

УДК 331.2

**Хоменко А.О., магістрантка, ЕПМ-22, ФБСО**  
**Науковий керівник: Обіход С.В., доцент кафедри**  
**фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### **Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування та проблеми його ефективного застосування**

Компенсаційний пакет є одним із головних інструментів мотивації працівників, оскільки безпосередньо впливає на їхню продуктивність і рівень задоволеності роботою. Правильно розроблений пакет здатен значно зміцнити лояльність персоналу та сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства. В умовах сучасної економіки, де конкуренція за талановитих співробітників постійно посилюється, ефективна система винагородження є вирішальним фактором для успіху компанії. Помилки в управлінні компенсаційним пакетом можуть спричинити втрату ключових працівників і зниження загальної продуктивності підприємства.

Метою цього дослідження є вивчення підходів до формування компенсаційного пакету на підприємствах та аналіз проблем, пов'язаних із його ефективним використанням, для розробки рекомендацій щодо оптимізації системи винагородження.

Компенсаційний пакет – це комплекс винагород, які компанія творчо формує для визнання внеску своїх працівників і стимулювання їх досягнення найкращих результатів. Це значно більше, ніж лише заробітна плата, адже включає медичне страхування, пенсійні плани, дні відпустки, бонуси, акції та інші пільги, такі як гнучкий графік або фінансування освіти. Він також може включати можливості кар'єрного зростання, визнання заслуг або підтримку здорової робочої культури [1]. Наприклад, кандидат може зацікавитися підприємством, що пропонує нижчу зарплату, ніж середньоринкова. Проте, якщо підприємство забезпечує привабливий компенсаційний пакет із щедрими акціями, гнучким графіком роботи та 40 днями відпустки на рік, загальна цінність такої пропозиції може зробити її значно привабливішою. З огляду на швидкий розвиток ринку праці, підприємствам важливо постійно вдосконалювати свої компенсаційні стратегії, адаптуючи їх до нових вимог і навичок. Йдеться про створення підходів, які не лише відповідають законодавству, але й формують культуру визнання та розвитку, залучають, утримують і мотивують найкращих працівників.

Створення адекватного компенсаційного пакета вимагає ретельної оцінки можливостей компанії, щоб надати співробітникам повну картину переваг. Ефективна комунікація цих переваг підкреслює унікальність організації в порівнянні з конкурентами, що є важливим, коли кандидати розглядають кілька пропозицій про роботу [2; 3]. Компенсаційні пакети зазвичай складаються з прямих (грошових) і непрямих (негрошових) винагород. Пряма компенсація включає конкурентоспроможну зарплату, пенсійні накопичення, оплачуваний відпочинок, медичне страхування, премії за результатами роботи, поділ прибутку, опціони на акції, компенсацію проїзду, бонуси за переїзд, абонементи на оздоровчі послуги та компенсацію за роботу в домашньому офісі. Непряма компенсація охоплює можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, корпоративні знижки, програми заохочення співробітників, безкоштовне харчування, а також надання службового автомобіля, мобільного телефону і ноутбука. Таким чином, добре спланований компенсаційний пакет є важливим інструментом для залучення та утримання талановитих працівників [1; 4].

При формуванні компенсаційного пакету важливо дотримуватися кількох основних принципів. Перший принцип – системність. Це означає, що компенсаційний пакет є частиною загальної системи винагород на підприємстві. Другий принцип – обґрунтованість. Кожен елемент компенсаційного пакету має бути чітко аргументованим. Важливо пояснити, чому обрано саме ті складові пакету, які пропонуються працівникам, і як вони відповідають їхнім потребам. Третій принцип – ефективність. Витрати на компенсаційний пакет повинні відповідати тим результатам, які підприємство отримує від його запровадження. Четвертий принцип – стратегічна відповідність. Компенсаційний пакет повинен бути узгоджений із загальною стратегією розвитку організації та її цілями. Це гарантує, що винагороди стимулюватимуть працівників рухатися в тому ж напрямку, що і компанія. П'ятий принцип – прозорість. Співробітники мають отримувати повну інформацію про склад компенсаційного пакету, а також порядок його надання. Це сприяє довірі та прозорим відносинам між працівниками і керівництвом. Під час створення компенсаційного пакету важливо враховувати не тільки особливості компанії та ринку, але й індивідуальні потреби кожного працівника та специфіку його посади [5].

Існує кілька підходів до формування компенсаційних пакетів. Традиційний підхід зосереджується на грошових виплатах, таких як зарплата та бонуси. Це допомагає підвищити мотивацію працівників за рахунок фінансової винагороди. Комплексний підхід включає не тільки фінансові аспекти, але й

нефінансові складові, такі як соціальні гарантії, можливості для кар'єрного розвитку та комфортне робоче середовище. Це дозволяє враховувати ширший спектр потреб працівників. Індивідуальний підхід орієнтується на потреби кожного працівника окремо. Це дає змогу краще задовольняти очікування співробітників і підвищувати їхню задоволеність роботою [1; 6].

У сучасну епоху цифровізації підприємства дедалі частіше використовують індивідуальний підхід до створення компенсаційних пакетів. Зокрема, ІТ-компанії пропонують гнучкі умови роботи, такі як можливість працювати дистанційно, самостійно вибирати робочий графік, а також доступ до спеціальних освітніх програм для професійного розвитку. Такий підхід підвищує рівень залученості та задоволеності працівників, що сприяє їхньому тривалому перебуванню в компанії.

*Які можуть виникнути проблеми?* Недостатня індивідуалізація це основна проблема. Часто пакети розробляються однаковими для всіх працівників, не враховуючи їхні особисті потреби, досвід або внесок у компанію. Це може спричинити демотивацію, особливо серед висококваліфікованих фахівців, які очікують особливої винагороди за свою працю. Інша проблема – слабкий зв'язок компенсаційного пакета з досягненням індивідуальних і командних цілей. Якщо винагорода не залежить від результатів працівника чи команди, це може знизити мотивацію до досягнення високих результатів. Низький рівень заробітної плати порівняно із середнім по ринку також є фактором, що призводить до високої плинності кадрів. Якщо працівники бачать, що можуть отримувати більше в іншій компанії, вони частіше змінюють роботу. Також проблемою є недостатня гнучкість компенсаційних пакетів. Вони можуть не враховувати індивідуальні потреби працівників у різних життєвих ситуаціях. Окрім того, погана комунікація може призвести до того, що працівники не будуть добре поінформовані про свій компенсаційний пакет та будь-які зміни в ньому, що зменшить їхнє задоволення умовами праці.

Щоб покращити ситуацію з компенсаційними пакетами, пропоную кілька порад:

1. Регулярно проводити опитування працівників, щоб з'ясувати їхні потреби та очікування та на основі отриманих даних розробляти індивідуальні плани розвитку та мотивації, що допоможе краще відповідати запитам співробітників.
2. Варто впровадити премії та бонуси, які безпосередньо пов'язані з досягненням індивідуальних і командних цілей.
3. Пропонувати різноманітні варіанти компенсаційного пакета, щоб працівники могли вибрати найбільш підходящий для себе варіант, що відповідатиме їхнім індивідуальним потребам.
4. Регулярно аналізувати ринок праці і коригувати рівень заробітної плати відповідно до його вимог.
5. Організовувати регулярні інформаційні заходи про зміни в компенсаційному пакеті та створювати зручні канали зворотного зв'язку для запитів і пропозицій.

**Висновки.** Компенсаційна політика є важливим інструментом для мотивації працівників, оскільки вона не тільки допомагає досягати цілей компанії, але й забезпечує соціальну безпеку співробітників. Вона має включати не лише зарплату та премії, а й соціальні допомоги та гарантії на випадок непередбачених ситуацій. Тільки через індивідуальний підхід до формування компенсаційних пакетів можна створити середовище, в якому працівники почуваються цінними та захищеними, що, в свою чергу, веде до успіху та процвітання всього підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Компенсаційний пакет: керівництво для HR (+ безкоштовний шаблон). HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно - курси управління персоналом в Академії HR Майка Притули. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukr.pritula.academy/tpost/3040h97nj1-kompensatsinii-paket-kervnitstvo-dlya-hr>.
2. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. Ефективна економіка. №12. 2017. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=6288>.
3. Півошенко А.М., Дороніна О.А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. Вісник студентського наукового товариства ДНУ ім. В. Стуса. 2020. С. 314–317.
4. Поплавська О., Ільєнко А. Компенсаційний пакет: аналіз, сучасні підходи до розробки в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. № 2. 2024. С. 365-370.
5. Бірюченко С.Ю., Порхун С.Р. Методичні основи формування компенсаційного пакету організації. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/13-1.pdf>
6. Дитко Л.П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування. Формування ринкової економіки: зб.наук.пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Спец.вип.: Соціально-трудова відносина: 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>.