної ролі, забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати, потрібно в першу чергу внести зміни до проєктування основної заробітної плати. На нашу думку, необхідно переглянути тарифікатор на підприємстві й під час його розроблення враховувати різницю в складності праці, кваліфікації з метою забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати.

Грейдова система, що використовується у ТОВ «Віджи Трейд», є недосконалою, потребують розроблення нові співвідношення посадових окладів, що мають відображати єдиний підхід до визначення грейдів, урахування принципів справедливості та рівності оплати праці.

Рекомендуємо внести зміни щодо формування посадових окладів відповідно до встановлених грейдів у такій послідовності:

1. Внесення змін до тарифікатора посадових окладів.
2. Визначення принципів підвищення посадового окладу в межах оновлених рівнів оплати праці.
3. Застосування розроблених рівнів оплати праці на практиці.

Рекомендуємо залишити кількість грейдів незмінною, оскільки вона є оптимальною для підприємства такого розміру, проте необхідно змінити міжкваліфікаційні співвідношення. В свою чергу зміна навіть одного мінімального посадового окладу потребуватиме зміни основної заробітної плати для інших рівнів оплати праці. Отже, різниця в основній заробітній платі керівника і фахівця має створити у першого мотивацію до виконання відповідальної і значущої для підприємства роботи, а у другого – стимул до професійного та кар'єрного розвитку.

Нами була розроблено нову схему (тарифікатор) посадових окладів працівників ТОВ «Віджи Трейд» на 2018 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розроблена нами схема (тарифікатор) посадових окладів працівників ТОВ «Віджи Трейд» на 2024 рік

Грейд	Динаміка окладів, (грн.)		Міжпосадові співвідношення	Відносне зростання міжпосадових співвідношень
	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Мінімальний оклад	Мінімальний оклад
11	10 053	13 069	1	
12	13 069	16 990	1,30	30%
13	16 990	22 086	1,69	30%
14	22 086	29 817	2,20	30%
15	29 817	40 253	2,97	35%

## Продовження таблиці 3.1

Грейд	Динаміка окладів, (грн.)		Міжпосадові співвідношення	Відносне зростання міжпосадових співвідношень
	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Мінімальний оклад	Мінімальний оклад
16	38 762	52 328	3,86	30%
17	50 390	68 027	5,01	30%
18	10% - 60% від посадового окладу генерального директора			
19				
20				
21				

*Джерело: розроблено автором*

Розроблений нами тарифікатор дозволяє зберегти внутрішню справедливість та мотивацію до підвищення кваліфікації та розвитку. Дана схема передбачає, що максимальний рівень посадового окладу на грейді дорівнює мінімальному рівню на наступному. За таких умов перехід на нову посаду буде відчутним для працівника не тільки у плані збільшення обсягу робіт, але і відповідно у збільшенні рівня його доходу.

Наступним важливим кроком є проведення перегляду заробітних плат у відповідності до встановленої схеми посадових окладів. Саме основна частина заробітної плати має відповідати та задовольняти базові потреби співробітника, адже за умов його задоволеності постійною частиною компенсаційного пакета, змінна частина матиме більший мотиваційний вплив. Оскільки в компанії існує проблема з тим, що на одному грейді співробітники можуть мати значну різницю в оплаті праці, вважаємо нераціональним підвищення посадових окладів всім співробітникам на однаковий відсоток. За таких умов працівники, що працюють нещодавно і в цілому задоволені поточним рівнем винагороди не відчують значного ефекту від підвищення, у той же час працівники з нижчими посадовими окладами матимуть ще більше відчуття несправедливості, що спонукатиме їх шукати нове місце роботи.

Оскільки 40% персоналу знаходиться нижче мінімального рівня, в першу чергу маємо звернути увагу на посадові оклади цих працівників. На нашу думку, перегляд заробітних плат для співробітників має бути системним та обґрунтованим процесом, адже хаотичний перегляд не забезпечить необхідного результату. Не менш важливим є правильна комунікація від керівника та HR-відділу щодо результатів підвищення. Адже якщо просто сказати співробітнику, що його рівень заробітної плати значно відстає від реалій ринку, навіть майбутнє підвищення може не позбавити його відчуття несправедливості.

Для проведення перегляду заробітних плат пропонуємо застосувати матрицю, яка буде враховувати декілька факторів, а саме:

1. Місце, у якому знаходиться рівень заробітної плати відповідно до ринкових значень. Чим більше заробітна плата відстає від медіани, тим більший відсоток підвищення має бути.

2. Згідно з прийнятим державним бюджетом на 2024 рік, в наступному році заплановане підвищення рівня мінімальної заробітної плати двічі – у січні та у квітні. Користуючись цим принципом, можемо запланувати підвищення паралельно із зростанням мінімальної заробітної плати аби працівники не відчували знецінення своєї заробітної плати.

3. Керуючись принципами справедливості, пропонуємо встановити відсоток перегляду також відповідно до рівня відставання заробітної плати від діапазону, проте не встановлювати відсоток на рівні відставання, а встановити однакові рівні, а саме 5, 10 та 15%.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо використати матрицю перегляду заробітних плат наведену у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Розроблена нами матриця для перегляду посадових окладів ТОВ «Віджи Трейд» у 2024 році

Рівень відставання від діапазону	до 10%		10%-20%		Більше 20%	
	з 01.01.24	з 01.04.24	з 01.01.24	з 01.04.24	з 01.01.24	з 01.04.24
Місце заробітної плати у діапазоні/дата перегляду						
Нижче мінімуму	10%	5%	10%	10%	15%	10%
Мінімум - нижній квартиль	0%	5%	5%	5%	10%	5%
Нижній квартиль-медіана	0%	5%	0%	5%	5%	5%
Медіана - верхній квартиль	без перегляду					
Верхній квартиль - максимум						
Вище максимуму						

*Джерело: розроблено автором*

Варто зазначити, що даний захід дозволить лише вивести заробітні плати на оптимально прийнятний рівень з метою задоволення базових потреб. З метою забезпечення мотиваційного ефекту від перегляду заробітних плат, вважаємо принцип перегляду заробітних плат за результатами оцінювання цілком прийнятним. Це пов'язано з тим, що особливо важливо утримувати найпродуктивніших співробітників, при тому мотивуючи весь персонал розвиватися та досягати результатів.

Для впровадження нових підходів до оплати праці на підприємстві, необхідно проінформувати працівників про зміну рівня посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці мають бути відображені у внутрішніх документах підприємства («Положення про оплату праці ТОВ «Віджи Трейд») та Колективному договорі. Також інформацію про зміни в оплаті праці ватро розмістити на корпоративному сайті.

У результаті запровадження розроблених рекомендацій компанія отримає можливість підтримувати конкурентоспроможність оплати праці, підвищити рівень продуктивності праці за рахунок посилення мотиваційного потенціалу системи оплати праці. В свою чергу вищезазначені показники

можуть вплинути на рівень плинності персоналу на підприємстві, що є важливим фактором для товариства на даному етапі його життєвого циклу.

Наступним важливим інструментом для вдосконалення компенсаційного пакета є перегляд як показників, так і принципів преміювання. Система преміювання, що зараз існує в ТОВ «Віджи Трейд» не позбавлена недоліків, зокрема нам вдалось виявити такі проблеми:

- відсутня регламентація процесу квартального та щомісячного преміювання;
- зменшення частки кількісних показників на противагу якісним;
- дирекція з продажів не вмотивована перевиконувати квартальні плани продажів та загалом продавати більше.

Виходячи з цього, пропонуємо розробити та затвердити «Положення з преміювання ТОВ «Віджи Трейд», зміст якого наведено на рисунку 3.1

<b>Структура Положення з преміювання персоналу ТОВ «Віджи Трейд»</b>	1. Загальні положення
	2. Цілі встановлення преміювання
	3. Порядок визначення посад, яким встановлюються показники преміювання
	4. Порядок формування переліку показників
	5. Матриця основних результатів компанії
	6. Моніторинг ефективності встановлених показників преміювання
	7. Підстави позбавлення чи зменшення розміру виплати
	8. Порядок внесення змін до Положення

Рисунок 3.1 – Розроблена нами структура Положення з преміювання ТОВ «Віджи Трейд»

*Джерело: розроблено автором*

З метою вдосконалення формування показників преміювання, насамперед вважаємо необхідним створення регламенту з квартального та щомісячного преміювання. Варто зазначити, що така робота має бути проведена спільно з керівниками напрямків для визначення стратегічних напрямків розвитку кожної з дирекцій. Створення матриці відповідальності дозволить керівникам та їхнім підлеглим орієнтуватись у результатах за які вони несуть відповідальність та ставити у пріоритет першочергові цілі.

Приклад матриці відповідальності різних функцій наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розроблена нами матриця відповідальності для різних функцій ТОВ «Віджи Трейд»

Консервне виробництво	Логістика	Закупівлі	HR	Фінанси	Трейд-маркетинг	Продажі	Маркетинг
ЕВІТДА консервної продукції	Зниження витрат на доставку т/км	Зниження витрат на закупівлю сировини та матеріалів	Зниження витрат на персонал	Оборотний капітал	Валовий прибуток/виручка від реалізації	Валовий прибуток	Валовий прибуток
Зниження умовно-постійних витрат на 1 т	Зниження витрат на складську логістику од/м кв.	Питомі витрати на од. закупівлі С&М	Витрати на 1 тону продукції	Операційний CF	Зниження витрат на просування	Виручка від реалізації	Маржа нової продукції
Збільшення коеф. використання обладнання		Період оборту дебіторської заборгованості	Витрати на 1 співробітника	Забезпечення фінансування через кредитування		Виконання плану продажів	Валовий обіг нової продукції
Підвищення продуктивності праці	Підвищення продуктивності праці		Підвищення продуктивності праці		Збільшення долі ринку	Збільшення долі ринку	Збільшення долі ринку
Зниження нормативних витрат при виробництві			Ріст залученості персоналу			Собівартість реалізації	
Зниження некондиційної продукції			Зниження плинності персоналу			Приріст нумеричної дистрибуції	

*Джерело: розроблено автором*

Не менш важливим є визначення переліку посадових осіб, охоплених системою щоквартального преміювання, та принципів встановлення цілей. Зокрема можна визначити, для яких функцій та категорій посад мають встановлюватись переважно кількісні показники та встановити мінімально допустиму вагу таких показників. Також важливо врахувати умови, за яких результати можна вважати зарахованими або анульованими.

Наступний захід з удосконалення компенсаційного пакета – це оновлення показників преміювання для дирекції з продажів. В першу чергу вважаємо доцільним переглянути коефіцієнти для нарахування квартальної премії з метою підвищення її мотиваційного впливу. Запропоновані нами коефіцієнти щоквартального преміювання дирекції з продажів наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Коефіцієнти щоквартального преміювання дирекції з продажів

<b>відсоток виконання плану</b>	<b>відсоток отриманої премії</b>
<90%	0%
90%-94,99%	90%
95%-99,99%	95%
100%-104,99%	100%
104,99%-109,99%	105%
110%-114,99%	110%
115% - 120%	115%
>=120%	130%

*Джерело: розроблено автором*

Вважаємо, що дані коефіцієнти мають бути наближені до щомісячних, проте мати вищий поріг виконання для отримання премії. Оскільки для оцінювання враховуються результати трьох місяців, й працівник має можливість проаналізувати та вдосконалити результати своєї роботи.

Іншим напрямком вдосконалення системи преміювання та, як наслідок, покращення результатів бізнесу, може бути заміна показників виконання плану на отримання відсотку від прибутку. Зокрема для начальників відділів, вважаємо

доцільною заміну показників річного преміювання на 0,001% від отриманого прибутку. Порівнюючи можливий рівень річного бонусу та суму виплаченого відсотку, можемо зробити висновок, що за результатами 2022 року ці суми майже однакові. Проте ефект від даних виплат різний.

Якщо зараз працівники дирекції з продажів націлені на виконання поставленого плану, адже сума їх премії обмежується 130%, то керівники, що будуть зацікавлені у збільшенні розміру своєї премії, можуть змінювати стратегію, планувати ретельніше та бути більш переконливими у перемовинах.

Крім того такі виплати можна прирівняти до дивідендів, і вважати, що працівники є акціонерами компанії. Таке сприйняття свого статусу в компанії може позитивно вплинути на виконання роботи та, як наслідок, утримувати працівника довше.

Ще одним напрямком удосконалення компенсаційної політики з метою підвищення ініціативності та розвитку підприємства може стати створення регламенту з проектного преміювання. Якщо певна діяльність чи проєкт створюється вперше в компанії та не має визначеного механізму, вважаємо доцільним створення проєктної групи для реалізації цієї ідеї. Така група може складатися з фахівців різних напрямків та не перешкоджати основній діяльності. Учасники проєктної групи можуть отримати премію за участь в розробці від 10% до 20% від посадового окладу.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «Віджи Трейд»**

Для формування конкурентного компенсаційного пакета не менш важливу роль відіграє соціальний пакет, адже ефект від підвищення заробітної плати короткостроковий, і це те що може запропонувати будь-який інший роботодавець на ринку. Соціальний пакет – це прояв постійної турботи роботодавця про своїх працівників та інструмент формування приналежності спільним цілям.

У ТОВ «Віджи Трейд» існують елементи соціального пакета, які не є доступними для всіх співробітників та встановлюються відповідно до ієрархії посад.

В умовах обмеженості фінансових та часових ресурсів й дослідження потреб співробітників, вважаємо доцільним створення соціального пакета за принципом «шведського столу», тобто працівник отримує певну кількість балів, які дозволяють йому обрати блага з-поміж запропонованих.

Проект запропонованих для вибору благ співробітникам наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розроблений нами набір соціальних благ

№	Назва опції та опис	Вартість у балах
<b>1. Категорія «Здоров'я»</b>		
1.1	Добровільне Медичне Страхування (ДМС)	6500
1.2	Знижки в мережі Аптек	2500
1.3	Абонемент у спортивній залі	4000
1.4	Курс лікувальних масажів (10 сеансів)	6500
<b>2. Категорія «Дозвілля»</b>		
2.1	Курс з вивчення англійської мови для працівника	6500
2.2	Абонемент на перукарські послуги (12 стрижок)	6500
2.3	Додатковий день оплачуваного відпочинку (1 календарний день на рік)	3250
2.4	Підписка на електронну бібліотеку	4000
<b>3. Категорія «Покупки»</b>		
3.1	Подарунковий набір продукції ТМ «Верес» (1 набір)	1500
3.2	Сертифікат «Сільпо» номіналом 1500 грн.	1500
3.3	Сертифікат «ЕВА» номіналом 1500 грн.	1500
<b>4. Категорія «Сім'я»</b>		
4.1	Набір учня (канцтовари на рік навчання)	3000
4.2	Набір студента (канцтовари на рік навчання)	3000
4.3	Учнівський рюкзак (без набору канцтоварів)	3500

*Джерело: розроблено автором*

Проектом передбачено, що на рік співробітнику надається 6500 балів, які він може витратити на свій розсуд. Блага представлені у 4 категоріях: здоров'я, дозвілля, покупки та сім'я. Адже, як правило, саме сферу життя люди втрачають найбільше внаслідок трудової діяльності. Такий різновид соціальних благ дозволить співробітнику максимально задовольнити свої потреби, а також сприяти підвищенню його мотивації та відданості даному підприємству.

Медичне страхування сьогодні можна віднести до базових благ, які надає більшість роботодавців на ринку праці. На жаль ТОВ «Віджи Трейд» не надає його своїм співробітникам, тому в умовах обмеженості ресурсів медичне страхування є головною опцією набору бенефітів та його вартість дорівнює всім наявним балам. З іншого боку, пропонуючи лише медичне страхування як соціальний пакет всім співробітникам компанії, співробітники можуть не відчувати його ефекту та цінності. Вважаємо, що можливість вибору серед набору оцінених в балах благ матиме більш ціннісний характер для працівників.

Ще одним варіантом надання соціального пакета в умовах обмежених ресурсів є часткове покриття витрат на страхування чи медичні послуги. Наприклад, підприємство може виділити невелику суму для компенсації частини страхувального плану (від 50% до 80%) або визначити суму, яку може компенсувати на потреби лікування. Така ініціатива сприятиме не тільки підвищенню лояльності до роботодавця, але і дозволить працівникам отримувати більш якісні медичні послуги, що скоротить їх час перебування на лікарняному.

Ще одним інструментом для підвищення лояльності працівників може бути надання додаткових балів на річницю роботи в компанії або, наприклад, з нагоди одруження співробітника. Такі бали можуть бути чудовим інструментом заохочення працівників у різноманітних видах діяльності. Участь у тимбілдингах чи конкурсах може тепер не потребувати додаткових подарунків, а супроводжуватись наданням додаткових благ для учасників чи переможців. Також можна проводити благодійні вечори чи толоки, участь у яких буде надавати додаткові бали. Приклад подій, які можуть надавати додаткові бали для співробітників наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розроблений нами список подій за які можна отримати додаткові бали

№	Назва події	Бонусні бали
1	Річниця роботи в компанії (1 рік)	250
2	Річниця роботи в компанії (2 роки)	500
3	Річниця роботи в компанії (3 роки)	1500
4	Річниця роботи в компанії (4 роки)	2000
5	Одруження	2000
6	Народження дитини	3000
7	Участь в толоці	2000

*Джерело: розроблено автором*

Варто зазначити, що даний список може не обмежуватись запропонованими варіантами, а розширюватись відповідно до потреб бізнесу. Важливим є те, аби кожен співробітник був у рівних умовах щодо отримання даних балів.

Вищеперераховані ідеї потребують хоч і незначних, але помітних капіталовкладень, що може відобразитися на діяльності підприємства, і хоча ефект від наданих соціальних благ – очевидний, пропонуємо засоби підвищення мотивації та залученості працівників, які не потребуватимуть додаткових фінансових ресурсів.

Соціально-психологічні умови, в яких сьогодні здійснюють трудову діяльність співробітники, з упевненістю можна назвати складними. Зовнішні обставини та тригери не лише ускладнюють повсякденне життя, але і загострюють труднощі, що виникають на робочому місці. На жаль, багато хто не дозволяє собі взяти довготривалу відпустку, або взагалі не хоче повноцінно відпочивати. Враховуючи вищезазначене, пропонуємо запровадити одну з ініціатив з метою підвищення соціально-психологічного стану колективу та як наслідок підвищення продуктивності персоналу.

*1. Надання додаткового оплачуваного вихідного дня у день народження співробітника.* Така ініціатива може бути корисним бенефітом для працівника та позитивно впливати на ставлення до роботодавця. Деякі українські компанії у своїй соціальній політиці дарують повноцінні подарунки з нагоди Дня народження, така ініціатива можлива, проте потребує додаткових фінансових та людських ресурсів.

Надання одного вихідного дня значно не вплине на ефективність роботи відділу, проте може бути значним інструментом для підвищення мотивації одного працівника.

2. *Визначення днів державних свят оплачуваними вихідними.* Хоча у зв'язку з військовим станом всі державні свята є робочими, багато компаній все-ж-таки прийняли рішення про визначення цих днів вихідними. Така ініціатива дозволяє працівникам приблизно раз на місяць відпочити, провести більше часу з родиною. Крім того це позитивно впливає на ставлення працівника до компанії, адже відчуючи, що компанія турбується про благополуччя своїх співробітників, тоді вони більш лояльно ставиться до можливого перенавантаження або тимчасового збільшення кількості завдань

### 3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення формування компенсаційного пакета

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд», важливо порівняти можливі фінансові витрати із вигодами. Розглянемо приблизні розрахунки можливих витрат по запропонованим заходам у 2024 році, які наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок прогнозу витрат на запропоновані заходи

Показник	Витрати, грн
<b>1. Витрати на підвищення заробітних плат</b>	
Прогнозна вартість підвищення заробітних плат з 01.01.2024 (1 місяць)	173 153
Прогнозна вартість підвищення заробітних плат з 01.04.2024 (1 місяць)	90 354
<i>Всього на рік</i>	2 891 022
<b>2. Витрати на підвищення коефіцієнтів преміювання</b>	
Прогнозна вартість підвищення коефіцієнтів отримання премії для дирекції з продажів (1 місяць)	52 326
<i>Всього на рік</i>	387 912

Продовження таблиці 3.7

Показник	Витрати, грн
<b>2. Витрати на впровадження соціального пакета</b>	
Вартість 1 страхування/набору благ	6500
Планова чисельність персоналу у 2024 році	112
<i>Всього на рік</i>	<i>728 000</i>
<b><i>Річні можливі витрати на удосконалення компенсаційного пакета</i></b>	<b><i>4 006 934</i></b>

*Джерело: розроблено автором*

Отже, як ми бачимо з таблиці, загальна вартість запропонованих заходів з удосконалення компенсаційного пакета становить 4 млн. грн. Якщо розподілити цю суму на заплановану чисельність, а саме 112 працівників та 12 місяців роботи, то витрати на 1 співробітника на місяць збільшаться на 2981 грн. Це незначна сума у порівнянні до середнього посадового окладу працівника.

За умови обмежених фінансових ресурсів, компанія може скористатися принципом часткової компенсації медичного страхування, при цьому взявши на себе більшу частину витрат. У такому випадку витрати на страхування будуть меншими відповідно до частки, яка буде компенсуватись компанією. Також не всі співробітники виявлять бажання долучитись до такої ініціативи та нести додаткові витрати.

З іншого боку розглянемо можливі витрати на добір та навчання нового співробітника за умови, що плинність персоналу несуттєво, але збільшиться у порівнянні до попередніх періодів. Можливі витрати на нового працівника відображено в табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Розрахунок прогнозу витрат на добір та навчання нових співробітників

Показник	Витрати, грн
<b>1. Витрати на пошук кандидата</b>	
Оплата праці менеджера з персоналу за час пошуку 1 нового працівника (середня)	6000
Витрати на рекламу про вакансію	2000
Вартість робочого часу менеджера вищої ланки, витраченого на інтерв'ювання нового працівника (середня)	1200
<i>Всього</i>	<i>9200</i>
<b>2. Витрати на навчання</b>	
Додаткова оплата праці співробітників, які беруть участь у навчанні нового працівника (середня)	5000
Оплата праці нового працівника протягом навчання (середня)	35000
<i>Всього</i>	<i>40 000</i>
<b>3. Втрачені прибутки</b>	
Втрачені прибутки унаслідок відсутності працівника та протягом його навчання (мінімум)	9260
<b>Загальні витрати</b>	<b>58 460</b>
<b>4. Плинність</b>	
Можлива плинність персоналу у 2024 році з врахуванням тенденцій	20%
Планова чисельність персоналу у 2024 році	112
<i>Можлива кількість звільнених працівників</i>	<i>22</i>
<b>Річні можливі витрати на добір та навчання</b>	<b>1 309 504</b>

*Джерело: розроблено автором*

Здійснивши розрахунки, ми бачимо, що витрати на пошук та навчання нового співробітника можуть досягати 1,3 млн, що на 67% менше ніж можливі витрати по запланованим заходам. Крім того, неможливо передбачити, чи буде новий працівник працювати з аналогічною ефективністю та продуктивністю.

Важливим аспектом, який також потрібно враховувати під час прийняття рішень щодо впровадження змін у компенсаційній політиці, залишається рівень мотивації та залученості співробітників. Адже навіть не враховуючи плинність персоналу, мотивація постійних працівників невпинно знижується, підтримка мотивації на достатньому рівні є одним з основних завдань компенсаційної політики підприємства.

Саме через компенсаційні інструменти, роботодавець може підтримувати рівень продуктивності праці. А з метою розвитку проактивності та інноваційності персоналу має постійно впроваджувати додаткові мотиваційні механізми.

Не менш важливим у ході реалізації будь-якої із запропонованих стратегій є регламентація даного процесу. Відмічаючи в анкетуванні низький рівень обізнаності щодо правил встановлення соціального пакета, працівники наголошували, що не знають куди звернутись аби отримати інформацію щодо своїх благ. Створення нормативних положень та регламентів дозволить не лише підвищити рівень інформованості персоналу, але і діяти в межах встановлених принципів, не ідучи на поступки та компроміси.

Можемо зробити висновок, що імплементація запропонованих заходів щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета на підприємстві буде економічно вигідним та мотиваційно ефективним. Навіть за умови, що прогнольні інвестиції перевищують можливі втрати, мотиваційний та закріплюючий ефект відіграє значну роль у підвищенні прибутковості підприємства.

Вважаємо, що розроблені нами рекомендації щодо удосконалення формування компенсаційного пакета принесуть компанії наступні позитивні зміни:

- підвищення рівня задоволення працівників своїм місцем роботи;
- утримання висококваліфікованих працівників;
- підвищення рівня мотивації та продуктивності працівників;
- позиціонування компанії як більш привабливого роботодавця;
- зниження рівня плинності персоналу;
- зменшення витрат на підбір та навчання працівників;
- підвищення рівня обізнаності працівників щодо правил встановлення складових компенсаційного пакета.

## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши методичні підходи до визначення сутності та ролі компенсаційного пакета у мотивації персоналу, можемо зробити висновок, що на сьогодні не існує єдино прийнятого підходу до визначення цього поняття та його основної ролі. Крім того, складові та підходи до його формування також відрізняються серед вчених.

Оскільки сьогодні питання впровадження компенсаційного пакета на підприємствах різних галузей є актуальним, можемо стверджувати, що серед запропонованих науковцями підходів, кожне підприємство має змогу вирішувати, яке наповнення компенсаційного пакета обрати для своїх працівників та за яким принципом визначити розмір додаткових заохочень і благ. Проте майже всі автори погоджуються з тим, що для формування компенсаційного пакета недостатньо лише однієї заробітної плати. До компенсаційного пакета можна відносити як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, виплати, блага та компенсації, надані працівникові за використання його людського ресурсу, враховуючи чинне законодавство, політику та стратегію підприємства, соціально-психологічний клімат та фінансові можливості підприємства.

У процесі дослідження ми дійшли висновку, що компенсаційний пакет є сукупністю матеріальних і нематеріальних благ, що надаються співробітнику як відшкодування використаного ресурсу робочої сили, а також як інструмент для підвищення його продуктивності та лояльності до організації.

Для залучення та утримання висококваліфікованих та ефективних працівників, роботодавець повинен використовувати всі можливі компенсаційні інструменти, в першу чергу відповідний ринковим умовам рівень заробітної плати, а також різні види премій, доплат, надбавок та компенсацій. Крім того не менш важливу роль відіграють виплати та заохочення соціального характеру, які а надаються працівникам незалежно від рівня оплати праці чи відпрацьованого часу.

Структура і зміст компенсаційного пакета в різних компаніях та країнах суттєво відрізняється. Для побудови ефективною компенсаційної політики на підприємстві необхідно враховувати низку факторів, а саме: економічну ситуацію

в країні, галузь виробництва, регіон діяльності, стратегічні цілі організації, розмір та фінансові можливості, особливості законодавчої бази, потреби співробітників, політику компаній конкурентів тощо.

Аналіз структури та практики формування компенсаційного пакета нами здійснено на прикладі ТОВ «Віджи Трейд».

Досліджуючи основні фінансові-економічні показники та динаміку чисельності ТОВ «Віджи Трейд», нами з'ясовано, що в 2021 р. середньооблікова чисельність зменшилась на 28% в порівнянні з 2020, а у 2022 р. чисельність штатних працівників збільшилась на 41% у порівнянні з 2021 р. Незважаючи на показники збільшення чисельності персоналу, плинність залишається на високому рівня, у 2021 та 2022 році вона становила 18%. Варто зазначити, що висока плинність негативно впливає на діяльність підприємства.

Щодо темпів приросту заробітної плати у 2022 році суттєвих змін не відбувалось, що пояснюється нестабільною політично-економічною ситуацією в країні, середня заробітна плата у порівнянні з 2021 зросла лише на 2%. Інші витрати на персонал зменшилась у 2021 на 6%, а у 2022 році на 55% при тому, що прибутки компанії зросли у 2022 році. В свою чергу це негативно впливає на діяльність компанії з погляду мотивації працівників.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можемо зробити висновок, що виявлені у процесі аналізу тенденції не є сприятливими.

Під час дослідження компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд» було встановлено, що в компанії порушено базовий принцип справедливості в оплаті праці. У компанії порушується єдиний підхід до встановлення посадових окладів, оскільки співробітник може мати один і той самий грейд, а посадовий оклад отримувати менший чи більший. Зазвичай це пов'язано з намаганням зекономити на заробітній платі, та різницею в заробітній платі нових та раніше влаштованих працівників, а також з недосконалістю компенсаційної політики.

Проаналізувавши оклади в компанії, нами виявлено, що значна кількість співробітників (40%) мають рівень оплати праці нижче, ніж мінімальний ринковий

рівень для цих посад. У свою чергу це спричинило незадоволення персоналу системою оплати праці, що також засвідчили результати анкетування.

Встановлено, що основним недоліком преміальної системи є відсутність коефіцієнтів преміювання за перевиконання встановленого плану на квартал, що не мотивує працівників збільшувати обсяги продажів та працювати більш продуктивно. Крім того у компанії немає регламенту, який би встановлював правила щомісячного та щоквартального преміювання.

У процесі аналізу соціального пакета ТОВ «Віджи Трейд» виявлено, що наповнення соціального пакета не задовольняє виробничі потреби всіх працівників компанії, а також обмежений категоріями посад. Відсутність індивідуального підходу до формування соціального пакета робить його неефективним та позбавляє мотиваційного ефекту.

Враховуючи виявлені недоліки, нами було розроблено пропозиції щодо удосконалення формування компенсаційного пакета з урахуванням потреб, інтересів і побажань працівників.

Для удосконалення компенсаційного пакета ТОВ «Віджи Трейд» необхідно змінити підходи до проектування основної заробітної плати, переглянути тарифікатор для справедливого відображення різниці в складності праці, кваліфікації та забезпечення об'єктивної диференціації окладів.

Рекомендовано залишити кількість грейдів незмінною, оскільки вона є оптимальною для підприємства такого розміру. Разом з тим необхідно змінити міжкваліфікаційні співвідношення. Нами розроблено схему (тарифікатор) посадових окладів працівників ТОВ «Віджи Трейд» на 2024 рік.

З метою підвищення мотиваційного потенціалу системи преміювання нами запропоновано кілька напрямків внесення змін до чинної системи преміювання. Підприємству рекомендовано розробити положення про систему преміювання працівників. Також варто диференціювати коефіцієнти, які впливають на розмір премії, залежно від виконання чи перевиконання встановлених планів, зокрема це вдосконалення стосується квартального преміювання дирекції з продажів. Така

система дозволить підвищити мотиваційний ефект від квартального преміювання та зробить його більш справедливим загалом.

Запропоновані заходи дозволять зробити преміальну систему більш досконалою, а запровадження коефіцієнтів за перевиконання планових показників посилять мотивацію працівників ТОВ «Віджи Трейд» до підвищення своєї результативності.

З метою удосконалення формування соціального пакета нами обґрунтовано доцільність запровадження принципу «шведського столу». Нами розроблено приклад можливих додаткових благ та їхню вартість у балах. Запропоновані блага розподілені за групами: здоров'я, дозвілля, сім'я та продукти.

Впровадження соціального пакета за принципом «шведського столу» дозволить визначити, які блага найбільше користуються попитом серед працівників. Тому за умови високої прибутковості підприємства деякі блага можуть перейти у категорію постійних, до прикладу, медичне страхування, а додаткові бенефіти співробітники будуть обирати з-поміж запропонованих.

Також умовні «бали» можуть надаватись з певних урочистих нагод чи подій, що сприятиме посиленню лояльності співробітників. Таким чином можна винагороджувати співробітників за нові ідеї, новаторські підходи чи участь у корпоративних заходах.

За умови обмежених фінансових ресурсів, нами також було розроблено низку пропозицій для покращення формування соціального пакета компанії:

- часткова компенсація медичного страхування працівника;
- надання додаткового оплачуваного вихідного дня на день народження співробітника;
- додаткові оплачувані вихідні дні на державні свята України.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета буде економічно вигідним та ефективним, адже витрати на заходи приблизно рівні можливим втратам підприємства унаслідок високої плинності персоналу.

У результаті запровадження розроблених рекомендацій ТОВ «Віджи Трейд» отримає можливість підтримувати конкурентоспроможність компенсаційного пакета, посилити мотивацію персоналу та як наслідок сприяти вдосконаленню конкурентних переваг підприємства.

Виявлені недоліки і пропозиції наведені в таблиці.

**Підсумкова таблиця щодо виявлених проблем з відповідними пропозиціями  
щодо їх розв'язання**

№ п/п	Проблеми	Пропозиції
1.	Високий показник плинності персоналу, на рівні 18% у 2021/22 рр.	Потрібно підвищити рівень лояльності працівників шляхом удосконалення організації основної заробітної плати та змінної частини компенсаційного пакета, збільшення складників соціального пакета. Для цього нами було вдосконалено тарифікатор, запропоновано коефіцієнти за перевиконання плану, надано рекомендації щодо формування соціального пакета за принципом «шведського столу»
2.	Ріст заробітної плати на 2% у 2022 році у порівнянні до 2021.	
3.	Зменшення частки витрат на оплату праці в складі операційних витрат на 14%	
4.	Використання неактуальної інформації при встановленні оплати праці на підприємстві	
5.	Не дотримання справедливості та неконкурентність заробітної плати	
6.	Недосконала система преміювання. Відсутність премій за перевиконання плану. Відсутність положення з преміювання	
7.	Неефективний соціальний пакет. Високий рівень незадоволеності наявним соціальним пакетом. Чинний соціальний пакет недоступний для всіх категорій посад та не враховує потреби співробітників	

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інструкція зі статистики заробітної плати: Наказ Держкомстат від 13.01.2004 № 5. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27.01.2004 за № 114/8713 — <http://www.rada.gov.ua>
2. Кодекс законів про працю України від 2.12.2017 р. №322-VIII. Юридична енциклопедія. 2017. №3.С 792
3. Про оплату праці: Закон України від 01.05.1995 р. №2780. URL: <https://ligazakon.com.ua>.
4. Адлер О.О., Тарасюк Н.М., Бесмертна О.В. Аналіз особливостей методики визначення економічної ефективності впровадження нового обладнання в гірничодобувній галузі. Соціально-економічні засади розвитку економіки України: кол. монографія. Умань : Видавець "Сочінський М. М.", 2016. Ч. 2. С. 112-117.
5. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27, ч. 1. С.101-106.
6. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія, 2-е вид. без змін. К. : КНЕУ, 2006. 292 с.
7. Бабаєв В.М., Гайдученко С.О. Діагностика стану організаційної культури публічного управління як чинник її розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 3. С. 5-11. ULR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2015\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_4)
8. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 205–208.
9. Бірюченко С.Ю Порхун С.Р. Методичні основи формування компенсаційного пакета організації. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*. 2022. №3. С.13.
10. Волянська-Савчук Л.В., Чернушкіна О.О., Попович Д.А., Сторожук І.В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 141-148. ULR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2020\\_56\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_56_15)
11. Вонберг Т.В., Кононенко П.С. Дослідження ефективності формування компенсаційного пакету як основний напрям HR-аналітики. *Побудова інформаційного 32 суспільства: ресурси і технології: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 19-20 вересня 2019 р. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. С. 84-87.*

12. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 2017. С. 270-277.
13. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №16 С. 65-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_16%281%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16%281%29__18)
14. Греля, Д. Ю. Ефективна компенсаційна система підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*, 9. URL: [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/aprpd/aprpd\\_2019\\_19.pdf#page=9](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/aprpd/aprpd_2019_19.pdf#page=9)
15. Дитко Л. П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип., т. 1. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2010. С. 259-265.
16. Дідур К.М. Сутність мотивації та методи її оцінки. *Агросвіт*. 2011. № 11. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2558/1/1.pdf>
17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 220–224.
18. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 70-75.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
20. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
21. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. URL: [http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf).
22. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Водницька Н.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.
23. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>.
24. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 2. С. 6–12.

25. Петрушенко М. М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка"*. 2010. № 2. С. 54–62.
26. Півошенко А.М., Дороніна О.А., Удосконалення компенсаційного пакета в системі мотиваційної політики сучасного підприємства. Кваліфікаційна магістерська робота. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 64 с.
27. Півошенко А. М. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакета в корпоративній мотиваційній системі. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. № 12. С. 314-318.
28. Продиус О. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188-200.
29. Рихлевич, Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» : спец. 8.03050501 – управління персоналом і економіка праці магістер. програма – управління персоналом; наук. керівник к.е.н., доцент В. В. Файфура. Тернопіль, 2017. С.116
30. Сергійчук, С.І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. *Ефективна економіка*. Дніпро : ДДАЕУ : ТОВ "ДКС Центр", 2017. № 12.
31. Сміт А. Багатство народів: Дослідження про природу та причини добробуту націй. Наш формат, 2020.
32. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2011\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2011_1_3).
33. Цимбалюк С.О., Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 39-47.
34. Чебан Т.М. Методика аналізу виплат працівникам державних підприємств в контексті соціально-орієнтованого управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 193-198.
35. Шостак І.В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 257-266. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32).
36. Adeniji A.A., Olubusayo H., Heirsmac P.T., Osibanjo O.A. Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*. 2014. №25. С. 65-84.

37. Apanpa B., Farinmade B. Compensation philosophy. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ng/en/home/insights/2017/10/compensation-philosophy--how-do-you-intend-to-reward-your-employ.html>.
38. Berger L.A., Berger D.R., & Berger L.A. The compensation handbook. Columbus, OH: McGraw-Hill. 2008. Vol. 5.
39. Henderson R.I. «Short Term Incentives». Compensation Management: Rewarding Performance. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1988.
40. Hongal P., Kinange U. A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance - An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2020. Vol. 10, Is.1. URL: <https://ssrn.com/abstract=3559991>.
41. Jamal Ali B., Anwar G. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021. Vol. 5, № 2. P. 21–30. URL: <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>.
42. Kostyshyna A. Formation of compensation policy in modern conditions of national economy development. Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraïni. 2020. № 25. C. 128–132. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.128>.
43. McKnight Sr., Michael J. Employee Perceptions of Merit Pay and its Influence on Work Performance. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 2017. Vol. 4234. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4234>
44. Milkovich G.T., Newman J.M. Compensation. 10th edition. McGraw-Hill/Irwin, 2010. 712 p.
45. Ostidick J.H. Want to Get More Done? Know the No. 1 Productivity Tip. Success. January 20. 2015. URL: <https://www.success.com/article/want-to-get-more-done-know-the-no-1-productivity-tip>.
46. Pananrangi M., Lewangka O., Sudirman I. The influence of motivation and job satisfaction on employee performance in pt. Son karella mare. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*. 2020. Vol. 3, № 2. C. 20. URL: <https://doi.org/10.26487/hjabe.v3i2.316>.
47. Scott D., Jennifer R. Get Your Money's Worth From Your Total Rewards Package. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/320291/money-worth-total-rewards-package.aspx>.
48. Susan S. How Employee Engagement Drives Growth. Gallup.com. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
49. Tanjung H., Agustina I., & Pradesa, H.A. Explaining compensation satisfaction among public officers from equity and expectancy perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*. 2022. Vol. 11(1). P. 28-44.

50. Tian H., Fonjong B.B., Kongkuah M. & Barfi R. Impacts of job stress and overall compensation benefits on employees' job satisfaction with moderation effect of leadership: an empirical study in the telecommunication industry of Cameroon. *Open Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 9 (1). P 44-73.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Анкета

Шановний респонденте!

Дане анкетування проводиться з метою дослідження рівня задоволеності працівників існуючим компенсаційним пакетом ТОВ «Віджи Трейд».

Вам потрібно відмітити ті варіанти відповіді, які відображають Вашу думку.

Прохання дати відверті відповіді на поставлені запитання.

**Гарантуємо конфіденційність наданої Вами інформації!**

#### Інформація про респондента:

Вкажіть рівень вашої посади

- Вищий керівник
- Інший керівник
- Професіонал/фахівець

#### Вкажіть, наскільки ви погоджуєтесь із наданими твердженнями:

1. Загалом мій соціальний пакет відповідає моїм виробничим/робочим потребам

<i>Повністю не згоден</i>	<i>Не згоден</i>	<i>Скоріше не згоден</i>	<i>Скоріше згоден</i>	<i>Згоден</i>	<i>Повністю не згоден</i>

2. Я розумію правила формування/встановлення соціального пакета

<i>Повністю не згоден</i>	<i>Не згоден</i>	<i>Скоріше не згоден</i>	<i>Скоріше згоден</i>	<i>Згоден</i>	<i>Повністю не згоден</i>

3. Якість моєї роботи, мої результати суттєво впливають на рівень заробітної плати

<i>Повністю не згоден</i>	<i>Не згоден</i>	<i>Скоріше не згоден</i>	<i>Скоріше згоден</i>	<i>Згоден</i>	<i>Повністю не згоден</i>

4. Я знаю, які місячні показники ефективності мені встановлюються і як розраховується моя премія.

<i>Повністю не згоден</i>	<i>Не згоден</i>	<i>Скоріше не згоден</i>	<i>Скоріше згоден</i>	<i>Згоден</i>	<i>Повністю не згоден</i>

5. Дайте відповідь на відкрите запитання: «Якби я був керівником, які 3 важливі зміни я б впровадив в першу чергу?»

---

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

ID перевірки:  
1015985114

Дата перевірки:  
08.12.2023 17:05:44 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
08.12.2023 17:08:10 EET

ID користувача:  
100005733

Назва документа: КМР\_Гончар\_керівник\_Цимбалюк

Кількість сторінок: 84 Кількість слів: 17755 Кількість символів: 138227 Розмір файлу: 424.72 KB ID файлу: 1015665848

## 9.07% Схожість

Найбільша схожість: 1.41% з Інтернет-джерелом ([http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10235/3/dis\\_zelen](http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10235/3/dis_zelen))

7.58% Джерела з Інтернету

471

Сторінка 86

6.37% Джерела з Бібліотеки

318

Сторінка 90

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел