

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ПРОГРАМА

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

здобувача: Мартинюк Анни Олександрівни _____ (підпис)

доцент Василик Алла Володимирівна _____ (підпис)

професор Лопушняк Г.С. (підпис)

Київ 2024

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Мартинюк Анни Олександрівни**
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної

_____ форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Формування компенсаційного пакета»

Темі затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 202_ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «АТБ-маркет»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи дослідження формування компенсаційного пакета
Розділ 2	Аналіз формування компенсаційного пакета ТОВ «АТБ-маркет»
Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення процесу формування компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет»

Об'єкт дослідження:	Процес формування компенсаційного пакету
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та удосконалення компенсаційного пакету в організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнити теоретичні положення в дослідженнях формування компенсаційного, проаналізувати стан процесу формування компенсаційного пакету в компанії та розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування компенсаційного пакету

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

У розділі 1	
1.	Дослідити сутність та значення компенсаційного пакету в компанії
2.	Проаналізувати існуючі підходи до формування компенсаційного пакету на підприємстві
3.	Дослідити методичні аспекти оцінювання ефективності та конкурентоспроможності компенсаційного пакета
У розділі 2	
1.	Здійснити аналіз системи мотивації та структури компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет»
2.	Проаналізувати ефективність компенсаційної політики ТОВ «АТБ-маркет»
У розділі 3	
1.	Розробити заходи з удосконалення процесу формування компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет»
2.	Оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**
«27» жовтня 2023 р.
(підпис)

(підпис)

А.В. Василик
(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**
«27» жовтня 2023 р.
(підпис)

(підпис)

А. О. Мартинюк
(ініціали, прізвище)

Реферат

Формування компенсаційного пакету

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший розділ має 3 підпункти, другий та третій – по два. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми формування компенсаційного пакету, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 74 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 діаграм, 14 таблиць, 14 рисунків. Під час написання використано 40 джерел.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади формування компенсаційного пакету на сучасному підприємстві.

Мета дослідження – систематизація теоретико-прикладних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення формування компенсаційного пакету на сучасному підприємстві.

Завдання дослідження:

- виявити сутність та зміст компенсаційного пакету на підприємстві;
- вивчити етапи формування компенсаційного пакету на підприємстві;
- визначити методичні основи оцінювання компенсаційної політики на підприємстві;
- дослідити структуру компенсаційного пакету на підприємстві;
- проаналізувати ефективність компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет»;
- розробити пропозиції щодо поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Для досягнення мети дослідження та виконання завдань використовуються такі **методи дослідження**: аналіз, синтез та аналогія – для розгляду особливостей формування компенсаційного пакету; класифікація та порівняльний аналіз – для оцінки ефективності компенсаційної політики в організації; економіко-статистичні, функціонального аналізу, типології – для аналізу динаміки та структури компенсаційного пакету в організації; економіко-математичного

моделювання – для визначення оптимальної структури використання компенсаційного пакету в організації; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ, анкетування – для оцінювання рівня задоволеності компенсаційним пакетом.

Наукова новизна результатів, одержаних в роботі, полягає в удосконаленні підходів щодо формування компенсаційного пакету у системі мотивації на сучасних торговельних підприємствах.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення процесу формування компенсаційних пакетів на сучасних торговельних підприємствах, а також в обґрунтуванні можливостей їх впровадження у практиці управління ТОВ «АТБ-маркет».

Ключові слова: компенсаційний пакет, винагорода, працівники, мотивація, оплата праці.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

МАРТИНЮК А.О.

на тему «Формування компенсаційного пакету»

1. Актуальність теми. У сучасних умовах успішний розвиток підприємств значною мірою залежить від створення унікальної системи мотивації, яка відповідає корпоративним цілям, цінностям та стратегічним завданням. На сьогоднішній день проблема мотивації персоналу стає особливо актуальною через підвищену роль економічно активного населення у забезпеченні стійкої економічної динаміки. Це також зумовлено зростанням конкуренції, глибокими змінами у потребах, трансформацією ринку праці та поширенням нових форм зайнятості. Відповідно, розробка та впровадження мотиваційних інструментів, таких як компенсаційний пакет, є важливим управлінським завданням, що вимагає наукового та практичного дослідження й опрацювання

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У роботі розкривається тема формування компенсаційного пакету. У теоретичному розділі автор проводить аналіз різних підходів до визначення сутності та змісту компенсаційного пакету на підприємстві та висловлює свою власну позицію. Для прикладного дослідження використано доцільні статистичні та аналітичні методи, що дозволили здійснити аналіз структури компенсаційного пакету на підприємстві та ефективність компенсаційної політики ТОВ «АТБ-маркет». В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу. Крім того, у роботі запропоновано конкретні рекомендації щодо поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві.

3. Наявність самостійних розробок автора. Робота виконана самостійно. Автор на основі критичного аналізу підходів різних науковців сформулював власне бачення сутності та складових компенсаційного пакету. В роботі було здійснено аналіз статистичних та соціологічних даних, матеріалів ТОВ «АТБ-маркет», на основі чого автором узагальнено позитивний досвід і практику компанії, а також виявлено основні недоліки, що потребують удосконалення. На підставі виявлених проблем, автором були розроблені рекомендації щодо удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки, зроблені в роботі, розвивають сучасні наукові підходи за темою КМР. Практичні рекомендації щодо удосконалення формування компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет» можуть бути використані практиці досліджуваної компанії.

5. Наявність недоліків. У третьому розділі доцільно було б навести зарубіжний досвід, корисний для удосконалення формування компенсаційного пакету. Також у роботі подекуди наявні редакційні недоліки.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна бакалаврська робота Мартинюк А.О. на тему «Формування компенсаційного пакету» заслуговує високої оцінки та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, к.е.н., доц.

_____ А.В. Василик

“20” травня 2024 р

Рецензія на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Мартинюк А.О.
на тему «Формування компенсаційного пакету»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення
Компенсаційний пакет є чи не найважливішим чинником, що визначає привабливість компанії для працівника. Ефективне формування компенсаційного пакета відіграє ключову роль у мотивації працівників, підвищенні продуктивності праці та утриманні талановитих фахівців у компанії. З огляду на постійні зміни на ринку праці, де зараз спостерігається брак робочої сили, та зростаючу конкуренцію між роботодавцями за висококваліфікованих спеціалістів, дослідження даної теми є доцільним та актуальним.

Якість проведеного дослідження
Дослідження процесу формування компенсаційного пакета у ТОВ «АТБ-маркет» було проведено з використанням сучасних методів збору та аналізу інформації. Тема розкрита доволі вичерпно, з висвітленими різними аспектами компенсаційного пакета, його складовими та чинниками, що впливають на його формування.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи
Робота містить гарну теоритичну базу та якісний аналіз даних компанії, що розкривають процес формування компенсаційного пакета.

Зауваження
В роботі добре описані основи формування компенсаційного пакета, використано актуальні дані компанії, у відповідності до яких надані корисні рекомендації.

Практична значущість висновків і рекомендацій
Наведені рекомендації в 3 розділі, при правильному їх використанні та внесенні відповідних змін до компенсаційного пакета будуть сприяти зростанню його конкурентноспроможності.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «АТБ-маркет», менеджер з персоналу

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Бакалавр менеджменту
Ковальчук Л. С.

Підпис засвідчую: менеджер з персоналу

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність та зміст компенсаційного пакету на підприємстві.....	5
1.2. Етапи формування компенсаційного пакету на підприємстві.....	16
1.3. Методичні основи оцінювання компенсаційної політики на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	27
2.1. Дослідження структури компенсаційного пакету на підприємстві.....	27
2.2. Оцінювання ефективності компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет».....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	49
3.1. Пропозиції щодо поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві.....	49
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах успішний розвиток підприємств визначається переважно створенням унікальної системи мотивації, яка відповідає корпоративним цілям, цінностям та стратегічним завданням. На сьогоднішній день проблема мотивації персоналу стає особливо актуальною через збільшену роль економічно активного населення у забезпеченні стійкої економічної динаміки. Це також обумовлено зростанням конкуренції, глибокими змінами у потребах, трансформацією ринку праці та розширенням нових форм зайнятості. Таким чином, розробка та впровадження мотиваційних інструментів, одним з яких є компенсаційний пакет, є важливим управлінським завданням, що вимагає наукового та практичного дослідження і опрацювання.

Теоретичні засади дослідження склали роботи економістів-класиків і сучасних науковців, що вивчають питання мотивації, мотиваційного менеджменту та стратегії формування компенсаційних пакетів: М. Армстронга, А. Колота, Г. Лопушняк, А. Шандар, В. Співака, С. Цимбалюк, Л. Федулової та ін. Особливості мотивації працівника в умовах інноваційної економіки розглядали вчені Л. Васюренко, О. Іляш, А. Левицька, Т. Журавльова та ін. Сучасні автори А. Бикова, І. Брижань, Л. Дитко, І. Новак та ін. приділяли увагу розробці конкретних рекомендацій щодо змісту компенсаційного пакету. У той же час, дослідження та практика показують, що проблеми підвищення ефективності формування компенсаційного пакету як засобу мотивації персоналу на сучасному підприємстві залишаються невирішеними. Це підкреслює актуальність та практичну значимість обраної теми дослідження.

Мета дослідження – систематизація теоретико-прикладних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення формування компенсаційного пакету на сучасному підприємстві.

Завдання дослідження наступні:

- виявити сутність та зміст компенсаційного пакету на сучасному підприємстві;

- вивчити етапи формування компенсаційного пакету на підприємстві;
- визначити методичні основи оцінювання компенсаційної політики на підприємстві;
- дослідити структуру компенсаційного пакету на підприємств;
- проаналізувати ефективність компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет»;
- розробити пропозиції щодо поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування компенсаційного пакету на сучасному підприємстві.

Для досягнення мети дослідження та виконання завдань було застосовано такі *методи дослідження*: аналіз, синтез та аналогія – для розгляду особливостей формування компенсаційного пакету; класифікація та порівняльний аналіз – для оцінки ефективності компенсаційної політики в організації; економіко-статистичні, функціонального аналізу, типології – для аналізу динаміки та структури компенсаційного пакету в організації; економіко-математичного моделювання – для визначення оптимальної структури використання компенсаційного пакету в організації; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ тощо.

Наукова новизна результатів, одержаних в роботі, полягає в удосконаленні підходів щодо формування компенсаційного пакету у системі мотивації на сучасних торговельних підприємствах.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення процесу формування компенсаційних пакетів на сучасних торговельних підприємствах, а також в обґрунтуванні можливостей їх впровадження у практиці управління ТОВ «АТБ-маркет».

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та зміст компенсаційного пакету на підприємстві

Пошук ефективних стратегій управління працею, спрямованих на стимулювання людського потенціалу, стає ключовим завданням для організацій різних форм власності та галузей. Сучасні методи управління вимагають від керівництва впровадження нових моделей економічної поведінки з урахуванням використання мотиваційних механізмів. Мотиваційні механізми необхідно постійно удосконалювати та розвивати, а компенсаційний пакет є одним із засобів для досягнення цієї мети. Розробка такого пакету надає можливість більш гнучко оцінювати робочі ресурси та їх внесок на рівні окремих підрозділів підприємства.

На даний момент роль компенсаційного пакету як засобу мотивації персоналу ще не отримала достатнього вивчення вченими. Так, А. Бикова визначає компенсаційний пакет як прямі та непрямі відшкодування розумових та (або) фізичних зусиль працівників, витрачених для розвитку підприємства [3]. Інші дослідники, такі як Л. Васюренко, А. Гриненко та ін. вважають, що перед тим, як розробляти компенсаційний пакет для стимулювання працівників, слід розробити компенсаційну систему та схему доплат і винагород на підприємстві [6; 8].

Також є інша точка зору, представлена вченими І. Новаком, О. Кушиною та ін., які включають «компенсаційний соціальний пакет» до складу мотиваційного соціального пакета разом із конкурентним соціальним пакетом. Вони також враховують соціальні виплати та переваги, які надає роботодавець своїм працівникам, що виходять за межі заробітної плати. Однак, вчені не висловили чіткого підходу до вирішення проблеми формування системи компенсаційного пакета для ефективного використання його на підприємстві [16; 20].

Науковці Н. Аграмакова та І. Литовченко поділяють системи компенсації на

традиційні та нетрадиційні. У традиційній системі компенсації винагорода складається з двох частин: основної (заробітна плата або оклад) і додаткової (пільги), які працівник отримує від підприємства на стабільній основі протягом тривалого періоду. Нетрадиційна система компенсації є більш гнучкою, оскільки вона не зафіксована на певний період часу і залежить від різних факторів, зокрема від результатів роботи працівника. Основне завдання управління мотиваційним інструментом, а саме компенсацією, полягає у визначенні розміру заробітної плати для кожного співробітника компанії [1].

Компенсаційний пакет, що застосовується в організаціях, включає різноманітні складові, які формуються відповідно до стратегії розвитку компанії, діагностики трудової мотивації та визначення ціннісних орієнтацій персоналу. Вважаємо, що ці елементи можна згрупувати в три основні категорії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Елементи компенсаційного пакету організації

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Один з підходів до структури компенсаційного пакету представлений у дослідженні Л. Дитко (рис. 1.2). Але, на нашу думку, погляд даного автора є обмеженим, оскільки з його точки зору у компенсаційний пакет не включено нематеріальні вигоди, в той час як вони є важливою складовою винагороди персоналу.



Рисунок 1.2 – Структура компенсаційного пакета за Л. Дитко

Джерело: розроблено автором на основі [9]

- Перша складова компенсаційного пакету забезпечує відновлення робочої сили, забезпечуючи працівника ресурсами та матеріальними благами, необхідними для відновлення сил і здоров'я.

- Другий компонент відповідає за стимулювання найманого працівника працювати саме у даній фірмі, надаючи матеріальні блага, послуги, можливості та пільги, які доступні лише в цій компанії і не пропонуються в інших.

- Третій елемент компенсаційного пакету сприяє бажанню найманого працівника ефективно виконувати роботу та досягати високих результатів [9].

Найбільш повно розробленою структурою компенсаційного пакета вважаємо структуру С. Цимбалюк (рис. 1.3).

Загалом компенсаційний пакет має включати різноманітні пільги, які покращують стиль життя найманого працівника та його сім'ї.

Компенсаційний пакет розглядається як інструмент, який вирішує основні завдання трудової та соціальної діяльності організації, такі як [9; 14]:

- підвищення продуктивності праці в організації, її підрозділах та на робочих місцях;

- зменшення витрат заробітної плати на одиницю продукції, виконаної роботи чи наданої послуги;

- посилення взаємозв'язку підвищення базової заробітної плати зі складністю та відповідальністю виконуваної роботи;
- посилення взаємозв'язку підвищення фонду преміювання з покращенням кількості та якості продукції;
- моніторинг витрат на робочу силу;
- приваблення конкурентоздатного персоналу в організацію;
- підвищення технологічної, виробничої та трудової дисципліни;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі [9; 14].

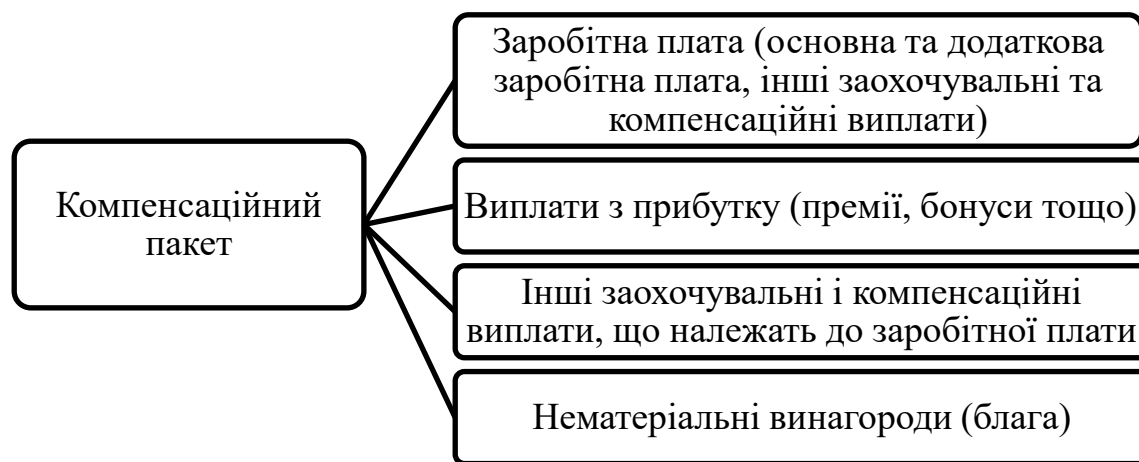


Рисунок 1.3 – Структура компенсаційного пакета за С. Цимбалюк

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Всі компенсації можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні компенсації спрямовані на задоволення духовних потреб працівника, таких як задоволення від виконуваної роботи, змісту роботи, залучення до процесу прийняття рішень, великої відповідальності, можливості духовного зростання, розширення самостійності та різноманітності у роботі. Зовнішні компенсації включають прямі та непрямі матеріальні винагороди, а також нематеріальні стимули. Перш за все, працівники очікують прямих матеріальних винагород, таких як заробітна плата, премії за виконану роботу, премії до свят, а також участь у прибутках, право на купівлю акцій та ін. Для працівника важливе оцінювання керівництвом його внеску в успіхи організації, а також цікавий результат порівняння з іншими працівниками, що розглядається як пряма

нематеріальна винагорода [33].

Організація забезпечує працівників різноманітними непрямыми матеріальними компенсаціями, такими як страхування та різні види обслуговування. Ці вигоди зазвичай надаються працівникам незалежно від їх трудового внеску та досягнень. В такому випадку це може розглядатися як форма винагороди, що не стимулює трудову активність. Якщо ж компенсація є оплатою членства у престижних клубах чи користування автомобілем лише тих, хто показує особливі успіхи у роботі чи обіймає певну посаду, вона постає як мотивуючий чинник, стимулюючий трудові успіхи і кар'єрне зростання. Непряма нематеріальна винагорода є дуже індивідуалізованою, і тому важливими елементами для працівників, які орієнтовані на статус, є різноманітні компенсації, такі як візитні картки, таблички та інші відзнаки [36].

Компенсаційний пакет ефективно вбудовується у «трикутник інтересів», що розглядається при організації бізнесу:

- інтереси клієнта, які регулюються через механізм цін на ринку;
- інтереси роботодавця, які регулюються через механізм підприємницького доходу;
- інтереси найманого працівника, що регулюються механізмом компенсаційного пакета [18].

Оптимальність досягається у випадку, коли економічні інтереси всіх трьох сторін збалансовані. Якщо одна з них істотно зменшується, організація припиняє свою діяльність. Тому для стійкості організації у сфері бізнесу важливим є розроблений та обґрунтований механізм компенсаційного пакету [15].

Неефективність компенсаційного пакету може бути викликана порушенням правил його розробки, а також такими причинами, як [37]:

- зростання плинності, що проявляється у звільненні найбільш кваліфікованих та досвідчених фахівців, оскільки їхні інтереси часто стають пріоритетними, що може впливати на заміщення їх менш кваліфікованими працівниками;
- переважання в оплаті праці принципу «урівняння», який не стимулює

працівників до особистих досягнень і має позитивний відгук лише серед працівників невисокої кваліфікації, що не орієнтовані на результат;

- погіршення показників, що визначають бізнес-процеси: зменшення валового обороту, маржинального доходу, продуктивності праці;

- погіршення морально-психологічного клімату в колективі, загострення конфліктів, погіршення іміджу компанії.

Для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватись певних правил його розробки (рис. 1.4).

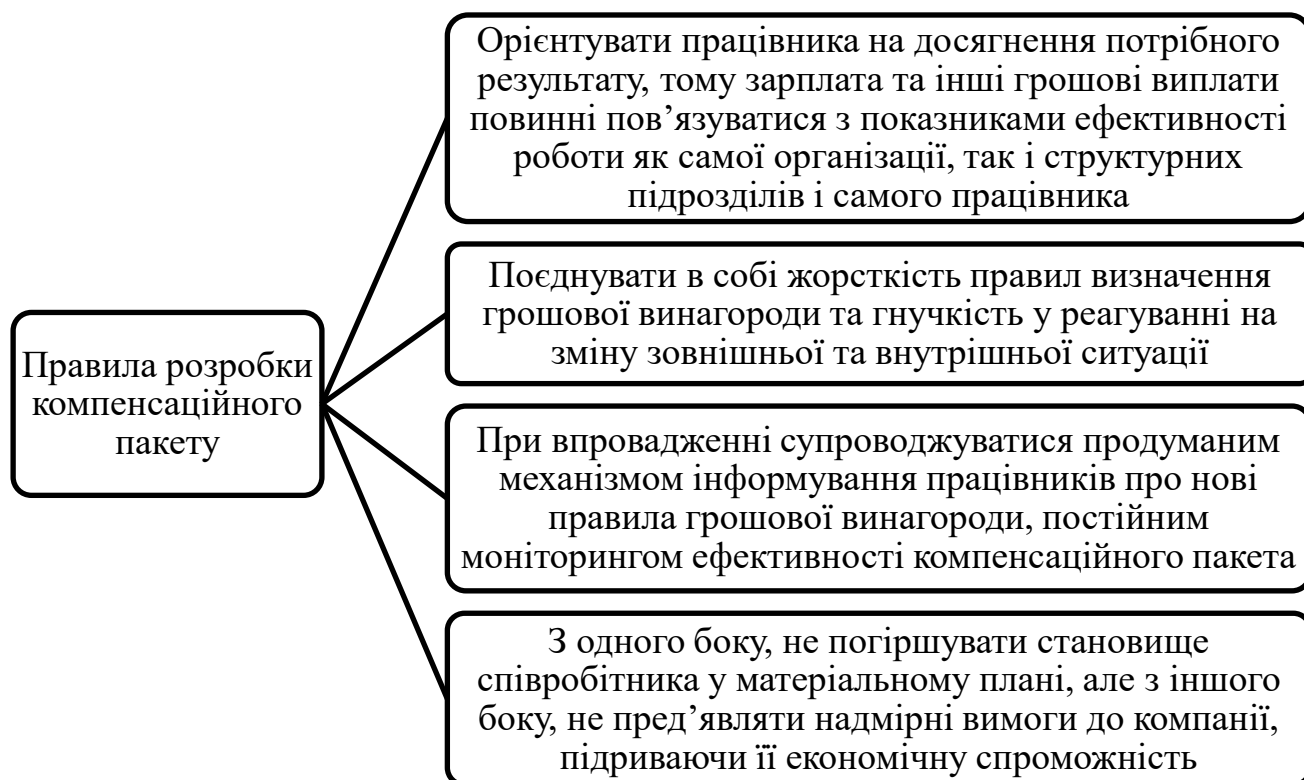


Рисунок 1.4 – Основні правила розробки компенсаційного пакету

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Компенсаційна стратегія, що використовується в організації, повинна узгоджуватися з передовими підходами, які впроваджуються у системі винагороди для персоналу. Преміальний елемент матеріальної компенсації повинен бути прив'язаним до конкретних результатів діяльності працівника та його особистого трудового внеску [38].

Науковцями пропонується компонентна модель формування фонду оплати

праці, стимулювання праці та компенсацій співробітникам (рис. 1.5):

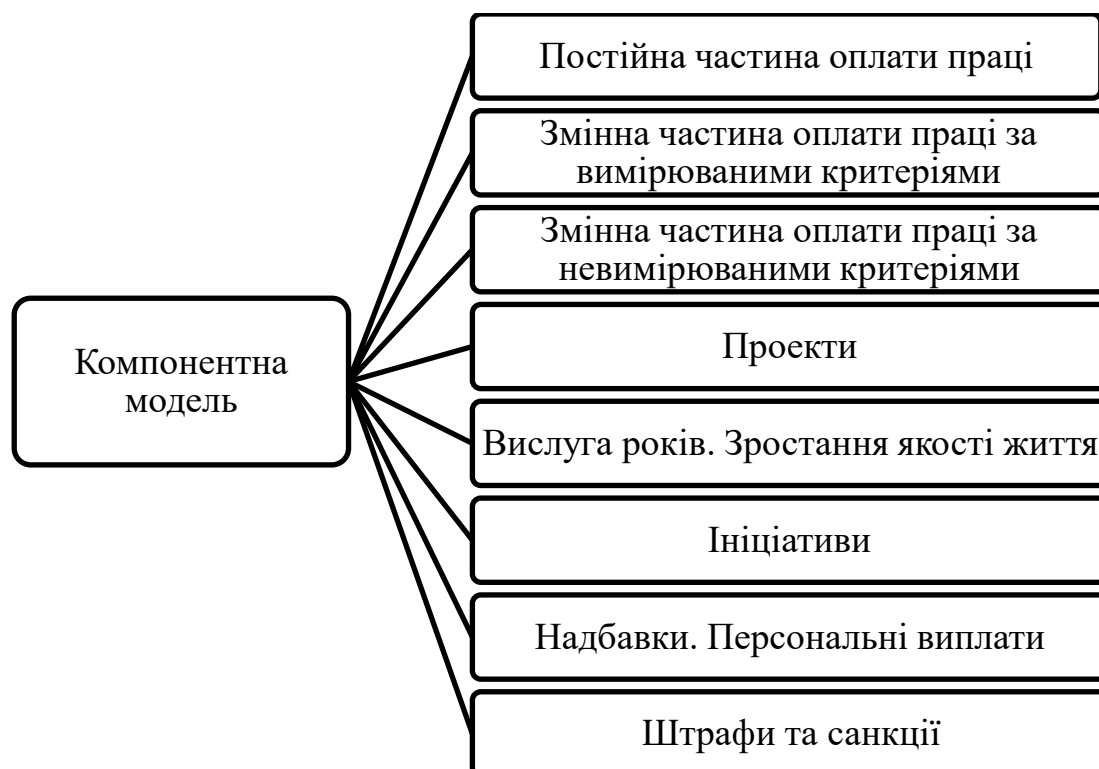


Рисунок 1.5 – Компонентна модель формування фонду оплати праці, стимулювання праці та компенсацій працівників

Джерело: розроблено автором на основі [5; 16]

- «Постійна» частина оплати праці – забезпечує поточне функціонування компанії, мінімізує «постійну» частину бюджету по оплаті праці в умовах несприятливого ринкового середовища, форс-мажору тощо; а також відносну стабільність складу колективу, гарантію оплати працівникам під час виконання компанією мінімального плану [5; 16];

- «Змінна» частина оплати та стимулювання праці за вимірюваними (твердими) критеріями оцінки діяльності – забезпечує зростання економічних та фінансових показників діяльності компанії, її підрозділів та бізнес-одиниць; підтримується системою критеріїв від обсягу виручки, доходу, прибутковості та ін. та відповідними індивідуальними коефіцієнтами з урахуванням специфіки посади, особливостей та потенціалу працівників;

- «Змінна» частина оплати праці за невимірюваними (м'якими) критеріями оцінки діяльності – забезпечує виплати всім чи більшості співробітників у разі

виконання оптимального плану організації в цілому; дозволяє здійснити м'які цивілізовані не виплати у разі неякісного виконання функціональних обов'язків;

- «Проекти» – забезпечує виплати конкретним співробітникам за участь у проектах, роботу у тимчасових цільових групах тощо; формує фонд оплати для залучених спеціалістів, експертів, консультантів тощо;

- «Вислуга років. Зростання якості життя» – компонента впроваджується відповідно до вимог законодавства та враховує кадрову політику, фінансові можливості та корпоративні традиції; вона спрямована на забезпечення політики компенсацій, пов'язаної з індексацією рівня життя персоналу, та на надання конкурентних переваг компанії на ринку праці [5; 16];

- «Ініціативи» – забезпечує додаткові можливості для стимулювання активності, зацікавленості та креативності працівників, як у межах їхніх посадових обов'язків, так і поза ними. Виплати переважно здійснюються в залежності від досягнень у сфері економічної ефективності, що створюється завдяки ідеям та пропозиціям працівників;

- «Надбавки. Персональні виплати» – забезпечує урахування індивідуальних професійних та особистісних особливостей керівників та співробітників, які з низки причин не можуть бути враховані в рамках посадових обов'язків, у тому числі – поєднання тимчасових та постійних функцій, застосування спеціальних знань, навичок та умінь;

- «Штрафи та санкції» – забезпечує профілактичну дію та компенсації компанії за нанесені їй співробітниками збитки та втрати (навмисні та ненавмисні, прямі та непрямі тощо) [5; 16].

Проте, дана структура не відповідає існуючим підходам в Україні і містить набір компенсацій, не передбачених вітчизняним трудовим законодавством.

Отже, на нашу думку, компенсаційний пакет – це компенсації персоналу загалом і конкретним керівникам та співробітникам за їх вкладення в роботу компанії, передбачені її можливостями та законодавством. Компенсаційний пакет дозволяє оперувати такими мотиваційними підходами, як індивідуальні стажування, позики, участь низки керівників та співробітників у прибутках

компанії, опціонах тощо; забезпечує функції навчання, розвитку персоналу, соціальну функцію та закріплення персоналу, конкурентні переваги на ринку праці.

Модель носить загальний характер, у конкретних умовах, залежно від специфіки діяльності організації, може реалізуватися лише частина її компонентів. Передбачається, що кожен компонент компенсаційної політики прив'язаний до робочого місця, працівника та враховує специфіку підрозділу та підприємства. При такому підході структура компенсаційного пакета передбачає включення лише частини елементів, перерахованих вище, але їх загальна сукупність і спрямованість впливу зберігаються [22].

Основним компонентом системи компенсації є встановлення рівня заробітної плати. Метою системи винагороди персоналу є створення в людини відчуття стабільності та безпеки, а також використання ефективних інструментів стимулювання та мотивації. Сучасні організації надають перевагу співробітникам, які прагнуть досягти більшого, ніж просто фіксована зарплата, та мають бажання підвищити свій дохід. Для цього може бути використана система «оцінки заслуг», яка передбачає різний рівень оплати для працівників з однаковою кваліфікацією, але різними результатами своєї діяльності. Ці результати можуть включати виконання завдань, дотримання термінів, якість роботи, рівень задоволеності клієнтів тощо, або особисті якості працівника, такі як трудова та інноваційна активність, відповідальність, комунікабельність, організаційні здібності та ін. Оцінку здійснюють експерти, які можуть бути керівниками організації або її підрозділів, або спеціально обрані або залучені працівники [35].

До заслуг працівника також відносяться його компетенції, знання та навички. Ці якісні характеристики працівника враховуються у системах оплати праці, які ґрунтуються на трудових навичках (SBP-системи). При використанні цих систем оплата праці працівників визначається скоріше з урахуванням меж, глибини та видів їхніх трудових навичок, які вони можуть використовувати, ніж за результатами їхньої роботи. Цей тип системи також відомий як оплата за майстерність або за знання, багатопрофесійність та ін. SBP-система відрізняється

від системи, заснованої на оплаті праці залежно від виконуваної роботи, за такими моментами [10]:

- винагороджуються, скоріше, трудові навички, ніж виконувана робота;
- трудові навички кожного оцінюються та проходять атестацію;
- різні рівні оплати праці необов'язково пов'язані зі зміною роботи;
- при визначенні розміру оплати праці особлива увага приділяється трудовому стажу;
- існує багато можливостей для просування по службі та підвищення заробітної плати.

На відміну від традиційних систем оплати праці за виконувану роботу SBP-системи вимагають більш високого ступеня участі в управлінні різних категорій працівників та їх груп. Окрім лінійних менеджерів та професіоналів з управління трудовими ресурсами, до процесу організації систем залучаються працівники, які безпосередньо зайняті в них. Партнерство експертів, які знають, як встановлюється SBP-система, та інших груп працівників, тобто, висока залученість всіх сторін, є найбільш раціональним підходом до організації SBP-системи.

Зростаюча популярність цієї моделі стимулювання пояснюється тим, що для неї не існує таких жорстких обмежень і правил, як для традиційних систем оплати праці. Вважається, що ці системи повинні вибудовуватися відповідно до конкретних організаційних умов, що унеможливорює розробку універсальних рекомендацій. Проте, виявляються деякі шаблі процесу формування SBP-системи, найважливішими серед яких є [17; 32]:

- 1) обґрунтування видів робіт, які підлягають включенню до SBP-системи;
- 2) визначення груп навичок;
- 3) встановлення кількості груп навичок;
- 4) оцінювання груп навичок;
- 5) вибір політики, що визначає індивідуальне просування працівників;
- 6) підтвердження працівниками володіння певними навичками;
- 7) інформування працівників про SBP-систему.

Для визначення навичок та їх груп, Баннінг (Bunning) розробив 6 моделей. Систематизуємо ці моделі у таблиці 1.1 [9].

Таблиця 1.1 – Моделі оплати за виконану роботу з урахуванням трудових навичок працівників

Моделі, орієнтовані на індивідуальні робочі місця та види робіт		Моделі, орієнтовані на групові робочі місця та види робіт	
Назва	Специфічні риси	Назва	Специфічні риси
«Сходи» (stair-step model)	Поступовість освоєння трудових навичок та переходу на більш високий рівень оплати	«Група трудових навичок» (skill-blocks model)	Об'єднання робіт за групами навичок, оволодіння якими можливо в різній послідовності, що веде до відмінностей в оплаті праці
«Шкільний курс навчання» (schoolcurriculum model)	Виділення ключових та факультативних груп трудових навичок та перехід на більш високий рівень оплати праці залежно від їх комплексного освоєння	«Зростаюча шкала робіт» (job point accrual model)	Використання оціночних шкал, ранжування, у т. ч. з урахуванням кількості освоєних працівником їх видів, що дозволяє збільшувати оплату праці залежно від загального рангу
Матриця реалізації трудових навичок (skillperformance matrix)	Комбінація рівня навичок та якості виконання роботи, що дозволяє збільшувати оплату в залежності від покращення виконання завдання при оволодінні певними навичками	«Перетин підрозділів» (cross-departmental model)	Використання оціночних шкал, що враховують навички роботи, необхідні у різних підрозділах, що веде до підвищення оплати праці при освоєнні цих навичок

Джерело: розроблено автором на основі [9]

На нашу думку, система оплати праці на основі навичок (SBP) видається перспективною для вітчизняних підприємств, оскільки вона спрямована на оплату за годину роботи, що стає все більш поширеним. Використання таких систем

істотно підвищить значення рівня кваліфікації, майстерності та можливостей виконання різноманітних завдань, що сприятиме підвищенню загального рівня професіоналізму працівників, розширенню їхньої взаємозамінності, зменшенню плинності кадрів і створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати.

Отже, в сучасних умовах компенсаційний пакет є одним з ключових факторів конкурентоспроможності будь-якої організації, що дозволяє мотивувати, залучати та розвивати персонал, і на цій основі досягати стратегічних цілей.

1.2 Етапи формування компенсаційного пакету на підприємстві

На сучасному етапі економічного розвитку у світі, компенсаційний пакет має важливе значення, особливо звертаючи увагу на той факт, що виникнення нових сучасних підприємств часто відбувається в умовах відсутності традицій та технологій у розробці та удосконаленні систем винагород, які відповідали б ринковим умовам [2]. У зв'язку з цим українським роботодавцям важливо швидко адаптуватись до цих умов, щоб залучати висококваліфіковані кадри до своїх компаній. Це дозволить компаніям отримувати прибуток, задовольняючи потреби індивідуальних працівників і відповідаючи вимогам роботодавців.

Важливо відзначити, що при створенні компенсаційних пакетів слід враховувати не лише особливості самого підприємства та сфер ринку, в яких воно діє, але також індивідуальні особливості посад та навіть окремих фахівців з їхніми унікальними характеристиками і потребами. Дотримання принципів розробки компенсаційного пакета спрямоване на отримання інформації про виплати, тобто компенсації, повідомлення персоналу про зміни в управлінні та ротацію персоналу, а також на досягнення конкретного результату, пов'язаного з фінансовими винагородами та результативністю роботи персоналу чи окремого підрозділу. Технологія формування компенсаційного пакета повинна враховувати

такі принципи (рис. 1.6):



Рисунок 1.6 – Принципи формування компенсаційного пакета

Джерело: розроблено автором на основі [4; 7]

Наведемо етапи розроблення та впровадження компенсаційного пакета (рис. 1.7).

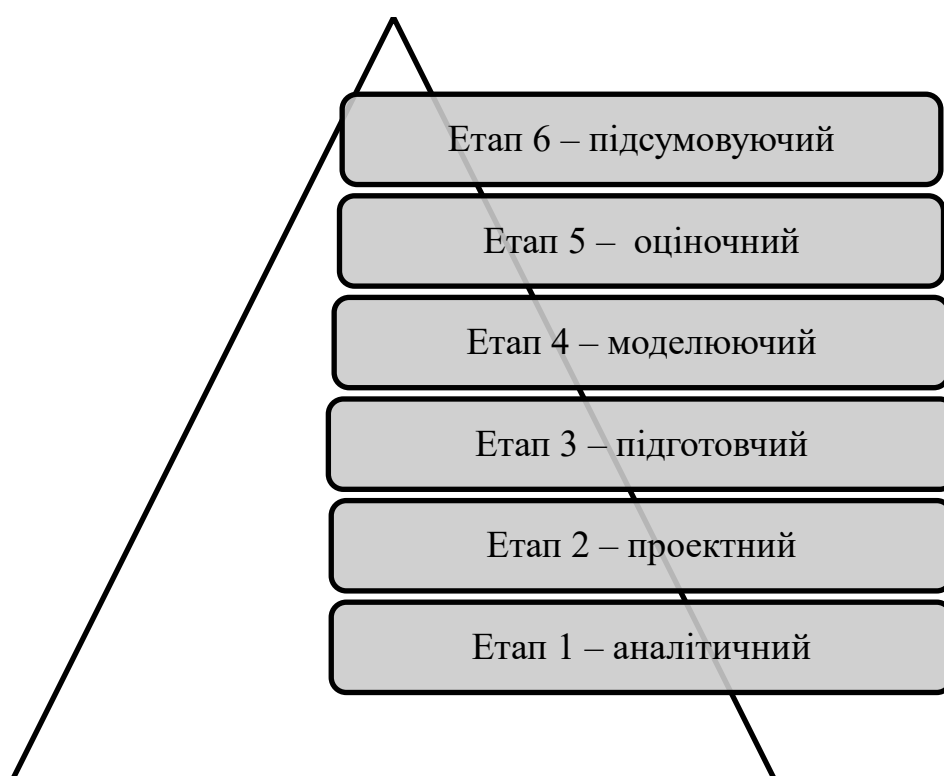


Рисунок 1.7 – Етапи формування компенсаційного пакета

Джерело: розроблено автором на основі [23; 24]

- 1 етап. Перед тим, як розпочати розробку та впровадження будь-якої технології, необхідно провести попередній аналіз, який визначить проблеми, що існують на підприємстві. На підставі аналізу даних, керівництво формулює стратегічне рішення з метою вдосконалення в слабких сегментах та сприяння подальшому розвитку компанії.

- 2 етап. Після проведення аналізу політики компенсацій на підприємстві та виявлення проблем в її функціонуванні необхідно створити набір управлінських рішень щодо впровадження компенсаційного пакету у робочий процес підприємства за допомогою розробленої методології [23; 24].

- 3 етап. Етап підготовки передбачає створення необхідних організаційних умов для впровадження технології компенсаційного пакета. Це включає призначення керівника та створення відповідного підрозділу, чия функція включатиме розробку, впровадження і застосування обраної технології у практичній діяльності. З метою досягнення цієї мети, буде необхідно внести зміни в організаційну структуру та утворити структурний підрозділ, відповідальний за ці аспекти [23; 24].

- На 4 етапі необхідно визначити стратегію формування компенсаційного пакета. Моделювання можна проводити за допомогою системи грейдів, яка є бальною системою нарахування компенсацій, виплат та бенефітів. Далі буде впроваджено розподіл персоналу на категорії відповідно до підрозділів підприємства. З цією метою рекомендується використовувати наступні його види (рис. 1.8).

- Під час 5 етапу проводиться оцінювання довгострокової ефективності соціально-економічного проекту. Термін «ефективність» в широкому контексті вказує на здатність до досягнення необхідних результатів та наслідків.

- 6 етап. Аналіз та обговорення запланованих та досягнутих результатів впровадження та функціонування компенсаційного пакета становить підсумкову частину процесу, яка включає ухвалення управлінських рішень для виправлення виявлених недоліків та розв'язання проблем. Формування компенсаційного пакета виступає як ефективний інструмент управління соціально відповідальним

підприємством. Однак для подальшого використання його необхідно повертатись до 1-го етапу (під час перманентного моніторингу) або до 2-го етапу (у випадку потреби виправлення певних недоліків) [25; 37].

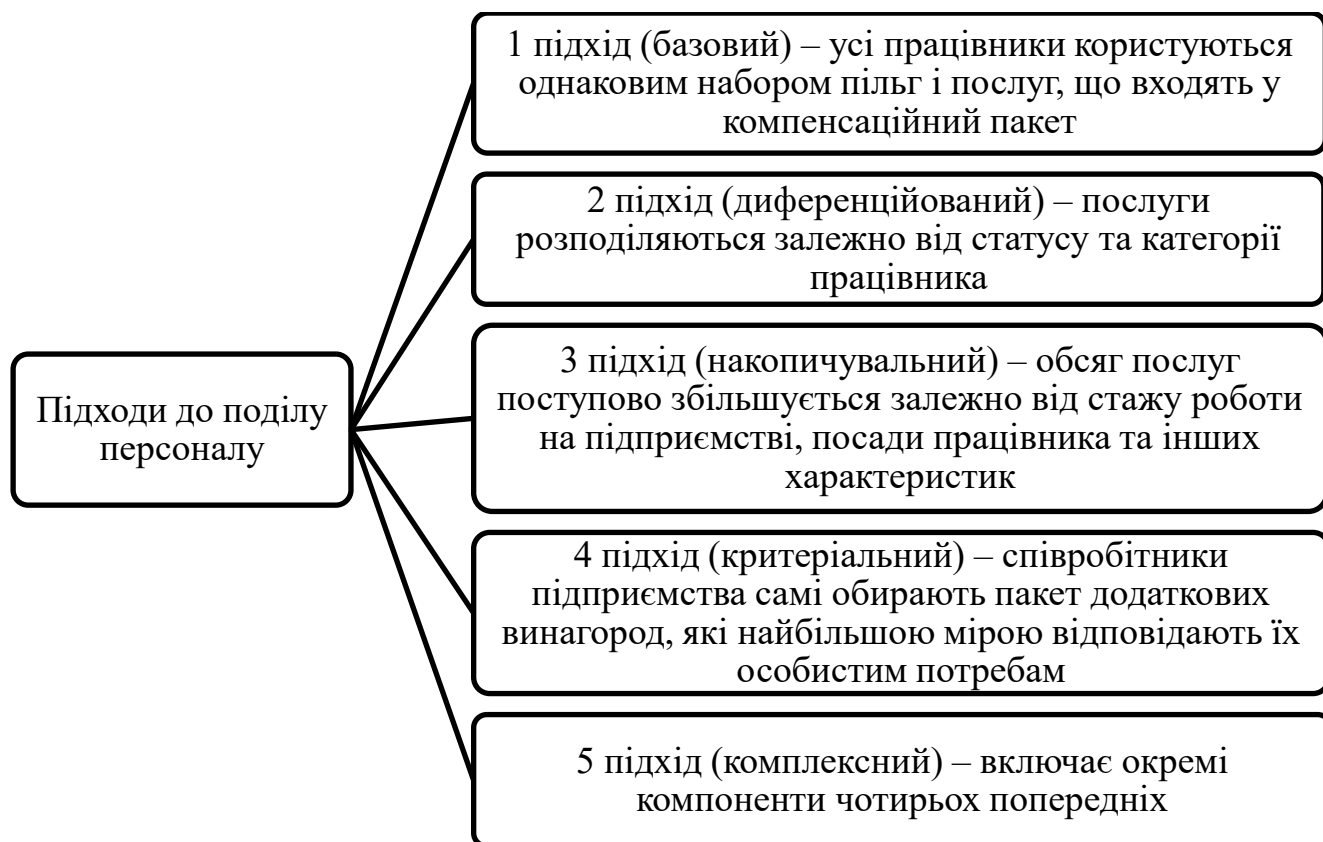


Рисунок 1.8 – Підходи до поділу персоналу на категорії

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Л. Дитко рекомендує використовувати наступний алгоритм при створенні оптимального компенсаційного пакета на підприємстві (рис. 1.9).

Вважаємо, що компенсаційна система повинна:

- стимулювати персонал для досягнення запланованого результату, отже, заробітну плату та інші фінансові виплати слід пов'язувати з показниками ефективності як самого підприємства, так і трудового колективу, структурних підрозділів та окремих працівників;

- об'єднувати жорсткість правил визначення фінансового відшкодування з гнучкістю реакції на зміни у зовнішній та внутрішній ситуації, тобто, компенсації повинні виступати як стимул для трудової діяльності і як інструмент управління для керівництва підприємства;

- при впровадженні необхідно мати ретельно продуманий механізм інформування працівників про нові правила щодо фінансового відшкодування, а також забезпечити постійний моніторинг ефективності компенсаційного пакета;

- дотримуватися балансу, не погіршуючи фінансового стану персоналу та, водночас, утримуючись від надмірних вимог до підприємства, щоб не погіршувати його економічне положення та конкурентоспроможність [9].



Рисунок 1.9 – Алгоритм побудови оптимального компенсаційного пакета

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Вважаємо, що компенсаційна система повинна:

- стимулювати персонал для досягнення запланованого результату, отже, заробітну плату та інші фінансові виплати слід пов'язувати з показниками ефективності як самого підприємства, так і трудового колективу, структурних підрозділів та окремих працівників;

- об'єднувати жорсткість правил визначення фінансового відшкодування з гнучкістю реакції на зміни у зовнішній та внутрішній ситуації, тобто, компенсації повинні виступати як стимул для трудової діяльності і як інструмент управління для керівництва підприємства;

- при впровадженні необхідно мати ретельно продуманий механізм

інформування працівників про нові правила щодо фінансового відшкодування, а також забезпечити постійний моніторинг ефективності компенсаційного пакета;

- дотримуватися балансу, не погіршуючи фінансового стану персоналу та, водночас, утримуючись від надмірних вимог до підприємства, щоб не погіршувати його економічне положення та конкурентоспроможність [31].

Отже, для забезпечення ефективного впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися встановлених правил і принципів його формування. В сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє мотивувати, приваблювати та розвивати персонал, а на основі цього фундаменту досягати стратегічних цілей.

1.3. Методичні основи оцінювання компенсаційної політики на підприємстві

В основі побудови компенсаційної політики на підприємстві мають бути специфічні показники продуктивності, що підлягають точному обліку і повністю відображають результати роботи колективу або окремого працівника.

Ринок праці, як система взаємовідносин між роботодавцями і працівниками, сприяє згоді їхніх інтересів. Компенсаційна політика впливає на психологічний клімат в організації, що в значній мірі визначає відношення працівників до своєї роботи, керівництва, виробленої продукції й соціального стану. Ці аспекти мають велике значення для підприємств, які прагнуть до довгострокової стабільності на ринку та максимального підвищення конкурентоспроможності. Використання адекватних математичних, статистичних та інших методів дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення, що значно підвищує ефективність діяльності організації [12].

Для успішної оцінки компенсаційної політики на підприємстві необхідно враховувати наступне [34]:

- Дослідження ринку: потрібно проводити регулярні опитування та дослідження, щоб бути в курсі тенденцій у сфері компенсацій в галузі. Це допоможе гарантувати, що компенсаційні пакети організації залишаться конкурентоспроможними та актуальними.

- Внутрішня справедливість: потрібно переконатися, що винагорода є справедливою та послідовною в організації. Співробітники, які виконують аналогічні ролі, повинні отримувати аналогічну компенсацію з урахуванням таких факторів, як досвід, кваліфікація та продуктивність.

- Зовнішня конкурентоспроможність: потрібно порівняти винагороду організації з аналогічними посадами інших компаній, щоб забезпечити конкурентоспроможність власних компенсаційних пакетів. Ставки нижче або вище ринкових можуть вплинути на здатність підприємства залучати та утримувати таланти.

- Загальна винагорода: потрібно розглянути весь компенсаційний пакет, включаючи базовий оклад, бонуси, заохочення, пільги та привілеї. Добре продуманий пакет може підвищити цінність сприймаємої компенсації.

- Змінна оплата та стимулювання продуктивності. Потрібно включати в пакет оплату на основі результатів, щоб мотивувати співробітників і винагороджувати за високі результати. Для цього необхідно визначити чіткі та вимірні показники ефективності, пов'язані зі стимулами [34].

- Прозорість: потрібно підтримувати прозорість у практиці винагороди. Співробітники повинні розуміти, як приймаються рішення про винагороду, включаючи критерії підвищення, бонусів та просування по службі.

- Оцінювання та градація посад: треба впровадити структуровану систему оцінки посад, щоб оцінити відносну цінність різних ролей в організації. Це допомагає встановити рівні компенсації в залежності від посадових обов'язків та вимог.

- Дотримання юридичних вимог: потрібно бути обізнаним щодо трудового законодавства, положень про мінімальну заробітну плату та законів про оплату

праці в галузі. Компенсаційна практика повинна відповідати цим законам, щоб уникнути юридичних проблем.

- Комунікація: треба чітко повідомляти співробітникам про структуру винагороди, компенсаційну політику та їх зміни. Це зменшує непорозуміння та допомагає співробітникам оцінити цінність своєї компенсації.

- Гнучкість: потрібно розглянути можливість пропозиції гнучких варіантів компенсації, таких як гнучкий графік роботи, опціони на акції або пільги у кафетерії, тощо. Це враховує різноманітні переваги та потреби співробітників.

- Погодження бюджету. Потрібно переконатися, що практика винагороди відповідає бюджету та фінансовим цілям організації. Надмірні зобов'язання щодо компенсації можуть виснажити фінансові ресурси підприємства.

- Регулярні перевірки: періодично потрібно переглядати та коригувати структуру винагороди з урахуванням інфляції, змін ринкових умов та організаційного зростання. Це запобігає старінню компенсації [34].

- Справедливість та інклюзивність: потрібно пам'ятати про потенційні упередженості при прийнятті рішень про компенсацію. Тому потрібно постійно переконуватися, що немає відмінностей за ознакою статі, етнічної приналежності або інших факторів.

- Зворотній зв'язок зі співробітниками: потрібно просити співробітників періодично розповідати про переваги та проблеми в компенсаційному пакеті. Це може дати цінну інформацію для вдосконалення стратегії компенсації.

- Стратегія утримання: потрібно стратегічно використовувати винагороду, щоб утримати найкращих співробітників та ключових фахівців. Для цього треба визначити критично важливі посади та людей, які роблять значний внесок в успіх організації.

Отже, для оцінки компенсаційної політики на підприємстві пропонуємо використовувати перевірені та надійні показники, за якими повинна стежити кожна компенсаційна програма [35]:

1. Порівняльний коефіцієнт (Compa-Ratio) – відображає заробітну плату працівника відносно середньої заробітної плати:

$$Пк = \frac{\text{заробітна плата працівника}}{\text{середня заробітна плата}} * 100\%, \quad (1.1)$$

2. Ринковий коефіцієнт – ілюструє середню ринкову ставку заробітної плати для кожної посади відносно середнього діапазону зарплат на підприємстві:

$$Рк = \frac{\text{середня ринкова ставка}}{\text{середня заробітна плата на підприємстві}} * 100\%, \quad (1.2)$$

3. Середня заробітна плата на одного працівника – середня заробітна плата, що виплачується всім працівникам, які працюють повний день:

$$Сз = \frac{\text{загальна компенсація}}{\text{чисельність персоналу}}, \quad (1.3)$$

4. Коефіцієнт доходу від винагороди – відображає оплату праці працівників по відношенню до доходу організації [35]:

$$Дк = \frac{\text{загальна компенсація}}{\text{дохід}}, \quad (1.4)$$

5. Коефіцієнт витрат на компенсацію – показує, скільки було виплачено працівникам у відсотках від загальних операційних витрат:

$$Вк = \frac{\text{загальна компенсація}}{\text{операційні витрати}}, \quad (1.5)$$

6. Відсоток бонусної виплати – відсоток річних премій відносно базової річної зарплати:

$$Вб = \frac{\text{премія}}{\text{фонд заробітної плати}}, \quad (1.6)$$

7. Відсоток перевищення діапазону – відсоток працівників, які отримують зарплату, що перевищує максимальну [35]:

$$Вд = \frac{\text{кількість таких працівників}}{\text{чисельність персоналу}}, \quad (1.7)$$

8. Індекс просування по службі – відсоток людей, які отримали підвищення, і середнє зростання просування по службі:

$$Пі = \frac{\text{кількість підвищених}}{\text{середнє зростання просування}}, \quad (1.8)$$

Крім цього, оцінювання компенсаційної політики є частиною загального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Для ефективності фінансового аналізу потрібно знати його елементи (рис. 1.10) [11; 27].



Рисунок 1.10 – Елементи для оцінювання ефективності компенсаційної політики на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [11; 27]

Ці співвідношення вказують на те, чи ефективно управляє підприємство своїми фінансовими ресурсами, з метою забезпечення відповідності

компенсаційного пакету вимогам ринку і потребам розвитку підприємства. По-перше, важливим є вивчення складу, структури та динаміки фінансових ресурсів і джерел їхнього формування. Аналіз даних дозволяє оцінити, наскільки оптимальною є їхня структура та чи відповідає вона нормативним показникам, які характеризують тип фінансування.

Для оцінювання компенсаційної політики на підприємстві необхідним також є дослідження задоволеності працею персоналу. Задоволення працею – це відчуття гармонії між очікуваннями персоналу та реальними умовами праці. Існують різноманітні аспекти задоволеності працею, які відображають її роль і вплив на підприємство та управління. Можна розглядати задоволеність як результат і як процес. Як результат, вона відображає кінцевий стан, що впливає з праці, а як процес – як психологічний процес формування загальної оцінки працівником.

Задоволення працею може виражатися в тому, що досвід працівника відповідає очікуванням, він згоден з обраною альтернативою праці та реагує на розбіжності між очікуваннями та реальністю. Індекс задоволеності персоналу є одним з методів відстеження змін у мотивації та поведінці працівників, він вимірює ступінь відповідності бажань працівників отриманим благам, що надаються на робочому місці [13].

Таким чином, при оцінюванні ефективності компенсаційної політики на підприємстві застосовують різні моделі, прийоми і методи аналізу, кількість використання яких залежить від конкретної мети аналізу та визначається її завданнями в конкретному випадку. У дослідженні вважаємо доцільним використовувати вищенаведені надійні показники ефективності, за якими повинна стежити кожна компенсаційна програма.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Дослідження структури компенсаційного пакету на підприємстві

ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство, що належить корпорації «АТБ», представляє собою найбільшу мережу супермаркетів в Україні, яка активно зростає [28].

Початок ТОВ «АТБ-маркет» було покладено в 1993 р., коли було відкрито шість магазинів у місті Дніпропетровськ. Власну назву, «АТБ-маркет», компанія отримала від скорочення «АгроТехБізнес» у 1998 році, після цього всі магазини мережі працюють під єдиною торговою маркою форматі [28].

Протягом 30 років компанія стала найбільшою роздрібною мережею національного рівня. Хоча у 2022 році чисельність магазинів скоротилась на 123 магазини, однак, у 2023 році торговельна мережа «АТБ» знову вийшла на позначку вище 1200 магазинів та налічувала 1210 магазинів у 274 населених пунктах України (рис. 2.1).

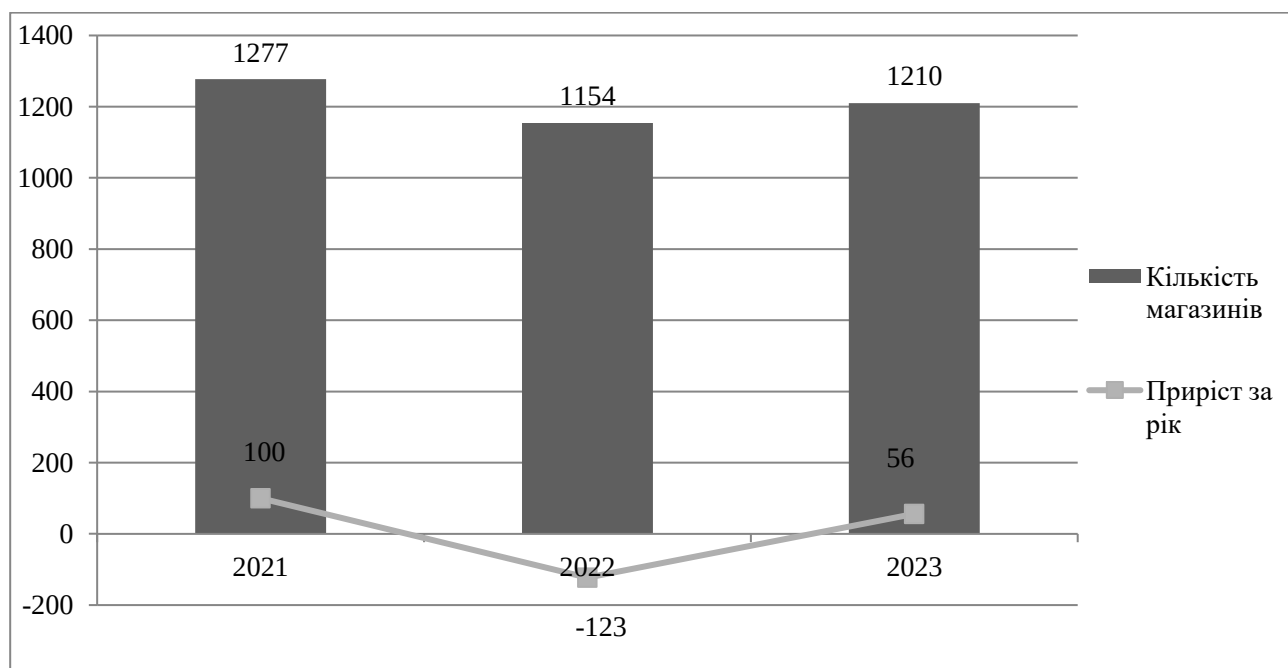


Рисунок 2.1 – Кількість магазинів АТБ

Джерело: розраховано автором на основі [28]

ТОВ «АТБ-маркет» – це підприємство, що увійшло до списку «ТОП-25 найкращих роботодавців України» і стала єдиним представником у галузі торгівлі товарів для щоденного вжитку та харчових продуктів серед найпривабливіших роботодавців країни. Багато кандидатів притягує можливість працювати у команді лідера українського роздрібного ринку, оскільки «АТБ» зарекомендував себе протягом багатьох років як надійний роботодавець, що підтвердили експерти рейтингу «ТОП-25 найкращих роботодавців України-2022» [29].

Як підкреслили експерти рейтингу, корпорація «АТБ» – яскравий приклад соціально відповідальної компанії, яка забезпечує сприятливі умови праці, конкурентоспроможний рівень заробітної плати і своєчасну її виплату. Раніше міжнародний кадровий портал grc.ua (раніше відомий як HeadHunter) також назвав ТОВ «АТБ-маркет» найбільш привабливим роботодавцем як у своїй галузі, так і в країні.

Переваги працевлаштування в «АТБ» – не лише стабільна зарплата, а і компенсаційний пакет. Розглянемо чинники, які мають вплив на складові компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 2.2):

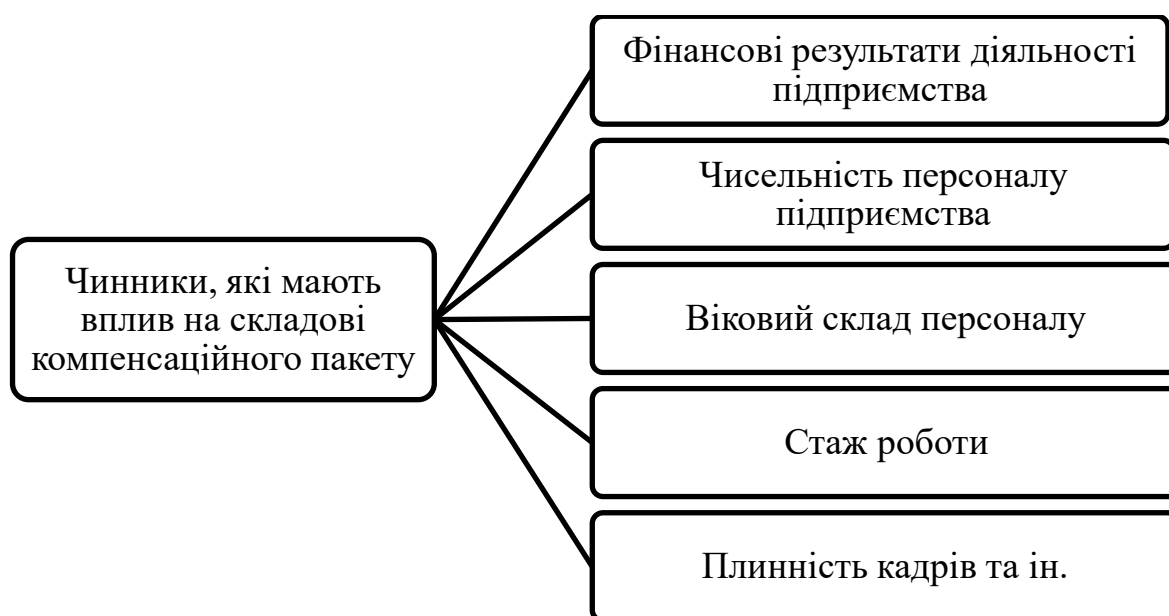


Рисунок 2.2 – Чинники, які мають вплив на складові компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором на основі [28]

ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшим роботодавцем, маючи більше 50 тисяч працівників. Якість навчання для працівників, які працюють на адміністративних посадах або в торговельних мережах, забезпечується через професійну підготовку в навчальних центрах компанії (рис. 2.3).

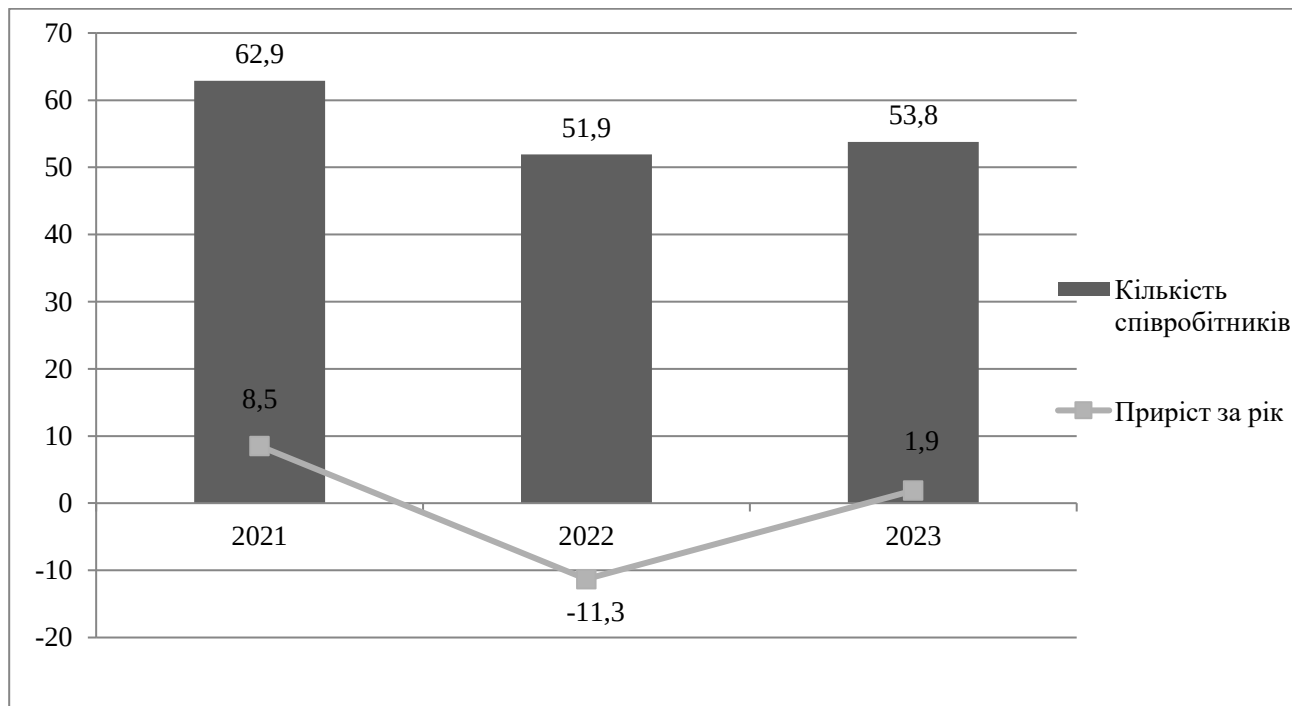


Рисунок 2.3 – Чисельність персоналу, тис. осіб

Джерело: розраховано автором на основі [28]

З метою аналізу показників праці на ТОВ «АТБ-маркет» розглянемо структуру його персоналу. За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що протягом 2022-2023 рр. середньооблікова чисельність працівників на підприємстві зростала.

Таблиця 2.1 – Структура персоналу ТОВ «АТБ-маркет» за 2021-2023 рр., тис. осіб [28]

№	Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр. +/-
		2021	2022	2023	
1.	Жінки	21,8	19,8	22,5	0,7
2.	Чоловіки	41,1	32,1	31,3	-9,8
3.	Середньооблікова чисельність працівників	62,9	51,9	53,8	-9,1

У таблиці 2.6 та рис. 2.9 відображено зміни в структурі працівників на ТОВ «АТБ-маркет». У 2021 році майже 35% всього складу працівників складали жінки, що становило 21,8 тис. осіб. У 2022 році їх відсоткове співвідношення збільшилося на 3,5% і склало 38,2% (19,8 тис. осіб), а у 2023 році питома вага жінок зросла порівняно з попереднім роком на 7,1% і становила 41,8% від загальної чисельності працівників.

За допомогою таблиці 2.7 аналізуємо динаміку руху кадрів на ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2021-2023 років. Отже, у 2021 році на цьому підприємстві було прийнято 250 осіб, а вибуло 287 осіб, з них 283 особи звільнилися за власним бажанням. Таким чином, коефіцієнт вибуття (0,46%) перевищував коефіцієнт прийняття (0,39%) на 0,1%, а коефіцієнт плинності склав 0,45%.

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу на ТОВ «АТБ-маркет» за 2021-2023 рр., тис. осіб [28]

№	Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр. +/-
		2021	2022	2023	
1.	Середньооблікова чисельність працівників	62,9	51,9	53,8	-9,1
2.	Прийнято, осіб	250	1512	1368	1118
3.	Вибуло усього, осіб, з них:	287	1682	1559	1272
4.	через скорочення штатів	4	5	1	-3
5.	за власним бажанням	283	1677	1558	1275
6.	Коефіцієнт з прийняття, %	0,39	2,91	2,54	2,15
7.	Коефіцієнт з вибуття, %	0,46	3,24	2,89	2,43
8.	Коефіцієнт плинності, %	0,45	3,23	2,89	2,44

У 2022 році на підприємство було прийнято 1512 осіб, а вибули 1682 особи, з них 1677 осіб звільнилися за власним бажанням. Коефіцієнти вибуття та прийняття збільшилися порівняно з попереднім періодом і становили відповідно 3,24% та 2,91%. Коефіцієнт плинності кадрів також виріс і склав 3,23%.

У 2023 році кількість прийнятих на роботу працівників становила 1368 осіб, а кількість вибулих – 1559 осіб, з них 1558 осіб звільнилися за власним бажанням. За цей період всі три коефіцієнти мали тенденцію до зниження: коефіцієнт прийняття становив 2,54%, коефіцієнт вибуття – 2,89%, і коефіцієнт плинності також склав 2,89%.

Після визначення показників кадрового руху, перейдемо до аналізу продуктивності праці за даними, наведеними у таблиці 2.8.

Таблиця 2.3 – Показники продуктивності праці на ТОВ «АТБ-маркет» за 2021-2023 рр. [28]

№	Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр. +/-
		2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	148745,3	148332,9	181089,7	32344,4
2.	Середньо-облікова чисельність працівників, тис. осіб	62,9	51,9	53,8	-9,1
3.	Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	2364,8	2858,1	3365,9	1001,1

Згідно з таблицею 2.8, у період з 2021 до 2023 рр. продуктивність праці на одного працівника на ТОВ «АТБ-маркет» показувала тенденцію до зростання. У 2021 році цей показник склав 2364,8 тис. грн., у наступному році він збільшився на 493,3 тис. грн. і становив 2858,1 тис. грн., а в 2023 році знову зріс на 507,8 тис. грн., досягнувши рівня 3365,9 тис. грн.

Далі розглянемо показники заробітної плати працівників ТОВ «АТБ-маркет» за 2021-2023 роки. Збільшення середньорічної заробітної плати було обумовлене зростанням фонду оплати праці та збільшенням середньооблікової чисельності працівників. У 2021 році середньорічна заробітна плата становила 25,93 тис. грн., у 2022 році вона зросла і склала 26,01 тис. грн., а в 2023 році становила 26,14 тис. грн. на одного працівника.

У проаналізованому періоді коефіцієнт випередження темпів росту

продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати зріс. У 2021 році цей коефіцієнт становив 3,8, у 2022 році – 1,37, а в 2023 році – 2,03. Оскільки коефіцієнт випередження перевищує одиницю, це свідчить про позитивні тенденції в розвитку ТОВ «АТБ-маркет».

Враховуючи дослідження факторів, що впливають на компенсаційний пакет, ми прийшли до наступних висновків:

- чисельність персоналу зростає з кожним роком, але штат ще не повністю досяг укомплектований, що відзначається нестачею кадрів;
- стаж роботи працівників великий, оскільки підприємство існує вже давно;
- плинність кадрів не висока, але вона за три роки збільшилася на 2,44% (природньою є плинність до 4-5% для торговельних підприємств).

Далі розглянемо структуру існуючого компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 2.4).

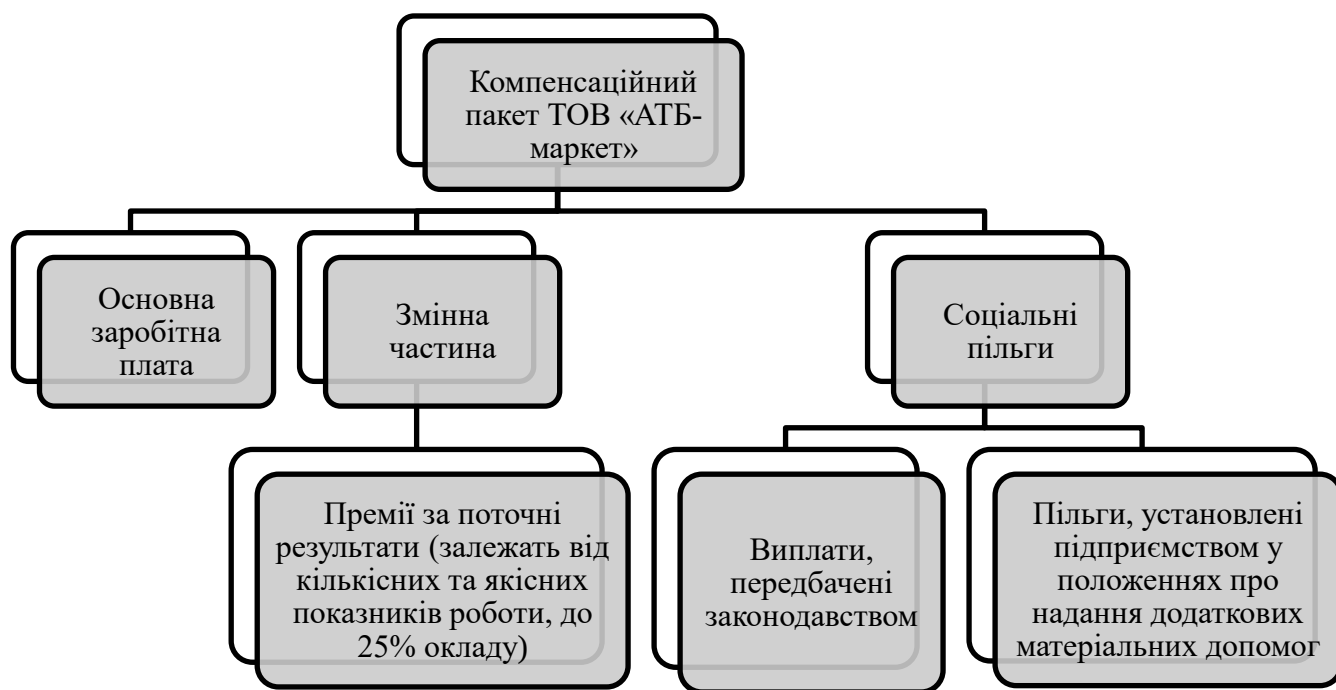


Рисунок 2.4 – Структура компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

На підприємстві використовується система оплати праці, що базується на внутрішньофірмовій тарифній системі. Ця система передбачає фіксовані ставки

оплати праці за нормований робочий час, а також ставки оплати праці за роботу, виконану понад норму. Такий підхід гарантує працівникам отримання всієї заробітної плати незалежно від ефективності підприємства, враховуючи тільки їхні індивідуальні результати праці.

У ТОВ «АТБ-маркет» застосовується єдина система оплати праці на основі внутрішньофірмової тарифної сітки, яка сприймає всі категорії працівників – робітників, фахівців, керівників та службовців – однаково. Позитивний аспект використання такої єдиної системи полягає у тому, що вона усуває різницю в підході до оплати праці між цими групами працівників. Це допомагає уникнути суб'єктивізму в оцінці праці фахівців за рахунок встановлення більш певних кваліфікаційних вимог.

Документи, на яких ґрунтується нарахування заробітної плати в ТОВ «АТБ-маркет», включають наступне:

1. Штатний розклад, трудові договори, накази про прийом на роботу – визначають систему, форму та розмір оплати праці для кожного працівника.
2. Наряди, книги обліку вироблення, таблиці обліку робочого часу – підтверджують виконання норм виробітку.
3. Службові записки, накази про заохочення – впливають на суму заробітної плати в конкретному місяці.

Рівень оплати праці ТОВ «АТБ-маркет» наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.4 – Рівень оплати праці працівників ТОВ «АТБ-маркет» у 2021-2023 роках [28]

Показник	Значення			Темп росту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	12500	12900	13400	103,2	103,9
Середньомісячна заробітна плата керівника, грн.	15100	15600	16000	103,3	102,6

Середньомісячна заробітна плата фахівця, грн.	12500	12800	13300	102,4	103,9
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.	10000	10400	10800	104	103,8

З даних видно, що усі категорії працівників мали зростання середньомісячної заробітної плати протягом досліджуваного періоду. Середня заробітна плата керівника у 2022 році збільшилась на 2,3% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зросла ще на 2,9% у порівнянні з попереднім роком. У той же час, середня заробітна плата спеціаліста у 2022 році підвищилась на 2,4% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшилась на 3,9% у порівнянні з попереднім роком. Також, середня заробітна плата робітника у 2022 році зросла на 2,5% у порівнянні з 2021 р., а у 2023 р. зросла на 4% у порівнянні з 2022 роком.

Проведемо аналіз структури заробітної плати персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.5 – Структура фонду оплати праці ТОВ «АТБ-маркет» у 2021-2023 роках [28]

Показник	Значення			Темп росту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022
Основна заробітна плата, млн. грн.	498,1	517,8	530,6	103,9	102,5
Питома вага основної заробітної плати, %	72,8	72,9	73,1	0,1	0,2
Додаткова заробітна плата, млн. грн.	160,1	163,4	163,2	102,1	99,9
Питома вага додаткової заробітної плати, %	23,4	23,0	22,5	-0,4	-0,5
Інші виплати, млн. грн.	26,0	29,1	31,9	111,9	109,6
Питома вага інших виплат, %	3,8	4,1	4,4	0,3	0,3
Фонд заробітної плати, млн. грн.	684,2	710,3	725,7	103,8	102,2

Отже, з табл. 2.5 можна зробити висновок, що найбільшу частку у фонді заробітної плати складає основна заробітна плата: у 2021 р. – 72,8%, у 2022 р. – 72,9%, а у 2023 р. – 73,1%. Додаткова зарплата за досліджуваний період склала: у 2021 р. – 23,4%, у 2022 р. – 23,0%, а у 2023 р. – 22,5%. Найменшу частку зайняли інші виплати: у 2021 р. – 3,8%, у 2022 р. – 4,1%, а у 2023 р. – 4,4%.

З метою підвищення зацікавленості працівників у підвищенні якісних показників роботи, на підприємстві передбачено преміювання робітників. За результатами 2023 р. прибуток ТОВ «АТБ-маркет» зріс аж на 85,7% тому директор за підсумками року підписав наказ про преміювання всього колективу. У 2021-2022 рр. премія була виплачена 480 працівникам. Але за якими критеріями, за які показники виплачувалась премія протягом досліджуваного періоду, проаналізувати немає можливості, оскільки ці категорії не прописані у Положенні про преміювання. Крім цього, на ТОВ «АТБ-маркет» 12 працівників у 2022 р. були позбавлені премій за порушення, але визначити причини також немає змоги.

ТОВ «АТБ-маркет» надає можливість кар'єрного росту, що призводить до збільшення заробітної плати і, отже, до зростання прибутковості підприємства (рис. 2.6).

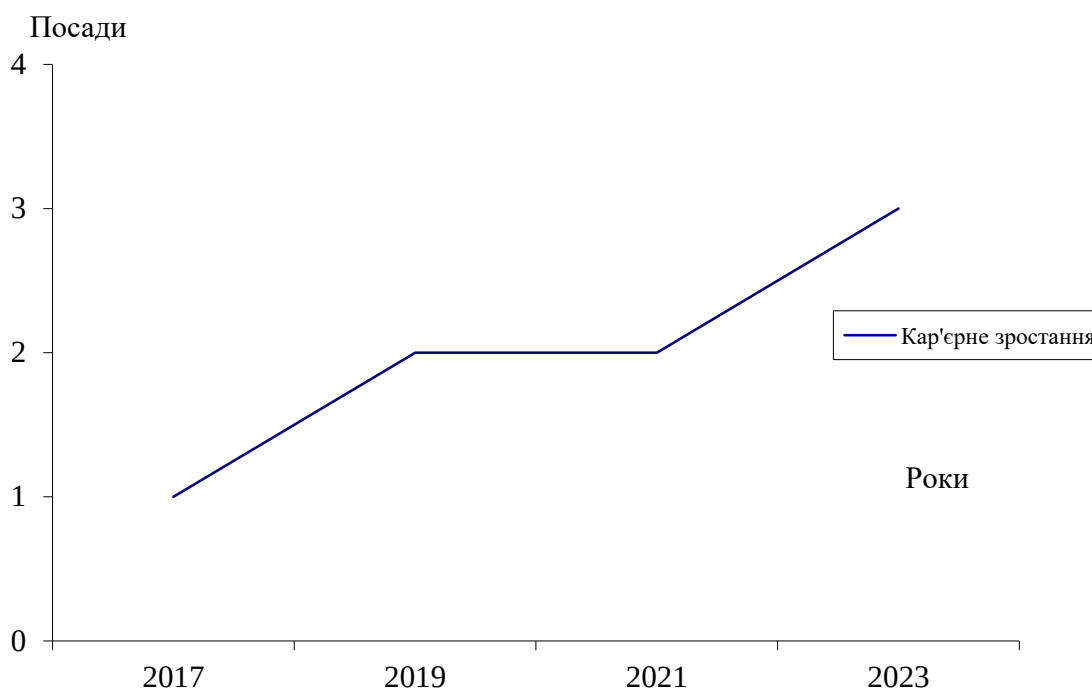


Рисунок 2.5 – Кар'єрограма менеджера з продажів

Умовні позначення:

- 1- з 2017 року по 2019 рік – працював менеджером з продажів;
- 2- з 2019 року по 2021 рік – керівник відділу продажів;
- 3- з 2021 року – комерційний директор магазину.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Отже, структура компенсаційного пакету ТОВ «АТБ-маркет», як і повинно бути, включає дві основні складові: матеріальну та нематеріальну мотивацію. Для оцінки того, наскільки вона успішно виконує свою основну функцію, а саме, чи здатна вона стимулювати працівників до підвищення продуктивності та покращення якості роботи, а також, наскільки враховує індивідуальні потреби та особливості працівників, вважаємо за доцільне провести оцінювання ефективності компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет».

2.2 Оцінювання ефективності компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет»

Оцінимо ефективність компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет» за допомогою наступних коефіцієнтів:

- Порівняльний коефіцієнт = 80,6%, отже, ефективність є високою.
- Ринковий коефіцієнт = 93,3%. Даний коефіцієнт також показав високий результат.
- Середня заробітна плата на одного працівника = 18,2 тис./осіб, що показує високий рівень оплати праці.
- Коефіцієнт доходу від винагороди = 0,1. Даний коефіцієнт показує незначне застосування даного заохочення.
- Коефіцієнт витрат на компенсацію = 0,02. Даний коефіцієнт є незначним.
- Відсоток бонусної виплати = 0,3, що є недостатнім показником.
- Індекс просування по службі = 0,8. Даний коефіцієнт також є недостатнім.

Отже, оцінювання ефективності компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет» дозволила визначити проблеми в її використанні.

Далі визначимо задоволеність роботою як показника ефективності компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет». Задоволеність роботою виявляється у відчутті гармонії між очікуваннями персоналу та реальними умовами та характером праці. Це поняття включає різні аспекти, які відображають його роль та вплив на підприємство та управління. Можна розглядати задоволеність роботою як результат і як процес. Як результат, вона визначає кінцевий стан, що з'являється внаслідок роботи.

Інший підхід полягає у розгляді задоволеності роботою як психологічного процесу, що призводить до загальної оцінки у працівника. За цим підходом задоволеність роботою може бути розглянута як:

- оцінювання, що свідчить про те, що досвід є позитивним у відповідності до очікувань;
- оцінювання узгодження обраної роботи з попередніми очікуваннями;
- реакція на розбіжності між очікуваннями та реальністю роботи.

Один із методів відстеження змін у поведінці та мотивації працівників, а

також їх уподобань, полягає у визначенні індексу задоволеності персоналу. Цей індекс відображає ступінь відповідності бажань працівників та благ, які вони отримують від підприємства, де працюють.

Процес оцінки задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» включає такі кроки: визначення цілей оцінки, розробка опитувального листа, сповіщення персоналу та проведення опитування, розрахунок індексу. Оцінювання здійснюється шляхом анкетування персоналу за допомогою спеціально розробленого опитувального листа. У Додатку А наведено зразок такого опитувального листа для дослідження рівня задоволеності персоналу на ТОВ «АТБ-маркет».

У магазині «АТБ» міста Києва було опитано 20 працівників. В опитувальному листі були визначені наступні групи факторів, що впливають на рівень задоволеності працівників на цьому підприємстві:

- стратегія підприємства;
- умови праці;
- корпоративна культура.

Методика використовує наступну шкалу оцінок (рис.2.6):

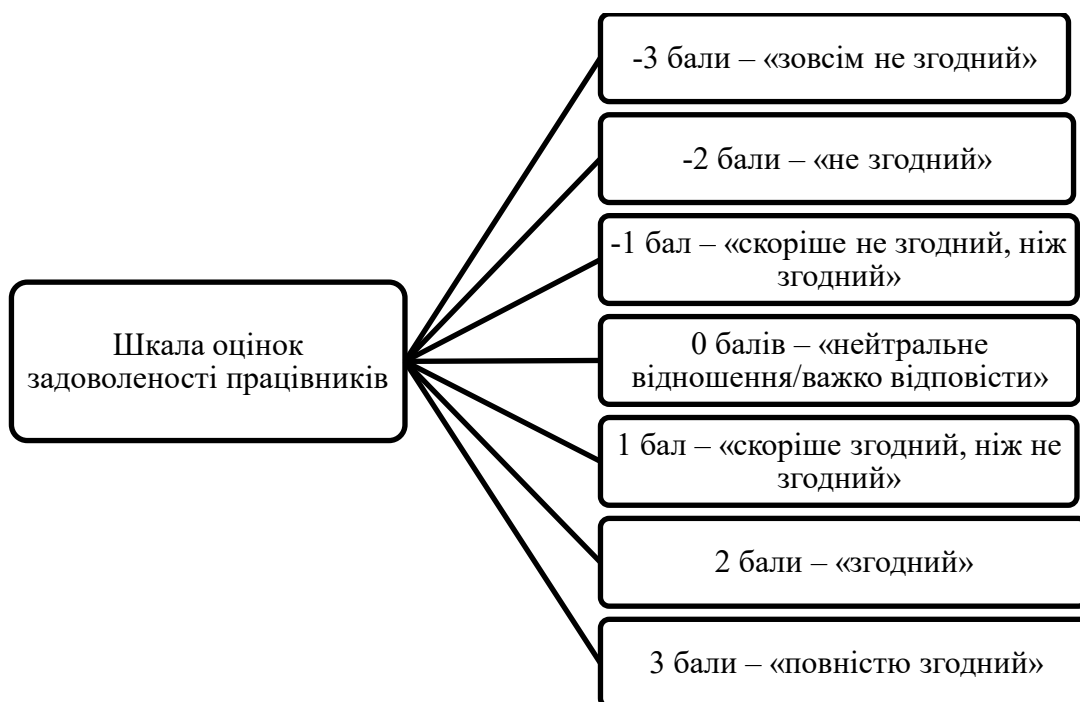


Рисунок 2.6 – Шкала оцінок задоволеності працівників

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Результати анкетування зведені на рис. 2.7, 2.8, 2.9.

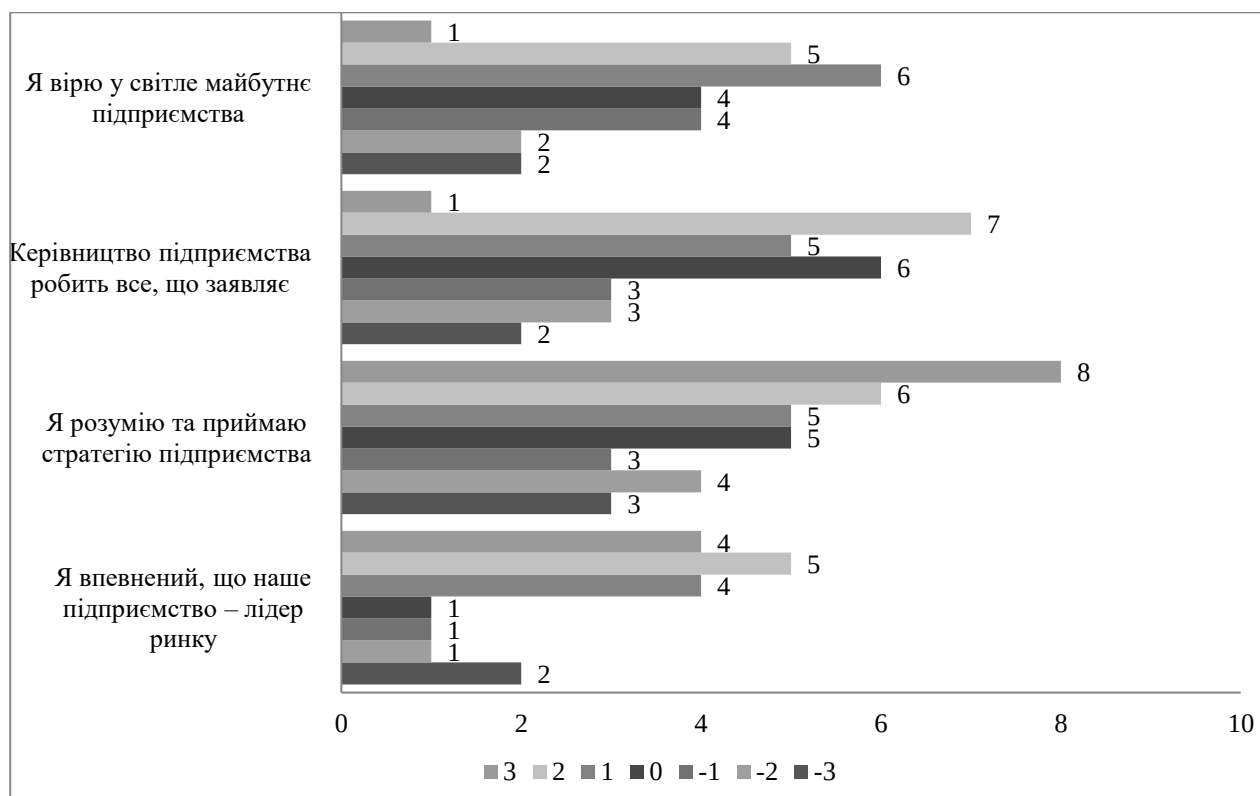


Рисунок 2.7 – Зведені результати оцінки стратегії підприємства працівниками ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Згідно з результатами рис. 2.7, щодо твердження «Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку», найбільша кількість опитуваних відповіли, що вони впевнені або повністю впевнені в цьому висловлюванні.

Також, більшість опитаних працівників ТОВ «АТБ-маркет» зрозуміло та прийняло стратегію підприємства. Можна зробити висновок, що керівництво виконує свої обіцянки лише на 50-60%, проте, незважаючи на неоднозначні відповіді, багато працівників вірять у світле майбутнє ТОВ «АТБ-маркет».

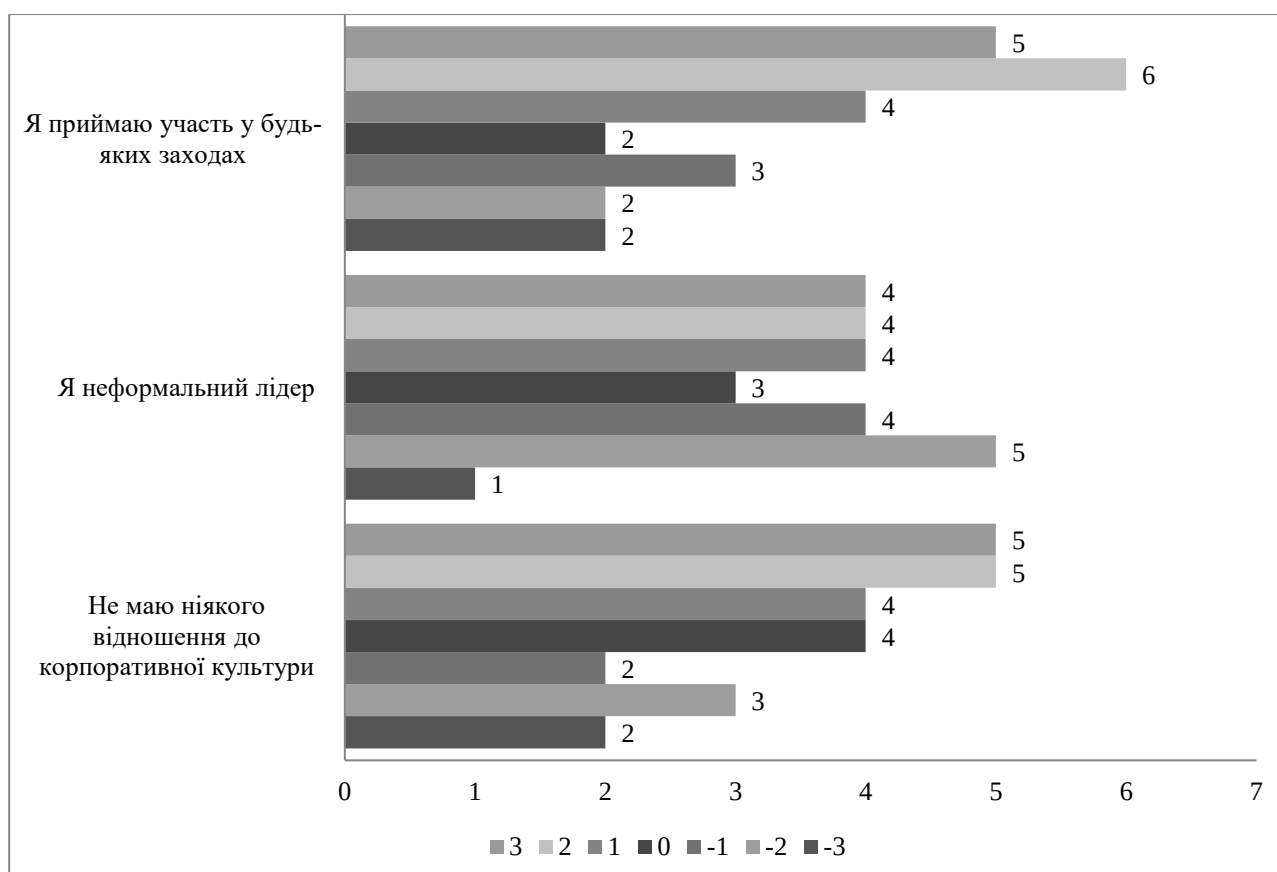


Рисунок 2.8 – Зведені результати оцінки корпоративної культури працівниками ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

За результатами рис. 2.8, корпоративна культура підприємства знаходиться у незадовільному стані. Багато працівників відчують свою приналежність до підприємства (7 осіб), проте також існує значна кількість тих, хто не сприймає корпоративну культуру ТОВ «АТБ-маркет» (8 осіб).

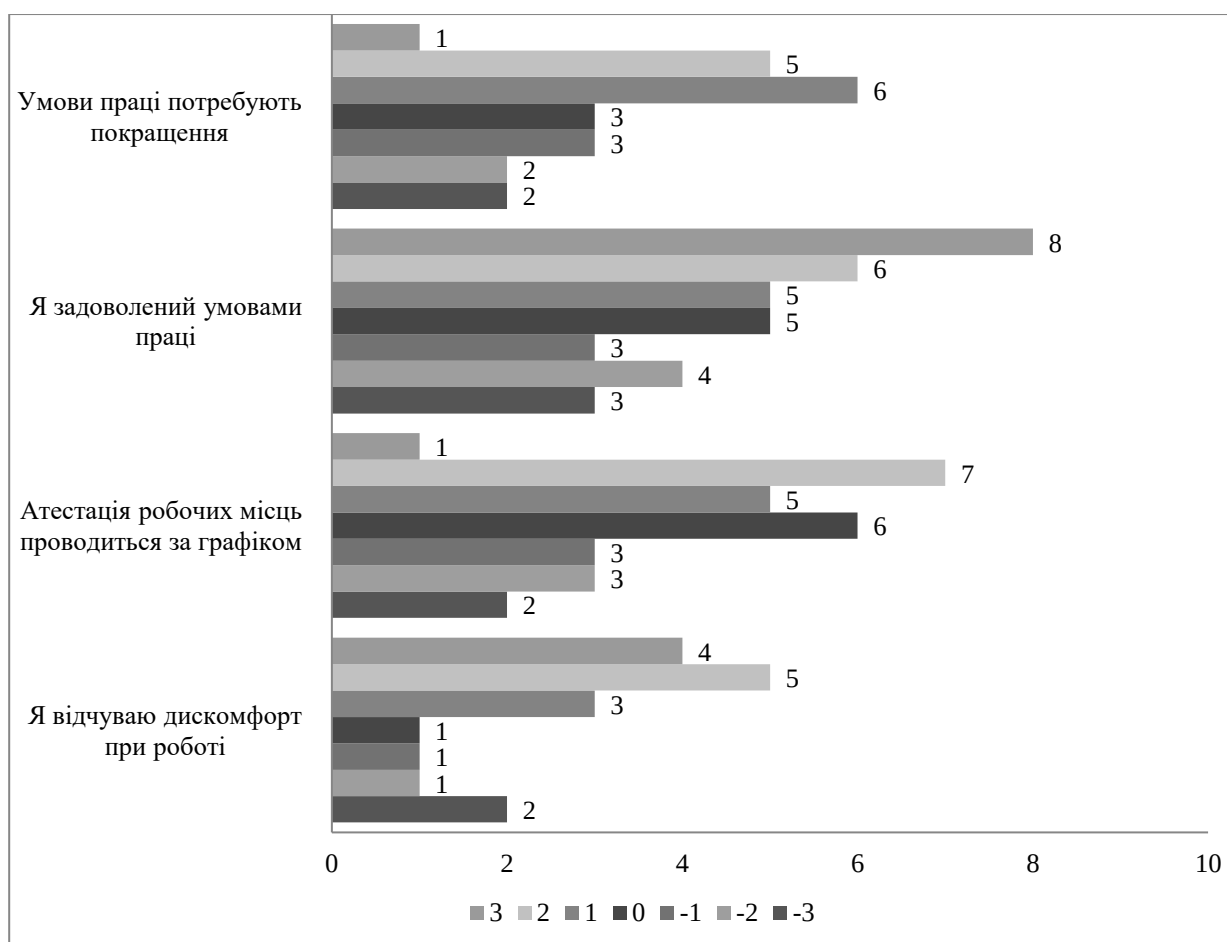


Рисунок 2.9 – Зведені результати оцінки умов праці працівниками ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Результати рис. 2.9 показують, що умовами праці задоволені 10 людей, тоді як працівників, які вважають, що умови праці потребують покращення, виявилось 12 осіб.

За допомогою використаного методу індексу задоволеності розрахуємо для кожного фактору індекс задоволеності за відповідною формулою:

$$FRT = \frac{(-3) * a + (-2) * b + c + 0 + d + 1 + e + 2 + f + 3 + g}{k3 + N} * 100\%, \quad (2.1)$$

де N – кількість працівників, що взяли участь в опитуванні.

Для оцінки задоволеності за кожним фактором необхідно перемножити чисельне значення шкали на кількість працівників, які обрали цей рівень, і розділити на максимально можливий рівень задоволеності. Після цього розраховується середній індекс задоволеності по групі (рис. 2.10, 2.11, 2.12).

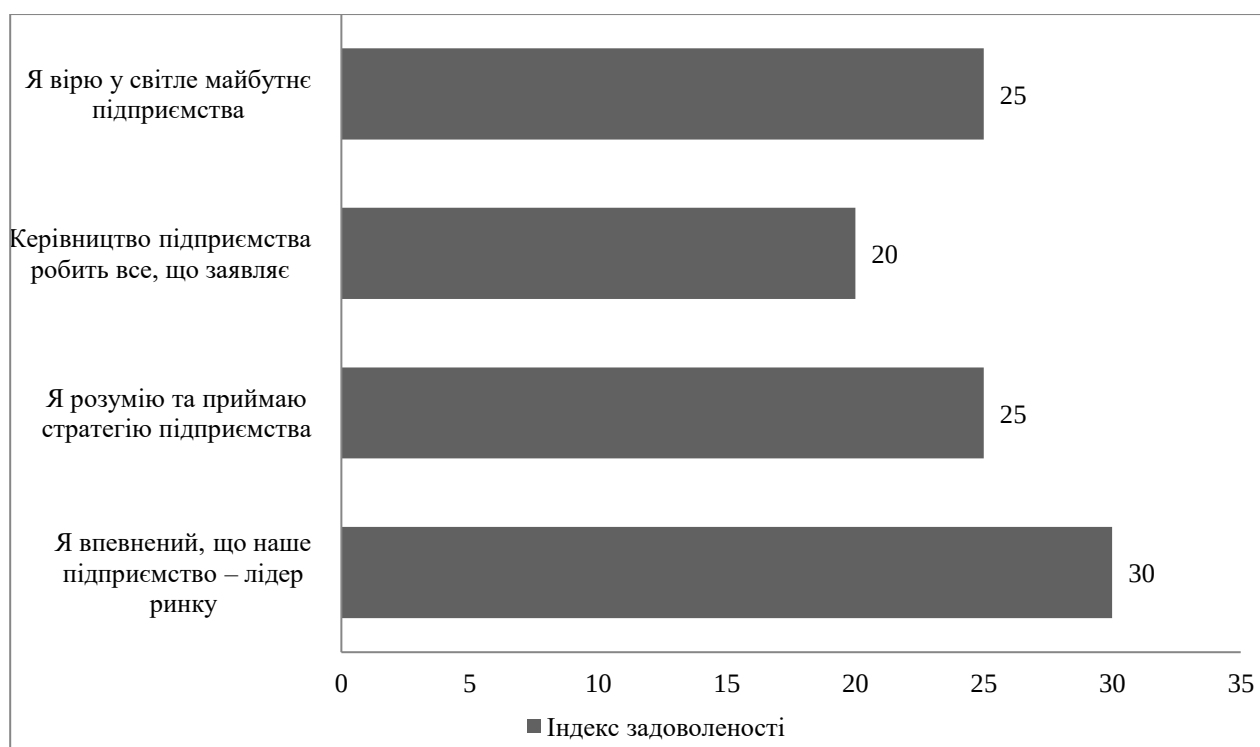


Рисунок 2.10 – Індекс задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році за фактором «стратегія підприємства», %

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

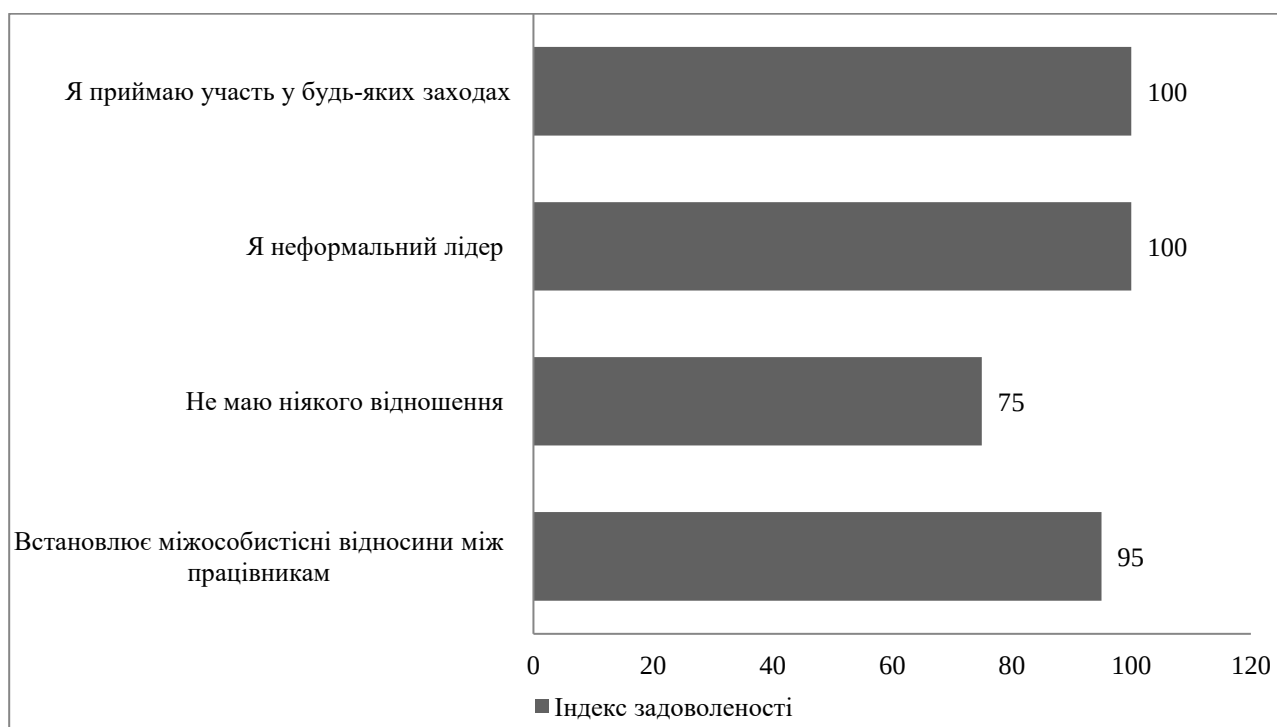


Рисунок 2.11 – Індекс задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році за фактором «корпоративна культура», %

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Так, за фактором «стратегія підприємства» найбільша частина індексу задоволеності вказує на те, що ТОВ «АТБ-маркет» є лідером ринку, але, на думку працівників, цей показник нижчий через невиконання керівництвом обіцянок повністю.

За фактором «корпоративна культура» виявлено високий рівень задоволеності працівників у сфері неформального лідерства. З одного боку, це позитивний сигнал, оскільки працівники відчують свою важливість та роль. Але, з іншого боку, це також вказує на недостатню кількість можливостей для цих осіб розвиватися далі. Менша кількість працівників вважає, що вони «не пов'язані» з корпоративною культурою, а такий показник не є дуже позитивним.

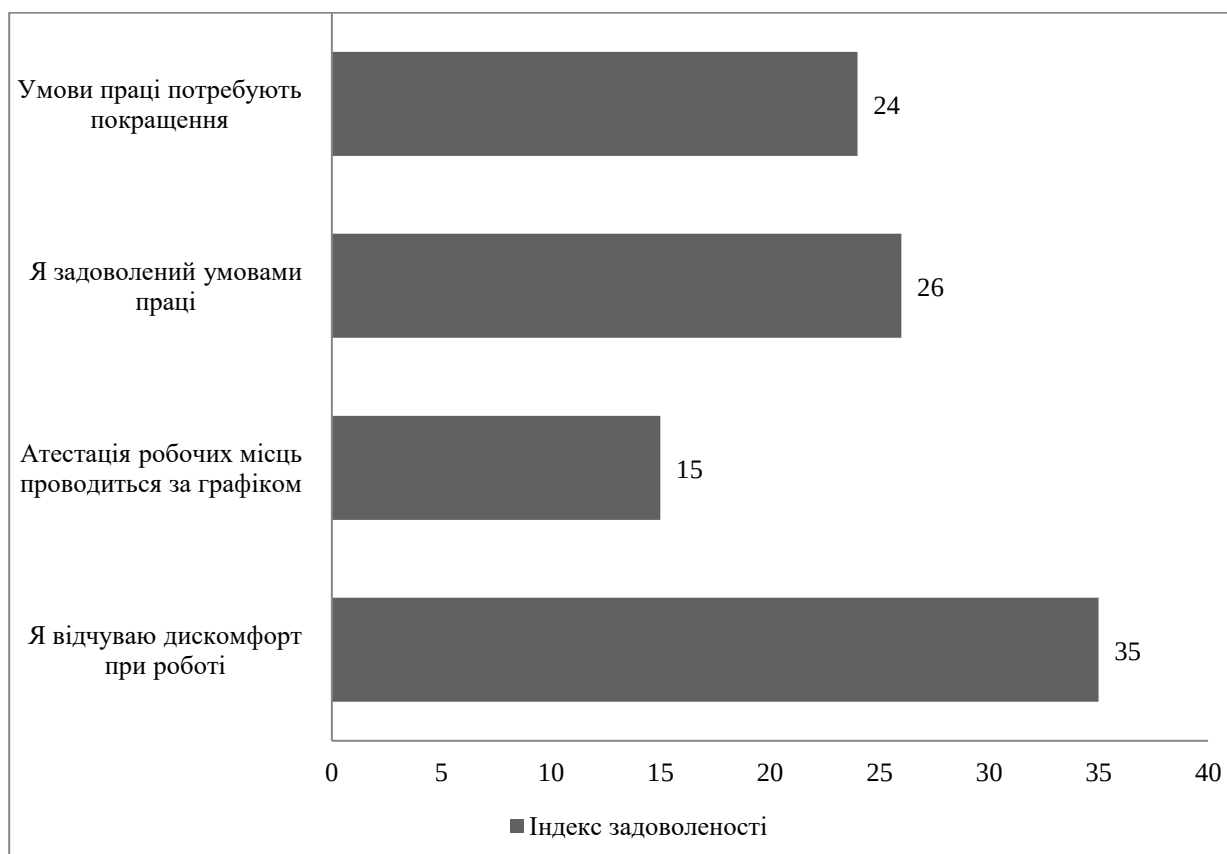


Рисунок 2.12 – Індекс задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році за фактором «умов праці», %

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Попередні дані було узагальнено за загальним індексом задоволеності

персоналу ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році (рис. 2.14), який обчислюється як середнє арифметичне значень по всіх групах факторів.

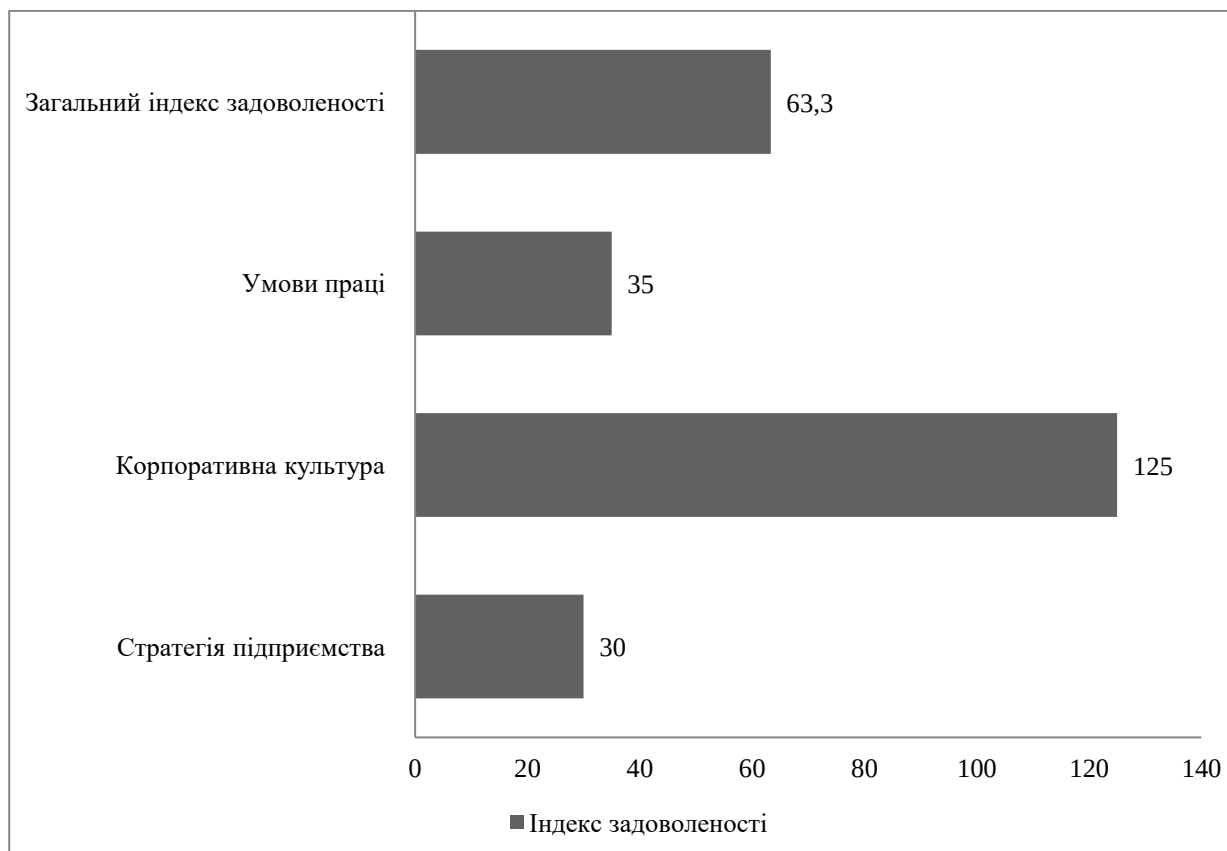


Рисунок 2.13 – Зведені результати дослідження рівня задоволеності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» за групам факторів у 2023 році, %

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, загальний індекс задоволеності персоналу складає 63,3%, що свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «АТБ-маркет» відчують задоволення за запропонованими нами факторами у 2023 році.

Однак, на нашу думку, цей показник не є достатньо високим, щоб можна було зробити висновок про загальне задоволення працівників. Таким чином, загальний індекс задоволеності персоналу складає 63,3%, що свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «АТБ-маркет» відчують задоволення за запропонованими нами факторами у 2023 році. Методика, яку ми використали для визначення задоволеності персоналу, є універсальною і легко може бути впроваджена у практику кадрових служб ТОВ «АТБ-маркет» для дослідження

задоволеності різними аспектами трудового життя персоналу.

Під час початку бойових дій мережа «АТБ» вирізнялася серед небагатьох ритейлерів тим, що продовжувала доставляти продукти харчування до заблокованих міст. Це було можливо завдяки наявності власного парку із 750 автомобілів, що дозволило уникнути залежності від транспортних компаній, які припинили свою роботу. Крім того, ТОВ «АТБ-маркет», можливо, був єдиним ритейлером в Україні, який із самого початку війни повністю виплачував гроші постачальникам за товар.

У перші тижні війни сухопутний кордон країни був майже перекритий через масову міграцію та значний обсяг гуманітарної допомоги. Для вирішення цих проблем керівництво ТОВ «АТБ-маркет» спілкувалося та продовжує спілкуватися з усіма урядовими та силовими структурами країни. Вони вручну організовували «зелені» коридори для доставки продуктів в Україну та частково переключилися на використання портів в Туреччині та Констанці в Румунії. Після цього товар доставлявся автомобільним транспортом до західного кордону.

Акціонери компанії передали повноваження раді директорів для швидкого прийняття рішень і наполягли, щоб мережа готувалася до воєнних дій. Тому ТОВ «АТБ-маркет» вдосконалило механізми ручного керування і наразі команда ТОВ «АТБ-маркет» працює цілодобово, без вихідних та свят.

Таким чином, проведене дозволило виявити проблеми у формуванні компенсаційного пакету на ТОВ «АТБ-маркет»:

- недостатність використання системи матеріального стимулювання (винагород, компенсацій та бонусів);
- недостатність сучасних методів стимулювання праці;
- відсутність заохочення ініціативи персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Пропозиції щодо поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві

Для ефективного функціонування компенсаційного пакету і досягнення успіху в організації важливо створити таку атмосферу, де колектив працюватиме як єдина система, як єдиний механізм, де всі складові працюватимуть взаємодоповнюючи одна одну. Крім того, компенсаційний пакет повинен бути гнучким і адаптованим до специфіки галузі, в якій діє підприємство, і повинен бути розроблений та погоджений з колективом. Дослідження показало, що визначення ефективності нематеріальної мотивації є складним завданням, оскільки не всі витрати можуть бути виміряні, а інформація про результати морального заохочення, похвали та уваги відсутня в методичній літературі.

Для поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві скористуємося результатами дослідження, що наведені вище. Перш за все, на наш погляд, слід звернути увагу та той факт, що питома вага додаткової заробітної плати на ТОВ «АТБ-маркет» зменшується, що знижує мотивацію працівників підприємства. Тому вважаємо доцільним шукати шляхи удосконалення оплати праці за умов збереження її стимулюючих функції у напрямках премій, бонусів тощо.

Система преміювання сприятиме зацікавленості працівників ТОВ «АТБ-маркет» у досягненні результатів, виконанні планів та дотриманні робочого графіку відповідно до встановлених стандартів. Будь-яка теорія преміювання містить опис безлічі різних за своїм призначенням преміальних виплат: премії за результат, за інновації, за видатні заслуги, комісійні тощо. Така різноманітність говорить про те, що суть даного інструменту зрозуміла не до кінця. Найчастіше

на підприємствах відбувається реактивне формування різних стимулюючих виплат, спрямованих на вирішення конкретних поточних проблем.

На сьогоднішній день найпоширенішою є технологія преміювання за результатами діяльності, яка ґрунтується на управлінні по цілям (УПЦ – МВО) та системі управління ефективністю (performance management).

Основними складовими методу УПЦ є встановлення індивідуальних цілей для працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства та створення системи ключових показників ефективності (КП), що відображають досягнення стратегічних цілей компанії.

Система преміювання на основі КП – це система, яка встановлює зв'язок між розміром премії працівника і рівнем досягнення визначених для нього КП. Постановка цілей має ґрунтуватися на принципі SMART, згідно з яким ефективна мета повинна мати такі характеристики (рис. 3.1):

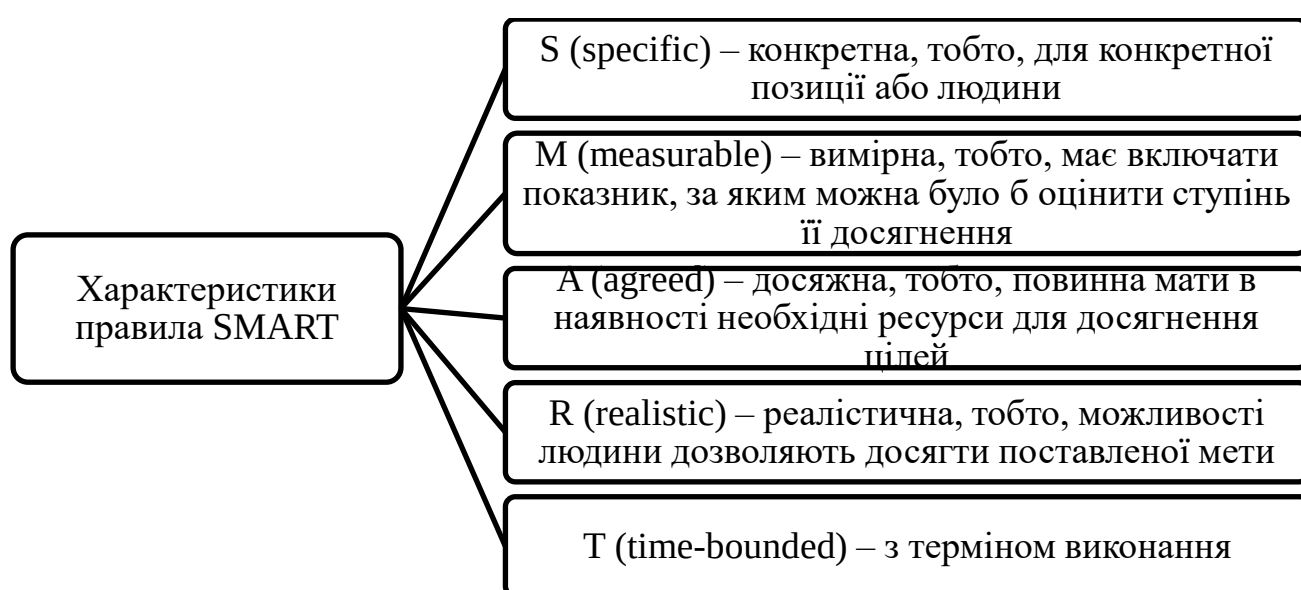


Рисунок 3.1 – Характеристики правила SMART

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Після встановлення цілей, наступним етапом функціонування системи є оцінювання важливості конкретної характеристики у досягненні ключового показника ефективності. Вага показника у структурі премії відображає, з одного боку, значущість цього показника для роботодавця, а з іншого – вплив виконавця на цей показник.

Третім елементом системи преміювання за методом УПЦ є шкала преміювання, яка показує відношення між ступенем досягнення показника та розміром премії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Коефіцієнти показника у залежності від відсотка виконання плану [33]

Відсоток виконання показника	Розмір бонусу
< 50%	0
Від 51 до 89%	50%
Від 90 до 100%	100%
>100%	140%

Базуючись на цьому, було розроблено бонусні програми для основних категорій працівників ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 3.2, 3.3).

Таблиця 3.2 – Бонусна карта керівника вищої ланки

Показник	Пит. вага	% виконання завдання	Розмір бонусу	Загальний бонус (%)
1. Дохід компанії	0,46	89	50	21
2. Дохідність інвестицій	0,37	79	50	18,5
3. Якість управління	0,17	91	100	26
Всього	1	-	-	65,5

Таблиця 3.3 – Бонусна карта керівників відділів

Показник	Пит. вага	% виконання завдання	Розмір бонусу	Загальний бонус (%)
1. Дохід компанії	0,25	89	50	11
2. Виконання завдання відділу щодо якості	0,35	99	50	15
3. Виконання завдання відділу щодо обсягу	0,35	100	100	31
4. Якість управління	0,05	95	100	21
Всього	1	-	-	78

Отже, у табл. 3.2 та 3.3 представлені преміальні картки для керівників різного рівня на основі індивідуальної системи преміювання. Згідно з наведеним прикладом, сума доплати для керівника вищого рівня складатиме 65,5%, тоді як для керівника відділу – 78%.

У табл. 3.4 представлена система бонусних винагород для працівників відділу ТОВ «АТБ-маркет», щоб визначити рівень преміювання на основі оцінки результатів командної роботи з урахуванням ключових показників ефективності та коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Таблиця 3.4 – Бонусна карта працівників відділів

Працівник	КТУ	Розмір бонусу з урахуванням коефіцієнта вагомості, %			Загальний бонус з урахуванням КТУ (%)
		Виконання завдання підрозділу	Якість роботи з документами	Своєчасність виконання завдання	
1	2	3	4	5	6=(3+4+5)*2
Працівник 1	1,2	115*0,46=51,9	50*0,37=18,5	100*0,25=25	114,5
Працівник 2	0,99				94,45
Працівник 3	0,99				94,45
Всього	-	95,4			-

У таблиці 3.5 представлено бонусну карту робітників ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 3.5 – Бонусна карта робітників

Професія	Розмір бонусу з урахуванням коефіцієнта вагомості, %			Загальний бонус (%)
	1. За ефективність діяльності	2. За якість робіт	3. За трудову дисципліну	
Робітник 1	36%	16%	11%	63%
Робітник 2	31%	11%	16%	58%
Робітник 3	26%	11%	6%	43%
Комірник	21%	16%	11%	48%

З досвіду ТОВ «АТБ-маркет» можна визначити, що такі засоби визнання, як дошка пошани та інші подібні інструменти, є досить ефективними в управлінні персоналом. Механізм їх роботи, спрямований на публічне визнання заслуг співробітника, є досить простим. Є дві пов'язані між собою складові мотивації – матеріальна і моральна. Багатьом також важливо, щоб їхній трудовий внесок у спільну справу був відомий не тільки безпосереднім керівникам та колегам. Але такі методи мотивації вже застаріли. Досвід передових компаній світового рівня дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможними є підприємства, які розвиваються за соціотехнічними системами, поєднуючи технічні та людські аспекти.

Отже, можна запропонувати ТОВ «АТБ-маркет» розроблення та впровадження системи компенсації для структурних підрозділів, що ґрунтується на досягнутій продуктивності та відповідності стратегічним та поточним цілям. Наприклад, використання принципу «кафетерію» для врахування проблем та побажань працівників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Соціальні пільги за принципом «кафетерію»

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Додаткова відпустка	Медичне страхування	Медичне страхування
Оплата проїзду на роботу	Часткове покриття витрат на навчання для себе або дитини(у розмірі окладу)	Оплата занять у спортивному комплексі
Літня путівка для дитини(у розмірі окладу)	Літня путівка (у розмірі окладу) для працівника	Санаторна путівка для працівника

Отже, вищенаведене може значно збільшити мотивацію працівників на підприємстві. При цьому значні фінансові витрати для підприємства можна уникнути, оскільки можна укласти угоди з державними установами для надання таких послуг за пільговими умовами або з підприємствами-партнерами в обмін на відповідні послуги.

Незважаючи на складність сучасних економічних умов і акцент працівників

ТОВ «АТБ-маркет» на матеріальній мотивації, керівництву підприємства рекомендується враховувати, що зі зростанням кваліфікаційного рівня працівників зростає їхня спрямованість на самовдосконалення, самореалізацію, творчість та інші аспекти. Крім того, у системі мотивації важливо приділити увагу чинникам, що регулюють трудову поведінку, шляхом вирішення проблем незадоволеності та розчарування (наприклад, удосконалення умов праці та вирішення конфліктних ситуацій).

При створенні нової соціально-економічної формації на ТОВ «АТБ-маркет» важливо зосередитися на ключових аспектах мотивації праці.

По-перше, якісні результати роботи неможливі без ефективної мотивації працівників. Під самомотивацією слід розуміти свідоме розуміння індивідом власних внутрішніх прагнень та бажань щодо певного виду діяльності.

Крім того, працівникам слід надавати можливість отримувати задоволення від процесу праці, пишатися своєю роботою та активно сприяти самовдосконаленню трудового процесу. Якісна праця неможлива без внутрішньої мотивації. Один із способів стимулювання ефективної самомотивації полягає в роботі у колективі, оскільки спільна діяльність найбільше впливає на внутрішню мотивацію. Люди за своєю природою суспільні і прагнуть бути корисними для своїх колег, отримувати визнання та повагу від них, а також мріють про творчий підхід до своєї роботи. Завдання керівників полягає в тому, щоб створити в колективі такі моральні цінності, відносини та атмосферу, які спонукатимуть до досягнення якісних результатів у праці та їх подальшого удосконалення.

Для визначення основних потреб працівника у роботі ми пропонували заповнити анкету. На основі результатів опитування працівників ТОВ «АТБ-маркет» за допомогою цієї анкети можемо представити графік розподілу їхніх потреб та ціннісних орієнтацій серед учасників опитування. Аналіз анкетного дослідження будемо проводити за допомогою графіка, який наведений на рисунку 3.2, що відображає потреби та цінності працівників ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році.

За даними графіка, можна зробити висновок, що 40% з опитаних

працівників відзначили, що найважливішим серед перерахованих факторів є стабільне отримання заробітної плати. На другому місці знаходяться гарантії пенсійного забезпечення, гарантії зайнятості на даному підприємстві та гарантована оплата тимчасової непрацездатності, з якими погодилися 35% працівників. Третю позицію посіли фактори, які включають винагороду за стаж роботи, винагороду за результати роботи за рік, гарантії соціального захисту, можливість гарантованого кар'єрного зростання, проведення корпоративних заходів для зміцнення соціального клімату в колективі, а також відчуття корисності для колективу та підприємства (ці відповіді були відзначені 25% опитаних).

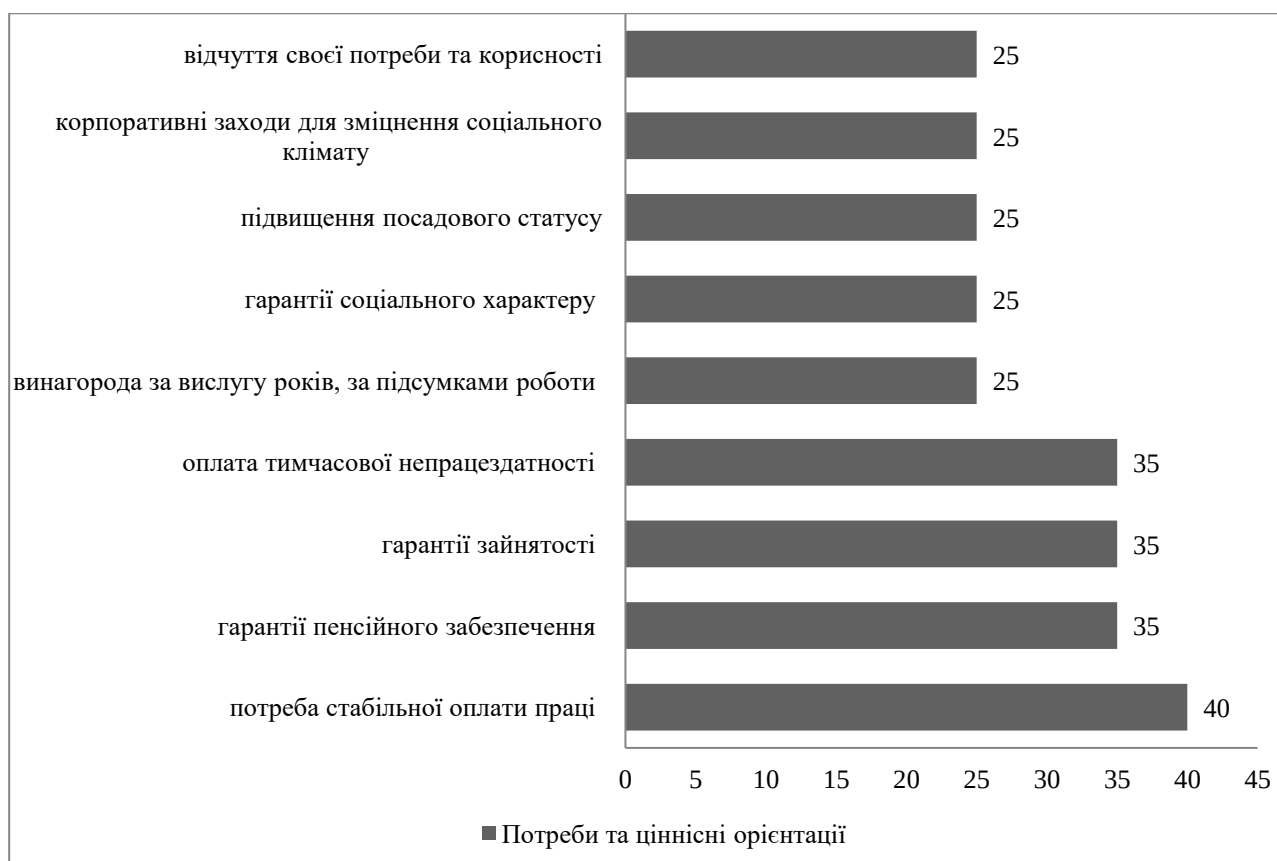


Рисунок 3.2 – Потреби та ціннісні орієнтації працівників на ТОВ «АТБ-маркет», %

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

Ключовими умовами для успішного формування компенсаційного пакету на ТОВ «АТБ-маркет» є створення відповідних соціально-економічних умов праці

та формування іміджу, що стимулює працю, разом з підтримкою взаємної поваги у відносинах між роботодавцем і працівником. Це сприятиме підвищенню рівня мотивації найманих працівників. Система мотивації трудової діяльності повинна включати компоненти, які, при правильному та своєчасному впровадженні, забезпечать ефективне функціонування підприємства.

Відмітимо, що дані заходи спрямовані на стимулювання мотивації працівників ТОВ «АТБ-маркет», щоб підняти їх бажання працювати. Зараз це надзвичайно важливо, оскільки багато підприємств в умовах військового стану стикаються з критичною ситуацією через інтенсивний відтік кваліфікованих кадрів. Необхідно відзначити, що ключовою умовою успішної діяльності підприємства є забезпечення належного рівня задоволення життєвих потреб працівників. Для підвищення ефективності системи мотивації праці потрібно налагодити оплату праці таким чином, щоб вона відповідала цим потребам, враховуючи очікувані доходи, премії за досягнення результатів, стимули та компенсаційні виплати, а також можливість отримання матеріального винагородження та доходу від власності.

Також важливо пам'ятати, що підвищення продуктивності праці на підприємстві залежить переважно від особистих якостей керівника, його здатності працювати у команді та управляти нею. Сучасні керівники повинні створювати робочі умови, що задовольняють потреби працівників та спонукають їх досягати найкращих результатів.

Для створення ефективної системи мотивації на ТОВ «АТБ-маркет» рекомендується:

- Забезпечувати всім працівникам оплату відповідно до їхнього внеску у кінцеві результати роботи.
- Визнавати внесок кожного працівника в успіх підприємства через застосування різних форм матеріального та морального стимулювання.
- Забезпечувати можливості для підвищення кваліфікації та навчання, використовуючи результати праці як головний критерій для кар'єрного росту та гарантії зайнятості.

- Створювати сприятливий соціально-психологічний клімат на робочих місцях.

- Забезпечувати безпечні умови праці та охорони здоров'я.

Вважаємо, що служба управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет» повинна удосконалити «Положення про преміювання». Основною метою «Положення про преміювання» є прийняття організаційних заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу, підвищення престижності та привабливості роботи на підприємстві, забезпечення відповідності оплати праці працівників якості виконання ними робіт.

Тому «Положення про преміювання» має чітко визначати показники, критерії, умови та розміри стимулюючих виплат працівникам, умови оплати праці та компенсаційний пакет працівника залежно від якості та кількості виконуваної ним роботи.

Отже, для ТОВ «АТБ-маркет» необхідно розширити мотиваційну систему трудової діяльності за допомогою різноманітних мотиваційних заходів. Не достатньо лише мати кваліфікованих фахівців, важливо також зацікавлювати їх в ефективному використанні свого потенціалу. Для успішного впровадження моральних стимулів на ТОВ «АТБ-маркет» рекомендуємо забезпечити:

- Наявність положення про порядок морального заохочення та ознайомлення працівників з ним.

- Широке використання різноманітних форм морального заохочення для підтримки розвитку творчої ініціативи та активності.

- Моральне стимулювання повинно стати більш ефективним за допомогою матеріальних засобів стимулювання та забезпечити гармонійну взаємодію між матеріальними та моральними стимулами. Крім того, ці стимули слід безперервно вдосконалювати з урахуванням нових завдань, змін у змісті, організації та умовах праці;

- Вручати нагороди та подяки в урочистій обстановці, розвивати нові форми стимулювання та встановлювати чітку моральну відповідальність за виконання покладених обов'язків для кожного працівника.

Таким чином, при формуванні компенсаційного пакету на ТОВ «АТБ-маркет» важливо враховувати не лише потреби персоналу, а й наявність спеціальної програми для переходу до нових організаційних форм праці, що враховує кризові умови.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Першим із запропонованих заходів оцінимо покращення системи преміювання на базі КП. Впровадження системи преміювання на основі ключових показників ефективності, як показує практика, призводить до значного покращення таких аспектів:

- забезпечення виконання плану та затверджених проєктів;
- зростання продуктивності праці;
- збереження ефективних співробітників (шляхом перерозподілу фонду оплати праці на користь найбільш результативних);
- підвищення оптимізації використання фонду преміювання.

Згідно з даними, середні темпи зростання продуктивності праці становлять від 3% до 5% у короткостроковому періоді. Передбачається, що впровадження цієї ініціативи призведе до економії чисельності персоналу на 80 осіб:

$$E_{\text{ч}} = \frac{-2763 \times 0,03}{1,03} = -80 \text{ (осіб)}$$

За реалізації заходу, скорочення фонду оплати праці через підвищення продуктивності може становити 14367,2:

$$E_{\text{фоп}}^{\text{пт}} = -80 \times 179,59 = -14367,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна економія буде складати 32601,2 тис. грн.:

$$E_{\text{фп}} = -19538,0 + (-14367,2) = -33905,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Зменшення обсягу основної заробітної плати призведе до поліпшення ефективності системи оплати праці на підприємстві: підвищиться віддача від оплати праці, скоротиться витрати на оплату праці, і відбудеться покращення у

співвідношенні між рівнями продуктивності та оплати праці. Загальні результати заходів представимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Загальні результати реалізації запропонованих заходів

Показник	Фактичні результати за 2023р	Результати за умов введення змін	Різниця між фактичними та майбутніми результатами
Відсоток доплат премій	90,15	80,25	9,9
Фонд оплати праці в компанії, млн. грн.	725,7	693,1	-32,6
Зарплатовіддача, грн./грн.	4,01	4,35	0,34
Індекс випередження зростання продуктивності праці перед оплатою праці, доля од.	2,03	2,09	0,06

Таким чином, вдосконалення фонду заробітної плати призведе до зменшення витрат на оплату праці на суму 32,6 млн. грн. та покращить ефективність використання цих витрат. Так, збільшиться зарплатовіддача на 0,34 грн., що складе 4,35 грн. на кожну грн витрат на оплату праці. Крім того, індекс випередження росту продуктивності праці над оплатою праці зросте на 0,06 од.

Другим внутрішнім резервом для підвищення ефективності формування компенсаційного пакету є зменшення втрат робочого часу. У ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році фонд робочого часу склав 3696396 людино-годин, при цьому втрати робочого часу становили 303025 людино-годин, з яких 3648 людино-годин були через неявки з дозволу адміністрації, а 73984 людино-годин – через тимчасову непрацездатність. Далі розглянемо, як можна збільшити обсяг виробництва, скориставшись зниженням втрат часу, витраченого на роботу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу

№ з/п	Показники	Сума
1.	Відпрацьовано люд.-год.	3696396
2.	Вироблено на 1 люд. год. (в грн.)	13,7

3.	Втрати робочого часу, люд.-год.	303025
4.	у тому числі з дозволу адміністрації, люд.-год.	3648
5.	Резерв виробництва продукції за рахунок ліквідації втрат робочого часу, грн.	22118
6.	у тому числі, з дозволу адміністрації, грн.	49977,6

Аналізуючи дані у таблиці 3.8, можна зазначити, що шляхом усунення всіх втрат робочого часу на підприємстві можна досягти збільшення обсягу виробництва на 22118 грн. Ліквідація неявок з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) може призвести до збільшення обсягу виробництва на 49977,6 грн., що значно вплине на економічний результат підприємства.

Працівники, які працюють на підприємстві, отримують матеріальну винагороду за свою працю від організації. Ця винагорода, крім матеріальної підтримки, також може виконувати важливу роль у стимулюванні продуктивності праці. Матеріальна винагорода або компенсація працівників має важливе значення для привернення, стимулювання продуктивності праці та збереження необхідного персоналу в організації, особливо в умовах кризи.

Основною перевагою є забезпечення високої конкурентоспроможності. Загальною характеристикою конкурентного пакета може бути чотири блоки: охорона здоров'я; розвиток корпоративної культури; навчання та підвищення кваліфікації; відпочинок та розваги.

Компенсаційні пакети виконують кілька функцій, але основна з них – привертання кваліфікованого персоналу в організацію. Серед інших функцій компенсацій можна відзначити наступні: збереження кадрів у компанії; підтримка та стимулювання професійного росту співробітників; оптимізація витрат на управління персоналом; а також вплив на морально-психологічний стан працівників.

Компенсації становлять один із ключових елементів системи мотивації персоналу підприємства. Пропонуємо використовувати на ТОВ «АТБ-маркет» такі компоненти компенсаційного пакету (рис. 3.3).

Компенсаційний пакет може включати як додаткові матеріальні блага, надані роботодавцем своїм працівникам поза обов'язковими стандартами законодавства, так і базові соціальні гарантії.

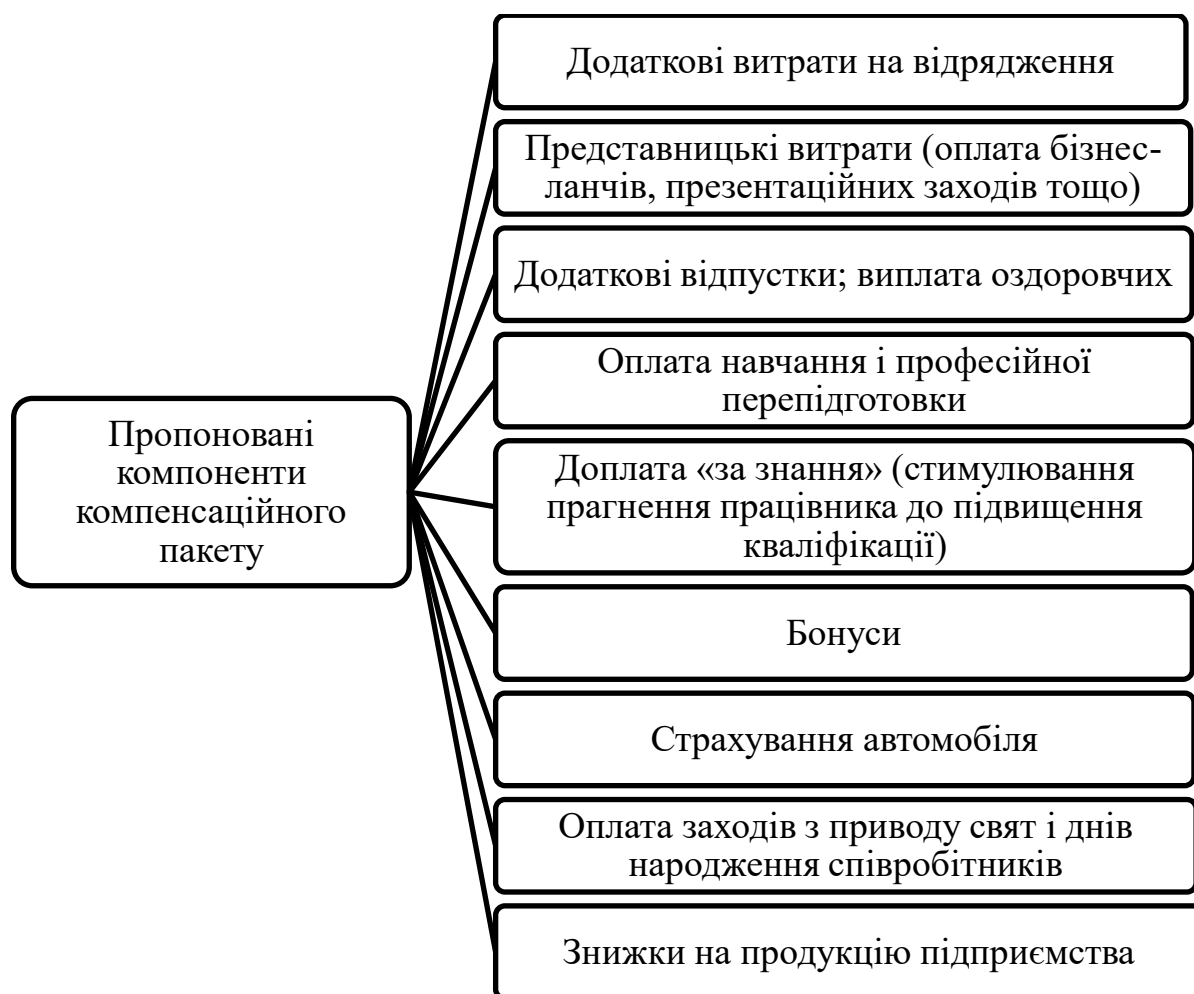


Рисунок 3.3 – Пропоновані компоненти компенсаційного пакету для ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Цей пакет може включати такі складові, як недержавне пенсійне забезпечення, страхування життя та здоров'я в разі нещасних випадків, добровільне медичне страхування для працівників та членів їх сімей. За допомогою такого комплексу можна досягти наступних цілей:

- контролювати плинність кадрів;
- підвищувати мотивацію персоналу;
- збільшувати продуктивність;

- привертати кваліфікованих працівників;
- створювати сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі;
- формувати позитивний імідж компанії на ринку.

Компенсаційний пакет на ТОВ «АТБ-маркет» повинен охоплювати відшкодування різних особистих витрат, пов'язаних з роботою, таких як витрати на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або купівлю житла в іншому місті та ін. Це базується на принципі добровільності, що означає, що надання матеріальних благ працівнику понад розмір його основної заробітної плати може бути або додатковими компонентами до цієї плати, або відшкодуванням особистих витрат.

З врахуванням цієї структури, компенсаційний пакет виконує принаймні три основні функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну. Виконання цих функцій спрямоване на досягнення основної мети – забезпечення гармонізації індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потребами компанії. Таким чином, компенсаційний пакет (його складові та обсяг), стає потужним інструментом, що впливає на ефективність роботи як окремого працівника, так і організації в цілому, а також на тривалість та успішність трудових відносин між працівником та роботодавцем.

Умови отримання компенсаційного пакета працівником повинні бути залежні від тривалості його роботи на підприємстві, посади, яку він займає (його кваліфікації), а також від обсягу матеріальних благ, що входять до цього пакета. Працівникам з невеликими доходами роботодавець може надавати основний рівень компенсаційного пакету. З ростом кар'єрних можливостей працівника та збільшенням його доходу, участь роботодавця у формуванні компенсаційного пакету може поступово зменшуватися.

На підставі статистичних даних можна зазначити, що в США та країнах Заходу компенсаційний пакет складає від 40% до 50% базового рівня заробітної плати. Головну частину цього пакету, яка може досягати до 50%, становлять різноманітні види страхування, основним серед яких є медичне страхування працівників. Для більшості американських та європейських компаній стали обов'язковими два типи соціальних програм: медичне страхування та пенсійні

виплати. Реалізація цих програм призвела до того, що витрати компаній на соціальні виплати протягом останніх п'яти років зросли удвічі і складають до 15% від загальних витрат на персонал.

Розповсюдження використання компенсаційного пакета роботодавцями в Україні на ТОВ «АТБ-маркет» сприятиме формуванню сучасного та конкурентного ринку праці, а також сприяє створенню та розвитку корпоративної культури в суспільстві. Це також сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили. Зокрема, впровадження систем соціальних пільг і гарантій відіграватиме важливу роль як інструмент залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників. Це також сприятиме зміцненню внутрішньої стабільності та зовнішньої привабливості компанії як роботодавця.

У свою чергу, впровадження компенсаційного пакету в умовах кризи виникне зі створення умов для розвитку різноманітних послуг, зокрема у сфері добровільного страхування (наприклад, медичного, пенсійного тощо), призведе до розширення їхнього асортименту. З іншого боку, гнучке використання страхових програм, що враховують індивідуальні потреби працівників, сприятиме підвищенню ефективності виробництва. Наприклад, це може бути досягнуто шляхом зменшення втрат, пов'язаних із захворюваннями працівників, оптимізації показників мобільності робочої сили та інших аспектів.

Вважаємо, що під час створення компенсаційного пакету для ТОВ «АТБ-маркет» важливо враховувати індивідуальні потреби працівників. Індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету сприяє ефективній мотивації персоналу. Завданням роботодавця є розробка системи, яка дозволить впровадити єдиний стандартний підхід до компенсаційного пакету, підвищить якість наданих працівникам послуг та водночас створить умови для оптимізації витрат підприємства на соціальні цілі. При цьому ключовою умовою ефективного управління компенсаційним пакетом є його відповідність загальним стратегічним цілям підприємства, корпоративній культурі та політиці управління персоналом.

Компенсаційна система може мати протилежний вплив на працівників –

вона може їх мотивувати або, навпаки, демотивувати. Неефективна система стимулювання може призвести до незадоволеності працівників, яка може виникнути як через недостатність винагороди, так і через недоліки у визначенні й розподілі винагороди. Це, у свою чергу, може призвести до зниження продуктивності, зменшення якості роботи та порушень дисципліни. Незадоволеність компенсацією може також призвести до конфліктів з керівництвом організації, припинення роботи, організації страйків або навіть звільнення з організації.

З іншого боку, дієвий компенсаційний механізм активізує продуктивність працівників, спрямовуючи їхню діяльність у відповідному напрямку для підприємства, що, у свою чергу, підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне призначення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати працівників до виробничого поведіння, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей, що передбачені для компанії. Іншими словами, компенсаційний пакет має об'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Цей ключовий принцип визначає мету системи компенсації.

Підприємства активно конкурують на ринку праці, бажаючи привабити необхідних фахівців для досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим важливо, щоб система компенсації виявлялася конкурентоспроможною щодо тих працівників, які є ключовими для підприємства. Якщо винагорода на підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть покинути організацію.

Щоб уникнути втрати цінних працівників, які вже пройшли професійне навчання за рахунок підприємства, керівництво має забезпечити конкурентоздатність системи мотивації та стимулювання. Винагорода має мотивувати працівників до корисних для підприємства дій. Продуктивність, креативність, досвід та відданість філософії компанії повинні бути винагороджені через систему компенсації. Ретельно пророблена система компенсації дозволить підприємству контролювати та ефективно управляти витратами на працю,

забезпечуючи при цьому наявність необхідних кадрів, оскільки витрати на робочу силу становлять основну частину витрат для загального успіху підприємства.

Система компенсації повинна мати ясні та зрозумілі цілі для всіх співробітників ТОВ «АТБ-маркет», оскільки в іншому випадку вона може спричинити недоцільну реакцію персоналу і нестабільність у виконанні необхідних завдань. З іншого боку, вона повинна бути простою для адміністрування, тобто не вимагати великих матеріальних та людських ресурсів для безперервної роботи. Чітко сформульовані цілі у сфері компенсації дозволяють керівництву підприємства розробити ефективну систему, яка відповідає реальним потребам організації, а також оцінювати її функціонування і вносити необхідні зміни.

Нами було складено прогноз основних змін у подальшій роботі підприємства на 2024-2026 роки без урахування запропонованих нами змін. Із розрахунків, проведених за допомогою статистичного пакету аналізу даних в Excel, бачимо наступні тенденції у фінансово-господарському розвитку ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Прогнозні дані чистого доходу ТОВ «АТБ-маркет» на 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

На графіках видно позитивну динаміку чистого доходу з 2024 року до 2026 року. Тому запропоновані заходи підприємство зможе впровадити протягом прогностного періоду.

Вважаємо, що компенсаційний пакет працівників ТОВ «АТБ-маркет» має стимулювати досягнення цілей підприємства, що може впливати на загальну економічну ефективність функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання зроблено відповідні висновки.

На основі дослідження наукової літератури було виявлено сутність та зміст компенсаційного пакету на підприємстві. Сучасні методи управління вимагають від керівництва впровадження нових моделей економічної поведінки з урахуванням використання мотиваційних механізмів. Мотиваційні механізми необхідно постійно удосконалювати та розвивати, а компенсаційний пакет є одним із засобів для досягнення цієї мети. Розробка такого пакету надає можливість більш гнучко оцінювати робочі ресурси та їх внесок на рівні окремих підрозділів підприємства. Компенсаційний пакет – це компенсації персоналу загалом і конкретним керівникам та співробітникам за їх вкладення в роботу компанії, передбачені її можливостями та законодавством. Компенсаційний пакет дозволяє оперувати такими мотиваційними підходами, як індивідуальні стажування, позики, участь низки керівників та співробітників у прибутках компанії, опціонах тощо; забезпечує функції навчання, розвитку персоналу, соціальну функцію та закріплення персоналу, конкурентні переваги на ринку праці. В сучасних умовах компенсаційний пакет є одним з ключових факторів конкурентоспроможності будь-якої організації, що дозволяє мотивувати, залучати та розвивати персонал, і на цій основі досягати стратегічних цілей.

Аналіз спеціальної літератури дозволив вивчити етапи формування компенсаційного пакету на підприємстві. При створенні компенсаційних пакетів слід враховувати не лише особливості самого підприємства та сфер ринку, в яких воно діє, але також індивідуальні особливості посад та навіть окремих фахівців з їхніми унікальними характеристиками і потребами. Дотримання принципів розробки компенсаційного пакета спрямоване на отримання інформації про виплати, тобто компенсації, повідомлення персоналу про зміни в управлінні та ротацію персоналу, а також на досягнення конкретного результату, пов'язаного з

фінансовими винагородами та результативністю роботи персоналу чи окремого підрозділу. Технологія формування компенсаційного пакета повинна враховувати такі етапи: аналітичний, проектний, підготовчий, моделюючий, оціночний та підсумовуючий. Для забезпечення ефективного впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися встановлених правил і принципів його формування. В сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє мотивувати, приваблювати та розвивати персонал, а на основі цього фундаменту досягати стратегічних цілей.

У роботі було визначено методичні основи оцінювання компенсаційної політики на підприємстві. В основі побудови компенсаційної політики на підприємстві мають бути конкретні показники роботи, які піддаються точному обліку і повною мірою відображають працю колективу або окремого працівника. Для успішної оцінки компенсаційної політики на підприємстві необхідно враховувати наступне: дослідження ринку; внутрішня справедливість; зовнішня конкурентоспроможність; загальна винагорода; змінна оплата та стимулювання продуктивності та ін. Для оцінки компенсаційної політики на підприємстві пропонуємо використовувати перевірені та надійні показників, за якими повинна стежити кожна компенсаційна програма: порівняльний коефіцієнт, ринковий коефіцієнт, середня заробітна плата на одного працівника, коефіцієнт доходу від винагороди, відсоток бонусної виплати, відсоток перевищення діапазону, індекс просування по службі. Крім цього, оцінювання компенсаційної політики є частиною загального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Для оцінювання компенсаційної політики на підприємстві необхідним також є дослідження задоволеності працею персоналу. Таким чином, при оцінюванні ефективності компенсаційної політики на підприємстві застосовують різні моделі, прийоми і методи аналізу, кількість використання яких залежить від конкретної мети аналізу та визначається її завданнями в конкретному випадку.

Дослідження структуру компенсаційного пакету на підприємстві показало, що ТОВ «АТБ-маркет» застосовується єдина система оплати праці на основі

тарифної сітки, що передбачає усунення різниці в тарифікації різних категорій працівників, включаючи робітників, фахівців, керівників та службовців. Найбільшу частку у фонді заробітної плати складає основна заробітна плата: у 2021 р. – 72,8%, у 2022 р. – 72,9%, а у 2023 р. – 73,1%. Додаткова зарплата за досліджуваний період склала: у 2021 р. – 23,4%, у 2022 р. – 23,0%, а у 2023 р. – 22,5%. Найменшу частку зайняли інші виплати: у 2021 р. – 3,8%, у 2022 р. – 4,1%, а у 2023 р. – 4,4%. З метою підвищення зацікавленості працівників у підвищенні якісних показників роботи, на підприємстві передбачено преміювання робітників. За результатами 2023 р. прибуток ТОВ «АТБ-маркет» зріс аж на 85,7% тому директор за підсумками року підписав наказ про преміювання всього колективу. У 2021-2022 рр. премія була виплачена 480 працівникам. Але за якими критеріями, за які показники виплачувалась премія протягом досліджуваного періоду, проаналізувати немає можливості, оскільки ці категорії не прописані у Положенні про преміювання. Крім цього, на ТОВ «АТБ-маркет» 12 працівників у 2022 р. були позбавлені премій за порушення, але визначити причини також немає змоги.

Оцінювання ефективності компенсаційної політики на ТОВ «АТБ-маркет» проводилася за допомогою методів відстеження змін у поведінці та мотивації працівників, а також їх уподобань, що полягає у визначенні індексу задоволеності персоналу. Цей індекс відображає ступінь відповідності бажань працівників та благ, які вони отримують від підприємства, де працюють. Загальний індекс задоволеності персоналу складає 63,3%, що свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «АТБ-маркет» відчують задоволення за запропонованими нами факторами у 2023 році. Однак, на нашу думку, цей показник не є достатньо високим, щоб можна було зробити висновок про загальне задоволення працівників. Таким чином, загальний індекс задоволеності персоналу складає 63,3%, що свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «АТБ-маркет» відчують задоволення за запропонованими нами факторами у 2023 році.

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо поліпшення структури та практики формування компенсаційного пакету на підприємстві. Перш за все, на наш погляд, слід звернути увагу та той факт, що

питома вага додаткової заробітної плати на ТОВ «АТБ-маркет» зменшується, що знижує мотивацію працівників підприємства. Тому вважаємо доцільним шукати шляхи удосконалення оплати праці за умов збереження її стимулюючих функцій у напрямках премій, бонусів тощо. Найбільш розповсюдженою на сьогоднішній день є технологія преміювання за результатами діяльності, яка побудована на основі управління по цілям і системи управління ефективністю. На підставі цього ми розробили бонусні карти для основних категорій працівників ТОВ «АТБ-маркет». Також було запропоновано використання принципу «кафетерію» для врахування проблем та побажань працівників.

У роботі було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Застосування системи преміювання на базі КПП, як показує досвід, значно покращує рівень: забезпечення виконання плану і затверджених проєктів; підвищення продуктивності праці; утримання ефективних співробітників (за рахунок механізму перерозподілу фонду оплати праці у бік найбільш ефективних); підвищує оптимізацію використання фонду преміювання. Вдосконалення фонду заробітної плати призведе до зменшення витрат на оплату праці на суму 32,6 млн. грн. та покращить ефективність використання цих витрат. Зокрема, збільшиться зарплатовіддача на 0,34 грн., що складе 4,35 грн. на кожну гривню витрат на оплату праці. Крім того, індекс випередження росту продуктивності праці над оплатою праці зросте на 0,06 одиниць. шляхом усунення всіх втрат робочого часу на підприємстві можна досягти збільшення обсягу виробництва на 22118 грн. Ліквідація неявок з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) може призвести до збільшення обсягу виробництва на 49977,6 грн., що значно вплине на економічний результат підприємства. Нами було складено прогноз основних змін у подальшій роботі підприємства на 2024-2026 роки без урахування запропонованих нами змін. На графіках видно позитивну динаміку чистого доходу з 2024 року до 2026 року. Тому запропоновані заходи підприємство зможе впровадити протягом прогнозного періоду.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграмакова Н.В., Литовченко І.В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 123–126.
2. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. *Регіональна економіка*. 2015. № 1. С. 169-176.
3. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 205–208.
4. Бородатий В. П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: навчальний посібник Київ.: ЦНЛ. 2019. 272 с.
5. Брижань І.А., Миняйленко І. В., Назаровська В. М. Методика формування компенсаційного пакета. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 116-122.
6. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. Вип. 59, № 1. С. 36–41.
7. Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Київ, КНЕУ, 2018. 381 с.
8. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2017. №4. С. 252-262.
9. Дитко Л. П. Компенсаційна модель оплати праці: питання теорії і практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2013. Вип. 8. С. 286-289.
10. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник / Колектив авторів; за ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

11. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>.
12. Кодекс законів про працю України від 2.12.2017 р. №322-VIII. *Юридична енциклопедія*. 2017. №3. С 792.
13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ.: КНЕУ. 2018. 224 с.
14. Колот А., Цимбалюк С. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
15. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування. URL : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2940/1/Dytko.pdf>
16. Кушина О. Соцпакет: що туди включити та як оформити. *Баланс*. 2019. № 65–66. С. 6–10.
17. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики*. 2017. С. 53–62.
18. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофа Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*. 2022. №2 (57). С. 171–186.
19. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 2. С. 6–12.
20. Півошенко А. М., Дороніна О. А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Т. 2. С. 314-318.
21. Рудчик В. Управління персоналом як фактор реалізації стратегії підприємства. Т.: ТНТУ, 2020. 90 с.
22. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики»,

м.Тернопіль, 2017. Тернопіль, 2017. С 83-88.

23. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6288>.

24. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6, Т. 2. С. 178–181.

25. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 2. С. 38-44.

26. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №. 8. С. 31- 34.

27. ТОВ «АТБ». URL: <https://www.atbmarket.com/>.

28. Форбс Україна. URL: <https://forbes.ua/>.

29. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

30. Швець Л., Попович П. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2016. №5. С. 217- 220.

31. Armstrong M. Employee reward management and practice. URL: https://hrproblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf.

32. Башук Т. О., Хижняк М. О. Стимулювання та розвиток креативності в персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 150-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_1_15.

33. Compensation Metrics Made Simple. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/compensation-metrics-made-simple-david-weaver-ccsa/>.

34. Levitskaia A. A., Zhuravlova T. O., Ivashko L. M., Ponomarenko V. I.

Modeling the task of management by number of dynamics and professional-qualification structure of personnel. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4, №. 27. P. 296–306.

35. Lubomska-Kalisz J. An analysis of the impact of the top management's qualifications and competence on the competitive position of Polish enterprises. *Journal of international studies*. 2014. Vol. 7, № 2. P. 116–127.

36. Rong J. A study on employee motivation improvement measures in modern enterprise. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2015. Vol. III, Is. 4. P. 1–10.

37. Yingchao B. Research on the Motivation of Core Staff in Small and Medium – sized High – tech Enterprises. *Proceedings of a meeting held*. 2017. Vol. 86. P. 33–39.

38. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ, КНЕУ, 2017. 504 с.

39. Колот А. М. Праця ХХІ: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; А. М. Колот, О. О. Герасименко. Київ, КНЕУ, 2021. 488, [1] с.

40. Лопушняк Г. С., Шандар А. М. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 1–13.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальний лист

Питання	Ваша думка						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Стратегія підприємства							
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку							
Я розумію та приймаю стратегію підприємства							
Керівництво підприємства робить все, що заявляє							
Я вірю у світле майбутнє підприємства							
Корпоративна культура							
Не маю ніякого відношення до корпоративної культури							
Я неформальний лідер							
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок							
Умови праці							
Я відчуваю дискомфорт при роботі							
Атестація робочих місць проводиться за графіком							
Я задоволений умовами праці на підприємстві							
Умови праці потребують покращення							

метадані

Заголовок

Формування компенсаційного пакету

Автор

Науковий керівник / Експерт

Мартинюк

Василик

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		195

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

