

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОСТИШИНА АННА ІГОРІВНА



УДК 331.28:331.101.3 (043.3)

**ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ПРАЦІ**

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці,
соціальна економіка і політика

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Вінниця – 2025

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету МОН України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Семикіна Марина Валентинівна,
Цentrальноукраїнський національний технічний
університет МОН України,
професор кафедри економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Дороніна Ольга Анатоліївна,
Донецький національний університет імені
Василя Стуса МОН України,
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової
економіки;

кандидат економічних наук, доцент
Поплавська Оксана Миколаївна,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
доцент кафедри соціоекономіки та управління
персоналом.

Захист дисертації відбудеться «21» травня 2025 р. о 15:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.051.03 у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса за адресою: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21, ауд. 108.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Донецького національного університету імені Василя Стуса за адресою: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.

Автореферат розісланий «18» квітня 2025 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Н. С. Якимова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформаційні процеси, пов'язані зі змінами в організації праці, діджиталізацією бізнес-процесів та розвитком нових форм зайнятості, суттєво впливають на механізми матеріального та нематеріального стимулювання працівників. В умовах глобалізації та стрімкого поширення дистанційної роботи традиційні моделі компенсаційної політики потребують адаптації до нових реалій ринку праці. Особливо це стосується підприємств торговельної сфери, де ефективність функціонування системи дистрибуції безпосередньо залежить від рівня мотивації персоналу та справедливості системи оплати праці.

Одним із ключових аспектів удосконалення компенсаційної політики є забезпечення її відповідності сучасним викликам, серед яких: зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри, необхідність підвищення продуктивності праці, вплив автоматизації на структуру зайнятості та зміна очікувань працівників щодо винагороди за виконану роботу. Важливим є формування збалансованого компенсаційного пакету, що включає не лише грошові виплати, але й нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення залученості та лояльності персоналу.

Актуальність теми дослідження зумовлена також необхідністю інтеграції мотиваційних механізмів у систему дистрибуції, що дозволить оптимізувати використання ресурсів праці, підвищити рівень задоволеності працівників та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Крім того, ефективна компенсаційна політика сприятиме зниженню плинності кадрів, що є критично важливим для торговельних підприємств, які функціонують у середовищі нестабільного споживчого попиту та високої динамічності ринку.

Таким чином, дослідження теоретико-методичних засад формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, оцінка її ефективності на підприємствах торгівлі та визначення стратегічних пріоритетів удосконалення є важливими як з наукової, так і з практичної точки зору. Отримані результати сприятимуть розробці дієвих механізмів мотивації працівників, що забезпечить стійкий соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі.

При виконанні дисертаційної роботи було використано праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки праці та управління компенсаційною політикою: І. Бондаренко, О. Грішнєвої, А. Колота, В. Кузьменко, Л. Лазоренка, О. Поплавської, С. Цимбалюк, О. Чернявської, Л. Шаульської, І. Якуби. Дослідженню мотиваційних аспектів компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці присвячені роботи О. Дороніної, Т. Каленюк, О. Мельник, Ю. Пахомової, С. Писаренко. Аналізу систем оплати праці та формування компенсаційного пакету на торговельних підприємствах присвячені дослідження Н. Кравчук, О. Савченко, І. Романенко та ін.

Зарубіжні науковці зробили вагомий внесок у дослідження компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, зокрема через розвиток концепцій справедливої оплати, гнучких систем винагород і мотиваційних механізмів у цифровій економіці. Особливу увагу вони приділяють оптимізації компен-

саційних пакетів у дистрибуційних системах, використовуючи математичне моделювання та поведінкові підходи для підвищення ефективності праці.

Розглянуті дослідження та аналітичні звіти міжнародних організацій і наукових центрів, які займаються питаннями компенсаційної політики та трансформації змісту праці, зокрема Міжнародної організації праці (ILO), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Всесвітнього економічного форуму (WEF), Європейського фонду поліпшення умов життя та праці (Eurofound). Досліджено та узагальнено досвід застосування компенсаційних механізмів у дистрибуційних системах різних країн, вивчено чинне законодавство та регулювання у сфері оплати праці. Розглянуто регулярні звіти консалтингових компаній та наукових центрів, що аналізують ефективність компенсаційних стратегій. Вивчено дисертаційні дослідження і статті в наукових журналах даної тематики. Разом з тим, в економічній науці відчувається брак комплексних досліджень, які стосуються взаємозв'язку між трансформацією змісту праці та компенсаційною політикою в системі дистрибуції. Таким чином, проведений аналіз обраної теми дослідження дозволив визначити предмет, об'єкт, мету та завдання дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові напрацювання за темою компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці були використані у науково-дослідній роботі Полтавського університету економіки і торгівлі. Зокрема, у межах науково-дослідних тем: «Формування інституціонального середовища соціально-економічних систем» (ДР №0112U007768), де авторка розробила стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці у контексті змін у системах дистрибуції; «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах» (ДР № 0112U001077), у межах виконання якої здобувачка обґрунтувала моделі оптимізації компенсаційних пакетів для різних категорій працівників, що враховує специфіку їх діяльності в умовах глобалізації та цифровізації.

Отримані результати також використані при підготовці аналітичних матеріалів щодо удосконалення системи оплати праці в умовах сучасних викликів, що дозволяє підвищити мотивацію працівників та забезпечити ефективний розподіл ресурсів у дистрибуційній сфері.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка концептуальних підходів, методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективної компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці в системі дистрибуції.

Для досягнення цієї мети було поставлено і реалізовано такі завдання:

- сформулювати теоретичні основи та концептуальні підходи до компенсаційної політики в контексті трансформації змісту праці в умовах сучасних змін у сфері дистрибуції;
- визначити основні мотиваційні чинники, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці;

- дослідити особливості компенсаційного пакету як основи винагороди за працю в системі дистрибуції;
- здійснити аналіз сучасного стану компенсаційної політики на торговельних підприємствах, що використовують систему дистрибуції;
- оцінити вплив існуючих систем оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та удосконалення дистрибуційної системи;
- розробити методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції;
- визначити стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці у контексті змін у системах дистрибуції;
- напрацювати методичні підходи до розроблення складових компенсаційного пакету, використовуючи оптимізаційні моделі;
- обґрунтувати стратегію організації преміювання на основі механізмів управління результативністю в системі дистрибуції.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці в системі дистрибуції.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці на підприємствах торгівлі та в системах дистрибуції.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у процесі дослідження були застосовані наступні методи: порівняльний аналіз – для вивчення сучасних підходів до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, а також для порівняння різних моделей компенсаційних пакетів у межах системи дистрибуції; графічний метод – для наочного відображення результатів оцінки ефективності компенсаційних систем на торговельних підприємствах із використанням системи дистрибуції; систематизація та класифікація – для структурування підходів до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, а також для класифікації видів компенсаційних пакетів в контексті різних систем оплати праці; системний підхід – для розробки комплексної концепції компенсаційної політики, яка охоплює всі складові компенсаційного пакету та взаємозв’язки між ними в умовах сучасних трансформацій; моделювання – для обґрунтування оптимальних моделей компенсаційної політики на основі теоретичних і практичних досліджень; абстрагування та логічний аналіз – для розроблення концептуальних положень щодо формування ефективної компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, з урахуванням змін в економічному та соціальному середовищі; морфологічний аналіз – для вивчення та удосконалення категоріального апарату дослідження, а також для пошуку нових підходів до формування компенсаційних пакетів в умовах швидких змін на ринку праці; експертний та економіко-статистичний методи – для проведення факторного аналізу ефективності компенсаційної політики на підприємствах торгівлі та оцінки її впливу на соціально-економічний розвиток підприємств. Ці методи дозволили всебічно розглянути формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці та запропонувати ефективні шляхи її вдосконалення.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України та країн ЄС щодо формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, стратегічні документи та статистичні дані Міністерства економіки України, матеріали міжнародних організацій щодо адаптації політики оплати праці до змін в економічних умовах, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань мотивації праці та формування ефективних компенсаційних пакетів, фундаментальні дослідження в галузі управління людськими ресурсами, прикладні роботи з тематики компенсаційної політики в різних галузях економіки, практичний досвід застосування систем оплати праці в умовах трансформаційних процесів, статистичні дані Державної служби статистики України, ресурси мережі Інтернет, а також публікації у наукових журналах, що висвітлюють досвід компаній з впровадження новітніх компенсаційних моделей.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці концептуальних підходів, методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективної компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці в системі дистрибуції.

Основні наукові результати, що характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні підходи до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, що дозволяє адаптувати підходи до мотивації працівників до швидких змін на ринку праці та технологічних трансформацій. Зокрема, впроваджено інтеграцію мотиваційних стратегій із застосуванням адаптивних моделей оптимізації компенсаційних пакетів для різних категорій працівників, що враховує специфіку їх діяльності в умовах глобалізації та цифровізації. Це дозволяє більш гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема в контексті нових викликів, таких як автоматизація, роботизація та зміни у характері трудових відносин;

удосконалено:

– групування основних мотиваційних чинників, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, що дозволило, на відміну від існуючих, запропонувати новий підхід до аналізу мотиваційних факторів, який інтегрує психологічні, соціальні та економічні аспекти змісту праці та дозволяє сформулювати комплексні рекомендації для формування адаптивних компенсаційних стратегій в умовах постійних змін на ринку праці та технологічних трансформацій;

– модель компенсаційного пакету, яка враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні компоненти, зокрема мотиваційні аспекти, що, на відміну від існуючих, допомагає підвищити ефективність праці та оптимізувати ресурси в рамках дистрибуційних систем підприємств;

– методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції, яка, на відміну від існуючих, дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності компенсаційних стратегій, враховуючи різноманітні параметри (економічні, соціальні, організаційні), що є важливим для забезпечення сталого розвитку підприємств у дистрибуційних мережах;

набули подальшого розвитку:

– дослідження особливостей компенсаційного пакету як основи винагороди за працю в системі дистрибуції, яке, на відміну від існуючих, стало основою для подальших розробок щодо адаптації компенсаційних систем в умовах глобальних змін в ринковій ситуації, надання рекомендацій для удосконалення підходів до компенсацій для різних категорій працівників в системах дистрибуції;

– порядок оцінювання впливу існуючих систем оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та удосконалення дистрибуційної системи, що, на відміну від існуючих систем, дозволяє на основі отриманих результатів створити підхід до інтеграції оцінки впливу компенсаційних систем на розвиток підприємств, який в подальшому дозволить удосконалити механізми оплати праці в умовах цифровізації та розвитку нових технологій;

– методичні підходи до розробки складових компенсаційного пакету, які, на відміну від існуючих підходів, дозволяють розробити методологію, що базується на оптимізаційних моделях для формування ефективних та адаптивних компенсаційних систем, які можна застосувати в умовах швидких змін у соціально-економічному середовищі та технологічних трансформаціях.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці теоретичних і практичних підходів до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, що дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії мотивації до змін на ринку праці та технологічних трансформацій. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності управління трудовим потенціалом через інтеграцію гнучких моделей компенсаційних пакетів, що враховують економічні, соціальні та технологічні зміни в умовах глобалізації та цифровізації.

Отримані наукові результати впроваджено:

на регіональному рівні: у діяльності Полтавського обласного центру зайнятості для формування компенсаційної політики підприємств в умовах трансформації змісту праці, визначення мотиваційних чинників, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах змін на ринку праці, з урахуванням моделі компенсаційного пакету та методики інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції (довідка № 16/08.03/2265-24 від 15.10 2024 р.);

на виробничому рівні: у діяльності ТЦ «Епіцентр К.» м. Полтава для моніторингу особливостей компенсаційного пакету як основи винагороди за працю; формування методичних підходів до розробки компенсаційного пакету на підставі запропонованих оптимізаційних моделей та адаптивних компенсаційних систем з урахуванням науково-методичного підходу щодо інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики (довідка № 3337 від 11.11.2024 р.).

Результати досліджень також використовуються у науково-освітній сфері Полтавським університетом економіки і торгівлі при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Соціальна політика», «Корпоративна культура», тренінгів «Управління змінами» та «Ефективність управлінських рішень» (довідка № 05-19/194/1 від 17.10.2024 р.) в рамках освітньо-професійних програм I та II рівнів вищої освіти.

Отримані результати сприяють удосконаленню компенсаційної політики на торговельних підприємствах і системах дистрибуції, дозволяючи не лише підвищити ефективність праці, а й забезпечити соціальну стабільність, збалансувати мотиваційні системи для різних категорій працівників, що в свою чергу позитивно впливає на довгостроковий економічний розвиток підприємств.

Особистий внесок здобувачки. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, в якій представлено авторський підхід до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, а також методичних засад оптимізації компенсаційних пакетів у системах дистрибуції. Усі наукові результати, що наведені у дисертації, отримано авторкою особисто. Авторка розробила концептуальні підходи до формування компенсаційної політики, визначив основні мотиваційні чинники та стратегічні пріоритети щодо адаптації компенсаційних моделей до змін змісту праці на торговельних підприємствах. Список публікацій, написаних у співавторстві, наведений у списку використаних джерел.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію на кількох міжнародних науково-практичних конференціях: IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики» (м. Полтава, 10–11 травня 2023 р.), XIV Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток соціально-трудових відносин та міжкультурної комунікації в умовах змін» (м. Полтава (Україна) – м. Валенсія (Іспанія), 11–15 вересня 2023 р.), XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна вища освіта: доступність, якість, визнання та проблеми» (Helsinki, Finland, 25–27 березня 2024 р.), XII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.).

Публікації. Основні положення та висновки дисертаційної роботи викладено в 17 наукових працях, серед яких: 2 колективні монографії; 11 статей у наукових фахових виданнях, з них 10 статей, опубліковані у наукових фахових виданнях категорії Б; 1 стаття – у зарубіжному журналі; 4 статті апробаційного характеру (тези доповідей на конференціях). Загальний обсяг наукових праць становить 8,07 друк. арк., з них особисто автору належать 4,83 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 259 сторінок, основний текст 227 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 26 рисунками, 46 таблицями і містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 240 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретико-методичні засади компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці» сформовано теоретичні основи та концептуальні підходи до компенсаційної політики в контексті трансформації змісту праці в умовах сучасних змін у сфері дистрибуції; визначено основні

мотиваційні чинники, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці; досліджено особливості компенсаційного пакету як основи винагороди за працю в системі дистрибуції.

Досліджено теоретичні основи та концептуальні підходи до компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, зокрема в контексті цифровізації та глобалізації. Розглянуто історичний розвиток теорій компенсації, починаючи з античних часів (ідеї Арістотеля, Епікура) до сучасних концепцій (теорії Маслоу, МакКлелланда, Врума). Особлива увага приділена впливу технологічних змін на організацію праці та необхідності адаптації компенсаційних моделей до нових умов. Визначено основні мотиваційні чинники, що впливають на формування компенсаційної політики, зокрема психологічні, соціальні та економічні аспекти (таблиця 1).

Таблиця 1

Еволюція теоретичних уявлень і методологічних підходів до сутності трудових мотивацій

Період	Основні теорії та концепції	Ключові ідеї
Античність	Філософські погляди Арістотеля, Епікура, Демокріта	Потреби як основа діяльності людини; природний зв'язок людини зі світом; задоволення фізіологічних та духовних потреб
Середньовіччя	Релігійні та філософські погляди (Августин, Фома Аквінський)	Потреби як прояв божественного задуму; мотивація через духовні цінності та моральні норми
Індустріальна епоха	Теорія Ф. Тейлора (наукове управління)	Економічні стимули як основа мотивації; праця як інструмент для задоволення матеріальних потреб
Початок XX ст.	Школа людських відносин (Е. Мейо)	Соціальні фактори мотивації; важливість групової динаміки та міжособистісних відносин у трудовому процесі
Середина XX ст.	Ієрархія потреб А. Маслоу	Потреби людини розташовані в ієрархічному порядку: від фізіологічних до потреб у самореалізації
1960–1970-ті роки	Теорія двох факторів Ф. Герцберга	Гігієнічні фактори (умови праці) та мотиватори (досягнення, визнання) як основи задоволеності працею
1970–1980-ті роки	Теорія очікувань В. Врума	Мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів праці та їхньої цінності
1980–1990-ті роки	Теорія справедливості Дж. Адамса	Працівники порівнюють свої винагороди з винагородами інших і прагнуть до справедливості
Сучасність	Теорії гнучких компенсаційних систем Дж. Мілкович, Дж. Ньюман, М. Армстронг	Компенсація як стратегічний інструмент управління; інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів; адаптація до змін на ринку праці

Досліджено структуру компенсаційного пакету, який включає як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні компоненти (соціальні пільги, мотиваційні програми). Досліджено особливості компенсаційного паке-

ту як основи винагороди за працю в системі дистрибуції. Описано роль компенсаційного пакету у залученні та утриманні дистриб'юторів. Розглянуто вплив мотиваційних чинників на ефективність компенсаційного пакету в системі дистрибуції. Описано методи оцінки ефективності компенсаційного пакету, включаючи аналіз обсягів продажів, прибутковості та задоволеності дистриб'юторів. Визначено основні напрямки удосконалення компенсаційного пакету в системі дистрибуції (таблиця 2).

Таблиця 2

Структура та особливості компенсаційного пакету в системі дистрибуції

Аспект дослідження	Основні положення	Результати/висновки
Структура компенсаційного пакету	Компенсаційний пакет включає матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні компоненти (соціальні пільги, мотиваційні програми, навчання)	Компенсаційний пакет повинен бути збалансованим, враховуючи як фінансові винагороди, так і соціальні та мотиваційні аспекти для підвищення ефективності працівників
Особливості компенсаційного пакету	У системі дистрибуції компенсаційний пакет є основою винагороди за працю, що стимулює досягнення високих результатів у продажах та логістиці	Ефективний компенсаційний пакет враховує специфіку дистрибуційної діяльності, зокрема залежність від обсягів продажів та якості обслуговування клієнтів
Роль у залученні та утриманні дистриб'юторів	Компенсаційний пакет є ключовим інструментом для залучення кваліфікованих дистриб'юторів та утримання їх у довгостроковій перспективі	Гнучкі та конкурентні компенсаційні пакети сприяють зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників
Вплив мотиваційних чинників	Мотиваційні чинники (грошові винагороди, кар'єрне зростання, соціальні пільги) впливають на ефективність компенсаційного пакету, стимулюючи працівників до досягнення цілей компанії	Ефективність компенсаційного пакету залежить від врахування індивідуальних потреб працівників та їх мотиваційних пріоритетів
Методи оцінки ефективності	Оцінка ефективності компенсаційного пакету включає аналіз обсягів продажів, прибутковості, задоволеності дистриб'юторів та інших ключових показників ефективності (KPI)	Регулярний моніторинг показників дозволяє виявити недоліки компенсаційної політики та вчасно їх усунути
Напрямки удосконалення	Основними напрямками удосконалення є впровадження гнучких систем винагород, інтеграція нематеріальних стимулів, адаптація компенсаційних пакетів до змін на ринку праці та потреб працівників	Удосконалення компенсаційного пакету сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку, залученню та утриманню висококваліфікованих дистриб'юторів

У другому розділі «Оцінка компенсаційної політики на торговельних підприємствах з використанням системи дистрибуції» проаналізовано сучасного стану компенсаційної політики на торговельних підприємствах, що використовують систему дистрибуції; оцінено вплив існуючих систем оплати

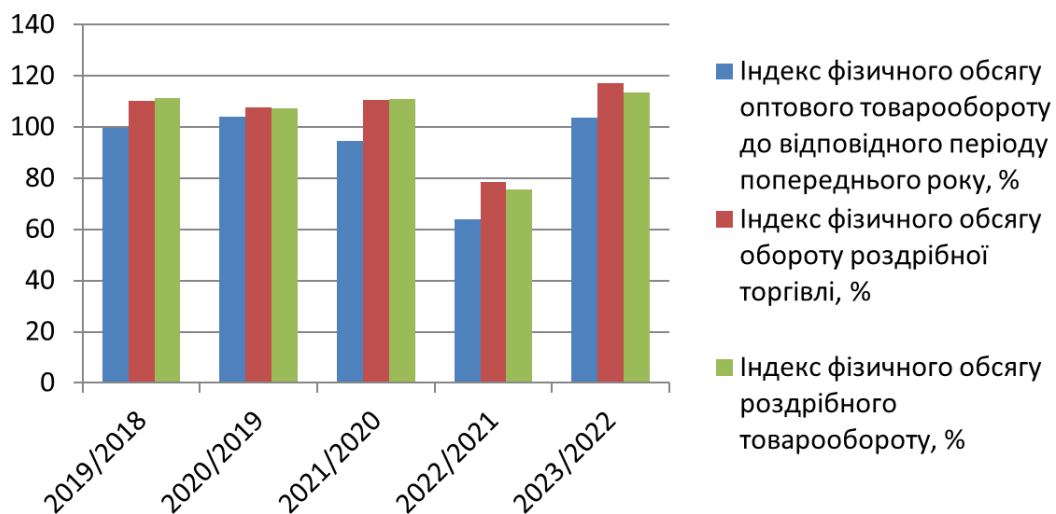
праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та удосконалення дистрибуційної системи; розроблено методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції.

Проведено комплексний аналіз сучасного стану компенсаційної політики на торговельних підприємствах, які використовують систему дистрибуції. Розглянуто ключові аспекти впливу оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі, зокрема в умовах воєнного стану та постконфліктного відновлення. Виявлено, що справедлива та конкурентна оплата праці є важливим фактором мотивації працівників, підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та забезпечення соціальної стабільності. Удосконалення дистрибуційної системи розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності торговельних підприємств, зокрема через оптимізацію логістики, управління запасами, розвиток електронної комерції та вплив на ціноутворення.

Проведено аналіз динаміки оптового та роздрібного товарообороту в Україні за 2019–2023 роки, внаслідок якого було виявлено тенденції зростання та спаду в умовах економічної нестабільності та воєнних дій. Зокрема, відзначено значне падіння товарообороту у 2022 році через руйнування логістичних ланцюжків та міграцію населення, а також часткове відновлення у 2023 році, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов (рис. 1).

Різні підходи до винагороди мають безпосередній вплив на продуктивність працівників. Гнучкі системи оплати праці, KPI-орієнтовані бонуси, можливість кар'єрного зростання та соціальні пільги мотивують працівників до досягнення високих результатів.

Заробітна плата є ключовим фактором формування рівня життя, купівельної спроможності населення та конкурентоспроможності підприємств. Впровадження справедливих систем винагороди сприяє зростанню економіки та стабільності на ринку праці.



Джерело: «Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі»
<https://www.ukrstat.gov.ua/>

Рисунок 1 – Динаміка індексів фізичного обсягу оптового та роздрібного товарообороту в Україні (2019–2023 рр.)

Моделі оплати праці включають фіксовану ставку, відрядну оплату, комісійну винагороду, бонусну систему та гібридний підхід. Дані за 2019–2023 роки демонструють, що кожен з цих підходів має свої переваги для стимулювання продажів. Дистрибуційна система оплати праці має такі форми винагороди, як фіксовану, відрядну, комісійну та бонусну. Вибір моделі залежить від специфіки діяльності підприємства. Аналіз показує, що поєднання гнучкої системи оплати праці та мотиваційних виплат забезпечує оптимальний рівень продуктивності (таблиця 3).

Таблиця 3

Основні моделі оплати праці в рітейл-компаніях

Модель оплати	Переваги	Недоліки
Фіксована ставка	Стабільність для працівників, простота розрахунків	Обмежена мотивація до підвищення продуктивності
Відрядна оплата	Пряма залежність оплати від результатів праці	Ризик перевищення норм виробітку, що може призвести до виснаження персоналу
Комісійна винагорода	Стимулює активність у залученні клієнтів та продажів	Непередбачуваність доходу для працівників
Бонусна система	Мотивація до досягнення конкретних цілей (KPI)	Може призводити до конкуренції між працівниками
Гібридний підхід	Поєднує стабільність фіксованої оплати з мотиваційними бонусами	Складність у розрахунках та адмініструванні

Оцінено вплив існуючих систем оплати праці на ефективність дистрибуційної системи, зокрема на прикладі Полтавської області. Виявлено, що зростання заробітної плати позитивно впливає на продуктивність працівників, знижує час виконання замовлень та підвищує рівень задоволеності клієнтів. Розроблено методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики, яка враховує як економічні, так і соціальні аспекти, включаючи задоволеність працівників, рівень плинності кадрів та досягнення планових показників. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці, зокрема через інтеграцію цифрових інструментів управління виплатами, розширення мотиваційних програм та оптимізацію операційних витрат.

У третьому розділі «**Формування компенсаційної політики та програми дистриб'ютора**» визначено стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці у контексті змін у системах дистрибуції; напрацьовано методичні підходи до розроблення складових компенсаційного пакету, використовуючи оптимізаційні моделі; обґрунтовано стратегію організації преміювання на основі механізмів управління результативністю в системі дистрибуції.

Досліджено стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці в умовах змін у системах дистрибуції. Розглянуто сучасні виклики, пов'язані з трансформацією змісту праці, які впливають на компенсаційну політику дистриб'юторів. Зокрема, проаналізовано вплив цифрової трансформації, яка призводить до автоматизації процесів та

зміни ролей працівників, а також глобалізації, яка сприяє розвитку віддаленої роботи та міжнародної взаємодії. Важливим аспектом є зростання гнучких форм зайнятості, таких як фріланс, контрактна робота та проектна діяльність, що вимагає адаптації компенсаційної політики до нових умов праці. Також досліджено вплив розвитку нових галузей та професій, що вимагають перепідготовки та оновлення навичок працівників. У зв'язку з цим визначено основні напрями формування компенсаційної політики, які враховують специфічні потреби організацій, вимоги ринку праці та соціально-економічні фактори (рис. 2).

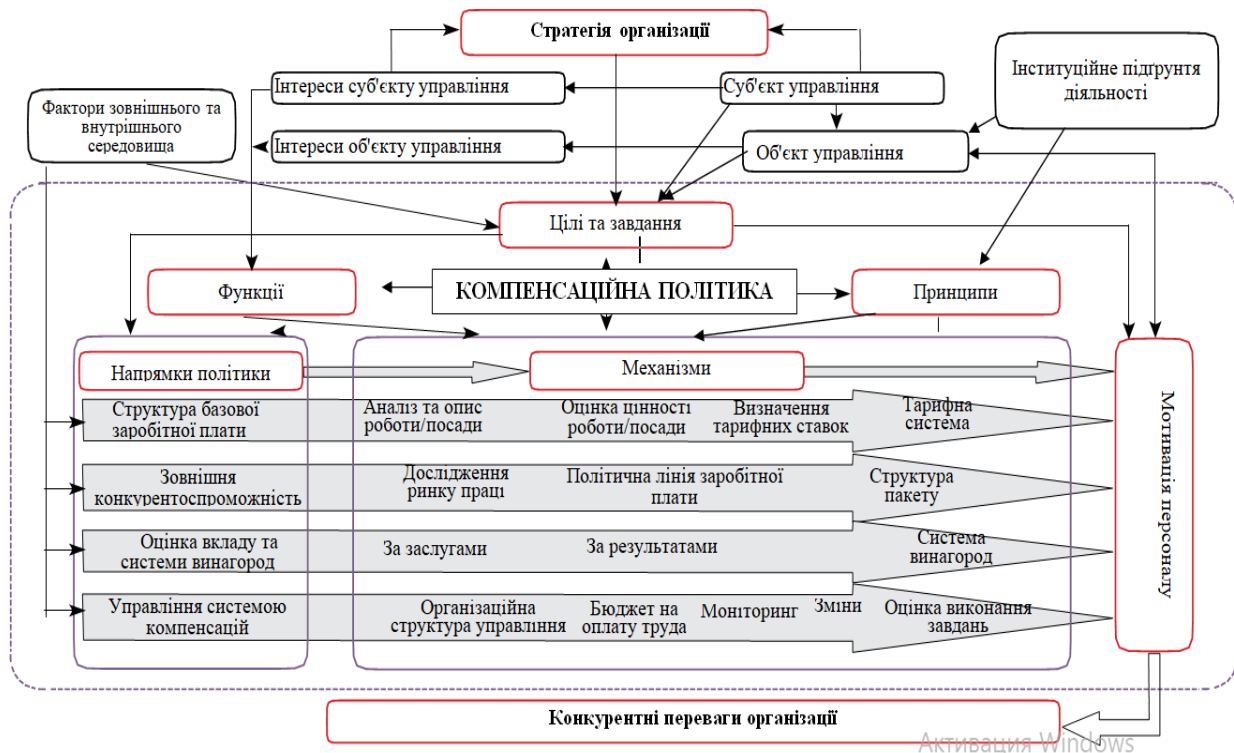


Рисунок 2 – Елементи компенсаційної політики організації та їх взаємозв'язку

Розглянуто основні тенденції трансформації змісту праці, такі як цифрова трансформація, глобалізація, віддалена робота та поширення гнучких форм зайнятості, що впливають на компенсаційну політику дистриб'юторів. Проаналізовано, як зміни в змісті праці впливають на структуру компенсаційних пакетів. Цифрова трансформація призводить до змін у ролях працівників, зокрема дистриб'юторів, які все частіше виконують функції консультантів та експертів. З огляду на глобалізацію та віддалену роботу потрібно застосовувати нові підходи до мотивації та управління персоналом, зокрема впроваджувати гнучкі форми оплати праці. Поширення гнучких форм зайнятості, таких як фріланс та проектна діяльність, змушує компанії адаптувати компенсаційну політику до нових умов, зокрема через впровадження систем преміювання та бонусів за досягнення.

Також розглянуто вплив розвитку нових галузей та професій на компенсаційну політику, зокрема необхідність інвестування в навчання та розвиток персоналу (рис. 3).

		Factor Loadings (Unrotated) (вих_дані_нормалізовані)			
		Extraction: Principal components			
		(Marked loadings are >.700000)			
Variable		Factor 1	Factor 2		
K ₁₁		-0,889027	0,015686		
K ₁₂		-0,915490	0,031972		
K ₁₃		-0,710599	0,397925		
K ₁₄		-0,782551	0,110858		
K ₂₁		-0,811056	-0,040203		
K ₂₂		-0,030421	0,801569		
K ₂₃		-0,918479	0,286950		
K ₃₁		-0,333709	-0,883500		
K ₃₂		-0,535051	-0,621465		
K ₄₁		-0,395976	-0,279279		
K ₄₂		-0,269991	-0,501114		
K ₄₃		-0,342754	-0,678145		
K ₄₄		-0,686273	-0,553599		
K ₅₁		-0,561503	-0,106256		
K ₅₂		-0,742423	-0,510543		
K ₅₃		-0,779034	-0,084649		
K ₆₁		-0,849188	0,453100		
K ₆₂		-0,747887	0,489303		
K ₇₁		-0,822987	0,463844		
K ₇₂		-0,911704	0,208094		
Expl. Var		9,726291	4,142909		
Prp. Totl		0,486315	0,207145		

Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

Рисунок 3 – Результати факторного аналізу

Розроблено методичні підходи до формування компенсаційного пакету, які включають основну заробітну плату, бонусну та комісійну винагорода, премії за досягнення, бенефіти та гнучкі форми оплати. Запропоновано комплексний підхід до розробки компенсаційного пакету, який враховує різні аспекти оплати праці та мотивації працівників. Основна заробітна плата визначається з урахуванням стажу, досвіду та кваліфікації працівників, що забезпечує стабільність доходу. Бонусна та комісійна винагорода стимулюють працівників до досягнення високих результатів, зокрема через встановлення процентних винагород за обсяги продажів. Премії за досягнення сприяють визнанню високих результатів працівників, а бенефіти, такі як медичне страхування та пенсійні програми, забезпечують соціальний захист. Гнучкі форми оплати, зокрема можливість вибору між фіксованою зарплатою та комісійною винагородою, дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників.

Обґрунтовано стратегію організації преміювання на основі механізмів управління результативністю, що сприяє мотивації працівників та забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Запропоновано стратегію преміювання, яка базується на ключових показниках ефективності (KPI). Ця стратегія передбачає встановлення чітких критеріїв для надання премій, зокрема за досягнення певних цілей продажів, залучення нових клієнтів та інших показників продуктивності. Також розглянуто роль довгострокових програм преміювання, таких як опціонні програми та участь у прибутку, які сприяють утриманню талановитих працівників. Стратегія преміювання враховує трансформацію змісту праці, зокрема необхідність адаптації до нових технологій та ринкових умов. Упровадження такої стратегії

сприяє посиленню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку (табл. 4).

Таблиця 4

Структура компенсаційного пакета Metro Cash & Carry, функції компенсацій та базові принципи формування систем винагород

Група компенсацій	Основні виконувані функції	Основні принципи формування систем винагород
1. Базові компенсації (тарифна ставка, оклад, доплати постійного характеру)	Відтворювальна	Залежність винагороди від цінності посади або складності виконуваних функцій
2. Компенсації за результатами праці (різні премії, опційні програми)	Стимулююча	Залежність винагороди від результатів праці (за досягнення індивідуальних, колективних, поточних та довгострокових ключових показників діяльності).
3. Компенсації соціального характеру (пільги, матеріальна допомога, накопичення та виплати з соціальних фондів)	Соціальна (захисна)	Виплата компенсацій зумовлена фактом роботи в компанії, обсяг – належністю до певної категорії персоналу. Перерахування до соціальних фондів та виплати з них законодавчо закріплені
4. Компенсації, пов'язані з розвитком людського капіталу (навчання, підвищення кваліфікації, культурний та фізичний розвиток)	Розвиваюча	Система компенсацій формується з урахуванням планів підвищення кваліфікації персоналу, кар'єрного зростання та фінансових можливостей компанії
5. Компенсації, обумовлені трудовою діяльністю (оренда житла, мобільний зв'язок, командировочні витрати, представницькі витрати, автомобіль тощо)	Компенсаційна	Система компенсацій формується на основі прийнятих в компанії стандартів (положень) компенсації матеріальних та грошових витрат, понесених працівником при виконанні трудових обов'язків з урахуванням трудового законодавства та фінансових можливостей компанії

У таблицях 4 та 5 відображено комплексний підхід до формування компенсаційних пакетів у компаніях, що займаються дистрибуцією товарів. Як видно з таблиці 4, компенсаційний пакет Metro Cash & Carry включає різні групи винагород, кожна з яких виконує певну функцію: від забезпечення базових потреб працівників до стимулювання досягнення стратегічних цілей компанії. У таблиці 5 представлено співвідношення компонентів компенсації для керівних органів, де основну частку становлять премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI), що підкреслює орієнтацію на результативність.

Таблиця 5

Склад та компоненти компенсації для членів виконавчих та керівних органів компаній, що займаються дистрибуцією товарів

Група винагороди	Доля в загальній винагороді, %		
	мінімальне значення	максимальне значення	середнє значення
Базова заробітна плата	25	35	30
Премії за KPI	45	75	60
Інші винагороди	0,15	30	5

На рисунку 4 відображено графік залежності між інтегральним показником виконання вимог компенсаційного пакету та середньою рентабельністю посередницької діяльності. Цей графік підтверджує, що ефективна компенсаційна політика сприяє підвищенню рентабельності та загальної ефективності діяльності компанії. Структура компенсаційного пакета Metro Cash & Carry свідчить про комплексний підхід до мотивації та забезпечення соціального захисту працівників, що враховує як індивідуальні досягнення, так і стратегічні цілі компанії.

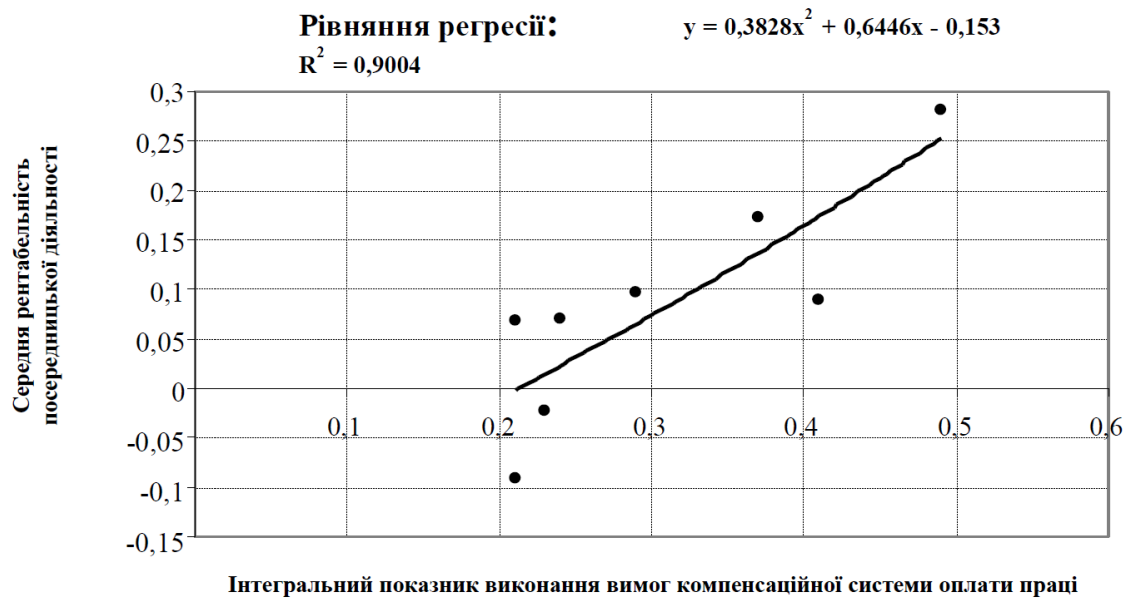


Рисунок 4 – Графік рівняння поліноміальної залежності інтегрального показника виконання вимог компенсаційного пакету та середньої рентабельності посередницької діяльності

Ця система сприяє підвищенню ефективності праці, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання поглиблення теоретико-методичних засад компенсаційної політики та розробки науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективної компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці в системі дистрибуції.

У результаті проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Обґрунтовано концептуальні підходи до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, що дозволяє адаптувати підходи до мотивації працівників до швидких змін на ринку праці та технологічних трансформацій. Запропоновано інтеграцію мотиваційних стратегій із застосуванням адаптивних моделей оптимізації компенсаційних пакетів для різних категорій працівників, що враховує специфіку їх діяльності в умовах глобалізації та цифровізації. Розроблені підходи дозволяють більш гнучко реагувати

на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема в контексті нових викликів, таких як автоматизація, роботизація та зміни специфіки трудових відносин.

2. Визначено основні мотиваційні чинники, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці. У зв'язку з чим було удосконалено визначення основних мотиваційних чинників, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці. Запропоновано новий підхід до аналізу мотиваційних факторів дозволяє інтегрувати психологічні, соціальні та економічні аспекти змісту праці; сформулювати комплексні рекомендації для формування адаптивних компенсаційних стратегій в умовах постійних змін на ринку праці та технологічних трансформацій.

3. Досліджено особливості компенсаційного пакету як основи винагороди за працю в системі дистрибуції. Удосконалено модель компенсаційного пакету, яка враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні компоненти, зокрема мотиваційні аспекти. Запропонована модель, на відміну від існуючих, допомагає підвищити ефективність праці та оптимізувати ресурси в рамках дистрибуційних систем підприємств. Результати дослідження можуть бути використані для розробки більш ефективних компенсаційних пакетів, що враховують специфіку роботи в системі дистрибуції.

4. Проаналізовано сучасний стан компенсаційної політики на торговельних підприємствах, що використовують систему дистрибуції. Виявлено основні тенденції, проблеми та особливості її функціонування. Визначено ключові фактори, що впливають на ефективність компенсаційної політики, серед яких гнучкість системи оплати, використання нематеріальних стимулів, рівень цифровізації управлінських процесів та адаптація до ринкових змін. Отримані результати стали основою для подальшого вдосконалення компенсаційної політики з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку дистрибуційних систем.

5. Оцінено вплив існуючих систем оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та удосконалення дистрибуційної системи. Удосконалено порядок оцінювання впливу існуючих систем оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та удосконалення дистрибуційної системи. Розроблений підхід до інтеграції оцінки впливу компенсаційних систем на розвиток підприємств у подальшому дозволить удосконалити механізми оплати праці в умовах цифровізації та розвитку нових технологій.

6. Розроблено методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції. Запропонована методика, на відміну від існуючих, дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності компенсаційних стратегій, враховуючи різноманітні параметри (економічні, соціальні, організаційні). Розроблена методика є важливою для забезпечення сталого розвитку підприємств у дистрибуційних мережах.

7. Визначено стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці у контексті змін у системах дистри-

буції. Розширено дослідження особливостей компенсаційного пакету як основи винагороди за працю в системі дистрибуції. Результати дослідження стали основою для подальших розробок щодо адаптації компенсаційних систем в умовах глобальних змін у ринковій ситуації, надання рекомендацій для удосконалення підходів до компенсацій для різних категорій працівників у системах дистрибуції.

8. Напрацьовано методичні підходи до розробки складових компенсаційного пакету, використовуючи оптимізаційні моделі. Запропоновано методологію, що базується на оптимізаційних моделях для формування ефективних та адаптивних компенсаційних систем. Розроблена методологія може бути застосована в умовах швидких змін у соціально-економічному середовищі та технологічних трансформаціях.

9. Обґрунтовано стратегію організації преміювання на основі механізмів управління результативністю в системі дистрибуції. Запропоновано використання багатфакторного аналізу продуктивності праці для формування гнучких схем стимулювання працівників у динамічних умовах ринку. Розроблена стратегія дозволяє підвищити ефективність системи преміювання та забезпечити її відповідність сучасним вимогам.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Колективні монографії:

1. Костишина А. І. Концептуальні підходи до активізації продажу товарів у системі дистрибуції. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph* / Ed. By Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. 619 p. P. 422–430. (п. 3.9) (0,45 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до активізації продажу товарів у системі дистрибуції.*

2. Костишина А. І. Результативність продажу товарів у системі дистрибуції в контексті розвитку соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики* : колективна монографія / за ред. проф. Т. А. Костишиної. Полтава : ПУЕТ, 2020. 695 с. С. 659–667 (0,40 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає в обґрунтуванні інноваційних шляхів забезпечення результативності продажу товарів у системі дистрибуції в контексті розвитку соціально-трудових відносин.*

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу:

3. Kostyshyna T., Stepanova L., Kravchenko O., Kostyshyna A., Smirnova A. Management of regulation processes for labor remuneration and personal security of enterprises. *Reality of politics*. 2021. Vol. 17 (3) P. 87–105. <https://www.scilit.net/article/df63f1507746ac29dd385182330731cf> (0,95 д. а.; осо-

бистий внесок – 0,2 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає в узагальненні особливостей компенсаційного пакета як основи винагороди за працю.*

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України:**

4. Костишина А. І. Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю в системі дистрибуції. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 5 (77). С. 220–223. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=f64S0wUAAAAJ&citation_for_view=f64S0wUAAAAJ:Se3iqnhoufwC (0,2 д. а.).

5. Костишина А. І. Формування компенсаційної політики в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 25, Р. 128–132. <https://doi.org/10.35774/garrrsu2020.25.128> (0,31 д. а.).

6. Костишина А. І. Стан і тенденції розвитку оплати праці в системі дистрибуції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. № 6(146). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-6-11> (0,31 д. а.).

7. Костишина Т. А., Шаповалов В. О., Стеценко В. В., Костишина А. І. Стратегічне планування інтегрованого розвитку міста: від концепції до практичного втілення. *Інвестиції: практика і досвід*. 2023. № 16. С. 185–192 <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1945> (0,5 д. а.; особистий внесок – 0,2 д. а.) *Особистий внесок здобувачки полягає у дослідженні інноваційних напрямів планування інтегрованого розвитку міста в сучасних умовах змін.*

8. Шаповалов В. О., Рудич Л. В., Стеценко В. В., Тужилкіна О. В., Костишина А. І. Теоретико-методичні засади демографічного аналізу населення. *Наука і техніка сьогодні. Серія «Економіка»*. 2023. № 7 (21). С. 204–216 <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12864> (0,81 д. а., особистий внесок – 0,2 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає в узагальненні сукупності методів та прийомів дослідження демографічних подій, процесів та явищ в умовах змін.*

9. Костишина Т. А., Тужилкіна О. В., Костишина А. І., Голубець В. В., Красюк Р. Р. Регулювання соціально-трудова відносин в контексті реалізації соціальної політики. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. № 27. Ч. 2. С. 85–92. <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit27-02/meit27-02> (0,5 д. а., особистий внесок 0,2 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає у визначенні основних чинників, які суттєво впливають на формування та розвиток соціально-трудова відносин у суспільстві.*

10. Щербак В., Костишина Т., Костишина А. Політика оплати праці та її вплив на дистрибуційні системи підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 36–44. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.05>. (0,56 д. а., особистий внесок 0,3 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає у визначенні основних напрямів політики оплати праці та її впливу на дистрибуційні системи підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану.*

11. Щербак В., Костишина Т., Костишина А. Моделювання системи компенсаційної політики як інструменту соціально-економічного розвитку дистриб'юторської діяльності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 60–69. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.07> (0,56 д. а., особистий внесок 0,3 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає у дослідженні стратегічних пріоритетів формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці в умовах змін у системах дистрибуції.*

12. Костишина А. І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5(22). С. 114–126. <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-9.pdf> (0,75 д. а.).

13. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету*. Економічні науки. 2024 Вип. 12 (45). С. 7–19. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19) (0,75 д. а., особистий внесок 0,4 д. а.). *Особистий внесок здобувачки полягає у формуванні компенсаційної політики як елементу мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці.*

Публікації за матеріалами конференцій:

14. Костишина Т., Костишина А., Смірнова Г. Формування компетенцій сучасного фахівця в умовах інноваційного розвитку. *Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики* : м-ли IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 10–11 травня 2023 р. С. 197–199. <https://mail.google.com/mail/u/2/?pli=1inbox/FMfcgzGtwMcHnLwVwJfNzFXgJJxwRLSD?projecto> (0,13 д. а., особистий внесок 0,06 д. а.).

15. Костишина Т. А., Костишина А. І., Раупов Р. Б. Інструменти соціальної політики в сфері удосконалення соціально-трудових відносин в умовах військового стану. *Розвиток соціально-трудових відносин та міжкультурної комунікації в умовах змін* : м-ли XIV Міжнародної науково-практичної конференції. м. Полтава (Україна) – м. Валенсія (Іспанія). 11–15 вересня 2023 р. С. 28–33 (0,31 д. а., особистий внесок 0,2 д. а.).

16. Костишина Т. А., Костишина А. І., Раупов Р. Б. Сучасні аспекти розвитку соціально-трудових відносин в умовах змін. *Сучасна вища освіта: доступність, якість, визнання та проблеми* : м-ли XII Міжнародної науково-практичної конференції. Helsinki, Finland. 25–27 березня 2024 р. С. 53–58. <https://eu-conf.com/en/home/> (0,38 д. а., особистий внесок 0,25 д. а.).

17. Семикіна М., Костишина А. Інноваційні трансформації праці та соціально-економічних систем як рушій оновлення компенсаційної політики. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : м-ли XII Міжнародної науково-практичної конференції, 5 грудня 2024 р. м. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 269–272. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5cb86912-8d21-4881-800d-e64d821db14d/content> (0,2 д. а., особистий внесок 0,1 д. а.).

АНОТАЦІЯ

Костишина А. І. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Дисертація присвячена актуальній проблемі формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, зокрема в контексті диджиталізації бізнес-процесів та зростання ролі нових форм зайнятості. Обґрунтована необхідність адаптації традиційних моделей компенсаційної політики до сучасних викликів, таких як конкуренція за кадри, автоматизація, зміна очікувань щодо винагороди та необхідність підвищення продуктивності праці.

Вперше обґрунтовано концептуальні підходи до формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, що дозволяє адаптувати мотиваційні стратегії до швидких змін на ринку праці та технологічних трансформацій. Запропоновано інтеграцію адаптивних моделей оптимізації компенсаційних пакетів для різних категорій працівників, що враховує специфіку їх діяльності в умовах глобалізації та цифровізації. Запропоновано новий підхід до аналізу мотиваційних факторів, який інтегрує психологічні, соціальні та економічні аспекти змісту праці, що дозволяє формувати комплексні рекомендації для адаптивних компенсаційних стратегій. Розроблено вдосконалену модель компенсаційного пакету, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, зокрема мотиваційні аспекти. Проаналізовано сучасний стан компенсаційної політики на торговельних підприємствах, що використовують систему дистрибуції. Виявлено основні тенденції, проблеми та особливості функціонування компенсаційних систем, зокрема орієнтацію більшості підприємств на традиційні моделі оплати праці, які не завжди враховують динаміку змін у змісті праці. Розроблено підхід до інтеграції оцінки впливу компенсаційних систем на розвиток підприємств, що дозволяє удосконалювати механізми оплати праці в умовах цифровізації. Удосконалено методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції, визначено стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці у контексті змін у системах дистрибуції. Розроблено методичні підходи до розробки складових компенсаційного пакету з використанням оптимізаційних моделей, удосконалено стратегію організації преміювання на основі механізмів управління результативністю в системі дистрибуції, що передбачає використання багатофакторного аналізу продуктивності праці для формування гнучких схем стимулювання працівників.

Ключові слова: компенсаційна політика, система дистрибуції, оплата праці, мотиваційні чинники, компенсаційний пакет, ефективність управління.

SUMMARY

Kostyshyna A. I. Formation of Compensation Policy in the Context of Labor Content Transformation. – Manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.07 – Demography, Labor Economics, Social Economics and Policy. – Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The dissertation is dedicated to the current problem of forming a compensation policy in the context of labor content transformation, particularly in the context of business process digitalization and the growing role of new forms of employment. The necessity of adapting traditional models of compensation policy to modern challenges, such as competition for personnel, automation, changing expectations regarding remuneration, and the need to increase labor productivity, is substantiated.

For the first time, conceptual approaches to the formation of compensation policy in the context of labor content transformation are substantiated, which allows for adapting motivational strategies to rapid changes in the labor market and technological transformations. The integration of adaptive models for optimizing compensation packages for various categories of employees, which takes into account the specifics of their activities in the context of globalization and digitalization, is proposed. A new approach to the analysis of motivational factors, which integrates psychological, social, and economic aspects of labor content, is proposed, which allows for formulating comprehensive recommendations for adaptive compensation strategies. An improved model of a compensation package is developed, which takes into account both material and non-material components, including motivational aspects. The current state of compensation policy in trade enterprises using a distribution system is analyzed. The main trends, problems, and peculiarities of the functioning of compensation systems, in particular the orientation of most enterprises towards traditional models of remuneration, which do not always take into account the dynamics of changes in labor content, are identified. An approach to integrating the assessment of the impact of compensation systems on enterprise development, which allows for improving wage mechanisms in the context of digitalization, is developed. An improved methodology for the integral assessment of the effectiveness of compensation policy in the distribution system is developed, strategic priorities for the formation of compensation policy, taking into account the transformation of labor content in the context of changes in distribution systems, are identified. Methodological approaches to the development of components of a compensation package using optimization models are developed, and the strategy for organizing bonuses based on performance management mechanisms in the distribution system, which involves the use of multifactorial labor productivity analysis to form flexible employee incentive schemes, is improved.

Keywords: compensation policy, distribution system, remuneration, motivational factors, compensation package, management effectiveness.

Формат 60x90/16. Папір 80 г/м². Ум. друк. арк. 1,25 + 0,1 (обкл.).
Друк оперативний. Тираж 100 прим. Зам. № 107.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.