

Компенсаційний пакет сучасних підприємств: підходи до формування та фактори, що впливають на його ефективність

У статті розглянуто сучасні підходи до формування компенсаційних пакетів як ключового елемента системи мотивації персоналу. Показано, що компенсаційний пакет є багатокомпонентною системою, яка включає не лише фінансові виплати, а й широкий спектр нефінансових стимулів, спрямованих на підвищення задоволеності, продуктивності та лояльності працівників. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку праці, де поряд із залученням кваліфікованих кадрів важливим завданням є їхнє утримання та розвиток. Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що значна увага приділяється впливу компенсаційних пакетів на мотивацію, результативність і стабільність персоналу. Водночас проблеми недостатньої персоналізації, непрозорості системи винагород та слабого зв'язку між результатами праці та компенсацією залишаються актуальними.

Узагальнено й порівняно основні підходи до побудови компенсаційних пакетів, а також систематизовано фактори, що визначають їхню ефективність. Виокремлено три моделі формування пакетів: традиційну (з орієнтацією на грошові виплати), комплексну (поєднання матеріальних і нематеріальних складових) та індивідуалізовану (адаптація винагород під особисті потреби працівників). Доведено, що саме комплексний та індивідуальний підходи здатні забезпечити довгострокову мотивацію й підвищити конкурентоспроможність роботодавця. Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на ефективність компенсаційних пакетів: стан ринку праці, економічні умови, законодавчі вимоги, фінансові можливості підприємства, особливості корпоративної культури та потреби працівників. Обґрунтовано необхідність впровадження гнучких і прозорих моделей компенсацій, що відповідають ринковим умовам та очікуванням персоналу. Компенсаційний пакет слід розглядати не лише як витрати підприємства, а як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами та сталого розвитку бізнесу.

Ключові слова: управління персоналом; компенсаційний пакет; соціальна економіка; мотивація; лояльність; продуктивність.

Актуальність теми. Компенсаційний пакет є важливим елементом мотиваційної системи, що відіграє значну роль у трудовій діяльності працівників та прийнятті управлінських рішень роботодавцями. В умовах конкурентного ринку праці підприємства мають не лише залучати талановитих фахівців, а й зберігати їх, надаючи сприятливі умови праці та відповідну винагороду. Саме сучасний компенсаційний пакет є складним і багатогранним комплексом винагород, що містить не лише грошові складники, але й широкий спектр нефінансових стимулів, пільг і можливостей для розвитку, що допомагають підвищити мотивацію, продуктивність і лояльність працівників. Його формування вимагає від підприємств глибокого розуміння потреб і очікувань працівників, а також урахування численних внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його ефективність. Тому актуальними є питання порівняння основних підходів до формування компенсаційного пакета сучасних підприємствах, аналізу ключових факторів, що визначають його ефективність, та пошук перспективних напрямів його удосконалення з метою забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку праці та сталого розвитку їхнього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори. Проведений аналіз наукових публікацій та досліджень з тематики формування компенсаційних пакетів на сучасних підприємствах виявив значний інтерес науковців до цієї проблематики. Особлива увага приділяється вивченню впливу компенсаційних виплат на мотивацію працівників, їхню продуктивність та загальну ефективність діяльності підприємства.

Дослідження С.Цимбалюк, Г.Назарової, М.Зеленої, А.Півошенка, О.Дороніної [1–4] розкривають сутність та основні складові компенсаційного пакета, підкреслюють важливість розробки гнучких та адаптивних компенсаційних систем, здатних враховувати індивідуальні потреби працівників та змінювані умови зовнішнього середовища. Окремі наукові дослідження [5–10] присвячені аналізу впливу нефінансових складових компенсаційного пакета, таких як можливості для професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, корпоративна культура та ін., на задоволеність працівників та їхню лояльність до компанії.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї тематики, питання розробки ефективних способів і методик формування компенсаційних пакетів, які б забезпечували оптимальне поєднання інтересів працівників та роботодавців, залишається відкритим та потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є порівняння ключових підходів до формування компенсаційного пакета сучасних підприємств, а також визначення та систематизація факторів, що впливають на його ефективність. Аналіз результатів останніх досліджень дає можливість зробити висновок, що для підвищення ефективності системи мотивування необхідно забезпечити гнучкість компенсаційних пакетів і враховувати індивідуальні потреби працівників, регулярно оновлювати умови стимулювання праці відповідно до ринкових змін.

Викладення основного матеріалу. В нашому дослідженні розглядаємо компенсаційний пакет як складний механізм, що відіграє критично важливу роль у мотивації персоналу, забезпечуючи як матеріальні, так і нематеріальні його потреби, що, відповідно, виходить за межі простої оплати праці. Його ефективність залежить від того, наскільки він відповідає потребам працівників, стратегічним цілям підприємства та реаліям ринку праці. Для найманого працівника компенсаційний пакет охоплює матеріальні виплати, винагороди, нематеріальні блага та послуги, які він отримує за виконання трудових обов'язків та досягнення результатів на підприємстві. Для роботодавця – це сукупність витрат, що спрямовані на залучення працівника, формування його лояльності, утримання на робочому місці та стимулювання до досягнення визначених цілей і виконання завдань [1]. Значення компенсаційного пакета як одного із найважливіших інструментів у системі мотивації персоналу розглядаємо в таких аспектах:

1. Залучення та утримання талантів. Конкурентний компенсаційний пакет є вирішальним фактором для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці. Дослідження показують, що привабливий пакет є одним із головних чинників, які враховують кандидати при виборі місця роботи. З іншого боку, справедлива та адекватна компенсація є важливою передумовою для утримання цінних співробітників та зниження плинності працівників;

2. Стимулювання до високої продуктивності. Продуманий компенсаційний пакет, що включає змінну частину (бонуси, премії), яка безпосередньо пов'язана з результатами роботи, стимулює певну поведінку та орієнтує працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства;

3. Формування лояльності та задоволеності. Компенсація є відображенням того, наскільки підприємство цінує працю своїх співробітників. Надання додаткових пільг, таких як медичне страхування або можливості для навчання, не лише задовольняє базові потреби працівників, але й створює відчуття турботи та стабільності. Це своєю чергою підвищує їхню лояльність, задоволеність роботою та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури;

4. Інструмент стратегічного управління. Компенсаційний пакет є не просто витратною статтею, а стратегічним інструментом управління людськими ресурсами. Він допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, адекватно реагувати на зміни на ринку праці та ефективно керувати поведінкою працівників, спрямовуючи на досягнення бізнес-цілей.

Компенсаційні пакети містять грошові (матеріальні) та негрошові (нематеріальні) винагороди. Грошова компенсація – це базова (оклад, ставка) та змінна частина заробітної плати (бонуси, премії, комісійні, відсотки від прибутку), інші виплати (доплати за понаднормову роботу, оплата відпусток, лікарняних) та грошові пільги (оплата страхування, мобільного зв'язку, пального, надання службового автомобіля). Негрошова компенсація – це умови праці (комфортне робоче місце, гнучкий графік, можливості віддаленої роботи), можливості для розвитку (професійне навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання), соціальні блага (корпоративні заходи, абонементи в спортзал, медичне обслуговування), корпоративна культура (визнання досягнень, повага, участь в управлінні) [11].

Компенсаційний пакет потрібно розробляти так, щоб він був цікавий працівникам і економічно вигідний підприємству [13]. З цієї точки зору винагорода у вигляді компенсаційного пакета має відповідати таким вимогам:

1) залучення та утримання працівників. Виплати мають допомагати знаходити нових кваліфікованих працівників і утримувати тих, хто вже працює. Наприклад, компанія надає медичне страхування та гнучкий графік роботи, щоб залучити більше професіоналів;

2) мотивація до результатів. Премії чи бонуси повинні стимулювати працівників до досягнення кращих результатів. Наприклад, працівники отримують бонус за перевиконання плану продажів;

3) фінансова безпека. Зміни у виплатах не мають погіршувати фінансовий стан працівників і не мають шкодити фінансам компанії. Наприклад, замість зменшення зарплати компанія вводить систему додаткових бонусів за ефективність;

4) прозорість і аналіз. Працівники мають чітко розуміти, за що і коли отримують виплати, а компанія повинна регулярно перевіряти ефективність цих виплат. Наприклад, компанія щокварталу інформує працівників про зміни в бонусній системі та збирає відгуки;

5) дотримання закону. Усі виплати мають відповідати законодавству. Наприклад, компанія своєчасно сплачує податки із зарплат і забезпечує офіційне оформлення працівників.

Створення та реалізація компенсаційного пакета включає кілька послідовних етапів [12]:

1. Аналіз. Вивчаються проблеми в поточній системі винагород компанії, щоб виявити її слабкі сторони та знайти способи покращення;

2. Розробка. Оцінюється теперішній стан компенсаційної політики та створюються конкретні рішення для впровадження нового пакета, адаптованого до потреб компанії;

3. Підготовка. Організовується процес впровадження пакета, призначаються відповідальні особи, створюється команда для розробки пакета та вносяться зміни до структури компанії для ефективного впровадження;

4. Моделювання. Вибирається підхід до формування компенсаційного пакета. Можливі варіанти:

– базовий – усі працівники отримують однакові пільги, незалежно від їхньої посади чи досвіду. Це може бути медичне страхування, оплачувана відпустка, корпоративні заходи або компенсація за проїзд;

– диференційований – пільги залежать від посади, обов'язків або результатів роботи. Наприклад, керівники отримують бонуси за виконання планів, додаткові відпустки чи службове авто, а інші працівники мають стандартний набір пільг;

– накопичувальний – чим довше працівник працює в компанії, тим більше пільг він отримує. Наприклад, після року роботи – базові пільги, після трьох років – більше відпустки, після п'яти років – фінансова допомога на навчання чи пенсійні програми;

5. Оцінка ефективності. Після впровадження перевіряється, чи досягнуті очікувані результати, та чи має пакет позитивний соціально-економічний ефект для компанії.

6. Підсумки. Аналізуються результати впровадження, порівнюються плановані та реальні показники, приймаються рішення щодо коригування. Необхідно постійно стежити за ефективністю пакета та вносити зміни відповідно до потреб.

В умовах цифровізації бізнес-процесів підприємства розробка компенсаційних пакетів ґрунтується на різних підходах.

Традиційний підхід (рис. 1) до формування компенсаційних пакетів передбачає надання працівникам фінансових винагород, таких як заробітна плата та бонуси. Дані елементи є основними компонентами, оскільки вони мають важливе значення для мотивації працівників. Фінансові винагороди створюють відчуття стабільності, оскільки працівники бачать конкретну матеріальну винагороду за свою працю.



Рис. 1. Елементи компенсаційного пакета традиційного підходу

Однією з переваг традиційного підходу є наявність чіткої структури виплат, яка забезпечує справедливий розподіл фінансових винагород серед працівників. Проте цей підхід може бути недостатнім для стимулювання працівників до досягнення високих результатів або утримання талановитих працівників, оскільки немає додаткових заохочень за високі досягнення. Тому деякі компанії, наприклад, «Procter & Gamble», додають до фінансових стимулів також нефінансові переваги, такі як можливості для навчання та професійного розвитку. І це дозволяє зробити компенсаційні пакети не лише фінансово привабливими, а й більш різноманітними, що є важливим чинником для утримання працівників та формування більш збалансованої мотиваційної стратегії [13].

Комплексний підхід (рис. 2) до мотивації працівників передбачає використання різноманітних методів і інструментів для забезпечення їх задоволення та залученості до роботи. Це включає не лише фінансові винагороди, такі як заробітна плата чи бонуси, але й нефінансові фактори, що суттєво впливають на загальний добробут працівників.

До нефінансових аспектів комплексного підходу належать:

1) соціальні гарантії – програми, що забезпечують працівникам соціальну підтримку, зокрема пенсійні фонди, медичне страхування, страхування життя та оплачувані відпустки;

2) кар'єрне зростання – можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації, навчання та кар'єрного росту, що створює відчуття перспективи та досягнень;

3) комфортне робоче середовище – умови праці, які забезпечують зручність і приємність робочого процесу, наприклад, добре освітлення, комфортні робочі місця та доступ до необхідних технологій і інструментів.

Такий підхід здатний значно підвищити продуктивність і лояльність працівників, адже вони відчують, що їхній розвиток і добробут важливі для компанії. Однак його впровадження потребує великих фінансових витрат і організаційних зусиль для налаштування та контролю всіх елементів пакета.

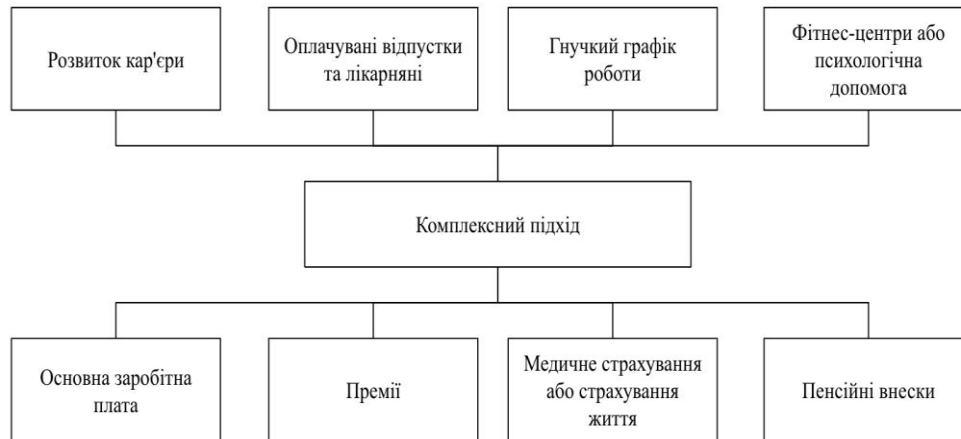


Рис. 2. Елементи компенсаційного пакета комплексного підходу

Прикладом компанії, що застосовує комплексний підхід, є «Google». Вона пропонує своїм працівникам не лише високу заробітну плату, але й ряд додаткових переваг: медичне страхування, програми добробуту, зони для відпочинку, спортивні заняття та інші сервіси, що сприяють підвищенню якості життя. Всі заходи спрямовані на підтримання сприятливої атмосфери на робочому місці, покращують моральний стан працівників і сприяють підвищенню їхньої продуктивності та задоволення від роботи.

Індивідуальний підхід (рис. 3) до компенсаційних пакетів передбачає надання працівникам умов, що найкраще відповідають їхнім особистим потребам, стилю життя та професійним цілям. Прикладом цього підходу є компанія «Netflix», яка надає своїм працівникам необмежену кількість відпусткових днів, що дозволяє їм краще поєднувати роботу з особистим життям. Така практика набуває популярності, особливо в ІТ-секторі, де гнучкість та можливість вибору є важливими чинниками для залучення та утримання талановитих кадрів. Водночас він може створювати дисбаланс серед працівників, породжуючи відчуття несправедливості, і потребує значних ресурсів для управління та підтримки [13].

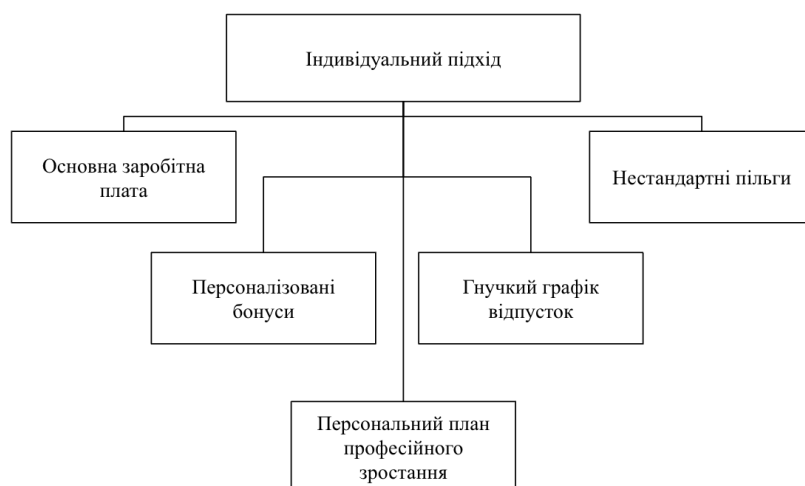


Рис. 3. Елементи компенсаційного пакета індивідуального підходу

Ефективність компенсаційного пакета визначається багатьма факторами, кожен з яких має значення для того, наскільки привабливою є пропозиція для працівника [5–10]:

1. Ринкова вартість. Порівняння компенсацій з ринковими стандартами є важливим кроком для оцінки конкурентоспроможності пропозиції. Потрібно дізнатися, які зазвичай суми пропонуються на аналогічних посадах у галузі та регіоні. Якщо компенсація значно нижча за ринкову, це може знизити мотивацію, а компанії слід подумати, як зробити свою пропозицію більш привабливою для кандидатів;

2. Досвід і кваліфікація. Рівень досвіду та спеціалізації безпосередньо впливає на розмір компенсації. Чим більше досвіду, тим більша ймовірність отримати вищу винагороду. Професіонали з високою кваліфікацією та досвідом зазвичай отримують більшу зарплату завдяки здатності вирішувати складніші завдання та приносити більше цінності компанії;

3. Обов'язки та обсяг роботи. Розмір винагороди має відповідати рівню відповідальності та складності роботи. Якщо завдання включають велику відповідальність або складні процеси, компенсація повинна бути вищою, щоб відобразити ці вимоги. Наприклад, керівник команди або проекту отримає більше, ніж фахівець, що виконує прості завдання;

4. Фінансово-економічний стан підприємства. Фінансова стабільність і розмір підприємства можуть впливати на його здатність запропонувати високі компенсації;

5. Додаткові пільги та привілеї. Пільги, як-от медичне страхування, пенсійні плани, оплачувана відпустка, гнучкий графік чи інші переваги, можуть зробити компенсаційний пакет більш привабливим, навіть якщо сама зарплата не є найвищою;

6. Можливості для професійного розвитку. Програми навчання та підвищення кваліфікації можуть бути важливою частиною компенсаційного пакета. Компанії, що інвестують у розвиток своїх працівників, можуть запропонувати можливості для кар'єрного зростання, що збільшує привабливість пропозиції;

7. Баланс між роботою та особистим життям. Гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, безоплатні тренування чи можливість проводити більше часу з родиною можуть значно створити здоровий баланс і підвищити загальне задоволення роботою.

Отже, ефективний компенсаційний пакет – це не просто набір благ, а динамічна система, яка враховує зовнішні виклики та внутрішні можливості, будучи при цьому справедливою та зрозумілою для персоналу. Це дозволяє нам класифікувати основні фактори, що впливають на ефективність компенсаційного пакета, розділити їх умовно на дві групи: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів зарахуємо ті умови, які не залежать від підприємства, але є критично важливими для врахування при формуванні компенсаційного пакета, щоб забезпечити його конкурентоспроможність:

1. Ситуація на ринку праці:

1.1. Наявність і гострота конкуренції за висококваліфікованих фахівців у певній галузі або регіоні, високий попит на конкретні навички змушує підприємства пропонувати більш привабливі пакети;

1.2. Рівень заробітних плат у галузі змушує підприємства моніторити середній рівень зарплат та компенсацій, щоб залишатися конкурентоспроможною. Компенсаційний пакет, що значно поступається ринковому, призведе до відтоку персоналу;

1.3. Демографічні зміни, зокрема, зміни у віковій структурі робочої сили впливають на пріоритети в компенсації (наприклад, більша частка молодих фахівців, для яких важливі можливості для розвитку, або фахівців старшого віку, які цінують наявність медичного страхування, стабільність зайнятості);

2. Економічні умови:

2.1. Інфляція та вартість життя (високий рівень інфляції знецінює заробітну плату, що вимагає її регулярної індексації або перегляду);

2.2. Загальний стан економіки. Під час економічного зростання підприємства можуть дозволити собі більші компенсації, тоді як у період кризи вони можуть бути змушені скорочувати витрати;

3. Законодавство та регуляторне середовище:

3.1. Трудове законодавство (розмір мінімальної заробітної плати, вимоги до тривалості відпусток, оплати понаднормової роботи тощо);

3.2. Податкова політика: податкові відрахування з зарплат, податкові пільги для певних категорій працівників;

4. Соціокультурні та географічні особливості, очікування працівників (до прикладу, у різних регіонах та культурах можуть бути різні пріоритети щодо компенсаційних благ: в одних країнах важливіше медичне страхування, в інших – гнучкий графік).

До внутрішніх факторів належать ті умовні аспекти, які безпосередньо залежать від стратегії, культури та фінансових можливостей самого підприємства:

1. Стратегія та цілі підприємства:

1.1. Бізнес-стратегія. Якщо підприємство прагне бути лідером на ринку за інноваціями, то його компенсаційний пакет має бути орієнтований на залучення висококваліфікованих фахівців. Якщо стратегія полягає у мінімізації витрат, компенсація може бути скромнішою, але з акцентом на нематеріальні блага;

1.2. Корпоративна культура. Підприємство з культурою турботи про співробітників буде пропонувати щедрі соціальні пакети, тоді як культура, орієнтована на результат, буде акцентуватися на бонусах і преміях за досягнення;

2. Фінансові можливості підприємства:

2.1. Розмір і структура компенсаційного пакета завжди обмежені фінансовими можливостями підприємства;

2.2. Економічна ефективність, зокрема співвідношення витрат на персонал і прибутку підприємства. Інвестиції в компенсаційний пакет повинні бути обґрунтованими та приносити очікуваний результат;

3. Особливості персоналу:

3.1. Вік, стать, сімейний стан працівників визначають різні потреби (наприклад, молоді фахівці можуть цінувати навчання, тоді як сімейні – медичне страхування та гнучкий графік);

3.2. Рівень кваліфікації та досвіду: висококваліфіковані фахівці очікують більшої винагороди та можливостей для професійного зростання;

3.3. Цінності та очікування працівників;

4. Справедливість та прозорість:

4.1. Внутрішня справедливість – співробітники мають сприймати компенсацію як справедливу порівняно з винагородою колег на аналогічних посадах;

4.2. Зовнішня справедливість – компенсація має бути конкурентоспроможною порівняно з ринковою;

4.3. Прозорість політики – працівники повинні розуміти, як формується їхня винагорода, і що потрібно зробити для її підвищення. Непрозора система оплати праці є потужним демотиватором.

Проблеми, що виникають через недостатньо персоналізовані компенсаційні пакети, можна поділити на кілька груп [8]:

1. Якщо компанії застосовують єдині компенсаційні пакети для всіх працівників без урахування їхніх особистих потреб, досвіду чи внеску, це може спричинити демотивацію. Наприклад, висококваліфіковані спеціалісти можуть очікувати більшого визнання, але стандартні умови для всіх не дають їм відчуття важливості;

2. Проблемою є також недостатній зв'язок між результатами роботи працівника чи команди та компенсацією. Якщо винагорода не залежить від результатів, працівники можуть втратити інтерес до досягнення високих показників, оскільки їхня винагорода не змінюється залежно від результатів;

3. Якщо зарплата нижча за середньоринкову, працівники можуть почати шукати інші можливості. Побачивши, що можуть отримувати більшу компенсацію в інших компаніях, рівень плинності кадрів може зрости, що призведе до втрати талановитих працівників та додаткових витрат на їхнє навчання та найняття;

4. Часто компенсаційні пакети не враховують індивідуальні обставини працівників, особливо коли вони стикаються зі змінами в життєвих ситуаціях. Ті, хто має сім'ї або потребують додаткового медичного обслуговування, можуть відчувати, що стандартні умови їм не підходять. Відсутність гнучкості може призвести до незадоволення умовами праці;

5. Якщо працівники не мають чіткої інформації про свій компенсаційний пакет, це може викликати непорозуміння і розчарування. Важливо, щоб адміністрація підприємства ефективно комунікувала зі співробітниками щодо зміни в компенсаціях, щоб працівники бачили, що їхні досягнення та потреби враховуються під час формування умов їхнього працевлаштування.

Для побудови компенсаційних пакетів можна застосувати різні стратегії, які допоможуть краще відповідати потребам працівників і забезпечити належний рівень мотивації. Регулярне проведення опитувань серед працівників дозволяє зрозуміти їхні потреби, очікування та переваги. Роботодавцям це дозволяє точніше визначити, які бонуси та привілеї для них важливі, і розробити індивідуальні плани розвитку та мотивації, що сприятимуть їхньому професійному зростанню і залученню до роботи. Важливо створити систему премій і бонусів, яка буде залежати від досягнення як індивідуальних, так і командних цілей, що підвищує їх зацікавленість у роботі. Надання працівникам можливості обирати серед різних варіантів компенсаційного пакета дає їм свободу вибору найбільш відповідного для них варіанта. Регулярний моніторинг ринку праці дозволяє коригувати рівень заробітної плати залежно від його вимог, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці та допомагає утримувати лояльність працівників. Організація регулярних інформаційних сесій для працівників дає можливість ознайомити їх з нововведеннями в компенсаційних пакетах. Створення зручних каналів для зворотного зв'язку дозволяє швидко реагувати на запити працівників і враховувати їхні побажання в майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Компенсаційний пакет – система винагород для працівників, яка має бути ретельно збалансована підприємством, щоб виконувати кілька ключових функцій: забезпечувати фінансову стабільність і стимулювати персонал до досягнення високих результатів. Він включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, які разом допомагають задовольнити різноманітні потреби працівників. Наукові дослідження підтверджують, що ефективний компенсаційний пакет має враховувати як фінансові, так і нефінансові стимули. Матеріальні винагороди, такі як основна і додаткова заробітна плата, формують основу мотивації до продуктивної праці, оскільки гарантують фінансову стабільність (працівники можуть розраховувати на стабільний дохід, що надає їм відчуття безпеки). Однак важливе значення мають також нематеріальні винагороди, такі як можливості для навчання, кар'єрного зростання, участь у програмах професійного розвитку, умови праці та зручний

графік роботи, соціально-психологічний клімат у колективі, що підтримують прагнення працівників розвиватися, вдосконалювати свої навички, підвищують їхню лояльність до підприємства. Продуманий і збалансований компенсаційний пакет демонструє турботу роботодавця про своїх працівників. Такі умови створюють комфорт для розвитку, як професійного, так і особистісного. Наявність нематеріальних бонусів, медичного страхування, гнучкого графіка роботи чи додаткових вихідних дозволяють відчувати себе цінним працівником і сприяють підвищенню продуктивності. Компенсаційний пакет є ключовим елементом системи мотивації персоналу, що впливає на залучення, утримання та продуктивність працівників. В умовах конкурентного ринку праці його формування стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Вибір підходу до формування компенсаційного пакета залежить від особливостей і можливостей підприємства, його ресурсів і стратегічних цілей. Традиційний підхід, заснований лише на грошових винагородах, виявився недостатнім для довгострокової мотивації персоналу. Комплексний підхід дозволяє поєднувати матеріальні винагороди із соціальними гарантіями, можливостями професійного розвитку та створенням комфортних умов праці. Індивідуалізовані компенсаційні пакети, які враховують особисті потреби співробітників, підвищують їхню задоволеність і лояльність, проте потребують ретельного управління. Ефективність компенсаційних пакетів залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів: ринку праці, фінансових можливостей компанії, корпоративної культури та очікувань працівників. Основними проблемами є відсутність персоналізації, недостатній зв'язок результатів із винагородою та непрозорість системи оплати. Для підвищення ефективності компенсаційних пакетів необхідно впроваджувати регулярний моніторинг ринку, забезпечувати гнучкість та прозорість, а також залучати працівників до формування умов винагороди. Отже, сучасний компенсаційний пакет має розглядатися не лише як витрати підприємства, а як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, що сприяє сталому розвитку бізнесу.

Перспективи подальших досліджень у сфері формування та вдосконалення компенсаційних пакетів полягають у розробці персоналізованих систем винагород (із урахуванням вікових, професійних та індивідуальних потреб працівників), які враховують індивідуальні потреби та очікування працівників різних категорій. Актуальним є аналіз впливу цифровізації та поширення гнучких форм зайнятості на структуру компенсаційних пакетів і систему мотивації персоналу. Значної уваги потребує оцінка ефективності нефінансових стимулів, що сприяють підвищенню задоволеності та лояльності працівників. Важливим напрямом є вивчення й адаптація міжнародного досвіду до вітчизняних умов, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств. Крім того, перспективним завданням є розробка методик комплексного оцінювання ефективності компенсаційних пакетів як стратегічного інструмента управління людськими ресурсами.

Список використаної літератури:

1. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С.О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2014. – 359 с.
2. Назарова Г.В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки / Г.В. Назарова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-23.
3. Пивошенко А.М. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі / А.М. Пивошенко, О.А. Дороніна // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2020. – Т. 2, № 12. – С. 314–318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9292>.
4. Зелена М.І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах : дис. на здобуття канд. екон. наук : 08.00.07 / М.І. Зелена. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – 288 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/10235>.
5. Череп О.Г. Оцінка і резерви підвищення лояльності персоналу підприємств / О.Г. Череп, В.В. Томарева-Патлахова, О.О. Кабанова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 3 (294). – С. 316–322 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10855>.
6. Познанська І.В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд / І.В. Познанська // Економіка та суспільство. – 2025. – № 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5570/5508>.
7. Revutska O. Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y / O.Revutska, K.Maršíková // Economics and Management. – 2021. – Vol. 24 (2). – P. 65–83. DOI: 10.15240/tul/001/2021-2-005.
8. Effect of Fringe Benefits and Remuneration on Employee Engagement: The moderating role of perceived organisational support / A.E. Owusu, G.Esther, T-W. Ebenezer, A.A. Kyei // Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments. – 2023. – Vol. 26 (2). – P. 105–121. DOI: 10.46287/NJB3661.
9. Understanding the Role of Compensation in Attracting and Retaining Talent A Comparative Study of Public, Private, and Foreign Banks Educational Administration / S.S. Kalapala and other // Theory and Practice. – 2024. – Vol. 30 (5). – P. 11246–11252. DOI: 10.53555/kuey.v30i5.4923.

10. Sejal L. A Study on Compensation and Reward System and Its Impact on the Motivational Level of Employees / L.Sejal, Veena Ishwarappa Bhavikatti // International Journal for Multidisciplinary Research. – 2024. – Vol. 6, Issue 6. DOI: 10.36948/ijfmr.2024.v06i06.29712.
11. Компенсаційний пакет: керівництво для HR (+ безкоштовний шаблон) : HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно – курси управління персоналом / Академія HR Майка Притули [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukr.pritula.academy/tpost/3040h97nj1-kompensatsinii-paket-kervnitstvo-dlya-hr>.
12. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І.Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.
13. Дитко Л.П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування / Л.П. Дитко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ; М-во освіти і науки України ; редкол. О.О. Беляєв (відп. ред.) та ін. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика, Т. 1. – С. 259–265 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d4eb3f9-4c84-4f16-a834-142bbb9c0756/content>.

References:

1. Tsymbaliuk, S.O. (2014), *Kompensatsiina model vynahorody za pratsiu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty*, monohrafiia, M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V.Hetmana», KNEU, Kyiv, 359 p.
2. Nazarova, H.V. (2023), «Systema kompensatsii u stymuliuvanni diialnosti menedzheriv serednoi ta vyshchoi lanky», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47, doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-23.
3. Pivoshenko, A.M. and Doronina, O.A. (2020), «Teoretychni pidkhody do formuvannia struktury kompensatsiinoho paketu v korporativnii motyvatsiinii systemi», *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasyliia Stusa*, Vol. 2, No. 12, pp. 314–318, [Online], available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9292>
4. Zelena, M.I. (2019), «Formuvannia kompensatsiinoho paketu yak instrumentu motyvatsii personalu na promyslovyykh pidpriemstvakh», Ph.D. Thesis of dissertation, 08.00.07, KhNU, Khmelnytskyi, 288 p., [Online], available at: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/10235>
5. Cherep, O.H., Tomareva-Patlahova, V.V. and Kabanova, O.O. (2021), «Otsinka i rezervy pidvyshchennia loialnosti personalu pidpriemstv», *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 3 (294), pp. 316–322, [Online], available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10855>
6. Poznanska, I.V. (2025), «Efektyvnist motyvatsiinykh stratehii dlia viddalenykh komand», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 7, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5570/5508>
7. Revutska, O. and Maršiková, K. (2021), «Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y», *Economics and Management*, Vol. 24 (2), pp. 65–83, doi: 10.15240/tul/001/2021-2-005.
8. Owusu, A.E., Esther, G., Ebenezer, T-W. and Kyei, A.A. (2023), «Effect of Fringe Benefits and Remuneration on Employee Engagement: The moderating role of perceived organisational support», *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, Vol. 26 (2), pp. 105–121, doi: 10.46287/NJB3661.
9. Kalapala, S.S. et al. (2024), «Understanding the Role of Compensation in Attracting and Retaining Talent A Comparative Study of Public, Private, and Foreign Banks Educational Administration», *Theory and Practice*, Vol. 30 (5), pp. 11246–11252, doi: 10.53555/kuey.v30i5.4923.
10. Sejal, L. and Bhavikatti, Veena Ishwarappa (2024), «A Study on Compensation and Reward System and Its Impact on the Motivational Level of Employees», *International Journal for Multidisciplinary Research*, Vol. 6, Issue 6, doi: 10.36948/ijfmr.2024.v06i06.29712.
11. Akademiia HR Maika Prytuly, *Kompensatsiinyi paket: kerivnytstvo dlia HR (+ bezkoshtovnyi shablon)*, HR online: navchannia HR menedzheriv dystantsiino – kursy upravlinnia personalom, [Online], available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/3040h97nj1-kompensatsinii-paket-kervnitstvo-dlya-hr>
12. Novak, I. (2008), «Sotsialnyi paket yak mekhanizm udoskonalennia oplaty pratsi», *Ukraina: aspekty pratsi*, No. 2, pp. 6–12.
13. Dytko, L.P. (2010), «Kompensatsiinyi paket pidpriemstva: pidkhody do formuvannia», *Formuvannia rynkovoi ekonomiky*, zb. nauk. pr., M-vo osvity i nauky Ukrainy, in Bieliaiev, O.O. (vidp. red.) et al. (ed.), KNEU, Kyiv, Spets. vyp. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka, Vol. 1, pp. 259–265, [Online], available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d4eb3f9-4c84-4f16-a834-142bbb9c0756/content>

Обіход Світлана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-0067-8394>.

Наукові інтереси:

- цифрова трансформація бізнесу та економіки;
- управління людськими ресурсами;
- соціальна економіка;
- соціальне підприємництво.

E-mail: org_osv@ztu.edu.ua.

Хоменко Анастасія Олексіївна – здобувачка вищої освіти освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 051 «Економіка» (ОПП «Економіка»), група ЕПМ-22, факультет бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

- управління персоналом та мотивація;
- цифрова трансформація бізнес-процесів.

E-mail: anastasiah776@gmail.com.

Obikhod S.V., Khomenko A.O.

Modern enterprise compensation packages: formation approaches and key factors influencing effectiveness

The article examines modern approaches to the development of compensation packages as a key element of the employee motivation system. It is demonstrated that a compensation package is a multi-component system that includes not only financial payments but also a wide range of non-financial incentives aimed at increasing employee satisfaction, productivity, and loyalty. The relevance of the study is determined by the need to ensure the competitiveness of enterprises in the labor market, where, in addition to attracting qualified personnel, an equally important task is their retention and development. The analysis of academic sources has shown that considerable attention is paid to the impact of compensation packages on employee motivation, performance, and stability. At the same time, the issues of insufficient personalization, lack of transparency in reward systems, and weak linkage between work results and compensation remain pressing.

The study generalizes and compares the main approaches to building compensation packages and systematizes the factors that determine their effectiveness. Three models of package formation are distinguished: the traditional one (focused on monetary rewards), the comprehensive one (combining material and non-material components), and the individualized one (adapting rewards to the personal needs of employees). It is proven that comprehensive and individualized approaches are the most effective in ensuring long-term motivation and enhancing employer competitiveness. The study systematizes external and internal factors influencing the effectiveness of compensation packages, including the state of the labor market, economic conditions, legal requirements, financial capabilities of the enterprise, corporate culture, and employee needs. The necessity of implementing flexible and transparent compensation models that correspond to market conditions and employee expectations is substantiated. A compensation package should be viewed not merely as enterprise expenditure, but as a strategic tool for human resource management and sustainable business development.

Keywords: human resource management; compensation package; social economy; motivation; loyalty; productivity.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025.