

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису*

**КОСТИШИНА АННА ІГОРІВНА**

УДК 331.28:331.101.3 (043.5)


**ДИСЕРТАЦІЯ**


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

08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати  
власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших  
авторів мають посилання на  
відповідне джерело

 А. І. Костишина

*Дисертація є ідентичною іншим  
примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої  
вченої ради Д 11.051.03  
д.е.н., доц.  Н. С. Якімова*

Науковий керівник:  
Семикіна Марина Валентинівна,  
доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Костишина А. І. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.**

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.

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформацією організації праці, диджиталізацією бізнес-процесів і зростанням ролі нових форм зайнятості. У цих умовах традиційні моделі компенсаційної політики потрібно адаптувати, особливо в торговельній сфері, де ефективність дистрибуції залежить від мотивації персоналу. Ключовими викликами є конкуренція за кадри, необхідність підвищення продуктивності, автоматизація та зміна очікувань щодо винагороди. Важливо формувати збалансований компенсаційний пакет, що поєднує грошові та нематеріальні стимули. Інтеграція мотиваційних механізмів у систему дистрибуції сприятиме оптимізації ресурсів, зниженню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Дослідження спрямовано на розроблення дієвих механізмів мотивації, що забезпечать стійкий розвиток торговельної сфери.

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 цього в роботі було виконано 9 завдань, що дозволило отримати нові результати або ті, що характеризуються новизною:

Обґрунтовано *вперше* 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. Ці підходи дозволяють більш гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема в контексті нових викликів, таких як автоматизація, роботизація та зміни характеру трудових відносин.

**Удосконалено** визначення основних мотиваційних чинників, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці, що на відміну від наявних дозволило запропонувати новий підхід до аналізу мотиваційних чинників, 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.

**Удосконалено** модель компенсаційного пакета, яка враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні компоненти, зокрема мотиваційні аспекти, що на відміну від наявних допомагає підвищити ефективність праці та оптимізувати ресурси в рамках дистрибуційних систем підприємств.

Проаналізовано сучасний стан компенсаційної політики на торговельних підприємствах, які використовують систему дистрибуції, що дозволило виявити основні тенденції, проблеми та особливості її функціонування. Зокрема з'ясовано, що більшість підприємств орієнтується на традиційні моделі оплати праці, що не завжди враховують динаміку змін у змісті праці та специфіку дистрибуційної діяльності. Визначено ключові чинники, що впливають на ефективність компенсаційної політики, як-от: гнучкість системи оплати, використання нематеріальних стимулів, рівень цифровізації управлінських процесів та адаптація до ринкових змін. Отримані результати стали підґрунтям для подальшого вдосконалення

компенсаційної політики з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку дистрибуційних систем.

Оцінено вплив наявних систем оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та вдосконалення дистрибуційної системи. У підсумку **набуло подальшого розвитку** порядок оцінювання впливу наявних систем оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі та вдосконалення дистрибуційної системи, що на відміну від наявних систем дозволяє на основі отриманих результатів створити підхід до інтеграції оцінки впливу компенсаційних систем на розвиток підприємств, який надалі сприятиме удосконаленню механізмів оплати праці в умовах цифровізації та розвитку нових технологій.

**Удосконалено** методику інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики в системі дистрибуції, яка на відміну від наявних дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності компенсаційних стратегій із урахуванням різноманітних параметрів (економічних, соціальних, організаційних), що важливо для забезпечення сталого розвитку підприємств у дистрибуційних мережах.

Визначено стратегічні пріоритети формування компенсаційної політики з урахуванням трансформації змісту праці в контексті змін у системах дистрибуції. Внаслідок цього **набуло подальшого розвитку** дослідження особливостей компенсаційного пакета як основи винагороди за працю в системі дистрибуції, що на відміну від наявних стало підґрунтям для подальшого розроблення механізмів адаптації компенсаційних систем в умовах глобальних змін у ринковій ситуації; надання рекомендацій для удосконалення підходів до компенсацій для різних категорій працівників у системах дистрибуції.

Вироблено методичні підходи до розроблення складових компенсаційного пакета з використанням оптимізаційних моделей. Унаслідок цього **набули подальшого розвитку** методичні підходи до розроблення складових компенсаційного пакета, які на відміну від наявних 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 трансформацій.

*Набула подальшого розвитку* стратегія організації преміювання на основі механізмів управління результативністю в системі дистрибуції, яка на відміну від наявних підходів передбачає використання багатофакторного аналізу продуктивності праці для формування гнучких схем стимулювання працівників у динамічних умовах ринку.

**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 changes in the nature of work. - Qualifying scientific work as a manuscript.**

Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.07 – demography, labor economics, social economics and politics. – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The relevance of the research topic is due to the transformation of work organization, the digitalization of business processes and the growing role of new forms of employment. In these conditions, traditional models of compensation policy require adaptation, especially in the trade sector, where the effectiveness of distribution depends on staff motivation. Key challenges are competition for personnel, the need to increase productivity, automation and changing expectations about rewards. It is important to form a balanced compensation package that combines monetary and non-monetary incentives. The integration of motivational mechanisms into the distribution system will help to optimize resources, reduce staff turnover and increase the competitiveness of enterprises. The research is

aimed at developing effective motivation mechanisms that will ensure the sustainable development of the trade sector.

The purpose of the dissertation is to substantiate the conceptual foundations, develop methodological approaches and formulate practical recommendations to improve the effectiveness of compensation policy in the context of changes in the nature of work in the distribution system.

To achieve this, the following 9 research tasks have been solved, which allowed to obtain new or innovative results:

*For the first time*, conceptual approaches to the formation of compensation policy in the context of changes in the nature of work are substantiated, which allows adapting approaches to employee motivation to rapid changes in the labor market and technological transformations. In particular, the integration of motivational strategies with the use of adaptive models for optimizing compensation packages for different categories of employees, which takes into account the specifics of their activities in the context of globalization and digitalization, has been introduced. These approaches allow for a more flexible response to changes in the external environment, in particular in the context of new challenges such as automation, robotization and changes in the nature of labor relations.

The definition of the main motivational factors influencing the formation of compensation policy in the context of changes in the nature of work has been improved, which allowed, in contrast to the existing ones, to propose a new approach to the analysis of motivational factors that integrates the psychological, social and economic aspects of the nature of work and allows to formulate comprehensive recommendations for the formation of adaptive compensation strategies in the context of constant changes in the labor market and technological transformations.

The model of the compensation package has been improved, which takes into account not only material but also non-material components, in particular

motivational aspects, which, in contrast to the existing ones, helps to increase labor efficiency and optimize resources within the distribution systems of enterprises.

The current state of compensation policy in trading enterprises using the distribution system is analyzed, which allowed to identify the main trends, problems and features of its functioning. In particular, it was found that most enterprises are focused on traditional models of remuneration, which do not always take into account the dynamics of changes in the nature of work and the specifics of distribution activities. The key factors influencing the effectiveness of compensation policy are identified, including the flexibility of the payment system, the use of non-material incentives, the level of digitalization of management processes and adaptation to market changes. The obtained results formed the basis for further improvement of compensation policy taking into account modern challenges and trends in the development of distribution systems.

The impact of existing wage systems on the socio-economic development of trade enterprises and the improvement of the distribution system was evaluated. As a result, the procedure for evaluating the impact of existing wage systems on the socio-economic development of trade enterprises and the improvement of the distribution system was further developed, which, in contrast to the existing systems, allows, based on the results obtained, to create an approach to integrating the assessment of the impact of compensation systems on the development of enterprises, which in the future will allow to improve wage mechanisms in the context of digitalization and the development of new technologies.

The methodology of integral evaluation of the effectiveness of compensation policy in the distribution system has been improved, which, in contrast to the existing ones, allows to carry out comprehensive monitoring of the effectiveness of compensation strategies, taking into account various parameters (economic, social, organizational), which is important for ensuring sustainable development of enterprises in distribution networks.

Strategic priorities for the formation of compensation policy are identified, taking into account the transformation of the nature of work in the context of

changes in distribution systems. As a result, the study of the features of the compensation package as the basis of remuneration for work in the distribution system was further developed, which, in contrast to the existing ones, became the basis for further development of adapting compensation systems in the context of global changes in the market situation, providing recommendations for improving approaches to compensation for various categories of employees in distribution systems.

Methodological approaches to the development of components of the compensation package using optimization models have been developed. As a result, methodological approaches to the development of components of the compensation package were further developed, which, in contrast to existing approaches, allow to develop a methodology based on optimization models for the formation of effective and adaptive compensation systems that can be applied in the context of rapid changes in the socio-economic environment and technological transformations.

The strategy of organizing bonuses based on performance management mechanisms in the distribution system has been further developed, which, in contrast to existing approaches, involves the use of multifactorial analysis of labor productivity to form flexible incentive schemes for employees in dynamic market conditions.

**Keywords:** compensation policy; distribution system; remuneration; motivational factors; compensation package; management efficiency.



## 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.; особистий 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](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/rarpsu2020.25.128> (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-трудових 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.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	14
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ПРАЦІ</b>	24
1.1. Компенсаційна політика в контексті концептуальних підходів зарубіжної та вітчизняної науки	24
1.2. Мотиваційні основи формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці	41
1.3. Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю у системі дистрибуції	65
Висновки до розділу 1	78
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ</b>	83
2.1. Аналіз впливу оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі в контексті удосконалення дистрибуційної системи	83
2.2. Оцінка діючих систем оплати праці у системі дистрибуції	111
2.3. Інтегральна оцінка ефективності компенсаційної політики на торговельних підприємств з використанням системи дистрибуції	137
Висновки до розділу 2	160
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОГРАМИ ДИСТРИБ'ЮТОРА</b>	163
3.1. Концептуальні засади компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці	163
3.2. Моделювання системи компенсаційної політики дистриб'ютора	175
3.3. Програма формування компенсаційного пакета дистриб'ютора	197
Висновки до розділу 3	223
<b>ВИСНОВКИ</b>	226
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	229
<b>ДОДАТКИ</b>	252

## ВСТУП

**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 компенсаційних 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 методiku 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 відносина», «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.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ПРАЦІ

#### 1.1. Компенсаційна політика в контексті концептуальних підходів зарубіжної та вітчизняної науки

Компенсаційна політика як ключовий інструмент мотиваційного менеджменту стикається з багатьма новими викликами: необхідністю враховувати динамічні потреби працівників, зростання конкуренції за кваліфіковані кадри в умовах глобалізації ринків праці, етичні та соціальні аспекти справедливості винагороди за працю. Одночасно війна в Україні різко загострила ці процеси, додавши до них фактори та загрози екстремального стресу, масової міграції трудових ресурсів, дефіциту фінансових можливостей бізнесу та потреби у підтримці психологічної стійкості працівників. В результаті класичні підходи до компенсацій трудових зусиль персоналу (наприклад, жорсткі тарифи або уніфіковані соціальні пакети) втрачають свою колишню значимість для працівників, що призводить до високої плинності кадрів, зниження продуктивності, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

В Україні в умовах воєнного стану посилюється протиріччя між необхідністю забезпечити справедливу винагороду за працю, стимулювати трудову активність персоналу, та обмеженими ресурсами підприємств, що зазнають збитків через війну, міграцію кадрів та економічну нестабільність. Розв'язання цієї проблеми потребує досягнення балансу між інтересами працівників та можливостями підприємства. З одного боку, працівники потребують гідної компенсації за витрачені трудові зусилля, що враховує інфляцію, ризики воєнного часу та додаткове навантаження, пов'язане з трансформаціями праці. З іншого боку, підприємства змушені оптимізувати витрати, шукати нові джерела доходу та адаптуватися до змін. Розв'язання



цього протиріччя є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах трансформацій праці та війни.

Аналіз наукових джерел дозволяє констатувати, що трансформація праці є складним і багатоаспектним процесом, зумовленим впливом сукупності факторів, які тісно переплітаються між собою, впливаючи на працівників, роботодавців і суспільство в цілому. Розглянемо детальніше основні групи факторів, що зумовили трансформацію праці:

#### 1. Технологічний прогрес:

– ком'ютеризація, автоматизація та роботизація (заміна рутинних операцій автоматизованими системами та роботами вивільняє людину від монотонної праці, сприяє розвитку творчих здібностей, зростанню інтелектуальної складової у змісті праці);

– цифровізація економіки (проникнення цифрових технологій в усі сфери діяльності змінює способи виконання завдань, сприяє обміну інформацією та співпраці, з'являється масова потреба в опануванні цифровими навичками);

– поява штучного інтелекту (ШІ), поширення його застосування (ШІ призводить до появи нових професій та трансформації існуючих, вимагаючи від працівників адаптивності та постійного навчання та перенавчання).

#### 2. Соціально-економічні зміни:

– глобалізація (посилення міжнародної конкуренції та інтеграція економік сприяють міграції робочої сили та вимагають від працівників володіння іноземними мовами, кроскультурними компетенціями, цифровими технологіями, формування готовності до постійного навчання);

– зміна потреб суспільства (зростання вимог до якості товарів та послуг, розвиток екологічної свідомості та орієнтації на сталий розвиток впливають на зміст праці, вимагають від працівників нових знань, навичок, соціально відповідальної поведінки);

– демографічні зміни (явище старіння населення зумовлює зменшення кількості працездатного населення, що призводить до дефіциту

кваліфікованих кадрів і вимагає від роботодавців гнучкості та індивідуального підходу до кожного працівника).

### 3. Зміни в організації праці:

– гнучкість зайнятості, дистанційна робота (розвиток інформаційних технологій дозволяє працівникам працювати віддалено та за гнучким графіком, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям);

– зростання значення проектної діяльності, що вимагає від працівників вміння працювати в команді, швидко адаптуватися до змін та брати на себе відповідальність за результат;

– поширення agile-методологій (гнучкі методології, що дозволяють командам швидко реагувати на зміни та створювати якісний продукт завдяки ітераціям та співпраці, сприяють більш ефективній організації роботи, швидкому реагуванню на зміни та залученню працівників до прийняття рішень).

### 4. Зміни в індивідуальних потребах та цінностях:

– відмінності у ціннісних орієнтирах покоління Y та Z (молоде покоління працівників має інші цінності та потреби, ніж попередні покоління, вони швидко опановують цифрові технології, більше цінують можливості для розвитку, самореалізації та гнучкість у роботі, що часто суперечить застарілим підходам до організації праці і наявним стимулам мотиваційного менеджменту);

– набуває більшого значення баланс між роботою та особистим життям (для сучасних працівників важливо мати можливість поєднувати роботу з особистим життям, сім'єю та хобі, що часто пов'язано з перевагами дистанційної зайнятості);

– прагнення до особистісного розвитку (працівники прагнуть до постійного навчання та розвитку, бажають отримувати нові знання та навички для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці, проте ці потреби не завжди враховує мотиваційний менеджмент, наявна система компенсацій) [70, с. 116-117] .

Розуміння впливу цих факторів, що зумовили трансформації змісту праці, є важливим для розробки більш сучасних стратегій управління персоналом, адекватної компенсаційної політики, які б враховували технологічні, організаційні, соціально-економічні зміни, нові потреби, інтереси, цінності сучасних працівників та сприяли досягненню цілей організації. Треба усвідомлювати, що трансформації у змісті праці мають значний вплив на мотивованість персоналу: з одного боку, вони можуть створювати нові можливості для розвитку та самореалізації, сприяти підвищенню зацікавленості працівників у своїй роботі та їх задоволеності, посилювати мотивацію, а з іншого боку, – викликати відчуття нестабільності, невизначеності, вимагати від працівників постійного навчання та адаптації, що може викликати додаткове навантаження, призводити до стресу та вигорання, послаблення мотивації і зниження ефективності трудової діяльності. У зв'язку зі змінами праці і загостренням конкуренції компенсаційна політика на початку нового століття стала об'єктом окремої уваги як вчених, так і практиків – менеджерів, економістів, психологів, адже стали складніше завдання мотивації, спрямовані на досягнення цілей діяльності підприємств на ринку.

Аналіз наукової думки дозволяє визначити декілька наукових підходів до розуміння сутності компенсаційної політики – економічний, соціальний, психологічний, управлінський, інтегрований. Їх сутність і ключові аспекти висвітлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Систематизація наукових підходів до вивчення засад формування компенсаційної політики в контексті мотиваційного менеджменту**

<b>Науковий підхід</b>	<b>Сутність</b>	<b>Ключові аспекти</b>
<b>Економічний</b>	Розглядає компенсаційну політику як інструмент залучення, утримання та мотивації персоналу з метою максимізації економічної ефективності діяльності підприємства	Ринковий механізм формування заробітної плати; продуктивність праці та її зв'язок з рівнем компенсації; оптимізація витрат на персонал; конкуренто-спроможність компенсаційного пакета

## Продовження табл. 1.1

Науковий підхід	Сутність	Ключові аспекти
<b>Соціальний</b>	Досліджує вплив соціальних факторів (цінності, потреби, очікування працівників) на формування компенсаційної політики та її сприйняття персоналом	Соціальна справедливість та рівність в оплаті праці; вплив соціальних норм та стереотипів на формування компенсаційної політики; роль профспілок та інших представників працівників у регулюванні оплати праці
<b>Психологічний</b>	Вивчає психологічні аспекти мотивації персоналу, зокрема вплив різних видів компенсації (матеріальна, нематеріальна, соціальна) на задоволеність працею, мотивацію та лояльність працівників	Теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд та ін.); індивідуальні відмінності в потребах та мотиваційних орієнтирах працівників; вплив психологічного клімату в колективі на ефективність компенсаційної політики
<b>Управлінський</b>	Розглядає компенсаційну політику як важливу складову системи управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства	Розробка та реалізація стратегії компенсацій; інтеграція компенсаційної політики з іншими HR-процесами (наймання, навчання, оцінювання); контроль та оцінка ефективності компенсаційної політики
<b>Комплексний (інтегрований)</b>	Поєднує різні наукові підходи для комплексного аналізу формування компенсаційної політики, враховуючи економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти	Системний підхід до формування компенсаційної політики; збалансоване поєднання різних видів компенсації; врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників; забезпечення ефективності та справедливості компенсаційної політики

Джерело: таблиця укладена автором на основі узагальнення наукової думки [61; 70; 89].

Грунтуючись на узагальненні та розвитку наукової думки А. Колота, М. Семікіної, С. Цимбалюк та інших вчених, пропонуємо таке визначення:

*компенсаційна політика* – це комплексна система принципів, методів та інструментів, спрямована на забезпечення справедливої та ефективної винагороди працівників за їх трудовий внесок, безперервний професійний розвиток, з урахуванням індивідуальних потреб, ринкових умов та стратегічних цілей організації, що сприяє досягненню високого рівня мотивації персоналу та ефективності праці. Переваги запропонованого визначення бачимо в тому, що воно базується на інтегрованому

(комплексному) підході до розуміння компенсаційної політики, враховує сучасні тенденції розвитку ринку праці, потреби працівників та вимоги бізнесу до безперервного професійного розвитку, підкреслює відповідність комплексної політики стратегічним цілям організації, її спрямованість на досягнення високої мотивованості персоналу та результативної праці.

З огляду на здобутки наукової думки, компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту має будуватися на таких основних принципах:

*1. Принцип справедливості і прозорості:*

- відповідність внеску (винагорода має відповідати фактичному внеску працівника в досягнення цілей компанії);
- прозорість (працівники повинні чітко розуміти, як формується їх заробітна плата та інші види компенсацій);
- рівність можливостей (усі працівники повинні мати рівні можливості для отримання винагороди, незалежно від їх раси, статі, віку чи інших особистих характеристик).

*2. Принцип ефективності:*

- стимулювання (компенсаційна політика має стимулювати працівників до досягнення високих результатів, розвитку та інновацій);
- залучення та утримання (система компенсацій має бути конкурентоспроможною на ринку праці, щоб залучити та утримати талановитих працівників);
- оптимізація витрат (компенсаційна політика має бути економічно обґрунтованою та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства).

*3. Принцип гнучкості:*

- швидка реакція на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;
- індивідуалізація (працівникам має бути надана можливість вибору компонентів компенсаційного пакета відповідно до їх індивідуальних потреб та пріоритетів);

– різноманітність форм (компенсаційна політика має передбачати різні форми винагороди, такі як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, пільги) та нематеріальні (визнання, розвиток, можливості кар’єрного зростання)).

#### 4. *Принцип науковості та сучасності:*

– використання сучасних наукових знань, інновацій (компенсаційна політика має враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці, такі як цифровізація, гнучкість та дистанційна робота);

– автоматизація (для підвищення ефективності управління компенсаціями, компанії мають використовувати сучасні технології, такі як програмне забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати, платформи для управління пільгами та інструменти для аналізу даних про мотивацію персоналу);

– постійний розвиток (компенсаційна політика підприємства має постійно вдосконалюватися залежно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища) [70, с. 119].

Дотримання цих принципів, як правило, дозволяє підприємствам створювати дієву систему компенсацій, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії. Проте зміни в часі, нові виклики і загрози можуть призвести до певного уточнення наведених принципів.

Проаналізуємо загальні *наслідки впливу трансформацій праці і війни на компенсаційну політику підприємств* через розгляд змін, що відбулися в структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності:

#### 1. *Зміни в структурі компенсаційних систем:*

– *зростання частки гнучких та змінних виплат* (у зв’язку з поширенням дистанційної роботи та проєктної діяльності, традиційні форми оплати праці, прив’язані до відпрацьованого часу, поступово втрачають свою актуальність. Натомість, зростає частка гнучких та змінних виплат, таких як бонуси за результати, премії за виконання проєктів або участь у прибутку компанії;

– *персоналізація компенсаційного пакета* (працівники все більше цінують індивідуальний підхід та можливість самостійно обирати компоненти свого компенсаційного пакета, тому, компанії все частіше пропонують працівникам широкий вибір пільг, таких як медичне страхування, навчання, відпочинок, харчування тощо);

– *розширення спектру нематеріальних винагород* (в умовах війни та економічної нестабільності, нематеріальні винагороди, такі як визнання, похвала, можливості для розвитку та самореалізації, набувають особливого значення для працівників на тлі обмеженості економічних ресурсів організацій).

## 2. *Зміни у пріоритетах компенсаційних систем:*

– *забезпечення безпеки та добробуту працівників* (в умовах війни, пріоритетним завданням для компаній є забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників, компенсаційні системи мають враховувати цей фактор та передбачати додаткові виплати та пільги для працівників, які постраждали від війни або працюють в небезпечних умовах);

– *підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях* (компанії все частіше надають своїм працівникам матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, втрата близьких або переїзд через війну);

– *забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці* (в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів компанії змушені пропонувати конкурентоспроможні компенсаційні пакети, щоб залучити та утримати талановитих працівників, професіоналів в своїй справі);

– *стимулювання інновацій та адаптивності* (компенсаційні системи мають бути спрямовані на стимулювання інновацій та адаптивності працівників до нових умов праці, що є особливо важливим в умовах трансформацій та кризи).

## 3. *Зміни у методах забезпечення ефективності компенсаційних систем:*

- зростання вимог до ефективності (в умовах обмежених ресурсів компанії змушені більш ретельно оцінювати ефективність своїх компенсаційних систем та оптимізувати витрати на персонал);

- використання цифрових технологій (для підвищення ефективності управління компенсаціями компанії все частіше використовують цифрові технології, такі як програмне забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати, платформи для управління пільгами та інструменти для аналізу даних про індивідуальні потреби і здібності працівників, мотивацію персоналу);

- зворотний зв'язок та оцінка (для забезпечення відповідності компенсаційних систем потребам працівників та цілям компанії, важливо регулярно отримувати зворотний зв'язок від персоналу та проводити оцінку ефективності системи компенсацій) [70, с. 120].

Отже, компенсаційна політика в умовах війни і трансформацій праці набуває змін, що суттєво торкнулося структури компенсаційних систем, їх пріоритетів та ефективності.

Формування *гнучкої та адаптивної компенсаційної політики* сьогодні має розглядатися в якості ключового фактору успіху підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Для такої політики першочергового значення мають принципи:

- *адаптивність* (компенсаційна політика має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як виклики, загрози, інфляція, зміни на ринку праці, потреби працівників тощо);

- *гнучкість* (працівникам має бути надана можливість вибору компонентів компенсаційного пакета відповідно до їх індивідуальних потреб та пріоритетів);

- *прозорість* (система компенсацій має бути зрозумілою та прозорою для працівників, щоб вони могли оцінити свій внесок та отриману винагороду);



- *справедливість* (компенсація має відповідати внеску працівника, його кваліфікації, досвіду та складності роботи);

- *конкурентоспроможність* (компенсаційний пакет, що пропонується працівнику, має бути конкурентоспроможним на ринку праці, щоб залучити та утримати талановитих працівників; доцільно, щоб такі пакети мали персоналізований характер, враховували вік, потреби, особисті здібності і досягнення працівників).

*В умовах воєнного стану* пріоритетами гнучкої та адаптивної компенсаційної політики є:

- безпека та добробут працівників (компенсаційна політика має враховувати цей фактор і передбачати додаткові виплати та пільги для працівників, які постраждали від війни або працюють в небезпечних умовах);

- підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях (компанії мають надавати своїм працівникам матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, втрата близьких або переїзд через війну);

- компенсація за роботу в умовах підвищеного ризику (працівники, які працюють в умовах підвищеного ризику, мають отримувати відповідну компенсацію);

- збереження робочих місць та заробітної плати (компанії мають докладати максимум зусиль для збереження робочих місць та виплати заробітної плати працівникам, навіть у складних економічних умовах).

Як визначено вище, центральне місце у структурі компенсаційної політики посідає заробітна плата, оскільки вона є основним джерелом доходу для більшості працівників та базою їхнього матеріального добробуту. Її роль як ключового елемента системи мотивації визначена не лише практикою, а й багатовіковими теоретичними пошуками.

Незважаючи на значний прогрес у розробці моделей компенсацій, наукові уявлення про їх досконалу реалізацію все ще залишаються

предметом пошуку. Вдосконалення компенсаційної політики потребує постійного звернення до теоретичних засад оплати праці.

Сучасна компенсаційна політика має враховувати історичний досвід дослідження цього явища, адаптуючи його до реалій національної економіки. Перші задокументовані спроби регулювання оплати праці сягають глибини віків. Так, закони вавилонського царя Хаммурапі (XVIII ст. до н.е.) містили норми щодо винагороди працівників як у натуральній (продукти), так і в грошовій формі (срібло). Біблійні тексти, зокрема Книга Левіт, наголошували на своєчасності виплати заробітку: «Нехай не залишається до ранку плата наймита в тебе» (Левіт 19:13).

З розвитком суспільного поділу праці, ускладненням виробничих процесів і формуванням професійної спеціалізації з'явилися нові підходи до організації та оплати праці. Так, Конфуцій (551–479 рр. до н.е.) вже розмірковував над розмежуванням розумової та фізичної праці. Водночас із появою класу торговців та запровадженням металевих грошей відбувся третій великий суспільний поділ праці, який супроводжувався новими формами експлуатації та привласнення результатів чужої праці.

У працях Аристотеля (384–322 рр. до н.е.) вже простежується погляд на економіку як науку про раціональну організацію праці, зокрема рабської [35, с. 27], що відображає характер соціально-економічних відносин тієї доби. У Стародавній Греції та Римі філософи заклали основи економічної теорії, зокрема «теорії справедливої ціни», яку розвивали Платон та Аристотель. Вони обґрунтовували ідею, згідно з якою кожна людина має право на матеріальні блага, що відповідають її соціальному статусу та спадковому положенню в суспільстві. Такий підхід передбачав, що держава або громада мають забезпечити особі належний рівень життя, який підтримує традиційний соціальний порядок.

У працях середньовічних мислителів XIII століття виникає концепція, відома як «доктрина справедливої оплати праці», що здобула поширення в Західній Європі і зберігала вплив упродовж кількох століть [167, с. 128–140].

Її метою було забезпечення соціального статусу кваліфікованих ремісників та майстрів, інтереси яких захищали цехові об'єднання – прообрази сучасних профспілок. Вони домоглися підвищеної оплати для своїх членів порівняно з іншими ремісниками, аргументуючи це вищою якістю виробів, професійною репутацією та спадковим правом на ведення ремесла.

У середньовіччі заробітна плата не була основним джерелом формування суспільних доходів, що пояснюється особливостями феодальної економіки, де панували натуральні форми розподілу і залежність працівника від землевласника.

З настанням епохи капіталізму зростає інтерес до системного наукового осмислення процесів праці та її оплати.

Д. Рікардо трактував заробітну плату як винагороду за працю, що є часткою працівника у створеному продукті. Рікардо розрізняв дві категорії:

«природна ціна праці» – вартість засобів існування, необхідних для утримання працівника та його сім'ї;

«ринкова ціна праці» – фактична заробітна плата, що формується під впливом попиту і пропозиції на ринку праці.

Економіст виступав проти державного втручання у процеси регулювання ринку праці, наполягаючи на тому, що «заробітна плата є функцією ринкових механізмів» [193, с. 88]. На його думку, взаємодія попиту та пропозиції забезпечує баланс між життєвими потребами працівника (вартістю життя) та реальною заробітною платою, вираженою як у грошовій, так і в натуральній формі (реальна заробітна плата).

Згідно з Д. Рікардо, ринкова ціна праці – це фактична вартість, що сплачується за працю відповідно до співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці.

Підсумком теорії Рікардо стало твердження: «підвищення заробітної плати понад рівень прожиткового мінімуму» призводить до зростання народжуваності, що, у свою чергу, викликає збільшення пропозиції робочої сили і, відповідно, зниження рівня оплати праці через дію ринкових

механізмів. На формування цих висновків значно вплинули ідеї Т. Нумана та Т. Р. Мальтуса, зокрема концепція «залізного закону заробітної плати», що передбачала неможливість довготривалого підвищення доходів найманих працівників.

Позицію Рікардо у певній мірі доповнює концепція Ж. Б. Сея, який, не заперечуючи трудового походження вартості, вважав, що «вартість створюється спільно працею, капіталом і землею». Кожен із цих факторів робить свій внесок у виробництво і формує відповідний дохід – заробітну плату, прибуток або ренту [208, с. 11].

У межах класичної школи політичної економії заробітна плата розглядалася крізь призму концепції робочого фонду. Вона трактувалася як природна вартість послуг праці – тобто мінімальний рівень матеріального забезпечення, необхідного для виживання працівника.

Модель «механістичного підходу» до визначення заробітної плати зводився до ділення робочого фонду (сукупності коштів, виділених для оплати праці) на загальну кількість працівників не враховувала індивідуальні відмінності у кваліфікації, складності завдань чи продуктивності, що значно обмежувало її практичне застосування.

Згідно з цією логікою, підвищення рівня заробітної плати було можливим або через зростання обсягів виробництва, що розширювало б робочий фонд, або через зменшення народжуваності, що скорочувало б пропозицію робочої сили.

Робочий фонд визначався переважно попитом на працю, тоді як прожитковий мінімум – її пропозицією. Важливо зазначити, що класики в цілому поділяли «закон ринків Ж. Б. Сея», відповідно до якого в економіці нібито автоматично досягається рівновага за умови повної зайнятості. Це положення суттєво спрощувало аналіз ринку праці, позбавляючи його врахування циклічності, безробіття та інших реальних явищ.

У XVII столітті видатний представник класичної економічної школи Вільям Петті сформулював фундаментальну ідею про те, що поряд із землею

праця є основним джерелом багатства нації. Розвиваючи це методологічне положення, він акцентував увагу на тому, що економічне процвітання держави базується на постійному зростанні продуктивності праці та нарощуванні обсягів виробництва. За Петті, досягнення таких результатів можливе лише за умови формування ефективної та довгострокової трудової мотивації.

Вільям Петті розглядав заробітну плату як ціну праці. На відміну від меркантилістів, які схвалювали державне регулювання оплати праці з метою забезпечення дешевої робочої сили, Петті прагнув визначити її «природну ціну», співвідносячи її з «вартістю засобів існування» працівника. На його думку, заробітна плата повинна обмежуватись мінімальним рівнем, необхідним для виживання, аби стимулювати постійну трудову активність. Водночас він визнавав важливість прибутку як стимулу для накопичення капіталу [161, с. 117–132].

Значний внесок у розвиток теорії заробітної плати зробив Адам Сміт, який у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» ввів поняття «економічної людини» – індивіда, орієнтованого на максимізацію особистої вигоди. Він трактував заробітну плату як дохід працівника, що дозволяє забезпечити відтворення його робочої сили, враховуючи витрати на харчування, житло, відпочинок тощо. Для капіталіста вона виступала у ролі витратної складової [100, с. 117–122].

Сміт наголошував на тому, що прагнення підприємця до мінімізації витрат на робочу силу призводить до конфлікту інтересів між продавцем і покупцем робочої сили. Внаслідок цього ринкова ціна праці формується на основі попиту і пропозиції, які визначають мінову вартість робочої сили. При цьому споживча вартість праці оцінюється роботодавцем через її здатність створювати економічну вигоду.

Окрему увагу Сміт приділяв якісним характеристикам праці, зокрема її привабливості, доступності, тривалості навчання, стабільності зайнятості та ймовірності кар'єрного зростання [100, с. 122–126]. Ці фактори, в першу

чергу, впливають на пропозицію праці, однак у його моделі не знайшло повного відображення питання механізмів формування заробітної плати.

Адам Сміт розглядав заробітну плату як винагороду за виконану працю, визначаючи її нормальний рівень через вартість засобів існування працівника та його сім'ї. Водночас він визнавав, що рівень заробітної плати формується під впливом ринкових механізмів, зокрема співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці. Зокрема, Сміт вважав, що високий рівень заробітної плати може слугувати стимулом для зростання продуктивності праці [161, с. 150–167].

У межах «теорії фонду заробітної плати», яку розвинув Джеймс Стюарт Мілль, передбачалося, що оплата праці здійснюється з певного фіксованого фонду, сформованого за рахунок прибутків, отриманих у попередні періоди. Цей фонд, що перебуває в розпорядженні підприємця, розподіляється між найманими працівниками. [100 с. 149–157].

У кінці XIX століття Френсіс Е. Уокер запропонував альтернативну інтерпретацію – «теорію залишкового претендента», яка відходила від уявлення про фонд як наперед визначену величину. Згідно з нею, «заробітна плата є залишковою частиною доходу», що залишається після сплати всіх інших витрат: за ресурси, обладнання, кредити тощо. Основним недоліком цієї теорії є маргіналізація ролі праці, яка постає як змінна величина, що залежить від залишку коштів, а не як провідний фактор виробництва.

Фредерік Бастіа, представник французької економічної думки, відстоював концепцію «гармонії інтересів» між найманим працівником і роботодавцем. На його думку, спільною метою обох сторін є створення економічного продукту, який у подальшому підлягає розподілу. Бастіа підкреслював, що зі зростанням обсягів накопиченого капіталу підвищуються і прибутки власників, і рівень заробітної плати, причому останній має тенденцію до випереджального зростання [210, с. 120–128].

Свій внесок у пояснення формування заробітної плати зробили і представники австрійської школи граничної корисності, зокрема Ойген фон

Бем-Баверк. Вони вважали, що оплата праці об'єктивно повинна бути меншою за новостворену нею вартість, оскільки різниця між ними є винагородою підприємцю за відтермінування споживання та взяті на себе ризики, пов'язані з інвестуванням капіталу в виробничу діяльність [49, с. 99–100].

Таким чином, у класичній школі політичної економії переважав субстанціональний підхід до аналізу оплати праці. Натомість неокласична школа поставила під сумнів доцільність необмеженого зростання заробітної плати, пов'язуючи її з ризиками безробіття. На їхню думку, надмірні витрати на оплату праці знижують рентабельність найму нових працівників, що зменшує попит на робочу силу і призводить до структурного безробіття [100, с. 282–288].

Започаткувавши неокласичний аналіз, наукові ідеї якого отримали назву «маршалліанської революції», англійський економіст Альфред Маршалл застосував принципово новий функціональний підхід. Цей підхід не ґрунтувався на «абсолютних» категоріях вартості, а на відносних, підкреслюючи взаємозалежність, взаємне визначення та взаємовплив різноманітних економічних явищ. За його теорією, граничний продукт визначав рівень доходів, що припадають на кожну додатково залучену одиницю фактора виробництва. Відповідно, «справедлива оплата» праці прирівнювалася до продуктивності останнього найнятого працівника за умови незмінності всіх інших факторів виробництва.

У 1913 році британський економіст Джон Мейнард Кейнс у своїх ранніх працях висловив думку, що економіка розвиненого середнього класу має стійку тенденцію до досягнення повної зайнятості. Пізніше він розробив свою макроекономічну теорію «національного доходу», яку іноді називають теорією заробітної плати при повній зайнятості, що стало важливим кроком у розвитку економічної науки.

Кейнс критично оцінював спроби подолання безробіття шляхом штучного зниження рівня заробітної плати, особливо в умовах економічної депресії. Він дійшов висновку, що найбільш раціональним є забезпечення

стабільного загального рівня цін, а заробітна плата є не просто ціною товару «робоча сила», а складною економічною категорією, що формується під впливом численних макроекономічних факторів.

Проблема визначення «справедливого рівня заробітної плати» також була предметом дослідження соціологів, таких як Макс Вебер, Еміль Дюркгейм та Вільгельм Балдаус, які вважали, що поведінка індивідів детермінується не лише економічними законами, але й соціальними нормами, ціннісними орієнтаціями та колективними ідеалами. Вони зосереджувалися на моральних імперативах і соціальних уявленнях про належне, на відміну від економістів, які орієнтувалися на абстрактні економічні закони.

Важливою особливістю є те, що в короткостроковій перспективі рівень заробітних плат формується під впливом рішень підприємців, які керуються не лише економічною доцільністю, але й інституційними обмеженнями. Наприклад, рівень заробітної плати часто визначається в результаті колективних переговорів між роботодавцями та працівниками, що відображає мінливість пропозиції праці та вплив соціальних чинників на ринку. Сучасні дискусії щодо досягнення повної зайнятості підкреслюють актуальність цієї теорії, особливо в умовах глобалізації, коли досягнення балансу між економічним зростанням і соціальною стабільністю стає особливо важливим. [161, с. 462–467, 477–479].

Теорія «купівельної спроможності» Генрі Форда, розроблена на початку ХХ століття, ґрунтується на ідеї, що підвищення заробітної плати працівників стимулює зростання споживання, що, у свою чергу, сприяє розширенню виробництва та збільшенню прибутків бізнесу. Форд вважав, що високі доходи працівників перетворюються на попит на товари, створюючи цикл економічного зростання. Форд побачив потенціал у розвитку середнього класу як основи стабільності капіталістичної системи. Ця теорія стала важливим елементом макроекономічного аналізу, оскільки вона демонструє взаємозв'язок між рівнем доходів населення, обсягами виробництва та загальною економічною динамікою. [93, с. 124–132].



Теорія ефективної продуктивності розширює ідеї граничної продуктивності, акцентуючи увагу на зв'язку між індивідуальними результатами праці та винагородою. Вона стала основою для впровадження систем преміювання, KPI-індикаторів та інших інструментів мотивації.

Розвиток економічних теорій поведінки в другій половині ХХ століття значно вплинув на розуміння взаємозв'язку між ефективністю управління та результативністю бізнесу, зокрема у контексті формування компенсаційних механізмів. Дослідження показали, що якість менеджменту безпосередньо корелює з ефективністю використання ресурсів, а отже – з системою винагородження персоналу.

Отже, з урахуванням досягнень теорій сучасності та минулого, компенсаційна політика повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних (базова зарплата, премії, бенефіти) і нематеріальних (кар'єрні можливості, визнання, корпоративна культура) стимулів. Її структура повинна бути динамічною, адаптованою до специфіки бізнесу, рівня прибутковості, місії компанії та зовнішніх умов.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що пошук ефективних інструментів компенсаційної політики в Україні має ґрунтуватися на синтезі теоретичних підходів, адаптованих до національних реалій. Це дозволить не лише зупинити «втечу мізків», а й створити мотиваційні умови для формування ефективної компенсаційної політики, стимулювання інновацій та розвитку економіки, в якій людина є центральною ланкою в ланцюгу доданої вартості.

## **1.2. Мотиваційні основи формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці**

Розробка компенсаційної політики вимагає глибокого розуміння її мотиваційної природи, яка, своєю чергою, спирається на аналіз еволюції теорій мотивації та їх концептуальних трансформацій. Розвиток уявлень про мотивацію праці, відображений у численних наукових підходах, тісно

пов'язаний зі змінами у сприйнятті ролі людини у створенні матеріальних і нематеріальних благ, її потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій.

Особливу увагу слід приділити соціально-економічним трансформаціям, які, згідно з теорією «довгих хвиль» М. Кондратьєва та Й. Шумпетера, мають об'єктивний циклічний характер із прогнозованими фазами розвитку [199, с. 453]. Ця хвильова динаміка простежується також у науковому пізнанні: процес накопичення знань і їх практичного застосування має не лінійний, а ітеративний характер. Нові теорії мотивації, навіть якщо вони заперечують попередні концепції, ґрунтуються на їхніх логічних засадах, утворюючи безперервну послідовність наукового прогресу.

Аналіз історичного контексту свідчить, що ідеї мотивації праці виникли одночасно з працею як соціальним явищем. Проте наукове осмислення її механізмів почало формуватися лише з розвитком капіталістичних відносин. Так, Адам Сміт, основоположник класичної політичної економії, розглядав егоїстичний інтерес і прагнення до матеріального добробуту як ключові рушії господарської діяльності. Його концепція заклала фундамент для подальших досліджень, які поступово розширили уявлення про мотиваційні чинники, включивши соціальні, психологічні та етичні компоненти.

Вплив історичних епох на формування теорії мотивації є незаперечним. У доіндустріальному суспільстві філософи (Демокріт, Аристотель, Платон) акцентували увагу на взаємозв'язку між потребами, інтересами та суспільним благом. Середньовічні мислителі додали до цього спектру мотивів прагнення до влади та особистої вигоди. Згодом ці ідеї трансформувалися в управлінські підходи – від примітивних форм стимулювання до багатокomпонентних систем, що враховують як індивідуальні, так і колективні цінності.

Еволюція теоретичних уявлень і методологічних підходів до сутності трудових мотивацій представлено у таблиці 1.2.

**Еволюція теоретичних уявлень і методологічних підходів до сутності трудових мотивацій**

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

Сучасна компенсаційна політика має базуватися не лише на економічних чинниках, але й враховувати психологічні механізми, історичний досвід та соціокультурний контекст. Вона стає не просто засобом задоволення базових потреб, а й інструментом формування середовища для творчої самореалізації, підвищення лояльності персоналу та забезпечення його довгострокової ефективності в умовах динамічних змін ринку праці.

З плином часу питання праці та її винагороди незмінно залишалося в центрі уваги дослідників, які вивчали мотивацію. Ця тема викликала як прихильність, зокрема з боку таких мислителів, як А. Грінсен, Д. Рикардо та соціалісти-утопісти, так і гостру критику. Погляди А. Сміта, безперечно,

відображали дух своєї епохи і були цілком закономірними. Важливо зазначити, що формування наукових уявлень про будь-яке суспільне явище невід’ємно пов’язане з економічними, політичними та історичними обставинами свого часу. Жорстка боротьба за виживання в доіндустріальному суспільстві, де задоволення базових потреб – їжі, житла, тепла – було пріоритетним, зумовлювала спрощене світосприйняття.

Однак економічна криза початку ХХІ століття знову актуалізувала положення класичної політичної економії. Водночас смітівське розуміння мотивації трудової діяльності видається обмеженим, адже мотивація є багатовимірним явищем, що потребує комплексного і системного підходу. Попри це, ідеї А. Сміта надовго визначили напрями економічної політики та академічних пошуків, зберігаючи значний вплив навіть у межах сучасної неоліберальної парадигми.

Особливого значення набуває теорія інструментальності [186, с. 137], що набула широкого розвитку в індустріальну добу й лягла в основу концепції наукового управління Ф. Тейлора (1856–1915). Він доводив, що ефективне управління можливе завдяки поєднанню високої оплати праці та раціоналізації виробничих витрат. Згідно з його підходом, кожному технологічному етапу виробництва відповідають певні форми відчуження та мотивації працівників.

Водночас серйозним недоліком тейлоризму стала надмірна абсолютизація спеціалізації, що призводила до редукції працівника до функціонального елемента – додатку до машини. Такий підхід отримав назву раціонально-економічної концепції мотивації. Вона базується на принципі підкріплення, згідно з яким у процесі повторення дій для задоволення потреб індивід навчається оцінювати ефективність різних поведінкових стратегій у досягненні поставлених цілей.

На початку ХХ століття науковий підхід до мотивації праці отримав подальший розвиток у працях послідовників Ф. Тейлора, зокрема Ф. і Л. Гілбретів, Г. Емерсона та О. Шелдона. Їхні дослідження, як і підходи

самого Тейлора, були продуктом свого часу, коли в управлінських моделях домінував жорсткий контроль за виконанням працівниками їхніх обов'язків [164, с. 138–145].

Мотиваційні стратегії, засновані на таких підходах, зберігають актуальність і сьогодні, інколи демонструючи певну ефективність. Водночас їхня сутність зводиться до системи зовнішнього контролю, що ігнорує широкий спектр людських потреб. Такі моделі не враховують впливу неформальних взаємодій, які часто суттєво змінюють функціонування формальних структур контролю.

Переломним моментом стали експерименти Е. Мейо наприкінці 1920-х років на фабриці компанії Western Electric у Хоторні (штат Іллінойс), які наочно продемонстрували обмеженість тейлорівських і фордівських моделей мотивації. Результати досліджень дали поштовх до глибшого вивчення міжособистісних аспектів трудової поведінки. Представники школи «людських відносин» наголошували на необхідності подолання соціально-психологічного відчуження працівників. Вони пропонували патерналістські моделі «внутрішньофірмового корпоратизму», що реалізовувалися на рівні окремих компаній, малих колективів і виробничих підрозділів.

Хоча школа людських відносин іноді перебільшувала роль задоволеності працею як головного мотиваційного чинника, що не завжди є здійсненним у реальних умовах, її практичне втілення істотно вплинуло на формування концепції колективної мотивації. Ця модель здобула значного поширення в Японії та пов'язується з науковими розробками В. Оучі.

Б. Ретлісбергер [132], один із провідних представників школи людських відносин, вказував на важливість застосування «добре розробленої техніки» діагностики міжособистісних стосунків у колективі. Він підкреслював, що поведінка людини значною мірою залежить від її емоційного стану, а не лише від матеріального заохочення. Значний вплив на індивідуальну поведінку справляють групові динаміки, що змушує управлінців визнавати

соціальну природу організацій, які складаються з особистостей, а не лише функціональних одиниць.

Фахівець з управління, виходячи з логіки ефективності, розглядає технологічний прогрес, спеціалізацію та автоматизацію як засоби зменшення втоми та полегшення праці. Проте самі працівники можуть сприймати ці фактори як загрозу зниженню кваліфікаційних вимог і девальвації їхньої ролі у виробничому процесі. Те, що з погляду ефективності є позитивним, із погляду емоційного сприйняття може викликати невдоволення. Цей аспект слід враховувати при розробці мотиваційних механізмів, адаптованих до особливостей конкретного колективу.

Р. Лайкерт, ще один представник школи людських відносин, наголошував на збереженні за керівником прерогативи прийняття рішень. Саме керівник несе відповідальність за вибір мотиваційного чинника, який виявиться найдоцільнішим у конкретних обставинах.

На початку ХХ століття розвиток загальної теорії мотивації тісно пов'язувався з досягненнями в різних галузях знань — біології, психології, соціології та суміжних дисциплінах. Одними з перших системних спроб осмислення мотиваційної сфери людини як біологічної істоти стали теорії інстинктів, запропоновані В. Мак-Дугаллом, К. Лоренцем, Ч. Дарвіном та Р. Вудвортсом. У рамках формування теорій особистості, Н. Ах та З. Фрейд дійшли висновку, що у кожен конкретний момент часу людина переживає декілька потреб, серед яких є як домінуючі, так і другорядні. Виявлення справжніх мотивів можливо через розпізнавання першопричини дій. Проте обмеження теорії З. Фрейда полягало у її зосередженості винятково на біологічних аспектах мотивації, де реальна поведінка людини розглядалася як символічне відображення пригнічених потреб.

Наукова школа управління А. Файоля наголошувала на важливості справедливої винагороди як чинника мотивації працівників [207, с. 352]. Його підхід базувався на принципах поділу праці, узгодженості влади та відповідальності, дисципліни, централізації, стабільності робочого місця,

заохочення ініціативи, корпоративного духу й пропорційної винагороди. Ці засади зберігають актуальність у сучасному управлінні, а досвід адміністративної школи є цінним орієнтиром для практики.

Наприкінці 1930-х років загальна теорія мотивації зазнала впливу досліджень психологічного клімату, зокрема в контексті стилів лідерства. Важливим внеском стала «теорія поля» Курта Левіна, згідно з якою поведінка людини є функцією поля, в якому вона реалізується. Це поле визначається особистістю та її оточенням [132]. Такий підхід дозволяє зрозуміти внутрішні конфлікти, коли зовнішні стимули присутні, але не викликають внутрішньої мотивації. К. Левін розглядав мотивацію як багатофакторний процес, що формується в конкретних умовах і залежить від індивідуальних особливостей.

Його модель управління, що протиставлялася авторитарній (модель X) і демократичній (модель Y), вирізнялася анархічним забарвленням. Основна її ідея – оптимізація індивідуальних зусиль через створення атмосфери довіри, такту та близькості – передбачала зростання продуктивності праці.

У постіндустріальну епоху одним із найвідоміших дослідників мотивації став А. Маслоу, який першим представив гуманістичний підхід до вивчення потреб (додаток Д). Його ієрархічна модель розподіляє потреби за пріоритетністю, починаючи від фізіологічних і завершуючи самореалізацією. Попри широку популярність, модель Маслоу зазнає критики через відсутність емпіричної верифікації й занадто абстрактний характер.

На практиці потреби рідко виявляються у строго визначеній ієрархії: вони взаємодіють, переплітаються та задовольняються не лише у професійній діяльності. Різні індивіди надають різне значення тим самим потребам, що ускладнює універсальне застосування моделі. Маслоу виходив із припущення, що задоволеність є основним рушієм поведінки, однак подальші дослідження засвідчили, що задоволення від праці не завжди корелює з підвищенням ефективності. Саме поняття «найважливіших потреб» залишається дискусійним і відкритим до подальшого осмислення.

Підтвердженням практичної значущості моделі ієрархії потреб А. Маслоу є трансформації, що відбулися в країнах пострадянського простору. Соціально-економічні зміни призвели до того, що для значної частини працівників втратили актуальність не лише потреби в самовираженні та повазі, а й потреби в приналежності до групи та навіть базова потреба в безпеці. Саме положення цієї теорії спонукали управлінців приділяти більше уваги виявленню та врахуванню потреб персоналу. Для управлінської практики це означає необхідність чіткого усвідомлення того, чи відповідає обрана мотиваційна стратегія актуальним потребам працівника.

Подальший розвиток ідеї Маслоу здійснили дослідники Л. Х'єлл і Д. Зіглер, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг та інші. Значний внесок у теорію мотивації зробив Г. Мюррей, який першим класифікував 36 потреб особистості, проаналізував їхню природу, умови виникнення та вплив на формування відповідних мотивів. Саме він виокремив особистий мотив досягнення, який надалі був поглиблено вивчений у працях Д. МакКлелланда та Дж. Аткинсона [25, с. 210–216].

Зі зростанням складності економічних систем і вдосконаленням підходів до управління, увага дослідників дедалі більше зосереджувалася на потребах вищих рівнів. Д. МакКлелланд критично переосмислив ієрархічну модель Маслоу, вважаючи її недостатньо всеохопною. Він запропонував альтернативну концепцію – «теорію набутих потреб», у якій акцент зроблено на трьох ключових мотивах: потребі в досягненні, потребі у владі та потребі в афіляції (співучасті). Згідно з МакКлелландом, ці потреби формуються під впливом життєвого досвіду, соціального середовища та навчання.

У результаті досліджень він дійшов висновку, що в суспільствах із високим рівнем потреби в досягненні, як правило, спостерігається інтенсивніший економічний розвиток. Навпаки, у культурах із низьким рівнем цієї потреби темпи зростання є менш динамічними. Ключова відмінність концепції МакКлелланда від змістовних теорій Маслоу та Альдерфера полягає у відсутності жорсткої ієрархії: мотиваційна поведінка, на його думку, визначається не пріоритетністю потреб, а їхньою взаємодією.



У рамках розвитку цієї концепції вагомий внесок зробив Дж. Аткинсон, який розробив модель мотивації досягнення. Згідно з його підходом, кожна людина має певний запас внутрішньої енергії, яка активується під впливом потреб і мотивів та спрямовується на реалізацію конкретної діяльності. Хоча більшість людей мають подібні базові потреби, вони значно різняться рівнем мотиваційної готовності. Поведінка індивіда визначається комбінацією сили певного мотиву, очікування успішного досягнення мети та цінності цієї мети для особистості. Саме множення цих трьох факторів, за Аткинсоном, дозволяє розрахувати рівень мотивації до дії.

Розроблена Дж. Аткинсоном модель трудової мотивації була спрямована на пояснення поведінки працівників, що ґрунтується на потребі в досягненні, яку раніше виокремив Д. МакКлелланд. Люди з високим рівнем цієї потреби, як правило, обирають завдання середньої складності, прагнуть особистої відповідальності, ставлять перед собою досяжні цілі та уникають надмірного ризику. Для них важливим є наявність чітких доказів власного успіху, без яких діяльність не приносить задоволення. У контексті бізнесу такими доказами можуть виступати: розмір заробітної плати, премії, досягнутий прибуток, обсяги продажів тощо [84, с. 212–218].

Водночас гроші не є самоціллю для таких працівників; вони радше виступають індикатором досягнення, символом успіху та суспільного визнання. Особи з високою мотивацією до досягнення часто досягають успіху в управлінській сфері, підприємстві, а також у сферах, що потребують творчого підходу й дають змогу проявити індивідуальність.

Аткинсон доповнив свою модель двома ключовими змінними – мотивом прагнення до успіху та мотивом уникнення невдачі – і продемонстрував залежність рівня мотивації від очікуваного результату. Така розширена версія отримала назву «теорії трудової мотивації Аткинсона». Вона передбачає, що трудова поведінка є результатом взаємодії індивідуальних характеристик особистості та специфіки ситуаційного контексту.

Згідно з цією теорією, кожна людина має два базових мотиви – орієнтацію на досягнення успіху та прагнення уникнути невдачі. Вони формуються в процесі навчання, виховання та професійного досвіду й залишаються відносно стабільними. Особи, орієнтовані на успіх, найчастіше обирають завдання середнього рівня складності, де шанс на успіх поєднується з прийнятним ризиком. Натомість ті, хто готовий ризикувати задля досягнення максимально значущих цілей, нерідко надають перевагу складним завданням з меншою ймовірністю успіху.

Однією з переваг теорії Аткинсона є її здатність до попереднього групування працівників за типами мотиваційної поведінки. Така диференціація дає змогу ефективніше використовувати потенціал працівників та застосовувати індивідуалізовані підходи до управління.

У подальших дослідженнях, розвиваючи концепцію МакКлелланда, було здійснено спробу пояснити трудову поведінку також як прояв потреби у владі. Ця форма мотивації властива особам, які прагнуть до домінування, контролю над іншими та до посад, що забезпечують відповідні можливості.

Практичне значення моделей Аткинсона та МакКлелланда полягає в обґрунтуванні необхідності «диференційованого підходу до мотивації праці», що базується на виявленні домінуючого мотиваційного типу працівника. Саме цей висновок, на нашу думку, має особливе значення для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом і вдосконалення сучасних мотиваційних стратегій.

Н. Фітер розширив модель трудової мотивації Дж. Аткинсона, увівши змінну «самовідповідальності». Він стверджував, що рівень прагнення досягти успіху зростає зі збільшенням складності завдання тим швидше, чим вищою є особиста відповідальність індивіда за кінцевий результат. На його думку, низький рівень самовідповідальності свідчить про байдужість до особистих досягнень, орієнтацію на прості завдання та схильність залишатися в тіні у професійному середовищі.

Серед новітніх когнітивних концепцій мотивації, що намагаються пояснити людську поведінку, значне місце займає «теорія когнітивного дисонансу», також відома як «теорія соціальних порівнянь», запропонована Л. Фестінгером [208]. Згідно з нею, у випадку виникнення суперечності між переконаннями та поведінкою, індивід відчуває внутрішній дискомфорт (дисонанс) і прагне його усунути або мінімізувати. Саме це прагнення може слугувати потужним мотиватором поведінки.

Теорія ґрунтується на припущенні, що люди, як правило, оцінюють власні досягнення не за абсолютними критеріями, а шляхом порівняння з іншими. Саме тому механізми «соціального порівняння» можуть бути ефективним інструментом управління, зокрема через продуману систему винагород. У цьому контексті «справедливість» виступає ключовим критерієм: індивід зіставляє свою винагороду та зусилля з аналогічними показниками інших працівників і на цій основі формує трудову поведінку.

Однією з найвідоміших і найпоширеніших когнітивних моделей мотивації є «теорія очікувань» В. Врума [232, с. 235], яка суттєво вплинула на подальший розвиток мотиваційних концепцій. Первісно вона була сформульована в межах моделі «VIE (Valence-Instrumentality-Expectancy)» – значущість, інструментальність, очікування.

- «Значущість (valence)» означає суб'єктивну цінність винагороди для працівника.
- «Інструментальність (instrumentality)» – віра в те, що певна дія справді призведе до винагороди.
- «Очікування (expectancy)» — переконання працівника в тому, що прикладені зусилля забезпечать бажаний результат.

Мотивація виникає тоді, коли існує зрозумілий і логічний зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою, а остання, у свою чергу, відповідає очікуванням працівника. Саме тому «зовнішня мотивація» (премії, бонуси) є дієвою лише за умови її передбачуваності й значущості. Натомість «внутрішня мотивація», що виникає безпосередньо в процесі роботи, може

бути ефективнішою, оскільки її результати більше контролюються самою людиною й тісніше пов'язані з особистим розвитком.

Актуальність «теорії очікувань В. Врума» зберігається й сьогодні, як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці.

Ще однією важливою когнітивною концепцією є «теорія справедливості» С. Адамса [208, с. 121]. Вона базується на припущенні, що люди схильні оцінювати співвідношення між витраченими зусиллями та отриманою винагородою, порівнюючи це співвідношення з аналогічним у інших працівників. Якщо індивід сприймає свою ситуацію як несправедливу, це може спричинити зниження мотивації, зростання напруженості чи навіть зміну поведінки.

Основний висновок теорії Адамса для управління полягає в необхідності «забезпечення прозорості системи винагород». Працівники мають мати доступ до зрозумілої інформації про критерії оцінки, обсяг завдань і розмір компенсації. Лише за умови суб'єктивного сприйняття справедливості своєї оплати в порівнянні з іншими можна очікувати максимальної трудової віддачі.

У межах теорій постіндустріальної епохи, що належать до соціально-гуманістичного напрямку, центральним положенням виступає теза про те, що прагнення індивіда до досягнення максимального позитивного результату у взаємодії з навколишнім світом є визначальною рисою його поведінки.

Е. Фромм розглядав потребу у соціальних зв'язках, комунікації та відчутті приналежності до певної соціальної спільноти як головний мотиваційний чинник. Він увів поняття «негативної свободи», акцентуючи соціальну природу людини й водночас її підсвідомий страх перед ізольованим, самотнім існуванням.

Значний внесок у розуміння впливу стилів управління на мотивацію працівників зробив Д. МакГрегор. У своїх працях він протиставив традиційну управлінську філософію більш сучасному підходу, спрямованому на підвищення задоволеності трудовою діяльністю. Д. МакГрегор вважав

«людський дух» основною рушійною силою мотивації [129, с. 185–190]. Він виокремив дві управлінські моделі – «Х» та «У». Попри часте вживання терміну «теорія», доцільніше говорити саме про «моделі управління», оскільки вони виконують роль концептуальних рамок, а не емпірично обґрунтованих теорій [35].

«Модель Х» є узагальненням авторитарних уявлень про управління, характерних для доби Тейлора, і передбачає жорсткий контроль, чітку ієрархію та зовнішню мотивацію. Натомість «модель У» базується на принципах демократичного управління: стимулювання делегування повноважень, збагачення змісту праці, розвиток позитивних міжособистісних стосунків та залучення персоналу до прийняття рішень. Цей підхід передбачає створення умов для виявлення ініціативи, підвищення відчуття значущості працівників, інформованості щодо цілей підприємства та реалізації творчого потенціалу.

Принципи моделі Х були широко поширені в країнах із розвинутою економікою до середини ХХ століття, що було об'єктивно зумовлено низьким рівнем технологічного розвитку, кваліфікації робітників і їхнього добробуту. Проте з ускладненням трудових функцій, підвищенням освітнього рівня персоналу та покращенням умов життя, ефективність жорсткого адміністративного управління знизилася, натомість посилилася актуальність моделі У.

У розвитку соціально-гуманістичних підходів до мотивації суттєву роль відіграла також «теорія винагород Е. Лоулера». Він виділяв два типи очікуваних винагород:

особистісні (внутрішні) – обумовлені власними цінностями та прагненнями (наприклад, самореалізація, почуття значущості, досягнення успіху);

соціальні (зовнішні) – зумовлені соціальним контекстом, суспільною свідомістю та колективним досвідом (зокрема, оплата праці) [88].

На базі цих положень сформувалася «гедоністична (утилітаристська) теорія трудової поведінки», в межах якої управління зводиться до оптимального поєднання тактик заохочення та покарання. Саме регулювання характеру та інтенсивності санкцій розглядалося як засіб підвищення продуктивності праці, вдосконалення планування й ефективності управління господарськими процесами.

Одним із найвагоміших досягнень теорії Е. Лоулера стала так звана «комплексна модель Л. Портера – Е. Лоулера» [100, с. 317–321], яка інтегрує положення «теорії очікувань» та «теорії справедливості». Відповідно до цієї моделі, працівник оцінює винагороду, яку він отримує, порівнюючи її з докладеними зусиллями, і вірить у справедливість цього співвідношення (елементи теорії очікувань). Водночас формується суб'єктивне судження про справедливість отриманої винагороди у порівнянні з іншими працівниками, що визначає рівень задоволеності (елементи теорії справедливості).

Ключовий висновок моделі Портера – Лоулера полягає в тому, що результативність праці є першопричиною задоволення, а не навпаки. Практика підтверджує цю тезу: високі результати спричиняють глибоке почуття задоволення, що, в свою чергу, підсилює мотивацію. Таким чином, мотивація розглядається не як лінійний процес, а як комплексна система, у межах якої взаємодіють зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та їх суб'єктивне сприйняття.

У теоретичному аспекті до найбільш обґрунтованих концепцій мотивації належить «двофакторна теорія «соціальної людини»» Ф. Герцберга, викладена в його праці «Motivation to Work». Ця теорія, відома як «теорія двох факторів», розділяє мотиваційні чинники на дві категорії:

«гігієнічні чинники», які запобігають незадоволенню, але самі по собі не мотивують (заробітна плата, умови праці, стосунки з керівництвом);

«мотиваційні чинники», які безпосередньо впливають на внутрішню мотивацію (досягнення, визнання, професійне зростання, змістовність праці).

Один із основних висновків Герцберга полягає в тому, що «заробітна плата не є сильним мотиватором». Вона може відігравати роль лише у разі її несправедливості або дефіциту, що призводить до демотивації. Справжні мотиватори, за Герцбергом, мають психологічну природу. Для їх активізації він запропонував концепцію «збагачення праці», яка передбачає впровадження елементів мотивації безпосередньо у зміст роботи, роблячи її цікавішою, складнішою і більш значущою для працівника.

Цю концепцію пізніше розвинув Дж. Хекмен, який розробив систему кількісного оцінювання мотиваційного потенціалу посад. У класифікаційному зіставленні з ієрархією потреб А. Маслоу, «гігієнічні чинники» Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці та стабільності, тоді як «мотиваційні» – потребам вищих рівнів, зокрема самореалізації. Відповідно до Маслоу, задоволення таких потреб безпосередньо стимулює працівника до кращої роботи. Герцберг, однак, вважав, що працівники звертають увагу на гігієнічні чинники лише тоді, коли їхній рівень здається недостатнім або несправедливим.

На відміну від моделі Маслоу, де мотивація обов'язково веде до зростання продуктивності, Герцберг стверджував, що «підвищення результативності можливе лише після того, як буде усунене відчуття незадоволеності» [161, с. 112].

Фундаментальна відмінність концепції Герцберга полягає у запереченні простого лінійного впливу мотиваційних факторів. Вона підкреслює соціальну неоднорідність ефектів від дії стимулів, які часто помилково вважаються рівноправними. Основний практичний висновок із цієї концепції полягає у необхідності «диференційованого використання стимулів» з урахуванням специфіки потреб, очікувань і психологічних характеристик працівників.

На нашу думку, до недоліків концепції Ф. Герцберга можна віднести відсутність уваги до аналізу потенціалу виконавця та цілеспрямованого формування умов для його реалізації. Теорія також не враховує

індивідуальну варіативність мотиваційних чинників, зумовлену психологічними особливостями особистості, що, своєю чергою, впливає на неоднозначність реакції працівників на ті чи інші стимули. Крім того, припущення про тісний зв'язок між задоволеністю працею та продуктивністю не знайшло достатнього емпіричного підтвердження. Висновок Герцберга щодо того, що заробітна плата не є мотивуючим фактором, є прийнятним лише в контексті підприємств і працівників, що були об'єктами його дослідження. У сучасних вітчизняних умовах цей підхід не завжди відображає реальну ситуацію. Багато сучасних досліджень підтверджують, що теорії А. Маслоу та Ф. Герцберга не можна вважати універсальними моделями мотивації через обмежену емпіричну базу та недостатню узагальненість висновків.

Л. Х'єлл і Д. Зіглер запропонували альтернативну інтерпретацію піраміди потреб А. Маслоу. Вони вважають, що в основі моделі лежить припущення про необхідність попереднього задоволення потреб нижчих рівнів для активізації вищих мотивацій. Як і Маслоу, дослідники підкреслюють значущість послідовного розташування потреб в ієрархії як ключового принципу організації людської мотивації [209, с. 211–222].

Розвиваючи концепцію «збагачення праці», Д. Р. Хекмен запропонував формулу мотиваційного потенціалу:

Мотиваційний потенціал = (Варіативність навичок + Ідентифікація завдання + Значущість завдання) × Автономність × Зворотний зв'язок.

На нашу думку, ця модель хоч і є складною для практичного впровадження, проте може бути корисною для аналізу причин недостатньої задоволеності роботою працівників.

Однією з найбільш прикладних у сфері управління вважається «теорія постановки цілей» (Goal-Setting Theory), розроблена Г. Летемом і Е. Локом. Вона визначає дві ключові детермінанти трудової поведінки – цінності та наміри. Згідно з цією теорією, мотивація і результативність підвищуються, коли працівникам ставляться конкретні, складні, але досяжні цілі. Особливо



важливо залучати працівників до процесу визначення цих цілей, що забезпечує їхню згоду й залученість. Для досягнення амбітних завдань необхідною є підтримка керівництва, а також своєчасний і об'єктивний зворотний зв'язок. Прихильники теорії наголошують на позитивній залежності між чіткістю та складністю цілей і продуктивністю праці. Участь працівника в постановці завдань і наявність системи зворотного зв'язку відіграють важливу роль у підтримці трудової активності.

Теорія цілей також стала підґрунтям для управлінського підходу «управління за цілями» (Management by Objectives, MBO), у межах якого основна увага приділяється чіткому формулюванню цілей і вимірюванню досягнутих результатів. Незважаючи на те, що термін «MBO» нині вважається дещо застарілим через його надмірну бюрократизацію та акцент на кількісних показниках, самі принципи залишаються актуальними. Вони продовжують лежати в основі систем винагороди, прив'язаних до результативності, де чіткість цілей і критеріїв оцінювання відіграють ключову роль у визначенні розміру фінансової мотивації.

Теорія «поведінкової модифікації» Б. Скіннера розглядає людину як продукт зовнішніх стимулів, що формують її поведінку. Згідно з цією концепцією, трудова активність залежить від наслідків дій: поведінка закріплюється або гаситься відповідно до отриманого підкріплення. У контексті трудової мотивації це означає, що бажані результати діяльності посилюють мотивацію до праці, тоді як небажані або байдужі наслідки знижують її або призводять до повної відмови від дій. Особливу увагу Скіннер приділяє асиметрії між позитивним і негативним підкріпленням: хоча негативне підкріплення може змінити поведінку, воно часто спричиняє непередбачувані або небажані наслідки. Покарання не завжди формує нову поведінку, натомість воно сприяє униканню ситуацій, пов'язаних із ним. Позитивне підкріплення є ефективнішим, проте втрачає свою силу за умов надмірної передбачуваності. Найдієвішим, за Скіннером, є «нерегулярне підкріплення», яке забезпечує стійку мотивацію до праці.

Значний внесок у розвиток організаційної мотивації зробила «концепція організаційного клімату» (або «організаційного зростання») Дж. Литвина та Р. Стрингера, що базується на теорії поля К. Левіна та мотиваційній теорії Д. МакКлелланда. У межах цієї концепції виокремлено дев'ять ключових характеристик організаційного клімату, які впливають на реалізацію базових прагнень працівників – досягнення успіху, набуття влади та здобуття визнання [49, с. 64–69].

Аналіз досліджень Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та інших науковців дозволив М. Вудкоку та Д. Френсису створити комплексну модель мотиваційного механізму. У цій моделі враховано як внутрішні, так і зовнішні чинники стимулювання продуктивної поведінки. Автори наголошують, що виробниче середовище має вагомий вплив на мотиваційний рівень працівника, а отже, керівництво має формувати максимально сприятливі умови. Винагорода за працю повинна включати не лише матеріальні компоненти (заробітну плату, премії), а й нематеріальні стимули – соціальні пільги, можливості для професійного зростання, підвищення рівня відповідальності та відчуття причетності до спільної справи.

Вартий уваги й підхід К. Альдерфера, який у своїй «теорії ERG» (Existence – Relatedness – Growth) об'єднав потреби в три категорії: існування, взаємозв'язок і зростання. На відміну від жорсткої ієрархії Маслоу, модель Альдерфера допускає «зворотний рух» у разі неможливості задоволення вищих потреб, що відображає більш гнучкий підхід до розуміння людської мотивації. Відповідно до цієї теорії, індивід може перемикатися між рівнями потреб залежно від обставин, що робить мотиваційний процес динамічним і адаптивним.

Цікавим прикладом культурно обумовленої мотиваційної моделі є «стиль управління «Z»», запропонований В. Оучі. Основу цього підходу становлять колективістські принципи, засновані на національних цінностях і соціально-економічних умовах Японії 1980-х років [146]. В. Оучі розглядає

підприємство як «виробничий клан» – велику родину, де ключовими цінностями є довіра, солідарність, відданість колективу та спільним цілям. У такій організації мотивація базується на глибокому почутті належності до спільноти, що посилюється стабільною зайнятістю, довгостроковими відносинами з роботодавцем і ретельно налагодженими механізмами внутрішньої комунікації.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на виявленні та класифікації потреб, які спонукають людину до дії. Їхня відмінність полягає у визначенні типів потреб (ієрархія Маслоу, три потреби МакКлелланда, двофакторна модель Герцберга, теорія ERG Альдерфера) та уявленнях щодо динаміки їх задоволення. Спільним недоліком цих теорій є надмірна концентрація на відповіді на запитання «що» саме мотивує людину, при цьому майже не приділяється увага питанню «як» формується мотиваційний процес.

Процесуальні теорії, навпаки, акцентують увагу на механізмах формування мотивації, розглядаючи, як саме індивід сприймає ситуацію, формує очікування та приймає рішення щодо поведінки, що веде до досягнення цілей. Серед них – теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія постановки цілей Е. Лока та Г. Летема. Ці підходи вважаються більш універсальними та придатними для практичного застосування, оскільки враховують індивідуальні відмінності у сприйнятті мотиваційних чинників та оцінці зовнішніх впливів.

Мотиваційні теорії є важливою основою для формування ефективної компенсаційної політики підприємства. Їх роль можна окреслити таким чином:

– «змістовні теорії» допомагають ідентифікувати потреби працівників, які мають бути задоволені через систему компенсацій. Наприклад, ієрархія потреб Маслоу вказує на необхідність забезпечення не лише базової оплати (задоволення фізіологічних потреб), а й реалізації вищих потреб – у повазі, розвитку, самореалізації. Це може бути досягнуто через преміювання, програми професійного зростання, системи визнання досягнень. Теорія

Герцберга наголошує, що хоча заробітна плата є гігієнічним фактором, її несправедливість може спричинити демотивацію, тоді як істинними мотиваторами виступають визнання, відповідальність, зростання та змістовність праці;

– «процесуальні теорії» пояснюють, як саме має бути структурована компенсаційна система, щоб вона дійсно мотивувала. Згідно з теорією очікувань Врума, ефективна мотивація виникає лише за умов наявності чіткого зв'язку між зусиллями, досягнутими результатами та очікуваною винагородою, а також якщо ця винагорода є цінною для працівника. Це означає, що система оплати праці повинна бути прозорою, зрозумілою та логічно обґрунтованою. Теорія справедливості Адамса підкреслює важливість суб'єктивного відчуття справедливості – працівники порівнюють свої зусилля та винагороди з аналогічними показниками інших, тому компенсаційна система повинна бути не лише справедливою, а й такою, що сприймається як справедлива. Теорія цілей Лока та Летема доводить, що чітко сформульовані, амбітні, але досяжні цілі, пов'язані з винагородою, здатні суттєво підвищити мотивацію і результативність.

Варто враховувати, що поділ мотиваційних теорій на змістовні та процесуальні є умовним. Сучасне уявлення про мотивацію працівника передбачає інтегративний підхід, що поєднує елементи кількох теоретичних напрямів. Більш деталізовану класифікацію мотиваційних теорій, зокрема за критеріями потребнісно-змістовним, ситуаційно-процесуальним і соціально-гуманістичним підходами, представлено у Додатку Е.

На нашу думку, сучасна політика формування компенсаційних пакетів має ґрунтуватися на поєднанні двох ключових аспектів мотивації: визначенні потреб, які необхідно задовольнити (змістовні теорії), та розумінні процесів, через які відбувається мотивація (процесуальні теорії). Такий підхід дозволяє створити ефективну й справедливую систему винагороди, яка не лише стимулює високу продуктивність, а й забезпечує глибоку залученість працівників.

У сучасних умовах розвитку мотиваційних підходів важливу роль відіграють дослідження українських учених, серед яких можна виокремити Д.Бєлова, І.Петрова [11–12], Н. Гавкалова [25], Д.Богиня [19], М.Ведерніков [21], О. Новікова [26], О. Грішнова [26], В. Данюк, О. Чернушкіна [33–34], О. Дороніна [36–40], А. Калина [49], М. Карлін [54], А. Колот [61–63], Т. Костишина [71–74], І.Петрова [89–93], О. Поплавська [95], М. Семикіна [106–107], С. Цимбалюк [122–134], та інших. Їхні роботи, спираючись на класичні мотиваційні теорії, здійснюють глибоку адаптацію західних підходів до специфіки українського соціально-економічного контексту.

Українські науковці активно вивчають та адаптують мотиваційні концепції з урахуванням таких аспектів:

- національні особливості та менталітет. Зокрема, Д. Богиня, М. Семикіна досліджували вплив культурних цінностей, історичного досвіду та соціальних норм на трудову мотивацію українських працівників. Роль колективізму, патерналізму або індивідуалізму в системі мотивації набуває ключового значення для ефективного управління персоналом в українських реаліях;

- економічна ситуація. В умовах економічної нестабільності, високої частки тіньової економіки та специфіки ринку праці, дослідники аналізують вплив цих факторів на ієрархію потреб та ефективність різних мотиваційних інструментів. Особлива увага приділяється значущості матеріального стимулювання у ситуації низьких доходів і поширеності неформальних трудових відносин;

- галузева специфіка. Українські вчені вивчають особливості мотивації в різних секторах економіки, враховуючи специфіку умов праці, рівень кваліфікації працівників, технологічну забезпеченість тощо;

- вплив сучасних викликів. Роботи А. Колота, Т. Костишиної та інших присвячені вивченню впливу глобальних викликів – війни, пандемії COVID-19, цифровізації – на зміну мотиваційних пріоритетів і потреб. Їхні

дослідження спрямовані на розробку нових стратегій мотивації в умовах невизначеності та трансформації ринку праці;

– пошук комбінованих підходів. Все більше уваги приділяється інтеграції різних мотиваційних теорій та інструментів з метою створення ефективних, адаптивних систем мотивації, які відповідають вимогам українського бізнес-середовища.

Таким чином, сучасні українські дослідження не зосереджуються на розробці принципово нових теорій мотивації, а прагнуть глибше осмислити існуючі концепції з урахуванням національних особливостей, розробляючи на їх основі практичні рекомендації для ефективного управління персоналом у специфічних умовах України.

Підсумовуючи розгляд мотиваційних основ компенсаційної політики, можна стверджувати, що як класичні, так і сучасні дослідження справляють глибокий і сталий вплив на розвиток цієї сфери. Від домінування матеріальних стимулів (основи простих систем оплати) еволюція компенсаційних підходів рухалася в напрямі усвідомлення складної природи людської мотивації. Дослідження школи людських відносин акцентували увагу на соціальних і психологічних потребах, закладаючи підґрунтя для включення до систем винагород елементів, спрямованих на задоволення потреб у визнанні, належності, розвитку.

Змістовні теорії, впорядкувавши потреби та виокремивши різні типи мотиваторів, стали основою для створення гнучких, багатокomпонентних систем компенсацій. Процесуальні теорії, звертаючи увагу на сприйняття справедливості, значущість очікувань і цілей, підкреслили потребу у прозорості, передбачуваності та логічній зв'язаності між зусиллями, результатами і винагородою.

Сучасні дослідження мотивації, враховуючи виклики глобалізації, технологічного прориву та зміну ціннісних орієнтирів, фокусуються на індивідуалізації підходів, балансі між роботою та життям, можливостях

самореалізації та соціальному внеску. Це знайшло своє відображення у формуванні концепції тотальної винагороди (Total Rewards) та прагненні компаній до персоналізації компенсаційних пакетів, які враховують унікальні потреби, мотиваційні профілі та життєві обставини кожного працівника.

Таким чином, можна стверджувати, що еволюція компенсаційної політики є безпосереднім відображенням поглиблення знань про природу людської мотивації. Сучасні інноваційні підходи в цій сфері становлять результат синтезу наукового доробку минулого та глибокого розуміння нових соціально-економічних реалій.

У перспективі післявоєнного відновлення України розвиток мотиваційних засад компенсаційної політики визначатиметься складною взаємодією між потребами виживання, економічної стабілізації та прагненням до якісного покращення умов праці. В умовах гострої конкуренції за кваліфіковану робочу силу (з огляду на міграційні ризики та переорієнтацію працівників на більш стабільні галузі) зростатиме роль матеріального стимулювання як ключового чинника залучення та утримання персоналу, особливо на ранньому етапі економічної відбудови.

Водночас, зі стабілізацією ситуації, акцент поступово зміщуватиметься у бік розширення та диференціації компенсаційних пакетів. В умовах масової психологічної травматизації та зниження відчуття безпеки особливого значення набудуть соціальні пільги, спрямовані на підтримку фізичного та психічного здоров'я: медичне страхування, доступ до психологічної допомоги, програми добробуту. Нематеріальні стимули, такі як можливості професійного розвитку, безперервного навчання, участі у національних відновлювальних проєктах, а також гнучкі форми зайнятості, ставатимуть дедалі важливішими чинниками мотивації, зокрема для молодого покоління, яке прагне не лише фінансової стабільності, але й самореалізації, відчуття сенсу та причетності.

Очікується також посилення індивідуалізації компенсаційних підходів з урахуванням різного життєвого досвіду, мотиваційних профілів і цінностей працівників, які пережили період воєнної нестабільності. Прозорість, справедливість і відкритість систем винагород стануть критично важливими для відновлення довіри у відносинах між роботодавцями та працівниками.

Успіху досягатимуть ті підприємства, які зможуть поєднати економічну ефективність із стратегічними інвестиціями в людський капітал, пропонуючи не лише конкурентоспроможну оплату праці, але й системну підтримку, можливості для особистісного та професійного зростання в умовах трансформації економіки України.

Враховуючи вищезазначене на етапі післявоєнного відновлення економіки важливими пріоритетами компенсаційної політики мають бути:

- залучення та утримання кваліфікованих кадрів (після війни Україна буде мати гостру потребу у кваліфікованих кадрах для відновлення економіки, тому компенсаційна політика має бути спрямована на залучення та утримання таких працівників);
- стимулювання до відновлення економіки (компенсаційні системи мають стимулювати працівників до активної участі у відновленні економіки країни);
- підтримка внутрішньо переміщених осіб (компенсаційна політика має враховувати потреби внутрішньо переміщених осіб та сприяти їх інтеграції в нові громади);
- перекваліфікація та навчання (працівникам, які втратили роботу через війну, має бути надана можливість пройти перекваліфікацію та отримати нові навички, що відповідають потребам ринку праці).



### **1.3. Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю у системі дистрибуції**

В сучасних умовах України, розвиток економіки має суттєве та необхідне значення. Країна перейшла до принципово нового устрою суспільства, яке спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Нові економічні умови вимагають і відповідних змін у формуванні компенсаційного пакета. Необхідність дослідження теоретико-методичних проблем формування компенсаційного пакета в дистрибуційній мережі зумовили актуальність цього дослідження.

В умовах трансформації економіки України у сфері товарного обігу простежується зростання масштабів економічного обороту. З огляду на це активізуються спроби створити ефективні системи та механізми просування товарів зі сфери виробництва у сферу споживання. Ці функції покладаються на розподільчі канали, які складаються з власних комерційних служб і філіалів, торгових представництв, розподільчих центрів, незалежних торгових підприємств і дистриб'юторських компаній. Підвищення ролі процесів дистрибуції в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах обумовили актуальність цього дослідження.

У світовому досвіді накопичено систему наукових знань з організації і управління процесами реалізації товарів, зокрема в системах дистрибуції, в працях О. Азарян, В. Апопія, Г. Армстронга, П. Балабана, Л. В. Балабанової, Г. Дж. Болта, Д. Джоббера, Ф. Котлера, Д. Ланкастера, Л. Лігоненко, А. Мазаракі та ін.

Метою цього підрозділу дисертації є визначення теоретичних підходів формування компенсаційного пакету як основи винагороди за працю в системі дистрибуції.

Термін «дистрибуція» широко розповсюдився в кінці 50-х – на початку 60-х рр. ХХ ст. – в перехідний період від дефіциту товарів до профіциту, тобто перевищення обсягу пропозиції над обсягом попиту. У цей період

розпочався розвиток маркетингової парадигми, а термін «дистрибуція» використовується як синонім терміна «маркетинг», що використовується і сьогодні. У 1960-х рр. дистрибуція разом з управлінням матеріалами становили функціональний зміст логістики. Проте в сучасному трактуванні цього терміна дистрибуцію зараховують до сфери просування товарів і головними аспектами в цьому процесі є створення високоякісного сервісу й ефективного управління ресурсами при належному забезпеченні споживачів товарами.

Українські вчені в різні часи приділяли велику увагу дослідженню сутності дистрибуції. В. Апопій та І. Лопашук визначають, що дистрибуція – це просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистриб'юторів і дилерів на основі єдиної маркетингової і технологічної політики, виробленої постачальником [3, с. 332]. Є. Крикавський, Н. Косар, Н. Кузьо вважають, що ототожнення категорії дистрибуції з категорією збуту є справедливим «...лише за умови, коли для виробника дистрибуція обмежується першою ланкою – безпосереднім споживачем» [75, с. 62–70]. Попри широке застосування термінів «дистрибуція», «дистриб'ютор», у вітчизняних літературних джерелах немає тлумачення дефініції «система дистрибуції», натомість термін «дистрибуційна система» трактується як «сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програм певної системи обробки даних, налагодженої на умови конкретного застосування» [18, с. 46–50]. Інші автори стверджують, що «...дистрибуція (англ. distribution), дистрибуційна або розподільча логістика – це комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілення матеріального потоку між різними, як правило, оптовими покупцями» [10, с. 151–154].

Ми поділяємо погляд авторів, які вважають, що дистрибуція або дистриб'юція – це поняття у логістиці, що іноді позначається як дистрибуційна/розподільча логістика, що означає комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілення матеріального потоку між різними, зазвичай гуртовими покупцями. Отже, розподільча логістика, або

фізичний розподіл, – це діяльність, пов’язана з отриманням продукції, її зберіганням до моменту отримання замовлення і наступної доставки до клієнтів. До дистрибуції доцільно застосовувати методи управління ланцюгом поставок. Також дистрибуція є важливим поняттям маркетингу, де розглядаються проблеми забезпечення оптимального руху товару каналом розподілу до кінцевого споживача. Згідно із сучасною концепцією маркетингу дистрибуція є одним з елементів маркетинг-міксу, в якому її називають місцем (place) або розповсюдженням чи товаропросуванням [194, с. 139–156].

Отже, визначення системи дистрибуції на основі досліджень багатьох учених можна представити в такому вигляді: система дистрибуції – складна економічна система, яка об’єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб’юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її продажу відповідно до стратегії суб’єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем [118; 162].

Система дистрибуції заснована на поєднанні у процесах збуту готової продукції таких основних складових, як:

- стратегія поведінки підприємства (організатора системи дистрибуції) на ринку, зокрема, стратегія маркетингового розподілу, концепція організації системи дистрибуції тощо;
- партнерство з комерційними посередниками, які на договірній основі об’єднуються в канали розподілу;
- ціноутворення, яке має ґрунтуватися на єдиних для всіх учасників каналів розподілу продукції підходах і передбачати справедливе та прозоре встановлення не лише роздрібною ціни, але й цін перепродажу в усьому каналі збуту;
- логістика, яка має бути ефективною для забезпечення фізичного

руху товару (обслуговування замовлень, транспортування, утримування складів, утримування запасів і забезпечення наявності всього заявленого асортименту товарів);

– аналіз і контроль, насамперед, контроль за роздрібними цінами, контроль за наявністю товарів у місцях продажу, контроль за якістю подання товару в кожному пункті продажу, контроль та аналіз діяльності партнерів виробничого підприємства з погляду дотримання домовленостей, стандартів обслуговування, недопущення внутрішньосистемної конкуренції, демпінгування, завдання шкоди іміджу товаровиробника тощо, а також аналіз дій конкурентів [1].

Ми пропонуємо організаційну структуру управління дистрибуційною компанією, діяльність якої зосереджена на організації продажу товарів в межах однієї області (рис. 1.1).

Важливим фактором дистрибуції є факт продажу. Продаж товару в дистрибуції може здійснюватись двома основними способами: звичайним або попередньо.

Звичайний продаж – це система продажу, за якого водій є продавцем товару, всі види продукції завантажені в машину доставки, водій їде за визначеним маршрутом і продає те, що завантажено в машину.

Попередній продаж – це система продажу, за якої торговельний представник здійснює візити до клієнтів за визначеним маршрутом, приймає замовлення, замовлені товари завантажуються в автомобіль доставки, і водій здійснює доставку того, що вже було попередньо продано.

Національний класифікатор професій визначає посадові обов'язки працівників дистрибуційної компанії.

Зупинимось на тих працівниках, діяльність яких пов'язана з продажем товарів.

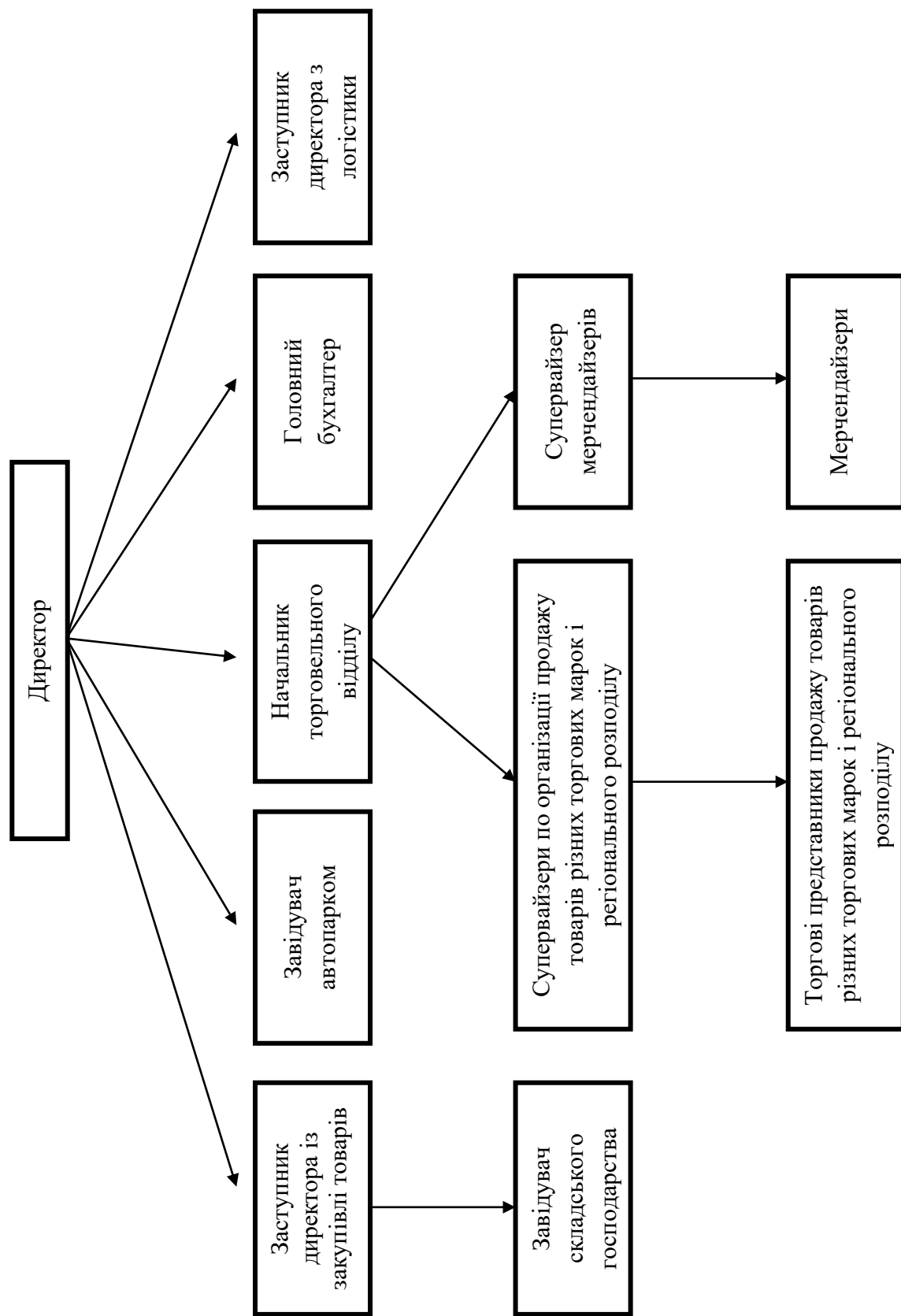


Рис. 1.1. Організаційна структура управління дистрибуційною компанією (власна розробка)

Супервайзер – лідер команди торгових представників, людина більш досвідчена в торговельній діяльності та орієнтації роботи з територією маршрутів.

Ключовими показниками ефективності (KPI) діяльності супервайзера є:

- кількість системних торговельних точок,
- кількість результативних замовлень,
- середня сума замовлення,
- кількість результативних маршрутів,
- кількість маршрутних днів.

Н. Дорошук визначає сутність діяльності супервайзерів у сучасних умовах розвитку торговельної галузі:

- супервайзер самостійно планує свої завдання, що є найкращою мотивацією реалізації мети, оскільки вона вважається реальною для виконання;
- супервайзер спрямовує роботу своїх підлеглих у потрібні торгові точки з конкретними завданнями по кожному візиту;
- супервайзер контролює фокусування торгових агентів на виконанні завдань, починаючи з пріоритетних торгових точок;
- супервайзер не зможе встановити особисту занижену мету, оскільки керівник має можливість контролювати деталі процесів планування і розрахунків [164].

Отже, супервайзер у системі дистрибуції повинен створювати ефективне управління системними продажами в магазинах визначеної території.

Торговий представник – це посередник між компанією-постачальником і торговими точками.

Завдання торгового представника – просувати товар компанії на довіреній йому території, приймати й обробляти замовлення на продукцію, відстежувати суму й терміни оплати. Торговий представник повинен розвивати наявну клієнтську базу та організовувати пошук нових клієнтів, розширювати охоплену продажами територію та може бути середньою ланкою між підприємствами оптової торгівлі та роздрібною мережею.

Торговий представник просуває товар від виробника до споживача і повинен підтримувати стабільність продажів у торгових точках, розвивати продаж шляхом розширення асортименту, вміти працювати з документами (договори, накладні, сертифікати, чеки). Також він повинен надавати підтримку торговій точці, консультувати персонал, надавати інформацію про товар, спілкуватися з покупцями і т. ін. [121].

Мерчендайзер (англ. *merchandiser* – торговець) – особа, яка представляє торгіву компанію в торговій мережі. Відповідає за викладку товарів, встановлення відповідного та необхідного обладнання, розміщує POS-матеріали. Головним його завданням є контроль за наявністю асортименту товарів компанії в магазинах і розміщення їх на найбільш сприятливих для покупки місцях [83].

Більш детальний перелік обов'язків мерчендайзера такий:

- збільшення кількості виставленого товару на полицях магазину;
- викладка товарів згідно з корпоративною планограмою;
- розміщення POS-матеріалів;
- допомога в організації промоакцій (взаємодія із внутрішнім персоналом магазину);
- підтримання торговельного запасу;
- формування замовлень;
- коригування роздрібних цін на товари;
- аудит цін, питомої ваги полиць і промоакцій конкурентів;
- розв'язання локальних проблем у точці продажу;
- розміщення товарів на промодисплеях (зокрема й неоплачених);
- підтримання товарного виду упаковки;
- підтримання іміджу торгової марки (бренда).

На функціонування системи дистрибуції впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників належать:

- рівень розвитку економіки держави і світу;

- регуляторна політика держави: політика зайнятості, соціальна політика, фіскальна політика;
- стан регіонального ринку праці;
- процес здійснення інституціональних перетворень і вдосконалення законодавчо-правової бази.

Внутрішніми чинниками є:

- форма власності та тип фінансової сталості підприємства;
- роль людського чинника в ефективності діяльності системи дистрибуції;
- організація та умови праці;
- стан і структура внутрішнього ринку праці;
- освітній та професійний рівень керівників і працівників;
- розуміння дієздатності ефективного мотиваційного механізму;
- механізм оплати праці.

Сучасні відносини між працею і капіталом, між найманим працівником і роботодавцем значно еволюціонували – як у змістовому, так і в інструментальному аспектах. Вони вийшли за межі традиційних моделей розподілу результатів праці. Для залучення, утримання та мотивації кваліфікованого персоналу роботодавці дедалі частіше застосовують додаткові форми матеріального й соціального заохочення, які не обмежуються виключно формальним виконанням посадових обов'язків.

У цьому контексті особливої уваги набуває поняття «компенсаційний пакет», що суттєво відрізняється від традиційного розуміння компенсації, яке регулюється трудовим законодавством. У науковій літературі компенсаційний пакет трактується як «інтегрована система усіх форм винагород», що надаються працівнику в обмін на його трудовий внесок. Так, американські дослідники Дж. Мілкович та Дж. Ньюман визначають компенсаційні виплати як сукупність усіх фінансових надходжень, матеріальних благ та послуг, які працівник отримує в межах трудових відносин [5].



Найбільш комплексне та сучасне визначення запропонували українські вчені А. М. Колот та С. О. Цимбалюк, які розглядають компенсаційний пакет як «сукупність матеріальних і нематеріальних виплат, благ та послуг», що надаються працівникові в обмін на використання його компетенцій згідно з чинним законодавством, внутрішніми нормами компанії та умовами трудових договорів [6].

Таке розуміння компенсаційного пакета відповідає сучасним тенденціям управління персоналом, у яких ключову роль відіграє не лише економічна зацікавленість, але й врахування соціальних і психологічних потреб працівника, що формує основу для довгострокової лояльності та ефективної взаємодії між працівником і роботодавцем.

Автори справедливо акцентують увагу на тому, що розробка ефективного компенсаційного пакета має відповідати низці ключових вимог, які забезпечують як економічну доцільність, так і соціальну справедливість. Зокрема, йдеться про такі положення:

1. Стимулююча функція. Елементи компенсаційного пакета повинні бути орієнтовані на стимулювання працівників до досягнення визначених результатів, підтримку бажаної трудової поведінки та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

2. Прозорість і справедливість. Компенсаційна політика має передбачати єдині, зрозумілі та прозорі правила нарахування і виплати винагород для всіх категорій персоналу, формуючи у працівників відчуття справедливості та рівного ставлення.

3. Гнучкість і персоналізація. При формуванні компенсаційного пакета необхідно враховувати різноманіття потреб, інтересів і очікувань працівників. Важливо поєднувати єдині стандарти з можливістю індивідуального підходу до окремих категорій персоналу.

4. Конкурентоспроможність на ринку праці. Компенсаційна система повинна забезпечувати привабливі умови для залучення та утримання

кваліфікованих фахівців, з огляду на практики інших роботодавців у межах галузі та регіону.

5. Функціональна підтримка посадових обов'язків. Соціальна складова компенсаційного пакета має не лише підкреслювати статус працівника, але й сприяти виконанню ним професійних функцій (наприклад, надання службового транспорту, оплата мобільного зв'язку).

6. Формування позитивної корпоративної культури. Компенсаційна політика має сприяти зміцненню командної роботи, підтримці співробітництва та розвитку ініціативності. Доцільним є включення елементів колективного преміювання, винагород за командні досягнення та участі працівників у прибутку підприємства.

7. Дотримання законодавчих вимог. Будь-яка компенсаційна політика має ґрунтуватися на нормах чинного трудового законодавства. Порушення цих норм спричиняє зниження довіри до роботодавця, зменшення мотивації персоналу та загострення соціальних конфліктів.

8. Забезпечення стабільності умов праці. Будь-які зміни або нововведення в компенсаційній політиці не повинні призводити до погіршення матеріального становища працівників. Одностороннє зменшення розміру оплати праці суперечить чинному законодавству (зокрема, ст. 97 КЗпП України) [2] і веде до зниження лояльності та ефективності.

9. Фінансова обґрунтованість. Компенсаційна політика не повинна підривати економічну стабільність підприємства. Усі нові форми винагород повинні бути ретельно оцінені з погляду їх соціально-економічної доцільності. Зміни, зумовлені законодавством або колективними угодами, підлягають обов'язковому виконанню.

Ураховуючи те, що основою компенсаційної моделі винагороди за працю є компенсаційний пакет, С. О. Цимбалюк визначає його сутність як сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема, матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і не матеріальних

благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці отриманими у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу) відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [133].

Окремі науковці (Р. Хенімен, С. Гросс, Г. Фрідман, С. Каплан) до компенсаційного пакета включають лише грошові винагороди. З моменту появи й донині гроші є найбільш впливовим і найочевиднішим засобом винагороди завдяки таким властивостям:

Ненасичуваність – потребу у грошах майже неможливо наситити, для більшості людей грошей не буває забагато, вони надають гарантію задоволеності не лише теперішніх, але й майбутніх потреб.

Відстроченість споживання – гроші надають можливість відкласти споживання, задоволення потреб на майбутнє.

Універсальність – гроші є універсальною цінністю, яка визнається всіма, тому за їх допомогою можна оцінювати будь-яку діяльність і більш того, будь-які аспекти такої діяльності: кількість, закінченість, якість, терміни, творчість, лояльність тощо.

Вимірюваність – можливо встановити точний розмір винагороди за виконання пра-цівником певної роботи.

Можливість використовувати різні види винагороди – гроші можуть виплачуватися працівнику у формі призів, бонусів, надбавок, бути не лише матеріальним, але й моральним стимулом до ефективної сумлінної праці.

Накопичення багатства – гроші, на відміну від багатьох інших винагород, можуть накопичуватися, викликаючи у працівника прагнення заробляти більше.

Комплексність мотивуючої дії: гроші використовуються для задоволення не лише матеріальних, але й соціальних і духовних потреб.

Існують певні очікування працівників щодо організації винагороди на підприємстві. Працівник очікує, що йому платитимуть:

- розумно – заробітна платня має бути порівняна із платнею за виконання таких обов’язків на такій же посаді на інших підприємствах галузі;
- чесно – якщо працівник знає, що його трудовий внесок приносить підприємству значну частину прибутку, він очікує на отримання частки від цього прибутку;
- постійно – працівник хоче бути впевненим, що навіть за складних для організації умов він матиме роботу й отримає зароблені гроші;
- прогресивно – працівник не хоче бути обмежений режимом фіксованої заробітної плати ні без надії на її підвищення;
- легально – працівник віддасть перевагу легально отриманим грошам перед грошами «в конверті» [131, с. 124–136].

Згідно з поглядами деяких авторів (Дж. Мілкович і Дж. Ньюман), до компенсації належать усі матеріальні виплати та винагороди, які надає роботодавець найманим працівникам. Р. Хендерсон виокремлює некомпенсаційні винагороди: підвищення почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, поліпшення фізичного здоров’я, підвищення інтелектуального рівня, заохочення конструктивних соціальних взаємозв’язків з колегами по роботі тощо [4, с. 90].

Компенсаційний пакет – це категорія не лише найманого працівника (найманий працівник одержує пакет компенсацій), а й роботодавця (власника, керівника), який надає найманому працівникові пакет компенсацій за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження результатами (продуктами) його праці. Відмінність сутності поняття «компенсаційний пакет» із позицій найманого працівника та роботодавця представлена в таблиця 1.3.

Структура та обсяг компенсаційного пакета на різних підприємствах можуть істотно відрізнятися залежно від фінансових можливостей, специфіки посадових обов’язків, стану ринку праці, вимог трудового законодавства та інших чинників.

Загалом до складу компенсаційного пакета входять: базова заробітна плата, інші форми матеріального заохочення, що не входять до фонду оплати праці, виплати з прибутку підприємства, а також нематеріальні винагороди та блага [8].

Таблиця 1.3

**Відмінності сутності поняття «компенсаційний пакет» з позицій найманого працівника та роботодавця**

Сутність поняття	Відмінності з позицій	
	найманого працівника	роботодавця
Компенсаційний пакет	Сукупність усіх компенсацій, зокрема, матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг	Сукупність усіх витрат, що надаються найманому працівнику
	Отримує за виконання певної трудової функції на конкретному підприємстві та досягнуті результати праці	Надаються за долучення працівника до процесу праці й розпорядження його результатами (продуктами) праці
	Пакета компенсацій має бути достатньо для розширеного відтворення робочої сили, забезпечення матеріального добробуту працівника та його родини	Витрати повинні залучати найманого працівника до ефективної праці, формувати відданість і лояльність, мотивувати до досягнення ефективних результатів

*Джерело: узагальнено автором на основі досліджень С. Цимбалюк [123; 126].*

Основні напрями удосконалення компенсаційного пакету в системі дистрибуції представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Структура та особливості компенсаційного пакету в системі дистрибуції**

Аспект дослідження	Основні положення	Результати/висновки
<b>Структура компенсаційного пакету</b>	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
<b>Особливості компенсаційного пакету</b>	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

## Продовження табл. 1.4

Аспект дослідження	Основні положення	Результати/висновки
<b>Роль у залученні та утриманні дистриб'юторів</b>	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
<b>Вплив мотиваційних чинників</b>	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
<b>Методи оцінки ефективності</b>	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
<b>Напрямки удосконалення</b>	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

Отже, узагальнення аналізу сутності дистрибуції та компенсаційного пакету, як основи винагороди за праці у системі дистрибуції сприятиме активізації продажу товарів у системі дистрибуції, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і національної економіки в сучасних умовах змін.

### Висновки до розділу 1

1. Компенсаційна політика є стратегічним елементом системи управління людськими ресурсами, який спрямований на забезпечення ефективної мотивації працівників, підвищення їхньої залученості та продуктивності праці. Вона виконує ключову роль у формуванні конкурентоспроможного середовища на ринку праці, сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, стимулює професійний

розвиток і зміцнює лояльність персоналу до організації. Комплексна компенсаційна система охоплює як матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, доплати за додаткові навантаження, так і нематеріальні мотиваційні чинники, що підвищують загальну задоволеність працівників робочим середовищем. До останніх належать розширені соціальні пакети, можливості професійного та кар'єрного зростання, забезпечення гнучкого графіка роботи, корпоративна культура, визнання досягнень, програми навчання та розвитку. Сучасні організації дедалі частіше застосовують концепцію тотальної винагороди, яка поєднує фінансові й нефінансові методи стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби та очікування персоналу. Такий підхід сприяє не лише досягненню стратегічних цілей компанії, а й підвищенню рівня задоволеності працівників, що позитивно позначається на їхній продуктивності та загальній ефективності діяльності організації.

2. Проведене гносеологічне дослідження довело, що останнім часом спостерігається суттєве розширення концепції компенсаційної політики, що відображає зміни в управлінні людськими ресурсами та адаптацію до нових соціально-економічних умов. Сучасні системи компенсацій вже не обмежуються лише традиційними фінансовими виплатами у вигляді заробітної плати, премій і бонусів. Вони мають комплексні соціальні та професійні програми, спрямовані на створення сприятливих умов праці, розвиток кар'єрного потенціалу працівників і забезпечення їхнього добробуту. Дослідження вказують на те, що збалансована система винагороди позитивно впливає не лише на рівень задоволеності персоналу, а й на його залученість у робочий процес, що безпосередньо корелює зі зниженням рівня плинності кадрів. Успішні компанії дедалі частіше застосовують індивідуалізовані підходи до компенсаційної політики, зважаючи на унікальні потреби працівників і їхні професійні амбіції. Йдеться про розширені соціальні пакети, можливості дистанційної роботи, програми підвищення кваліфікації, менторство, корпоративне навчання та спеціалізовані програми добробуту, що підтримують баланс між роботою та особистим життям.

3. Значення соціальних пакетів у структурі компенсацій постійно зростає, що зумовлено зміною підходів до управління персоналом і посиленням конкуренції на ринку праці. У сучасних умовах компенсаційна політика не лише спрямована на виплату заробітної плати, а й на надання комплексу соціальних благ, які підвищують рівень задоволеності працівників і сприяють їхній довгостроковій лояльності до роботодавця. До таких благ належать медичне страхування, програми професійного навчання та підвищення кваліфікації, гнучкий графік роботи, корпоративні знижки, спортивні та оздоровчі програми, забезпечення дитячих садків або компенсація витрат на догляд за дітьми. Розширення системи соціальних компенсацій узгоджується з теорією справедливості, згідно з якою працівники оцінюють власну винагороду відносно колег і конкурентів на ринку праці. Якщо працівник відчуває, що його компенсаційний пакет є менш вигідним порівняно з іншими, це може призвести до зниження мотивації, зменшення продуктивності та навіть бажання змінити місце роботи. Навпаки, компанії, які пропонують конкурентоспроможні соціальні пакети, отримують вищий рівень залученості персоналу, зниження плинності кадрів і зростання загальної продуктивності.

4. Формування ефективної компенсаційної політики базується на трьох ключових принципах: справедливості, конкурентоспроможності та гнучкості, які визначають її вплив на мотивацію персоналу, продуктивність праці та фінансову стійкість організації. Принцип справедливості означає, що рівень винагороди має відповідати внеску працівника, його компетенціям, досвіду та обійманій посаді. Принцип конкурентоспроможності полягає в тому, що компенсаційна система повинна відповідати ринковим стандартам, забезпечуючи привабливі умови праці, які дозволяють залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Принцип гнучкості полягає в адаптації компенсаційної політики до змін зовнішнього середовища та індивідуальних потреб працівників. Емпіричні дослідження свідчать, що організації, які впроваджують диференційовані підходи до винагороди, досягають вищого рівня задоволеності працівників, підвищення їхньої продуктивності та



поліпшення фінансових показників. Такі компанії не лише створюють сприятливе робоче середовище, а й зміцнюють свою позицію на ринку, оскільки мотивовані та залучені співробітники сприяють досягненню стратегічних цілей.

5. Сучасні виклики, такі як глобалізація, цифрова трансформація, демографічні зміни та економічні кризи, доводять необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності компенсаційної політики відповідно до соціально-економічних умов розвитку. З огляду на динамічні зміни на ринку праці, викликані автоматизацією, розвитком дистанційної роботи та новими вимогами до кваліфікації персоналу, потрібно застосовувати комплексний підхід до системи винагород. Успішна реалізація компенсаційної політики залежить від своєчасної адаптації її інструментів до поточних макроекономічних умов, змін ринкової кон'юнктури та нормативно-правового середовища. Зокрема підвищення рівня інфляції, коливання курсу національної валюти, зміни в податковій політиці безпосередньо впливають на рівень заробітної плати, систему преміювання та соціальні пакети. Конкуренція за висококваліфікованих працівників змушує компанії переглядати свої підходи до компенсації, впроваджуючи більш персоналізовані мотиваційні програми та додаткові бонуси, такі як можливість навчання, гнучкий графік роботи та корпоративні пільги. Особливо важливо враховувати зміни в трудовому законодавстві, що регламентує права та обов'язки як працівників, так і роботодавців. Наприклад, оновлення норм щодо мінімальної заробітної плати, оподаткування заробітної плати, умов працевлаштування та соціального страхування може суттєво впливати на компенсаційні механізми. Крім того, велике значення має дотримання міжнародних стандартів соціальної відповідальності (ISO 26000, 2010), які визначають етичні аспекти ведення бізнесу, справедливі умови праці, гендерну рівність і принципи сталого розвитку.

6. Оптимізація компенсаційних механізмів є важливим стратегічним інструментом, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати

продуктивність праці, а й зміцнювати їхню позицію на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Ефективна система компенсації є ключовим фактором залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що особливо актуально в умовах високої конкуренції за таланти. Впровадження персоналізованих схем мотивації дає можливість враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи їм відповідні стимули для підвищення продуктивності. Компанії, які застосовують гнучкі бонусні програми, зокрема преміювання за інноваційні рішення, доплати за додаткові навантаження та програми нематеріального заохочення (кар'єрне зростання, можливості навчання, розширені соціальні пакети), отримують вищий рівень задоволеності персоналу. Використання КРІ (ключових показників ефективності) як основного елемента компенсаційної політики сприяє встановленню чітких критеріїв оцінювання продуктивності працівників. Це дозволяє створити прозору систему винагороди, коли кожен співробітник розуміє зв'язок між власним внеском у розвиток компанії та рівнем матеріального або нематеріального заохочення. Такий підхід не лише стимулює високу ефективність роботи, а й сприяє справедливому розподілу ресурсів, що позитивно впливає на моральний клімат у колективі.

Основні положення 1 розділу було опубліковано у [66; 69; 138; 139; 144; 193].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ

#### 2.1. Аналіз впливу оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі в контексті удосконалення дистрибуційної системи

Аналіз впливу оплати праці на соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі в контексті удосконалення дистрибуційної системи є надзвичайно актуальним, особливо в умовах воєнного стану та постконфліктного відновлення. Оплата праці є одним з ключових факторів впливу на соціально-економічний розвиток торговельних підприємств, тому що вона відіграє багатогранну роль у соціально-економічному розвитку торговельних підприємств [141, с. 347–350]. Отже, наведемо їх.

*Перший фактор* – важливість мотивації працівників. Справедлива та конкурентна оплата праці є потужним мотиватором для працівників [89, с. 22–28; 93]. Вона стимулює підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування клієнтів і зменшення плинності кадрів [137, с. 351–355]. В умовах воєнного стану, коли психологічний стан працівників може бути нестабільним [1, с. 36–38], а ризики – підвищеними, належна оплата праці є важливим фактором збереження трудового потенціалу [99].

*Другий фактор* – соціальна стабільність. Забезпечення гідної оплати праці сприяє підвищенню рівня життя працівників і їхніх сімей, що позитивно впливає на соціальну стабільність у суспільстві [43]. В умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, стабільний дохід є критично важливим для підтримки споживчого попиту та запобігання соціальній напрузі [97].

*Третій фактор* – економічне зростання. Висока продуктивність праці, стимульована належною оплатою, сприяє збільшенню обсягів продажів і прибутку підприємств [146]. Це забезпечує надходження до бюджету у вигляді податків і створює умови для подальшого розвитку економіки. Збільшення

продуктивності праці сприяє розширенню ресурсної бази інвестицій у виробництво й торгівлю [136].

*Четвертий фактор* – можливість залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Конкурентна оплата праці – необхідна умова для залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що особливо важливо для розвитку інновацій і впровадження сучасних технологій у торгівлю [82].

Удосконалення дистрибуційної системи є ключовим інструментом підвищення ефективності торговельних підприємств, особливо в умовах воєнного стану та після нього [183].

Для цього слід вжити деякі заходи.

*Перший захід* – оптимізація логістики. Ефективна дистрибуційна система дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скоротити витрати на транспортування та зберігання товарів, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства. В умовах обмеженості логістики, спричиненої війною, оптимізація дистрибуції набуває особливого значення [16, с. 12–20].

*Другий захід* – забезпечення доступності товарів. Розвинена дистрибуційна мережа забезпечує доступність товарів для споживачів у різних регіонах країни, що особливо важливо в умовах територіальних обмежень і порушення логістичних ланцюжків. Як зазначено в тексті, наявні недоліки в розміщенні підприємств торгівлі зумовлені умовами реагування на надзвичайні ситуації та періоди воєнного стану. Удосконалення дистрибуції дозволяє ефективніше реагувати на такі виклики [168].

*Третій захід* – підвищення ефективності управління запасами. Сучасні дистрибуційні системи дозволяють ефективно управляти запасами товарів, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку продукції на складах, що сприяє оптимізації фінансових ресурсів підприємства [167, с. 257–273; 177].

*Четвертий захід* – розвиток електронної комерції. Удосконалення дистрибуційної системи – необхідна умова для розвитку електронної комерції, яка набуває все більшої популярності в сучасному світі [180, с. 407–424].

Ефективна логістика та доставка товарів є ключовими факторами успіху онлайн-торгівлі [189, с. 2657–2664].

*П'ятий захід* – вплив на ціноутворення. Ефективна дистрибуція дозволяє знизити витрати, що може позитивно вплинути на цінову політику підприємства та зробити товари більш доступними для споживачів, тому збільшення інвестицій потребує удосконалення системи ціноутворення [176, с. 1–22]. У таблиці 2.1 відображено динаміку оптового та роздрібного товарообороту в Україні за 2019–2023 рр., вона є важливою для аналізу стану та тенденцій розвитку торгівлі в країні. Дані цієї таблиці допоможуть відстежити зміни обсягів оптового та роздрібного товарообороту за роками, що дозволяє ідентифікувати тенденції зростання, спаду або стагнації.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка оптового та роздрібного товарообороту в Україні  
за 2019–2023 рр.**

<b>Показники</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Динаміка 2023 р. у % до 2022 р.</b>
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн грн	2322176,9	2462558,8	3377409,4	2768308,3	3381973,2	122
Оборот роздрібною торгівлі, млн грн	1094045,8	1201624	1443832,9	1396268,8	1855384,1	133
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб), млн грн	793479,2	868283,3	1044516,5	971141,6	1248028,3	129

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

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що у довоєнний період (2019–2021) як оптовий, так і роздрібний товарооборот стійко зростали. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку внутрішнього ринку України до початку

повномасштабної війни в лютому 2022 р., яка спричинила значне падіння обох видів товарообороту, що є наслідком руйнування логістичних ланцюжків, міграції населення, падіння купівельної спроможності та загальної економічної нестабільності. Попри воєнні дії, у 2023 р. спостерігалось відновлення та навіть значне зростання як оптового, так і роздрібного товарообороту порівняно з 2022 р. Це може свідчити про адаптацію бізнесу до нових умов, часткове відновлення споживчого попиту та ефективність заходів державної підтримки.

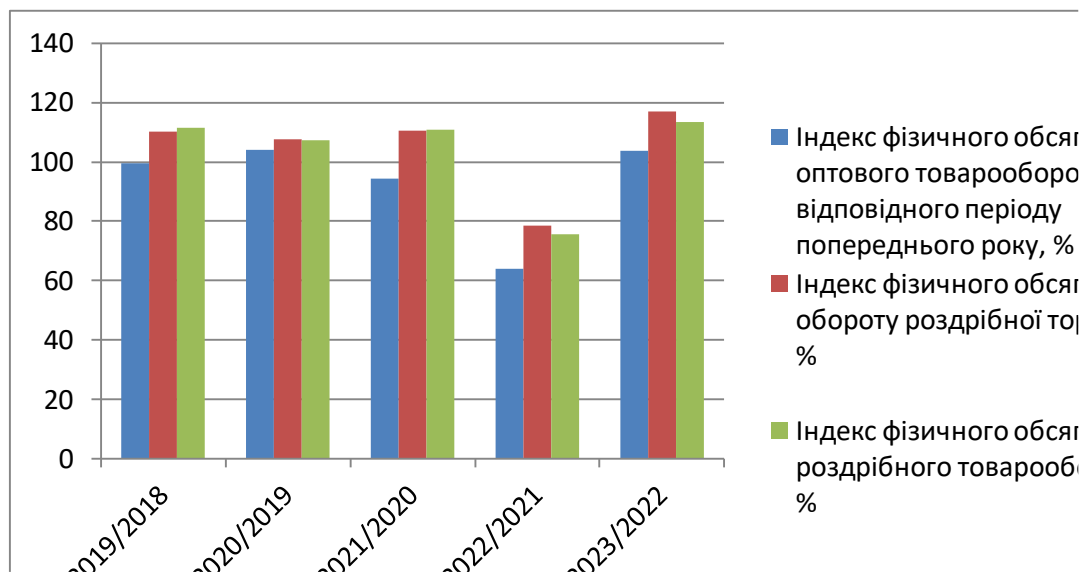
Зростання оптового товарообороту у 2023 р. на 22% порівняно з 2022 є значним. Це може бути пов'язано з відновленням виробничих процесів, налагодженням нових логістичних шляхів і переорієнтацією на внутрішній ринок. Важливо зазначити, що показник 2023 р. майже зрівнявся з показником 2021 р., що свідчить про певну компенсацію втрат, спричинених війною. Зростання обороту роздрібною торгівлі у 2023 р. на 33% порівняно з 2022 р. є ще більш вражаючим. Це може пояснюватися кількома чинниками:

- населення поступово адаптується до життя в умовах війни, відновлюється споживчий попит на товари першої необхідності та інші товари [102];
- переміщення населення всередині країни сприяє перерозподілу споживчого попиту та розвитку торгівлі у відносно безпечних регіонах [42];
- програми державної підтримки бізнесу та населення можуть сприяти відновленню споживчої активності [79, с. 3–11];
- війна могла призвести до зміни структури споживання, збільшився попит на товари першої необхідності та товари, що забезпечують безпеку та комфорт в умовах війни [210].

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб) також значно зріс у 2023 р. (29 % порівняно з 2022 р.). Важливо відзначити, що цей показник дещо нижчий за загальний оборот роздрібною торгівлі, що може свідчити про зростання ролі малих підприємців і фізичних осіб-підприємців у роздрібній торгівлі.

Війна суттєво вплинула на динаміку товарообороту. Його падіння у 2022 р. є прямим наслідком воєнних дій. Проте відновлення та зростання у 2023 р. свідчить про стійкість української економіки та здатність бізнесу адаптуватися до складних умов. Український ринок торгівлі здатен до відновлення після значного падіння, спричиненого війною. Зростання роздрібної торгівлі упродовж 2023 р. є більш значним, ніж зростання оптової торгівлі, що може свідчити про зміну структури економіки та збільшення ролі внутрішнього споживання. Подальший розвиток торгівлі залежатиме від багатьох факторів, зокрема від перебігу воєнних дій, економічної ситуації в Україні та світі, а також ефективності заходів державної підтримки.

Проаналізуємо рис. 2.1, що відображає індекси фізичного обсягу оптового та роздрібного товарообороту до відповідного періоду попереднього року у відсотках. Важливо пам'ятати, що «фізичний обсяг» означає обсяг товарообороту, скоригований на інфляцію, тобто відображає реальну зміну кількості проданих товарів.



Джерело: «Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі»

<https://www.ukrstat.gov.ua/>

**Рис. 2.1. Динаміка індексів фізичного обсягу оптового та роздрібного товарообороту в Україні (2019–2023 рр.)**

Дані рис. 2.1 свідчать про стійке зростання індексів фізичного обсягу роздрібної торгівлі (як загального, так і підприємств роздрібної торгівлі) у

довоєнний період (2019–2021), а також про збільшення реального обсягу проданих товарів у роздрібній торгівлі. У цей період індекс фізичного обсягу оптового товарообороту був нестабільний: дещо знизився у 2019/2018 рр., зріс у 2020/2019 рр. та значно зменшився у 2021/2020 рр. Це може свідчити про вплив різних чинників на оптову торгівлю, таких як зміни у виробництві, імпортно-експортні операції та логістичні проблеми. Початок повномасштабної війни у 2022 р. призвів до різкого падіння індексів фізичного обсягу як оптової, так і роздрібною торгівлі. Це є прямим наслідком руйнування економічних зв'язків, логістичних проблем, зменшення виробництва та падіння споживчого попиту. Падіння оптової торгівлі було ще більш значним, ніж роздрібною. У 2023 р. спостерігалося відновлення індексів фізичного обсягу як оптової, так і роздрібною торгівлі. Це свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, часткове відновлення економічної активності та споживчого попиту. Важливо відзначити, що роздрібна торгівля більш швидко відновлювалася, ніж оптова.

Падіння індексу фізичного обсягу оптового товарообороту у 2021/2020 рр. може бути пов'язано з наслідками пандемії COVID-19 та порушенням глобальних ланцюжків постачання. Різке падіння у 2022/2021 рр. є прямим наслідком початку повномасштабної війни. Відновлення у 2023/2022 рр. свідчить про адаптацію оптової торгівлі до нових умов. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі та індекс фізичного обсягу роздрібною товарообороту мають схожу динаміку, що свідчить про узгодженість даних. Стійке зростання у довоєнний період свідчить про позитивні тенденції у розвитку роздрібною торгівлі. Значне падіння у 2022/2021 рр. є наслідком впливу війни. Значне зростання у 2023/2022 рр. свідчить про швидке відновлення роздрібною торгівлі. У 2023 р. роздрібна торгівля відновлювалася значно вищими темпами, ніж оптова. Це може бути пов'язано з кількома факторами, як-от:

– швидша адаптація роздрібною сектора, тобто роздрібні підприємства зазвичай є більш гнучкими та швидше адаптуються до змін у ринкових умовах [76];



– війна могла призвести до зміни структури споживання, через зростання попиту на товари першої необхідності та товари, що реалізуються через роздрібну мережу [175, с. 408–429];

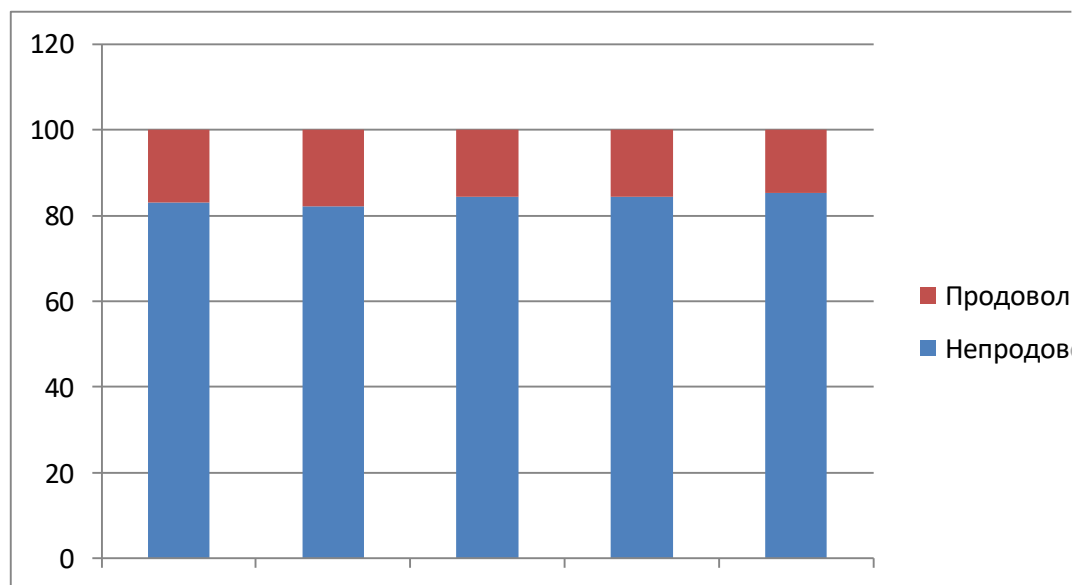
– роздрібна торгівля більше орієнтована на внутрішній попит, який поступово відновлювався [155, с. 155–165];

– український ринок торгівлі зазнав значних потрясінь унаслідок повномасштабної війни [119, с. 126–131];

– роздрібна торгівля більш швидко відновлювалася, ніж оптова [103].

Подальший розвиток торгівлі залежатиме від багатьох факторів, зокрема таких, як перебіг воєнних дій, економічна ситуація та державна політика.

Проаналізуємо рис. 2.2, що відображає питому вагу продовольчих і непродовольчих товарів в оптовому товарообороті України у відсотках за період 2019–2023 рр.



*Джерело: «Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі»*

<https://www.ukrstat.gov.ua/>

**Рис. 2.2. Структура оптового товарообороту за 2019–2023 рр.**

Основна тенденція, що відображена на рисунку, – це переважання непродовольчих товарів у структурі оптового товарообороту протягом усього досліджуваного періоду. Питома вага непродовольчих товарів стабільно висока та коливалась у межах 82,2–85,2%, а продовольчих – 14,8–17,8%. У період з

2019 по 2021 р. спостерігалася відносна стабільність у співвідношенні продовольчих і непродовольчих товарів. Питома вага непродовольчих товарів коливалась у межах 82,2–84,4%, а продовольчих – 15,6–17,8 %. Незначне зростання частки продовольчих товарів у 2020 р. може бути пов'язано з початком пандемії COVID-19 та підвищеним попитом на продукти харчування. У 2022 та 2023 рр. спостерігалось подальше зростання частки непродовольчих товарів і зменшення частки продовольчих. У 2023 р. питома вага непродовольчих товарів досягла 85,2%, а продовольчих – 14,8 %. Ця тенденція може бути зумовлена кількома чинниками:

- повномасштабна війна в Україні призвела до зміни структури споживання та попиту на товари. Зокрема спостерігається зменшення попиту на деякі види продовольчих товарів і збільшення попиту на непродовольчі товари, такі як товари першої необхідності, одяг, товари для дому, будівельні матеріали тощо [104, с. 58–71];

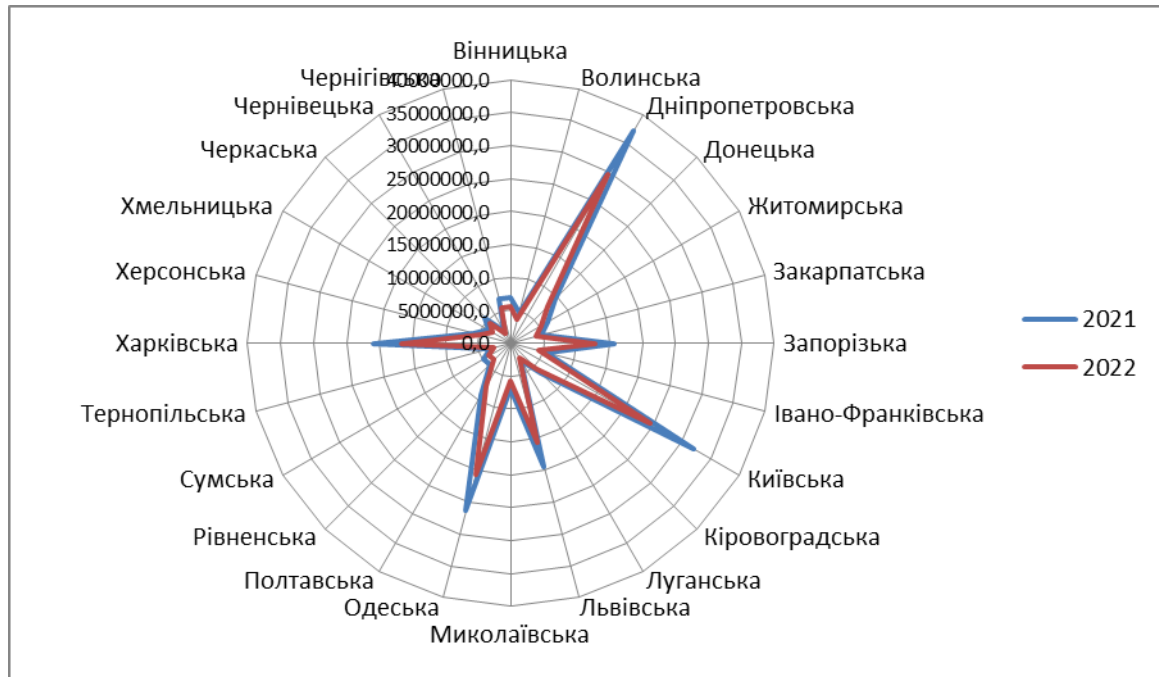
- воєнні дії вплинули на логістичні ланцюжки та імпорт товарів, що також призвело до зміни співвідношення продовольчих і непродовольчих товарів в оптовому товарообороті [120];

- війна призвела до зміни структури економіки, з переорієнтацією на певні галузі, що виробляють непродовольчі товари [48].

Непродовольчі товари домінують у структурі оптового товарообороту України протягом усього досліджуваного періоду. Починаючи з 2022 р., спостерігається тенденція до подальшого збільшення частки непродовольчих товарів і зменшення частки продовольчих. Ця тенденція імовірно пов'язана з впливом воєнних дій, змінами в логістиці та імпорті, а також зміною структури економіки та споживчого попиту.

Проаналізуємо рис. 2.3, що відображає ранжування областей України за обсягом роздрібного товарообороту у 2021 та 2022 рр.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 р. призвело до значного падіння обсягів роздрібного товарообороту в усіх областях України.



Джерело: [113; 114; 115; 116; 117].

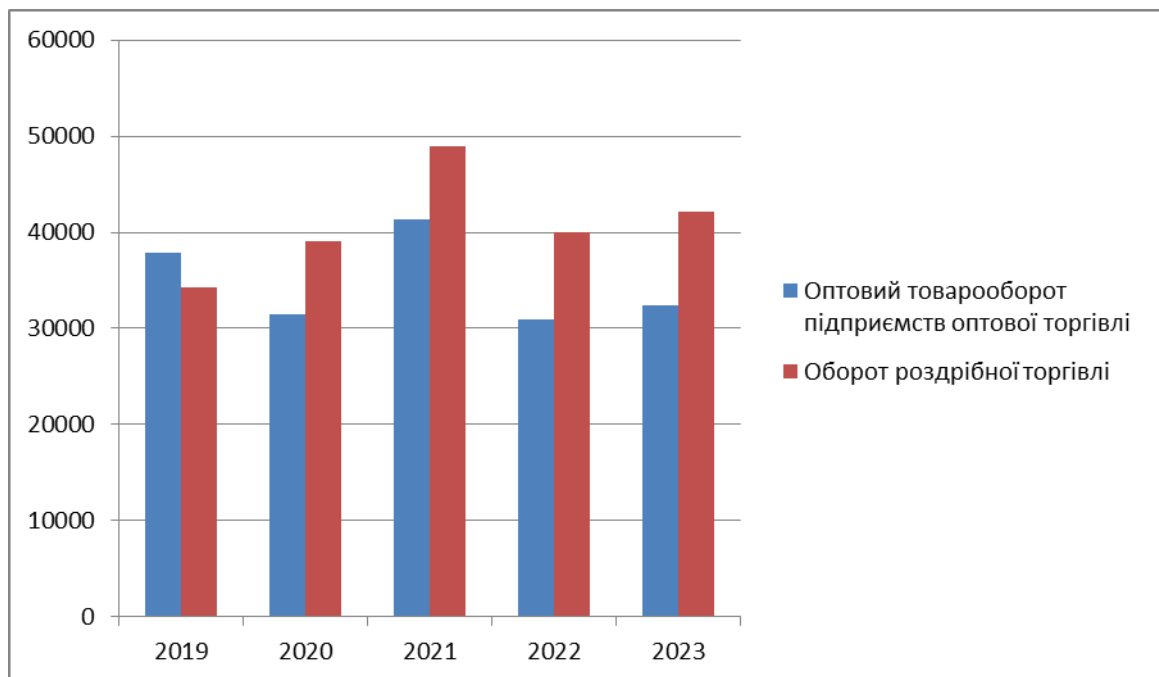
**Рис. 2.3. Ранжування областей України за обсягом роздрібного товарообороту**

Це очікуваний наслідок війни, що зумовлений багатьма факторами, такими як бойові дії та руйнування інфраструктури, внутрішня та зовнішня міграція населення, зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюжків, економічна нестабільність і невизначеність. Хоча обсяги товарообороту зменшились, загалом спостерігається збереження відносного ранжування областей. Тобто області, які лідирували за обсягом товарообороту в 2021 р., переважно залишаються лідерами і у 2022 р., хоча і з нижчими показниками.

Беззаперечним лідером за обсягом роздрібного товарообороту як у 2021, так і у 2022 р. є м. Київ. Це пояснюється концентрацією населення, бізнесу та інфраструктури в столиці. Найвищі значення за ці роки не тільки у м. Київ, а й у Дніпропетровській та Київській областях, що свідчить про їхню економічну значущість. Проте падіння обсягу товарообороту в Києві також є значним. Дніпропетровська, Харківська області також зазнали найбільших втрат, що, ймовірно, пов'язано з активними бойовими діями та економічним спадом. У

західних областях, зокрема Чернівецька та Львівська, спостерігалися менші абсолютні втрати, можливо, завдяки відносній безпеці та підтримці внутрішньо переміщених осіб. Аналіз показав, що зниження показників було повсюдним, але масштаби варіювалися залежно від географічного розташування та рівня розвитку. Дніпропетровська, Одеська, Харківська, Київська області традиційно лідирували за економічними показниками, це відобразалося і на обсягах роздрібного товарообороту.

Обсяги оптового товарообороту в Полтавській області значно коливалися протягом аналізованого періоду, що свідчить про вагомий вплив зовнішніх і внутрішніх економічних чинників (рис. 2.4).



Джерело: [113; 114; 115; 116; 117].

**Рис. 2.4. Аналіз показників оптового та роздрібного товарообороту Полтавської області (2019–2023 рр.)**

У 2019 р. у Полтавському регіоні зафіксовано найвищий показник товарообороту до початку пандемії COVID-19 (37,817.5 млн грн). У 2020 р. обсяг скоротився на 16.8%, що пов'язано з пандемічними обмеженнями, порушенням ланцюжків постачання та зниженням попиту в секторі B2B. Відновлення у 2021 р. (+31.2%) можна пояснити адаптацією бізнесу до нових

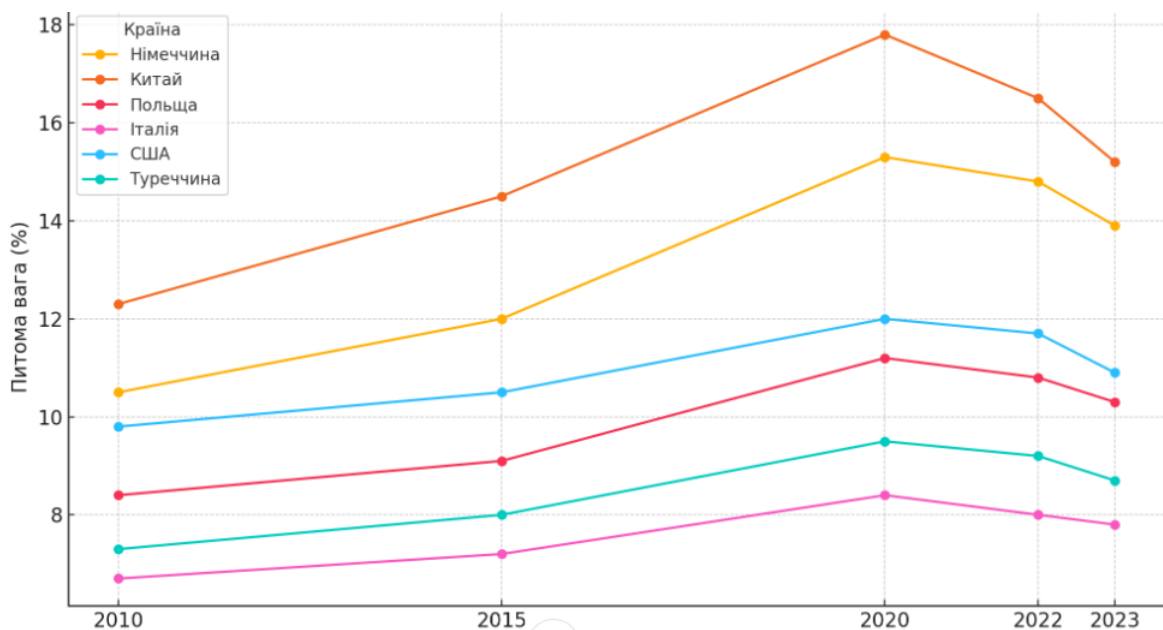
умов і пожвавленням економічної активності. Зниження на 25.2% у 2022 р. і відносно невелике зростання у 2023 р. (+4.8%) свідчать про значний вплив війни, зокрема через міграцію населення, руйнування інфраструктури та перебої у логістиці, а значні коливання оптового товарообороту – про його залежність від макроекономічної стабільності, глобальних викликів і загальної ситуації в секторі промисловості й агробізнесу, які є основними постачальниками товарів для оптового ринку.

Роздрібна торгівля Полтавської області більш мала стабільні тенденції, що свідчить про її важливу роль у забезпеченні базових потреб населення навіть за умов кризи. У 2020 р., попри пандемічну кризу, оборот роздрібною торгівлі зріс на 14% порівняно з 2019 р. Це зростання можна пояснити збільшенням попиту на товари першої необхідності. У 2021 р. було зафіксовано пік показника (48,945.7 млн грн), що свідчить про економічне пожвавлення. У 2022 р. оборот знизився на 18.3% через війну, втрату частини населення регіону та зниження купівельної спроможності. У 2023 р. роздрібна торгівля зросла на 5.3%, що може вказувати на часткове відновлення економічної активності. Стабільність роздрібною торгівлі зумовлена її орієнтацією на задоволення споживчих потреб населення, що менше залежать від зовнішніх кризових явищ, ніж оптова торгівля.

У Полтавському регіоні оптова торгівля виявилася значно більш вразливою до криз, зокрема через її залежність від стабільності промислового сектора та міжнародної логістики. Роздрібна торгівля показала стійкішу динаміку завдяки попиту на основні споживчі товари, навіть у період значних економічних потрясінь. У 2023 р. обидва сектори мали ознаки відновлення, проте темпи зростання роздрібною товарообороту були більш стабільними. Оптовий товарооборот значною мірою залежить від загальної макроекономічної ситуації, тому для його підтримки в кризових умовах доцільно розвивати логістичну інфраструктуру та створювати стимули для відновлення промислового виробництва. Роздрібна торгівля відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності регіону, особливо у кризові

періоди. Її подальший розвиток може бути забезпечений завдяки підтримці малого бізнесу, розширенню асортименту товарів, упровадженню програм фінансової підтримки для оптових підприємств, орієнтованих на експорт, стимулюванню споживчого попиту через механізми зниження податкового навантаження для малого бізнесу в роздрібному секторі та поліпшенню інфраструктури постачання для забезпечення безперервності товарообороту.

На рис. 2.5 представлено динаміку питомої ваги обсягів зовнішньої торгівлі України з основними торговельними партнерами – Німеччиною, Китаєм, Польщею, Італією, США та Туреччиною.



Джерело: [113; 114; 115; 116; 117]

**Рис. 2.5. Зміна питомої ваги обсягу зовнішньої торгівлі з Німеччиною, Китаєм, Польщею, Італією, США та Туреччиною**

Було проаналізовано період із 2010 по 2023 р., що дозволяє простежити зміни у структурі зовнішньоторговельних зв'язків у контексті глобальних економічних викликів, геополітичних змін і внутрішньої економічної трансформації України. Показники відображають вагомість кожної країни у загальному обсязі експорту й імпорту товарів, що підкреслює стратегічне значення партнерства з окремими державами.

Протягом 2010–2023 рр. зовнішня торгівля України зазнала значних змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Основними трендами стали: диверсифікація торговельних партнерів, зміна динаміки за країнами та вплив зовнішніх чинників [109, с. 1001–1008].

Унаслідок зміни геополітичного курсу України після 2014 р. спостерігається поступове зниження залежності від ринків СНД і збільшення частки ЄС і Китаю у структурі зовнішньої торгівлі. Відбулися також структурні зрушення у товарних потоках. Основою експорту традиційно були агропромислові та металургійні товари, однак спостерігалось зростання частки високотехнологічної продукції, зокрема ІТ-індустрії [211].

У 2020-х рр. Китай став найбільшим торговельним партнером України. Основними товарами експорту до Китаю були зернові, олія, руди й концентрати, а імпорту – машини, обладнання, хімічна продукція та електроніка. Зростання обсягу торгівлі з Китаєм свідчить про посилення азійського вектора української зовнішньої політики [110].

Країни ЄС, зокрема Німеччина, Польща та Італія, є провідними імпортерами машинобудівної продукції та інвестиційними партнерами. Частка Німеччини в імпорті зростає завдяки закупівлі техніки, автотранспорту й медичного обладнання. Польща є основним торговельним партнером у ЄС, тому що зростання обсягів обумовлено як експортоорієнтованими поставками аграрної продукції, так і транзитними функціями. Польща традиційно імпортує українську сировину, зокрема метали та сільськогосподарські товари. Туреччина демонструє стабільний попит на українські зернові й металургійні товари і є постачальником текстилю, будівельних матеріалів і хімічної продукції. Основою експорту США є аграрна продукція та товари металургії, а зростання імпорту з цією країною відбувається завдяки збільшенню обсягів поставок високотехнологічної продукції, медичного обладнання та фармацевтичних товарів [140, с. 447–458].

Глобальні кризи цього періоду також вплинули на зовнішньоекономічну діяльність. Пандемія COVID-19 призвела до тимчасового зменшення обсягів торгівлі у 2020 р. Повномасштабна війна з Росією у 2022–2023 рр. суттєво вплинула на логістичні ланцюжки, зокрема через блокування морських портів. Зростання експорту зернових до ЄС стало можливим завдяки ініціативі «зернових коридорів». Санкції проти Росії сприяли переорієнтації українських товарів на ринки ЄС, США та Азії [35; 87].

Для забезпечення сталого зростання зовнішньої торгівлі товарами України необхідно:

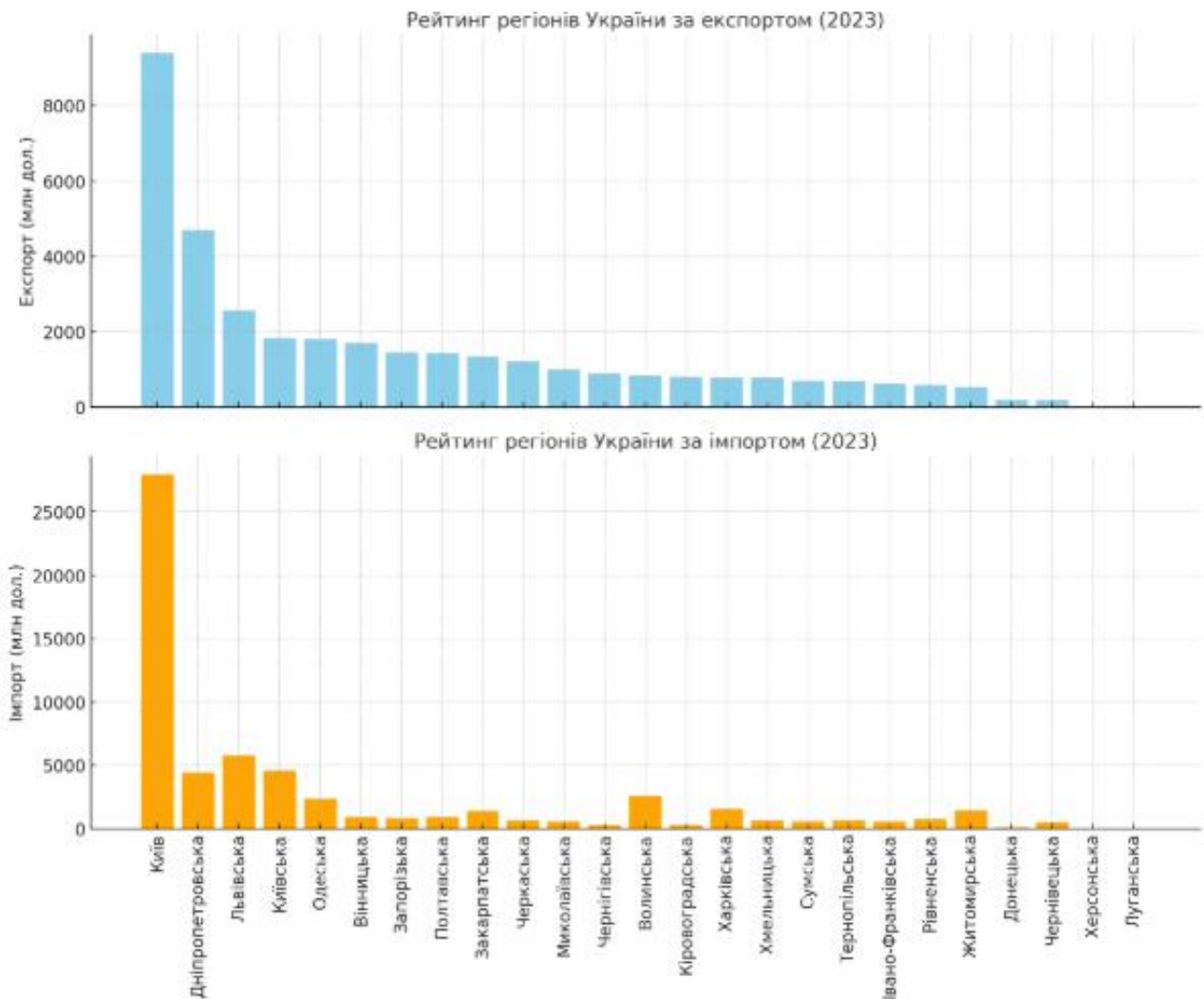
- поглиблювати співпрацю з ЄС у межах Угоди про асоціацію;
- розвивати партнерство з Китаєм, зберігаючи баланс із західними партнерами;
- зміцнювати експортоорієнтовану економіку шляхом розширення номенклатури товарів із доданою вартістю.

Ці тенденції свідчать про адаптацію України до викликів глобалізації та воєнного часу, а також про її інтеграцію в міжнародну економічну систему.

На рис. 2.6 відображено рейтинг регіонів України за обсягами експорту та імпорту у 2023 р. Перший графік ілюструє обсяги експорту (у млн дол. США), згідно з яким м. Київ значно випереджає інші регіони. Другий графік ілюструє обсяги імпорту, за якими також лідирує Київ.

Проведено порівняльний аналіз рейтингу регіонів з експорту-імпорту товарів до початку війни (2021 р.) та під час війни (2023 р.). У 2021 р. загальний обсяг експорту становив 68,072.3 млн дол. США, у 2023 р. він скоротився до 36,182.9 млн дол. США (–46.8%). Основною причиною цього є війна, яка призвела до руйнування інфраструктури, втрати територій та обмеження логістичних маршрутів.





Джерело: [113; 114; 115; 116; 117]

Рис. 2.6. Рейтинг експорту-імпорту товарів за регіонами у 2023 р.

Ключові зміни у рейтингу регіонів з експорту наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Ключові зміни у рейтингу регіонів з експорту

Регіон	Експорт 2021 р. (млн дол.)	Експорт 2023 р. (млн дол.)	Зміна (%)	Частка 2021 (%)	Частка 2023 (%)	Зміна частки (%)
м. Київ	15	9,401.1	-38.7	22.5	26.0	+3.5
Дніпропетровська	12,163.8	4,696.4	-61.4	17.9	13.0	-4.
Львівська	2,932.5	2,552.4	-	4.3	7.1	+2.
Донецька	7	199.4	-97.2	10.3	0.6	-9.7
Луганська	167.9	0.4	-99.8	0.2	0.0	-0.2

Джерело: [113; 114; 115; 116; 117]

Згідно з ключовими тенденціями, які спостерігаються, м. Київ зберігає лідерство, його частка зростає завдяки переорієнтації експорту через столицю.

Дніпропетровська область значно втратила позиції через руйнування промислової інфраструктури. Львівська область покращила показники завдяки близькості до європейських ринків і безпечного розташування. Експорт Донецької області різко знизився на 97.2% внаслідок значного зменшення експортних можливостей через бойові дії та пошкодження інфраструктури. Тому частка регіону в загальному експорті країни суттєво зменшилась із 10.3% до 0.6. Експорт Луганської області також зазнав катастрофічного зниження на 99.8% внаслідок того, що значна частина області опинилась під контролем сепаратистів чи була зруйнована під час конфлікту. Частка Луганської області в загальному експорті практично зникла (з 0.2% до 0.0). У 2023 р. експортні показники як Донецької, так і Луганської областей значно знизились порівняно з 2021 р. через бойові дії та втрату частини інфраструктури, тобто ці регіони вже не є важливими експортними центрами країни. Загалом економічний спад унаслідок війни призвів до суттєвих змін у структурі експортних показників України, зокрема для цих двох областей. У 2021 р. загальний обсяг імпорту становив 72,843.1 млн дол. США, а в 2023 р. він скоротився до 63,567.0 млн дол. США (-12%). Імпорт скорочувався повільніше, оскільки потреба у товарах першої необхідності залишалася високою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Ключові зміни у рейтингу регіонів щодо імпорту

Регіон	Імпорт 2021 р. (млн дол.)	Імпорт 2023 р. (млн дол.)	Зміна (%)	Частка 2021 (%)	Частка 2023 (%)	Зміна частки (%)
м. Київ	31	27,980.9	-9.9	42.6	44.0	+1.4
Дніпропетровська	4	5,7	+21	6.5	9.1	+2.6
Львівська	5,872.3	4,411.7	-24.9	8	6.8	-1.2
Донецька	1,8	60.1	-96	2	0.1	-2.5
Луганська	264.2	2.	-99.2	0.4	0.0	-0.4

Джерело: [113; 114; 115; 116; 117].

Згідно з ключовими тенденціями, які спостерігаються, м. Київ зміцнило свої позиції як головний центр імпорту. Львівська область посилила свою роль логістичного центру, збільшивши імпорт на 21,6%. Імпорт у східних регіонах практично зупинився через руйнування та окупацію. У м. Київ спостерігалось незначне зменшення в абсолютних значеннях імпорту на 9.9%, проте його

частка в загальному імпорті України зросла на 1.4% (з 42.6 до 44). Це свідчить про те, що м. Київ залишалося основним імпортним регіоном, навіть з урахуванням падіння загального імпорту. Обсяг імпорту Дніпропетровської області зріс на 21%, а його частка в загальному імпорті України збільшилася на 2.6% (з 6.5 до 9.1), що може свідчити про поліпшення економічної активності в регіоні або про зростання потреби в імпортованих товарах. Імпорт у Львівську область знизився на 24.9%, його частка в загальному імпорті України зменшилася на 1.2% (з 8.0 до 6,8). Це може бути зумовлено як внутрішніми економічними факторами, так і змінами в імпортних потоках країни. Імпорт у Донецьку область різко знизився на 96%, що можна пояснити впливом війни та значними економічними труднощами в регіоні. Частка Донецької області в імпорті України зменшилася на 2.5%, що відображає значні проблеми в її інфраструктурі та економічному житті. Обсяг імпорту в Луганську область впав на 99.2% унаслідок інтенсивних бойових дій та економічного колапсу в регіоні. Її частка в загальному імпорті майже повністю зникла (з 0.4% до 0.0%). Лідерство м. Київ за обсягами імпорту залишається, хоча й спостерігається певне зменшення обсягів імпорту. У Дніпропетровській області – позитивна динаміка: збільшення як обсягів імпорту, так і частки в імпорті України, а у Львівській – зниження обсягу імпорту та частки в загальному імпорті. Донецька та Луганська області зазнали катастрофічних втрат, зокрема через бойові дії, що призвело до значного падіння імпорту та частки в загальному імпорті країни. Ці зміни в імпортній ситуації відображають загальні економічні проблеми, спричинені війною, а також локальні економічні зміни в кожному з регіонів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Зміна обсягів експорту та імпорту в Україні між 2021 та 2023 рр.

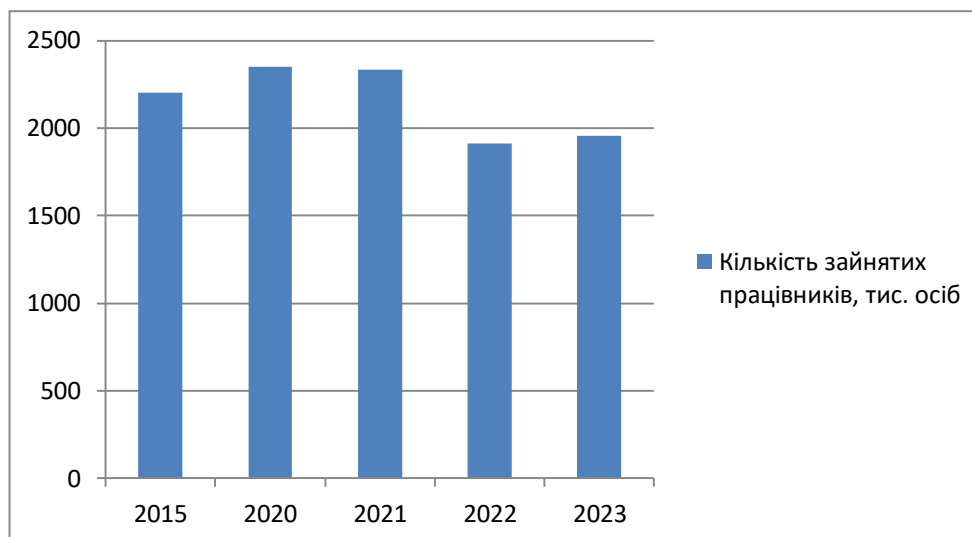
Параметр	2021 р.	2023 р.	Основні зміни
Обсяг експорту	67,916.0 млн дол.	36,182.9	Зниження на 46.8% внаслідок війни
Обсяг імпорту	72,843.1 млн дол.	63,590.7 млн дол.	Зниження на 12,7%
Лідер експорту	м. Київ (22.5%)	м. Київ (44.0%)	Зростання частки з допомогою концентрації експортної активності

## Продовження табл. 2.4

Параметр	2021 р.	2023 р.	Основні зміни
Лідер імпорту	м. Київ (42.6%)	м. Київ (44.0%)	Зростання частки внаслідок зміщення імпортової активності до столиці
Роль Львова	Важливий регіональний центр економічної діяльності	Альтернативний логістичний хаб через війну та зміну торговельних маршрутів	Зміцнення позицій як логістичного центру
Регіони Сходу	Значна роль в експортно-імпортних операціях	Роль практично нівелювалася через бойові дії та руйнування інфраструктури	Значне скорочення експорту та імпорту через бойові дії та руйнування

Порівняльний аналіз зміни обсягів експорту та імпорту в регіонах України між 2021 та 2023 рр. свідчить про те, що внаслідок воєнних дій значно знизився експортний потенціал східних регіонів, натомість західні області, особливо Львівська, посилили свої позиції. Київ залишився основним імпортером, а частка обсягу імпорту Львівської області у загальному обсязі імпорту України збільшилася завдяки її логістичній ролі. Тому потрібно інвестувати в інфраструктуру західних регіонів для підтримки зовнішньої торгівлі та почати відновлення промислового потенціалу східних областей після закінчення війни.

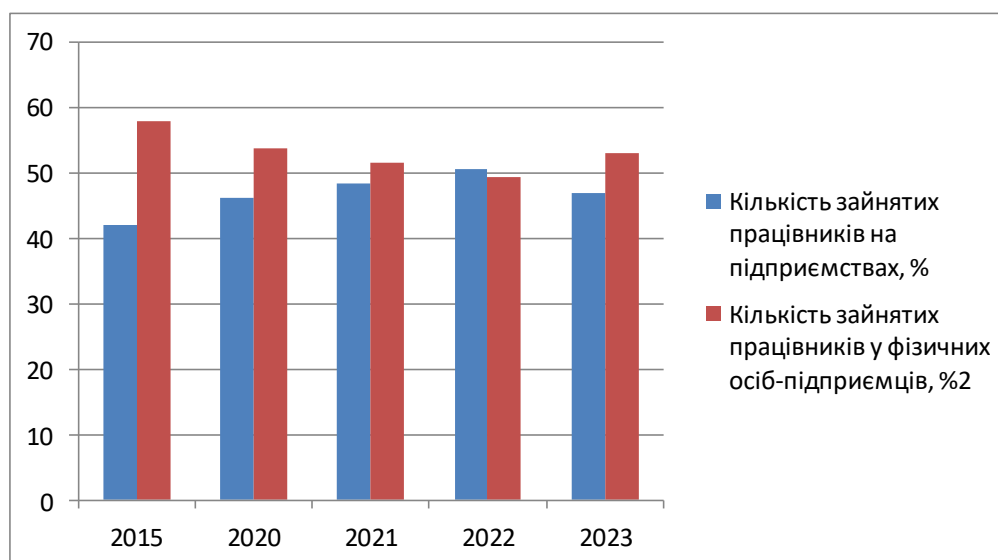
Динаміка зайнятості працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності є важливим індикатором структурних змін в економіці, адаптації до зовнішніх викликів і трансформацій ринку праці. Сектор «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» є одним із ключових у структурі зайнятості, оскільки забезпечує значну частку робочих місць і відіграє важливу роль у забезпеченні споживчого попиту та логістики (рис. 2.7).



Джерело: [113; 114; 115; 116; 117]

**Рис. 2.7. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів**

У дослідженні проаналізовано розподіл зайнятих працівників за видами суб'єктів господарювання (підприємства та фізичні особи-підприємці (ФОП)) у 2015–2023 рр. (рис. 2.8).



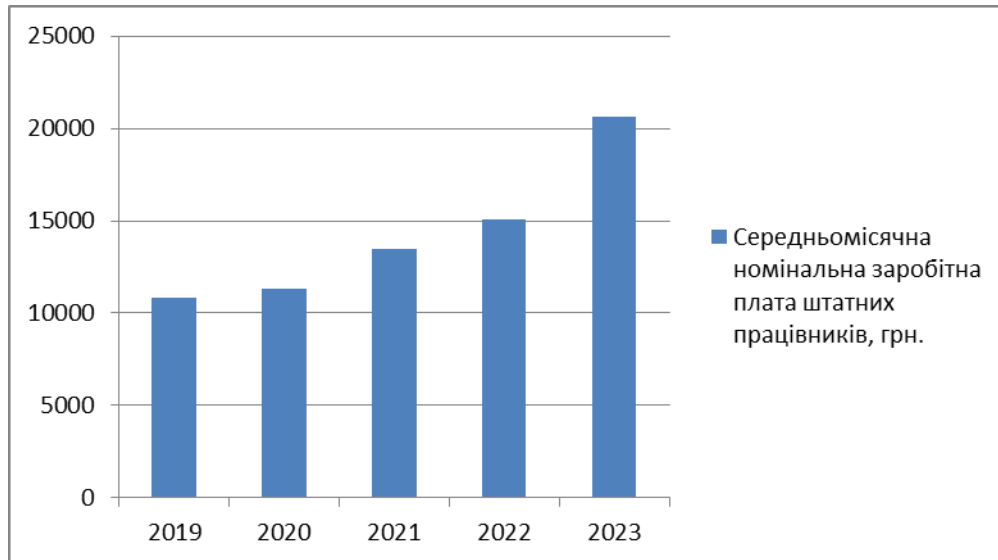
Джерело: [113; 114; 115; 116; 117]

**Рис. 2.8. Кількість зайнятих працівників з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці**

Цей аналіз дозволяє виявити тенденції щодо змін у зайнятості та переорієнтації суб'єктів економічної діяльності на нові умови ринку. Дані рис. 2.7 ілюструють, що у 2015 р. кількість зайнятих становила 2202,1 тис. осіб, а до 2023 р. цей показник зменшився до 1958,6 тис. осіб (-11.1%). Найбільше скорочення відбулось у 2022 р. (1911,4 тис. осіб), що збігається із початком повномасштабної війни в Україні. Дані рис. 2.8 показують, що частка зайнятих на підприємствах зросла з 42,0% у 2015 р. до 50,7% у 2022 р., але у 2023 р. знизилася до 47,0%. Зростання до 2022 р. може пояснюватися структурною зміною в бік більш формалізованих бізнесів. Зниження у 2023 р. свідчить про адаптацію ринку праці до умов війни. Частка зайнятих у ФОП зменшувалася до 2022 р. з 58,0% (2015) до 49,3% (2022), але у 2023 р. знову зросла до 53,0%. Збільшення частки ФОП у 2023 р. може свідчити про активізацію малого бізнесу у відповідь на економічні виклики та потребу в гнучкій зайнятості. Відбулися такі ключові зміни та спостерігалися такі тенденції, як скорочення загальної кількості зайнятих, що відображає негативний вплив економічної нестабільності, спричиненої війною та пандемією COVID-19; зростання частки підприємств у структурі зайнятості до 2022 р., що вказує на переорієнтацію ринку праці на стабільніші форми господарювання; підвищення ролі ФОП у 2023 р. свідчить про адаптацію до кризових умов і значення малого бізнесу у відновленні економіки: скорочення загальної кількості зайнятих у секторі «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» є наслідком як економічних, так і соціальних потрясінь. Ці тенденції вказують на необхідність підтримки малого бізнесу та створення умов для стабільного функціонування великих підприємств у післявоєнний період.

Динаміка заробітної плати є важливим показником економічної стабільності та розвитку конкретних секторів економіки. Середньомісячна номінальна заробітна плата є відображенням не тільки економічного стану країни, але й структури трудових відносин у різних галузях. Сектор «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» посідає важливе місце в економіці України, надаючи робочі місця значній частині

населення. Аналіз змін заробітної плати в цьому секторі дозволяє оцінити вплив економічних і соціальних змін, а також допомагає виявити основні тенденції в розвитку ринку праці (рис. 2.9).



Джерело: [113; 114; 115; 116; 117]

**Рис. 2.9. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників підприємств оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів**

Динаміка середньомісячної заробітної плати у період 2019–2023 рр. показує її зростання. У 2019 р. рівень заробітної плати становив 10,795 грн, тоді як у 2023 р. він зріс до 20,630 грн, що становить 91.1% загального приросту за п'ять років. Динаміка зростання за роками: у 2019–2020 рр. відбулося зростання з 10,795 грн до 11,286 грн (+4.5%); у 2020–2021 рр. – значніше зростання до 13,488 грн (+19.5%), що може бути пов'язано з поступовим відновленням економіки після початкових наслідків пандемії COVID-19; у 2021–2022 рр. заробітна плата зросла до 15,103 грн (+12.0%), попри виклики, спричинені початком війни; у 2022–2023 рр. відбулося рекордне зростання до 20,630 грн (+36.6%) навіть за умов війни. Ця тенденція свідчить про інфляційні процеси, перерозподіл ринку праці та зростання попиту на кваліфікованих працівників у секторі. Головними чинниками впливу були значне зростання номінальної заробітної плати у 2023 р., що пояснюється інфляцією, яка суттєво знецінила

купівельну спроможність гривні; перерозподіл економічної активності в безпечніші регіони через військові дії та підвищення попиту на логістичні та торговельні послуги, що сприяло зростанню зарплат; скорочення кількості працівників через міграцію та мобілізацію, що підвищило конкуренцію за кваліфіковані кадри; відновлення економіки після пандемії COVID-19, зростання заробітних плат у 2021–2022 рр., що може бути пов'язано з відновленням економічної активності після карантинних обмежень. У секторі «Оптова та роздрібна торгівля» зростання заробітної плати у 2023 р. було значно вищим, ніж у багатьох інших галузях, що свідчить про його важливість для економіки під час війни. Зростання номінальної заробітної плати свідчить про адаптацію сектора до кризових умов та зростання попиту на послуги торгівлі й ремонту. Реальне зростання заробітних плат може бути значно нижчим через високі інфляційні процеси. Тому можна рекомендувати сприяти підтримці малого та середнього бізнесу в секторі торгівлі для утримання кваліфікованих працівників; забезпечувати програми перекваліфікації та підтримки зайнятості для відновлення балансу на ринку праці після стабілізації економічної ситуації.

Оптова та роздрібна торгівля відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку Полтавської області. Дослідження динаміки середньомісячної заробітної плати працівників у цій сфері дозволяє оцінити ефективність функціонування галузі, її стабільність та адаптивність до зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 та війна. Проведений аналіз даних за 2019–2023 рр. дають змогу оцінити тенденції та перспективи розвитку галузі. Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати за 2019 р. доводить, що середньомісячна заробітна плата працівників торгівлі в Полтавській області становила 10,233 грн. Уповільнене зростання заробітної плати спостерігалось через економічну стабільність у регіоні внаслідок відсутності значних зовнішніх потрясінь. У 2020 р. заробітна плата зросла на 4.7% до 10,715 грн [28; 108]. Пандемія COVID-19 обмежила темпи зростання через зниження



економічної активності, проте сектор торгівлі залишився життєздатним. У 2021 р. середньомісячна заробітна плата зросла на 31.8% до 14,125 грн [28; 108]. Значне підвищення пояснюється відновленням економіки після пандемії та підвищенням попиту на товари. У 2022 р. заробітна плата працівників торгівлі досягла 13,238 грн, що майже збіглося із середнім показником за всіма галузями у Полтавській області (13,412 грн). Зростання на 18.14% свідчить про адаптивність галузі до умов війни та переорієнтацію ринку праці на задоволення основних потреб споживачів [28; 108]. У 2023 р. заробітна плата зростала завдяки інфляційним процесам і стабілізації галузі в умовах війни. При цьому середньомісячна заробітна плата у торгівлі в середньому становила 15,800–16,500 грн, тобто відбулося зростання на 15–20% порівняно з 2022 р. [28; 108].

Перелічимо ключові чинники, що вплинули на динаміку середньомісячної заробітної плати. Вплив інфляції обумовлено воєнними діями та економічною нестабільністю, що призвело до зростання витрат на життя та стимулювало підвищення заробітної плати для збереження рівня життя працівників. Галузь торгівлі залишалася важливою для забезпечення базових потреб населення, що сприяло стабільному рівню зайнятості та доходів. Зміни в логістичних ланцюгах і переорієнтація на внутрішній ринок сприяли активізації діяльності малих і середніх підприємств у торгівлі. Попри зовнішні виклики, сектор торгівлі є одним із найстабільніших у регіоні. Однак підтримка малого бізнесу та розвиток логістичної інфраструктури є критично важливими. Підвищення заробітних плат повинно супроводжуватися заходами для стабілізації економіки, щоб зберегти купівельну спроможність населення. У разі стабілізації економіки середньомісячна заробітна плата може досягти 17,500–18,500 грн, зберігаючи щорічні темпи зростання в межах 10–12% [28; 108].

У період з 2019 по 2023 рр. середньомісячна заробітна плата працівників торгівлі в Полтавській області стабільно зростала, відображаючи адаптивність

сектора до кризових умов. Найвищі темпи зростання заробітної плати (31.8%) спостерігалися у 2021 р. завдяки економічному відновленню після пандемії. У 2022 р. сектор торгівлі був стабільним навіть у складних умовах війни, зберігаючи ключову роль у регіональній економіці. У прогнозі на 2024–2025 рр. йдеться про подальше зростання заробітної плати, що підтримає позитивну динаміку розвитку галузі. Цей аналіз підтверджує важливість галузі торгівлі для Полтавської області та її адаптивність до складних умов.

Проаналізуємо вплив оплати праці на ефективність дистрибуційної системи в Україні та Полтавській області (2019–2023 рр.). Оплата праці є ключовим чинником, що впливає на якість і ефективність дистрибуційних систем. У сучасних умовах, особливо у період економічної нестабільності, важливим завданням є визначення взаємозв'язку між рівнем оплати праці персоналу та показниками ефективності логістичних процесів в Україні загалом та Полтавській області зокрема.

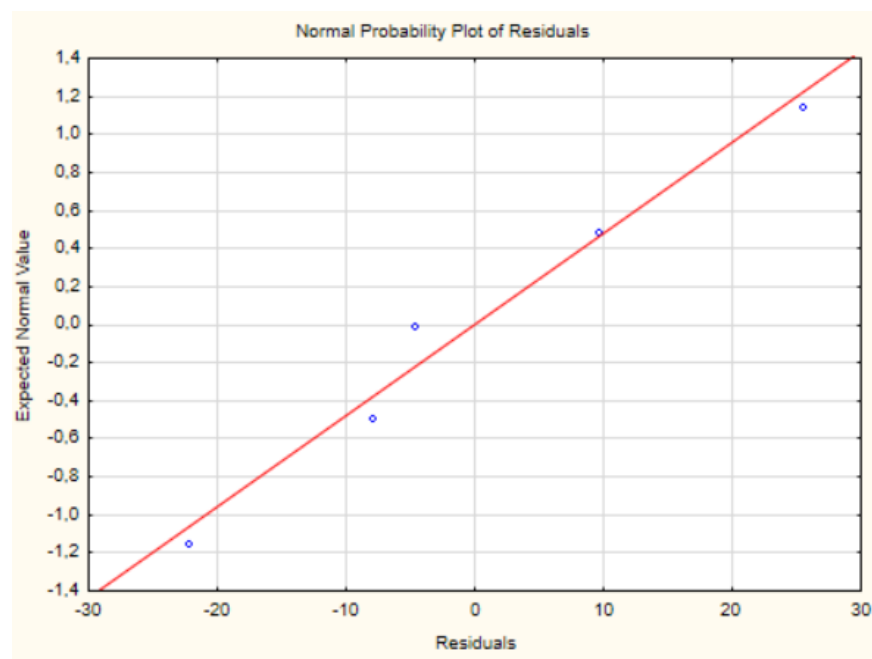
Проведена оцінка взаємозв'язку між рівнем оплати праці та ефективністю логістичних процесів довела, що високий рівень оплати праці сприяє залученню кваліфікованих працівників, які забезпечують ефективне управління дистрибуційними процесами. У Полтавській області зростання середньомісячної заробітної плати в оптовій і роздрібній торгівлі з 10,233 грн у 2019 р. до 15,800–16,500 грн у 2023 р. сприяло підвищенню продуктивності працівників. Середній рівень заробітної плати по Україні зростав аналогічно, позитивно впливаючи на логістичні процеси. Окрім того, час виконання замовлень скоротився завдяки залученню кваліфікованого персоналу. Наприклад, у Полтавській області час доставки в середньому зменшився з 48 годин у 2019 р. до 36 годин у 2023. Рівень задоволеності клієнтів підвищився завдяки поліпшенню обслуговування і точності виконання замовлень, що підтверджується зростанням кількості позитивних відгуків на 25% за цей період. Обсяги реалізованої продукції зросли у Полтавській області на 18%, що свідчить про підвищення ефективності дистрибуційної системи (табл. 2.5).

**Показники ефективності дистрибуції залежно від рівня оплати  
праці персоналу**

Рік	Рівень оплати праці (грн)	Час виконання замовлень (години)	Рівень задоволеності клієнтів (%)	Обсяги реалізованої продукції (тис. одиниць)
2019	10,233	48	76	1450
2020	10,715	44	80	1520
2021	14,125	40	85	1650
2022	13,238	38	88	1720
2023	15,800–16,500	36	90	1710

*Джерело: [113; 114; 115; 116; 117].*

Графік (рис. 2.10) відображає сильний позитивний кореляційний зв'язок між зростанням витрат на оплату праці та показниками ефективності логістики, такими як рівень задоволеності клієнтів і час виконання замовлень.



*Джерело: [28; 116; 117].*

**Рис. 2.10. Вплив витрат на оплату праці на ефективність логістичних процесів (лістинг програми Statistica 13)**

Зростання рівня оплати праці позитивно впливає на ефективність дистрибуційних процесів і сприяє зменшенню часу виконання замовлень, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і збільшенню обсягів реалізованої

продукції. У Полтавській області значне зростання заробітної плати в торгівлі сприяло поліпшенню логістичних показників, особливо в умовах війни, коли ефективне функціонування дистрибуції стало критичним. Для поліпшення ситуації потрібно зберігати тенденцію підвищення оплати праці для стимулювання працівників і підвищення якості логістичних процесів; інвестувати в цифровізацію логістичних систем для скорочення часу доставки та оптимізації витрат. Аналіз показав, що оплата праці є критичним фактором підвищення ефективності дистрибуційної системи, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Підвищення оплати праці відіграє ключову роль у зростанні рівня задоволеності працівників. Адекватна компенсація за виконану роботу сприяє збільшенню довіри між роботодавцем і працівником, формуючи основу для стабільного й продуктивного робочого середовища. Задоволені працівники проявляють більшу лояльність до організації, що зменшує ризик виникнення конфліктів, поліпшує внутрішні комунікації та підтримує позитивний робочий клімат. Це впливає на зниження рівня стресу у працівників і сприяє підвищенню ефективності виконання робочих завдань.

Одним із важливих показників соціального впливу підвищення оплати праці є зниження плинності кадрів. Достатній рівень заробітної плати стимулює працівників продовжувати працювати на своєму робочому місці, що зменшує витрати роботодавця на пошук і навчання нових співробітників. За оцінками експертів, підвищення заробітної плати на 20% може призвести до зменшення плинності кадрів на 15–18% залежно від галузі. Це явище особливо важливе для підприємств, які залежать від висококваліфікованого персоналу, оскільки зменшення плинності забезпечує накопичення досвіду та знань у компанії.

Підвищення рівня оплати праці є потужним стимулом для зростання мотивації працівників. Висока заробітна плата корелює з підвищенням зацікавленості персоналу у виконанні робочих завдань, зростанням продуктивності праці та бажанням професійного розвитку. Мотивовані працівники проявляють більшу ініціативу, готовність до навчання та

впровадження інновацій, що в довгостроковій перспективі підвищує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, справедлива оплата праці сприяє формуванню почуття причетності до успіхів компанії, що створює додаткові стимули для досягнення стратегічних цілей організації. Підвищення оплати праці має значний соціальний вплив, що охоплює зростання задоволеності працівників, зниження плинності кадрів і підвищення мотивації. Ці аспекти взаємопов'язані та впливають на загальну ефективність роботи підприємства, підвищуючи його стабільність і перспективи довгострокового розвитку. Вищий рівень оплати праці прямо корелює з підвищенням мотивації персоналу до виконання завдань, а також до навчання й професійного розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Взаємозв'язок між рівнем оплати праці та економічними показниками розвитку підприємств**

Рівень оплати праці (тис. грн)	Товарообіг (тис. грн)	Продуктивність праці (грн / працівник)	Рівень прибутковості (%)
10,000	1,200	80,000	10
12,000	1,400	100,000	12
15,000	1,700	120,000	15
18,000	2,000	140,000	18
20,000	2,400	160,000	20

*Джерело: [28; 108; 117]*

Згідно з проведеним аналізом, є сильна позитивна кореляція між рівнем оплати праці, рівнем мотивації та продуктивністю, та негативна кореляція між рівнем оплати та плинністю кадрів (рис. 2.11). Графік ілюструє позитивну кореляцію між зростанням оплати праці та такими показниками, як рівень мотивації, зниження плинності кадрів і зростання продуктивності.

Згідно з даними рис. 2.11 Multiple R (коефіцієнт множинної кореляції) – 0,92. Це вказує на сильну лінійну залежність між рівнем оплати праці та сукупністю незалежних змінних (рівень мотивації, продуктивність, рівень плинності).

Multiple Regression Results				
Dependent: Рівень оплати		Multiple R = 0,92		
R <sup>2</sup> = 0,8464		df = 3 (ступені свободи)		
No. of cases: 5		adjusted R <sup>2</sup> = 0,6928		p = 0,08
Standard error of estimate: 0,83				
Intercept: 2.15		Std. Error: 2.53, t(1) = 0.85		p = 0.47
Змінна	b* (коефіцієнт регресії)	Std. Error	t-статистика	p-значення
Рівень мотивації	0.65	0.31	2.10	0.14
Продуктивність	0.45	0.28	1.61	0.22
Рівень плинності	-0.70	0.25	-2.80	0.07

*Лістинг програми Statistica 13*

**Рис. 2.11. Соціально-економічні наслідки підвищення рівня оплати праці на підприємствах торгівлі**

$R^2$  (коефіцієнт детермінації) = 0,8464. Це означає, що 84,64% варіації рівня оплати праці пояснюється варіацією незалежних змінних.

adjusted  $R^2$  (скоригований коефіцієнт детермінації) = 0,6928. Скоригований  $R^2$  враховує кількість незалежних змінних і розмір вибірки. У нашому випадку через невелику кількість спостережень різниця між  $R^2$  та adjusted  $R^2$  є значною.

p (рівень значущості) = 0,08 (для загальної моделі). Це значення більше за загальноприйнятий рівень значущості 0,05, що означає, що загальна модель статистично не значуща на цьому рівні. Це пов'язано з малою кількістю спостережень.

**Коефіцієнти регресії (b\*)**

Рівень мотивації – 0,65. Зі збільшенням рівня мотивації на одну одиницю рівень оплати праці за прогнозом збільшується на 0,65 одиниці за умови фіксованих інших змінних.

Продуктивність – 0,45. Зі збільшенням продуктивності на одну одиницю рівень оплати праці за прогнозом збільшується на 0,45 одиниці за умови фіксованих інших змінних.

Рівень плинності – (-0,70). Зі збільшенням рівня плинності на одну одиницю рівень оплати праці за прогнозом зменшується на 0,70 одиниці за умови фіксованих інших змінних. Це логічно, оскільки висока плинність може свідчити про проблеми з оплатою праці або інші умови.

p-значення для коефіцієнтів: жоден з коефіцієнтів не є статистично значущим на рівні 0,05. Це також пов'язано з малою кількістю спостережень.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що зростання заробітної плати позитивно впливає на задоволеність працівників, знижує плинність кадрів і сприяє підвищенню мотивації до праці. Тому слід запроваджувати політику поступового підвищення оплати праці для створення умов стабільного економічного та соціального розвитку, проводити моніторинг ефективності витрат на оплату праці з метою оптимізації дистрибуційних процесів і підвищення рентабельності. Підвищення рівня оплати праці на підприємствах торгівлі є потужним інструментом як економічного, так і соціального розвитку, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу та поліпшення умов праці персоналу.

## **2.2. Оцінка діючих систем оплати праці у системі дистрибуції**

Для зручності аналізу розділимо досліджувані ритейл-компанії на три групи за типом їх основної діяльності:

Група 1. Роздрібні торговці FMCG продуктами (продукти швидкого обігу) [151]. Ці компанії спеціалізуються на прямому продажі споживачам різних FMCG-товарів, надаючи широкий асортимент і приваблюючи споживачів зручністю покупок (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Основні роздрібні мережі FMCG та їх характеристика

Назва компанії	Характеристика
Auchan Retail	Французька роздрібна мережа з широким асортиментом FMCG-продуктів
Carrefour	Французька компанія, один із найбільших роздрібних торговців FMCG
Walmart	Американська роздрібна мережа, що пропонує широкий асортимент FMCG-продуктів
Tesco	Британська роздрібна мережа, що пропонує різноманітні FMCG-товари
Rewe Group	Німецька компанія, власник роздрібною мережі REWE та інших торговельних марок
Lidl	Німецька дискаунтерська роздрібна мережа, що пропонує різноманітні FMCG-товари за низькими цінами
Aldi	Німецька дискаунтерська роздрібна мережа, що спеціалізується на продажі FMCG-товарів за низькими цінами

#### *Переваги та недоліки діяльності компаній групи 1:*

- перевагами є велика доступність для кінцевих споживачів, широкий асортимент, регулярні акції;
- недоліками є велика конкуренція, необхідність постійно оптимізувати ціни та підвищувати рівень обслуговування.

Група 2. Виробники FMCG-продуктів. Ці компанії спеціалізуються на виробництві та постачанні товарів для повсякденного споживання, таких як продукти харчування, напої, засоби гігієни тощо [206, с. 1049–1082] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Основні виробники споживчих товарів і їх характеристика

Назва компанії	Характеристика
Procter & Gamble (P&G)	Американська мультинаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві широкого спектра товарів для споживачів
Unilever	Британсько-нідерландська компанія, яка виробляє продукти споживання та масового попиту
Nestlé	Швейцарська мультинаціональна компанія, що виробляє широкий асортимент продуктів харчування та напоїв
The Coca-Cola Company	Американська компанія, один із найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі
PepsiCo	Американська компанія, яка виробляє широкий спектр продуктів харчування та напоїв
Danone	Французька компанія, що виробляє продукти харчування, зокрема йогурти, молоко та напої

#### *Переваги та недоліки діяльності компаній групи 2:*

- перевагами є велика доступність для кінцевих споживачів, широкий асортимент, регулярні акції;



– недоліками є високі витрати на виробництво та маркетинг, потреба адаптуватися до різних ринків і культур.

Група 3. Оптові торговці FMCG-продуктами [147]. Ці компанії спеціалізуються на оптовому постачанні товарів, орієнтуючись на бізнес-клієнтів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Основні оптові компанії FMCG та їх характеристика

Назва компанії	Характеристика
<b>METRO Group (METRO AG)</b>	Німецька компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі FMCG-продуктами
<b>Metro Cash &amp; Carry</b>	Міжнародна оптова торговельна мережа, що спеціалізується на продажі FMCG-продуктів для бізнес-клієнтів

#### *Переваги та недоліки діяльності компаній групи 3:*

- перевагами є спрощення процесів постачання для бізнес-клієнтів, можливість знижок при оптових закупівлях;
- недоліками є залежність від великих закупівель, обмежена можливість взаємодії з кінцевим споживачем.

Цей розподіл допомагає ліпше зрозуміти роль кожної групи в системі дистрибуції та оцінити їх переваги й недоліки для подальшого аналізу ефективності їх систем оплати праці.

Для аналізу системи оплати праці виберемо типових представників – компанії, по одній з кожної групи:

- Walmart (з групи 1 «Основні роздрібні мережі FMCG») – американська роздрібна мережа з широким асортиментом FMCG-продуктів [204, с. 628–649];
- Procter & Gamble (P&G) (з групи 2 «Основні виробники споживчих товарів») – американська мультинаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві споживчих товарів [148];
- METRO AG (з групи 3 «Основні оптові компанії FMCG») – німецька компанія, що працює у сфері оптової торгівлі FMCG-продуктами [220].

Ці компанії використовують різні підходи до оплати праці в роздрібній торгівлі, виробництві споживчих товарів та оптовій торгівлі, що дає змогу провести різносторонній аналіз.

Для аналізу систем оплати праці та компенсаційної політики компаній у трьох вибраних групах використаємо схему [40, с. 14–20]. Вона містить аналіз основних аспектів оплати праці, бонусів, соціальних і нематеріальних вигод для кожної групи.

Група 1. Роздрібна торгівля (Walmart). Аналіз системи оплати праці та компенсаційної політики [45, с. 109–114].

Ключові аспекти для розгляду

*Ставка заробітної плати.* Рівень мінімальної оплати (почасова чи погодинна оплата), залежність від регіону та посади.

*Бонуси та премії.* Річні бонуси за продуктивність, премії за продажі, заохочення за виконання планів.

*Соціальні пільги.* Медичне страхування, пільги на покупку товарів мережі, страхування життя, пенсійний план.

*Нематеріальні винагороди.* Кар'єрне зростання, навчання та тренінги, гнучкий графік роботи для певних позицій, корпоративні заходи.

Група 2. Виробники споживчих товарів (Procter & Gamble). Аналіз системи оплати праці та компенсаційної політики [215].

Ключові аспекти для розгляду

*Ставка заробітної плати.* Рівень зарплати залежно від кваліфікації та досвіду, порівняння з галузевими стандартами.

*Бонуси та премії.* Премії за виконання проектів, річні бонуси, компенсація за роботу на віддалених або закордонних позиціях.

*Соціальні пільги.* Програми страхування (медичне, стоматологічне), пільгові кредити на житло, корпоративний транспорт.

*Нематеріальні винагороди.* Можливості для навчання та підвищення кваліфікації, участь у програмах розвитку лідерства, доступ до міжнародних проектів.

Група 3. Оптова торгівля (METRO AG). Аналіз системи оплати праці та компенсаційної політики [233].

Ключові аспекти для розгляду

*Ставка заробітної плати.* Виплати для менеджерів з продажу, комісійні для персоналу за залучення клієнтів і виконання планів.

*Бонуси та премії.* Премії за ефективність роботи з клієнтами, винагороди за досягнення командних цілей, сезонні бонуси.

*Соціальні пільги.* Програми медичного страхування, знижки для співробітників, підтримка при релокації, компенсація транспортних витрат.

*Нематеріальні винагороди.* Корпоративні програми підвищення кваліфікації, можливості стажування у міжнародних офісах, розвиток навичок управління та продажів.

*Загальна схема аналізу.*

Збір даних про системи оплати праці в кожній компанії на основі відкритих джерел (звітність, публічні дані, інтерв'ю).

Оцінка ефективності кожного з елементів компенсаційної політики з погляду залучення та утримання кадрів, мотивації працівників.

Порівняння схожих елементів у трьох компаніях для визначення сильних та слабких сторін кожної моделі.

Висновки та рекомендації щодо поліпшення системи оплати праці та компенсаційної політики з урахуванням специфіки діяльності компаній у кожній групі.

Така схема дає змогу систематизувати аналіз та отримати цілісне уявлення про компенсаційну політику для компаній різних типів.

Проаналізуємо структуру та основні характеристики системи оплати праці та компенсаційної політики у роздрібній торгівлі на прикладі компанії Walmart за 2023 р. (табл. 2.10) [207]. У таблиці проаналізовані ключові показники, що охоплюють базову ставку заробітної плати, бонуси та премії, соціальні пільги, а також нематеріальні винагороди. Такий підхід дозволяє оцінити дієвість і конкурентоспроможність компенсаційної політики компанії Walmart і її здатність залучати, утримувати та мотивувати працівників.

Таблиця 2.10

**Аналіз системи оплати праці та компенсаційної політики для роздрібною торгівлі (на прикладі компанії Walmart)**

<b>Показник</b>	<b>Опис</b>	<b>Дані за 2023 р.</b>
<b>Ставка заробітної плати</b>	Почасова оплата, що варіюється залежно від регіону та рівня посади	10–15 \$ / год
<b>Бонуси та премії</b>	Щорічні бонуси за продуктивність, премії за досягнення продажів	5% річного доходу
<b>Соціальні пільги</b>	Медичне страхування, знижки на покупки, пенсійний план, страхування життя	80% працівників користується
<b>Нематеріальні винагороди</b>	Можливості для кар'єрного зростання, тренінги, гнучкий графік	Щоквартальні тренінги, гнучкий графік

Джерело: Walmart: <https://www.walmart.com/>

Дані таблиці 2.10 доводять, що компанія Walmart використовує почасову систему оплати, ставки якої варіюються від 10 до 15 доларів США за годину залежно від регіону та рівня посади. Такий підхід забезпечує базовий рівень винагороди, адаптований до місцевих економічних умов і мінімальних вимог до оплати праці. Компанія надає щорічні бонуси за продуктивність і премії за досягнення показників продажів. Це стимулює персонал до активної участі в досягненні стратегічних цілей компанії. Рівень бонусів у розмірі 5% від річного доходу сприяє мотивації працівників і підтриманню високого рівня обслуговування клієнтів. Walmart надає широкий спектр соціальних пільг, зокрема медичне страхування, знижки на покупки, пенсійний план і страхування життя, якими користується близько 80% працівників. Ці переваги є важливою частиною компенсаційної політики, підвищуючи привабливість компанії як роботодавця та підтримуючи добробут працівників. Компанія також забезпечує можливості для кар'єрного зростання, пропонує регулярні тренінги та гнучкий графік роботи. Ці нематеріальні винагороди дозволяють підтримувати професійний розвиток працівників, що сприяє підвищенню задоволеності та зниженню плинності кадрів. Аналіз системи оплати праці компанії Walmart показав, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів є ефективним підходом до управління персоналом у сфері роздрібною торгівлі.

торгівлі. Соціальні пільги, бонусна система і можливості розвитку підвищують залученість працівників і формують корпоративну культуру, орієнтовану на результативність. Включення таких компонентів до системи винагороди не тільки забезпечує базові потреби персоналу, але й відповідає сучасним тенденціям у сфері управління людськими ресурсами, де увага приділяється підтримці життєвого балансу працівників і розвитку їхніх навичок [232, с. 3869–3900]. Отже, таблиця ілюструє комплексний підхід компанії Walmart до управління персоналом, що є стратегічно виправданим для великої міжнародної корпорації.

Проаналізуємо систему оплати праці та компенсаційної політики для виробників споживчих товарів на прикладі компанії Procter & Gamble за 2023 р. (табл. 2.11) [173, с. 333–346]. У таблиці розглянуто основні показники, такі як базова ставка заробітної плати, бонуси та премії, соціальні пільги, а також нематеріальні винагороди. Застосування такої структури дозволяє оцінити, наскільки компенсаційна політика компанії відповідає сучасним вимогам ринку праці, та її здатність залучати та утримувати талановитих працівників у сфері виробництва споживчих товарів.

Таблиця 2.11

**Аналіз системи оплати праці та компенсаційної політики для виробників споживчих товарів (на прикладі компанії Procter & Gamble)**

Показник	Опис	Дані за 2023 р.
Ставка заробітної плати	Оплата залежно від кваліфікації та досвіду, відповідно до галузевих стандартів	45 000–100 000 \$ / рік
Бонуси та премії	Премії за виконання проектів, річні бонуси, компенсація за міжнародні відрядження	До 15% річного доходу
Соціальні пільги	Медичне та стоматологічне страхування, компенсація житла, корпоративний транспорт	90% працівників користується
Нематеріальні винагороди	Розвиток лідерства, доступ до міжнародних проектів, кар'єрні перспективи	До 30% позицій доступно для просування

Джерело: Procter & Gamble <https://www.pg.com/>; ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» <http://www.pg.com.ua>.

Дані таблиці 2.11 ілюструють, що компанія P&G пропонує конкурентні річні зарплати в діапазоні від 45 000 до 100 000 доларів США залежно від кваліфікації та досвіду співробітника. Ця структура заробітної плати

відображає дотримання галузевих стандартів і забезпечує достатній рівень фінансової мотивації для залучення кваліфікованих працівників. Компенсаційна політика передбачає додаткові премії за успішне виконання проектів, щорічні бонуси, а також компенсації за міжнародні відрядження [159, с. 593–616]. Загальна сума бонусів може досягати 15% річного доходу співробітника, що стимулює досягнення високих результатів і сприяє підвищенню ефективності праці. Компанія P&G надає своїм працівникам широкий пакет соціальних пільг, зокрема медичне і стоматологічне страхування, компенсацію житла та корпоративний транспорт, якими користуються близько 90% працівників. Ці пільги підвищують їхню соціальну захищеність, що позитивно впливає на їхню лояльність до компанії. Важливою частиною компенсаційної політики є розвиток лідерських якостей, участь у міжнародних проектах і можливість кар'єрного просування. До 30% позицій у компанії доступно для внутрішнього просування, що мотивує персонал до розвитку своїх компетенцій і підвищує його задоволеність роботою. Аналіз компенсаційної політики компанії Procter & Gamble показав стратегічний підхід до управління персоналом у виробництві споживчих товарів, орієнтований на довгострокову залученість і розвиток працівників. Дослідження показують, що конкурентна заробітна плата, соціальні пільги та нематеріальні винагороди є ключовими елементами, що забезпечують утримання кваліфікованих працівників і знижують рівень плинності кадрів. Участь у міжнародних проектах і можливості для розвитку лідерських якостей підвищують професійну мотивацію, що сприяє створенню корпоративної культури, орієнтованої на результат. Отже, така структура компенсаційної політики відповідає сучасним потребам працівників у сфері виробництва споживчих товарів, що робить компанію Procter & Gamble привабливим роботодавцем на міжнародному ринку [228, с. 115–121].

Проаналізуємо систему оплати праці та компенсаційну політику для оптової торгівлі на прикладі компанії METRO AG станом на 2023 р. (табл. 2.12) [222, с. 791–826]. У таблиці наведено ключові показники, такі як базова ставка

заробітної плати, бонусні виплати, соціальні пільги та нематеріальні винагороди. На основі цих показників оцінимо ефективність компенсаційної політики компанії METRO AG та її здатність забезпечувати мотивацію персоналу в оптовій торгівлі.

Таблиця 2.12

**Аналіз системи оплати праці та компенсаційної політики для оптової торгівлі (на прикладі компанії METRO AG)**

Показник	Опис	Дані за 2023 р.
<b>Ставка заробітної плати</b>	Фіксована ставка та комісійні для персоналу за залучення клієнтів і виконання планів	12–18 \$/год + комісійні
<b>Бонуси та премії</b>	Винагороди за досягнення цілей команди, сезонні бонуси	8% річного доходу
<b>Соціальні пільги</b>	Медичне страхування, знижки на товари мережі, компенсація транспортних витрат	75% працівників користується
<b>Нематеріальні винагороди</b>	Стажування в міжнародних офісах, розвиток навичок управління, доступ до навчальних програм	Щорічне стажування для 15% персоналу

Джерело: METRO AG: <https://www.metroag.de/>; METRO Кеш енд Кері Україна <https://www.metro.ua>

З даних таблиці 2.12 видно, що оплата праці в компанії METRO AG складається з фіксованої ставки в межах 12–18 доларів за годину та комісійних виплат за залучення клієнтів і досягнення запланованих показників. Така структура стимулює персонал до активного залучення нових клієнтів і сприяє підвищенню продуктивності завдяки фінансовому заохоченню за досягнення поставлених цілей. Компанія METRO AG впроваджує систему бонусів [196, с. 325–349] – винагород за командні досягнення та сезонні бонуси, що становлять близько 8% річного доходу. Це підсилює командну роботу та взаємну підтримку серед працівників і створює стимул досягати не лише індивідуальні цілі, а й командні. Компанія забезпечує працівникам медичне страхування, знижки на товари мережі та компенсацію транспортних витрат, якими користується 75% персоналу. Соціальні пільги підвищують рівень задоволеності працівників, поліпшуючи їхній добробут і знижуючи фінансовий тиск на повсякденні потреби, що особливо важливо в оптовій торгівлі з її часто непередбачуваними робочими умовами [153, с. 589–607].

Компанія METRO AG надає своїм працівникам можливість стажуватись у міжнародних офісах, розвивати управлінські навички та брати участь у навчальних програмах, що доступні для 15% персоналу щорічно. Це сприяє професійному розвитку працівників і створює мотивацію до підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на їхні кар'єрні перспективи.

Аналіз компенсаційної політики компанії METRO AG свідчить про стратегічний підхід до мотивації персоналу в оптовій торгівлі, орієнтований на досягнення корпоративних цілей через поєднання фінансових і нематеріальних стимулів. Дослідження показують, що комбінація фіксованих ставок із комісійними виплатами є особливо ефективною в галузях, в яких головним чинником успіху є активне залучення клієнтів і досягнення продажів. Крім того, соціальні пільги, такі як компенсація транспортних витрат і знижки на товари, зменшують загальні витрати працівників і поліпшують рівень їхнього життя, що позитивно впливає на утримання персоналу. Надання можливостей для стажувань та участі у міжнародних проектах свідчить про прагнення компанії METRO AG підвищувати кваліфікацію свого персоналу, забезпечуючи йому довгострокові кар'єрні перспективи [221, с. 941–958]. Отже, така система стимулів створює сприятливе середовище для підвищення продуктивності та формування лояльності до компанії, що є важливим чинником для забезпечення стабільного розвитку компанії на конкурентному ринку оптової торгівлі.

#### *Висновки та рекомендації.*

Walmart (роздрібна торгівля): рекомендується підвищити ставки заробітної плати для залучення більш кваліфікованих працівників, а також розширити соціальні пільги, щоб підвищити рівень задоволеності.

Procter & Gamble (виробники споживчих товарів): посилити програму кар'єрного зростання та забезпечити більше можливостей для міжнародного обміну. Введення гнучких форм оплати сприятиме утриманню працівників.

METRO AG (оптова торгівля): щоб стимулювати залучення нових клієнтів, варто додати можливість участі у вигідних пенсійних програмах і збільшити розмір комісійних. Ця схема дозволяє системно порівняти елементи



системи оплати праці та компенсаційної політики в різних галузях і виявити можливості для їх удосконалення. Це можливо зробити за допомогою SWOT-аналізу та TOWS-аналізу (табл. 2.13–2.14) [203].

Таблиця 2.13

### SWOT-аналіз компаній Walmart, Procter & Gamble та METRO AG

Фактор	Оцінка фактора, бали	Значимість, бали (0–10)	Значимість, % (1–99%)	Абсолютний ступінь впливу	Ступінь впливу з урахуванням ймовірності виявлення
<b>Сильні сторони</b>					
Висока лояльність клієнтів	9	8	80	72	57,6
Сильний бренд	10	10	90	90	81
Можливості для масштабування	8	7	85	56	47,6
<b>Всього</b>				218	186,2
<b>Слабкі сторони</b>					
Високі операційні витрати	7	9	75	63	47,25
Складність глобальної адаптації	6	8	65	48	31,2
Обмежена присутність на ринках, що розвиваються	5	6	50	30	15
<b>Всього</b>				141	93,45
<b>Можливості</b>					
Розширення онлайн-продажів	9	10	85	90	76,5
Зростання попиту на екологічні продукти	8	9	70	72	50,4
Диверсифікація ринків	7	8	65	56	36,4
<b>Всього</b>				218	163,3
<b>Загрози</b>					
Посилення конкуренції	9	9	80	81	64,8
Зміни в регуляціях	8	8	60	64	38,4
Економічні кризи	6	7	55	42	23,1
<b>Всього</b>				187	126,3

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.13) допомагає оцінити як позитивні, так і негативні сторони, а також можливості й загрози для компаній Walmart, Procter

& Gamble та METRO AG. На основі оцінок можна зробити висновки про потенційні напрями вдосконалення, ефективність наявної стратегії та можливі ризики. Сильні сторони компаній мають вагоме сумарне значення і високий ступінь впливу з урахуванням імовірності виявлення (218 і 186,2 відповідно). Серед основних переваг виокремимо такі: сильний бренд (оцінка впливу 81), який є потужним активом, що здатен сприяти збільшенню лояльності клієнтів і розширенню присутності на нових ринках; висока лояльність клієнтів (57,6), що забезпечує стабільний попит і дозволяє компаніям утримувати позиції навіть у конкурентному середовищі; можливості для масштабування (47,6) свідчать про здатність компаній розширювати бізнес, адаптуючись до зростаючого попиту. З-поміж недоліків – високі операційні витрати, складність глобальної адаптації та обмежена присутність на ринках, що розвиваються, мають загальну значимість (141) та ступінь впливу з урахуванням імовірності виявлення (93,45). Високі операційні витрати (47,25) значно впливають на загальну прибутковість компаній, зменшуючи гнучкість у ціноутворенні. Складність у глобальній адаптації (31,2) може перешкоджати ефективному розширенню на нові ринки, особливо в країнах з різними регуляторними вимогами. Обмежена присутність на ринках, що розвиваються (15), свідчить про недостатню увагу до регіонів з високим потенціалом зростання, що може обмежувати довгостроковий розвиток.

Можливості мають високу оцінку за ступенем впливу (218 та 163,3) з урахуванням імовірності виявлення, що свідчить про перспективні напрями зростання: розширення онлайн-продажів (76,5) є значною можливістю для всіх трьох компаній, оскільки споживачі все частіше надають перевагу цифровим каналам; зростання попиту на екологічні продукти (50,4) дозволяє компаніям реагувати на тренди сталого розвитку, що є конкурентною перевагою; диверсифікація ринків (36,4) забезпечує більш стабільний прибуток у разі зміни економічних умов в окремих регіонах.

Загрози також вагомо впливають (187 та 126,3 з урахуванням імовірності), що свідчить про значні ризики; посилення конкуренції (64,8) може негативно

впливати на ринкові позиції компаній, особливо якщо конкуренти активно впроваджують новітні технології; зміни в регуляціях (38,4) є фактором ризику для міжнародних компаній, оскільки регуляторні вимоги можуть суттєво відрізнятися в різних країнах; вплив економічних криз (23,1) залишається значним ризиком для стабільності бізнесу, впливаючи на купівельну спроможність споживачів. Результати аналізу показують, що сильні сторони та можливості компаній значно перевищують слабкі сторони та загрози за значимістю та впливом. Це свідчить про високий потенціал для розширення та розвитку з наданням переваги онлайн-продажам та екологічним продуктам [230, с. 706–719]. Разом з тим компаніям варто зосередитися на оптимізації операційних витрат і диверсифікації ринків, що розвиваються (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**SWOT-аналіз систем оплати праці компаній Walmart,  
Procter & Gamble та METRO AG**

Фактор	Компанія	Оцінка фактора, бали	Значимість, бали (0–10)	Значимість, % (1–99%)	Абсолютний ступінь впливу	Ступінь впливу з урахуванням ймовірності виявлення
1	2	3	4	5	6	7
<b>Сильні сторони</b>						
Конкурентна базова ставка	Walmart	9	8	85	72	61.2
	Procter & Gamble	8	9	80	72	57.6
	METRO AG	7	8	75	56	42
Гнучка система преміювання	Walmart	10	9	80	90	72
	Procter & Gamble	9	8	85	72	61.2
	METRO AG	8	7	70	56	39.2
Соціальні пільги та компенсації	Walmart	8	8	75	64	48
	Procter & Gamble	9	8	80	72	57.6
	METRO AG	7	7	70	49	34.3

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
<b>Всього для сильних сторін</b>	Walmart				<b>226</b>	<b>181.2</b>
	Procter & Gamble				<b>216</b>	<b>176.4</b>
	METRO AG				<b>161</b>	<b>115.5</b>
<b>Слабкі сторони</b>						
Великі операційні витрати на персонал	Walmart	7	9	70	63	44.1
	Procter & Gamble	6	8	65	48	31.2
	METRO AG	8	9	75	72	54
Низька прозорість критеріїв підвищення	Walmart	5	7	65	35	22.75
	Procter & Gamble	6	6	60	36	21.6
	METRO AG	5	5	50	25	12.5
Обмежена гнучкість у переговорах	Walmart	6	6	60	36	21.6
	Procter & Gamble	5	7	55	35	19.25
	METRO AG	7	8	70	56	39.2
<b>Всього для слабких сторін</b>	Walmart				<b>134</b>	<b>88.45</b>
	Procter & Gamble				<b>119</b>	<b>72.05</b>
	METRO AG				<b>153</b>	<b>105.7</b>
<b>Можливості</b>						
Інтеграція цифрових інструментів для управління виплатами	Walmart	9	10	85	90	76.5
	Procter & Gamble	8	9	80	72	57.6
	METRO AG	7	8	75	56	42
Підвищення лояльності завдяки мотиваційним програмам	Walmart	8	9	80	72	57.6
	Procter & Gamble	9	10	85	81	68.85
	METRO AG	8	8	70%	56	39.2

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
Розширення міжнародних операцій із урахуванням локальних потреб	Walmart	7	8	75%	56	42
	Procter & Gamble	8	9	80%	64	51.2
	METRO AG	6	7	65%	42	27.3
<b>Всього для можливостей</b>	Walmart				<b>218</b>	<b>176.1</b>
	Procter & Gamble				<b>217</b>	<b>177.65</b>
	METRO AG				<b>154</b>	<b>108.5</b>
<b>Загрози</b>						
Зміни в трудовому законодавстві	Walmart	9	9	70%	81	56.7
	Procter & Gamble	8	8	65%	64	41.6
	METRO AG	7	7	60%	49	29.4
Зростання конкуренції у сфері працевлаштування	Walmart	8	8	65%	64	41.6
	Procter & Gamble	7	7	60%	49	29.4
	METRO AG	8	8	75%	64	48
Зменшення купівельної спроможності працівників	Walmart	6	7	60%	42	25.2
	Procter & Gamble	7	7	55%	49	26.95
	METRO AG	6	6	50%	36	18
<b>Всього для загроз</b>	Walmart				<b>187</b>	<b>123.5</b>
	Procter & Gamble				<b>162</b>	<b>97.95</b>
	METRO AG				<b>149</b>	<b>95.4</b>

За результатами проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.14) можна зробити такі висновки:

1. Компанія Walmart має найвищий загальний показник у категорії «сильні сторони» (226), що свідчить про значні конкурентні переваги. Також вона показує високий потенціал у використанні можливостей (218), особливо в напрямі цифрової інтеграції та мотиваційних програм.

2. Компанія Procter & Gamble має сильні можливості для підвищення лояльності персоналу (177.65), але дещо менші показники за перевагами (216), ніж Walmart. Компанія також стикається із загрозами, такими як зміни в трудовому законодавстві, але показує гнучкість завдяки значному адаптаційному потенціалу.

3. Компанія METRO AG має найнижчі показники серед трьох компаній у всіх категоріях, зокрема за перевагами (161) і можливостями (154). Однак компанія має стійкі загрози (149), особливо щодо регуляції і конкуренції, що вказує на потребу подальшого удосконалення системи оплати праці та компенсаційної політики.

Для визначення напрямів створення стратегій удосконалення системи оплати праці доцільно використати TOWS-матрицю, за допомогою якої можна зіставити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, які було виявлено за допомогою SWOT-аналізу та впливають на систему оплати праці компанії. TOWS-матриці було розроблено для кожної з досліджуваних компаній з метою допомогти їм створити ефективні стратегії для поліпшення умов праці, підвищення мотивації працівників та зменшення операційних витрат.

Сильні сторони компанії забезпечують їм переваги, а недоліки потребують подальшої оптимізації. Матриця також враховує зовнішні можливості та загрози. На основі цих чинників розроблено стратегії SO, ST, WO та WT для збереження стабільності компанії в умовах конкурентного ринку праці, зниження операційних витрат і поліпшення взаємовідносин із працівниками. Ці стратегії допомагають компанії адаптуватися до змін, мінімізуючи негативні наслідки від зовнішніх загроз і максимально використовуючи свої сильні сторони для досягнення конкурентної переваги на

ринку праці. TOWS-матриці для всіх трьох досліджуваних компаній – Walmart, Procter & Gamble та METRO AG наведено в таблиці 2.15–2.17.

Таблиця 2.15

**TOWS-матриця для визначення напрямів створення стратегій  
удосконалення системи оплати праці компанії Walmart**

<b>Можливості (O) / Загрози (T)</b>	<b>O1:</b> Інтеграція цифрових інструментів для управління виплатами	<b>T1:</b> Зміни в трудовому законодавстві
	<b>O2:</b> Підвищення лояльності завдяки мотиваційні програми	<b>T2:</b> Зростання конкуренції у сфері працевлаштування
<b>Сильні сторони (S) / Слабкі сторони (W)</b>		
<b>S1:</b> Конкурентна базова ставка	<b>SO1:</b> Використання конкурентної базової ставки для прискореного впровадження цифрових інструментів виплат, що підвищить ефективність системи оплати праці	<b>ST1:</b> Використання гнучкої системи преміювання для пом'якшення можливих наслідків змін у трудовому законодавстві, створюючи привабливі умови для працівників
<b>S2:</b> Гнучка система преміювання	<b>SO2:</b> Підвищення мотивації працівників за допомогою програм лояльності для підвищення задоволеності та залученості	<b>ST2:</b> Використання конкурентної ставки для утримання працівників і запобігання впливу зростаючої конкуренції на ринку праці
<b>W1:</b> Високі операційні витрати на персонал	<b>WO1:</b> Оптимізація витрат за допомогою цифрових інструментів управління виплатами для зменшення операційних витрат	<b>WT1:</b> Підвищення прозорості в системі підвищень для запобігання плинності кадрів через конкуренцію на ринку
<b>W2:</b> Низька прозорість критеріїв підвищення	<b>WO2:</b> Запровадження нових мотиваційних програм для підвищення прозорості та залученості працівників	<b>WT2:</b> Упровадження системи навчання та розвитку, щоб зменшити вплив змін у трудовому законодавстві та зберегти високий рівень кваліфікації

За даними таблиці 2.15 обґрунтування для зазначених в TOWS-матриці стратегій для компанії Walmart базується на принципах ефективності систем оплати праці, мотивації персоналу, а також використанні технологій для оптимізації процесів. Кожна стратегія враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, так і зовнішні можливості для поліпшення системи оплати праці.

Стратегія SO1 – «Використання конкурентної базової ставки для прискореного впровадження цифрових інструментів виплат, що підвищить ефективність системи оплати праці». Високий рівень базової ставки є важливим чинником у залученні та утриманні кваліфікованих працівників. Завдяки конкурентній базовій ставці компанія Walmart може ефективно використовувати цифрові інструменти управління виплатами, які спрощують процес розрахунків, знижують кількість помилок і збільшують швидкість транзакцій. Наукові дослідження свідчать про те, що впровадження таких технологій у системі оплати праці призводить до зменшення витрат часу та ресурсів на адміністрування виплат і покращує прозорість, що позитивно впливає на залученість і задоволення працівників [185, с. 268–279].

Стратегія SO2 – «Підвищення мотивації працівників за допомогою програм лояльності для підвищення задоволеності та заученості». Програми лояльності є потужним інструментом для підвищення мотивації, оскільки вони дозволяють працівникам відчувати свою цінність для компанії та отримувати винагороди, окрім заробітної плати. Лояльні працівники з високим рівнем задоволеності схильні працювати продуктивніше та рідше змінювати місце роботи. Дослідження показують, що такі програми сприяють створенню довірливих відносин між працівниками та роботодавцем і зменшенню відтоку персоналу [197]. Це також може поліпшити репутацію компанії Walmart як привабливого роботодавця.

Стратегія WO1 – «Оптимізація витрат завдяки використанню цифрових інструментів управління виплатами для зменшення операційних витрат». Використання цифрових інструментів для управління виплатами дозволяє автоматизувати рутинні процеси, що знижує потребу у великій кількості персоналу для адміністративної роботи та зменшує витрати на заробітну плату допоміжного персоналу. Така оптимізація операційних витрат також знижує імовірність помилок і забезпечує оперативне отримання даних про виплати для аналізу продуктивності [161, с. 535–547]. Це сприяє економії ресурсів компанії,



що особливо важливо для такої великої компанії з численним персоналом як Walmart.

Стратегія WO2 – «Запровадження нових мотиваційних програм для підвищення прозорості та залученості працівників». Прозорість у системі оплати праці та чіткість критеріїв підвищення і преміювання є ключовими чинниками у формуванні довіри працівників до компанії. Упровадження мотиваційних програм зі зрозумілими та прозорими механізми преміювання допомагає знизити рівень незадоволеності серед працівників, особливо в умовах великих операційних витрат [208, с. 1102–1121]. Дослідження показують, що прозорість у мотиваційних системах також підвищує залученість, адже працівники краще розуміють, за які досягнення вони можуть отримати винагороду [213, с. 129–142].

Стратегія ST1 – «Використання гнучкої системи преміювання для створення привабливих умов, які зменшують негативний вплив змін у трудовому законодавстві». Гнучка система преміювання дозволяє компанії Walmart адаптуватися до мінливого середовища, в якому вона діє. Зміни в трудовому законодавстві можуть призвести до нових вимог до оплати праці, соціальних виплат і умов роботи, на які роботодавцю буде потрібно швидко реагувати. Використання гнучкої системи преміювання дає можливість винагороджувати працівників залежно від їхніх індивідуальних досягнень, що стимулює їхню продуктивність і зацікавленість. Це може допомогти компанії зберегти конкурентоспроможність на ринку праці, адже задоволені працівники ймовірніше за все будуть залишатися в компанії, що знижує ризик витоку кадрів.

Стратегія ST2 – «Застосування конкурентної базової ставки для утримання працівників і зменшення відтоку персоналу в умовах зростаючої конкуренції». Конкурентна базова ставка є важливим чинником, що впливає на рішення працівників залишатися в компанії. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, де багато компаній пропонує подібні або вищі зарплати, компанія Walmart має можливість утримувати своїх працівників, пропонуючи

їм конкурентну базову оплату. Це підвищує стабільність у компанії, оскільки утримання досвідченого персоналу на його робочих місцях зменшує витрати на навчання нових працівників і підвищує загальну ефективність роботи. Отже, компанія Walmart може зміцнити свої позиції як привабливого роботодавця, що важливо для залучення та утримання талановитих працівників.

Стратегія WT1 – «Підвищення прозорості критеріїв підвищення, що допоможе уникнути відтоку працівників через незадоволеність умовами кар'єрного зростання». Низька прозорість критеріїв підвищення може призводити до незадоволеності працівників, особливо в умовах високої конкуренції на ринку праці, де інші компанії можуть пропонувати чіткіші та зрозуміліші умови кар'єрного зростання. Підвищення прозорості в системі підвищень дозволяє працівникам краще розуміти, які досягнення і які навички потрібні для отримання підвищення. Це підвищує мотивацію працівників до розвитку і знижує ризик їхнього відтоку, оскільки працівники відчують, що їхні зусилля будуть належним чином оцінені.

Стратегія WT2 – «Упровадження системи навчання та розвитку персоналу, щоб зменшити вплив змін у трудовому законодавстві». Зміни в трудовому законодавстві можуть вимагати від компаній адаптації до нових норм і стандартів, що може вплинути на якість роботи та задоволеність її працівників. Упровадження системи навчання та розвитку дозволить компанії Walmart не лише відповідати новим вимогам, але й підвищити кваліфікацію працівників, що сприятиме їхній лояльності. Такі інвестиції в персонал зменшують потребу в найманні нових співробітників, що може бути витратним процесом, особливо в умовах високої конкуренції за таланти на ринку праці. Отже, розвиток персоналу стає важливим чинником для збереження конкурентоспроможності компанії Walmart та забезпечення стійкого зростання в умовах зовнішніх викликів. Ці стратегії сприяють не тільки підвищенню продуктивності компанії Walmart, але й оптимізації її витрат і зміцненню позитивного іміджу на ринку праці.

Таблиця 2.16

**TOWS-матриця для визначення напрямів створення стратегій  
удосконалення системи оплати праці компанії Procter & Gamble**

<b>Можливості (O) / Загрози (T)</b>	<b>O1:</b> Інтеграція цифрових інструментів для управління виплатами	<b>T1:</b> Зміни в трудовому законодавстві
	<b>O2:</b> Підвищення лояльності через мотиваційні програми	<b>T2:</b> Зниження купівельної спроможності працівників
<b>Сильні сторони (S) / Слабкі сторони (W)</b>		
<b>S1:</b> Сильні соціальні пільги та компенсації	<b>SO1:</b> Використання сильних соціальних пільг і компенсацій для підтримки лояльності працівників і впровадження цифрових інструментів управління	<b>ST1:</b> Використання конкурентної базової ставки для адаптації до змін у трудовому законодавстві, зберігаючи привабливі умови для працівників
<b>S2:</b> Конкурентна базова ставка	<b>SO2:</b> Упровадження мотиваційних програм з використанням соціальних пільг для підвищення задоволеності працівників	<b>ST2:</b> Використання сильних соціальних пільг для пом'якшення наслідків зниження купівельної спроможності, що підтримує загальну лояльність працівників
<b>W1:</b> Великі операційні витрати на персонал	<b>WO1:</b> Зменшення операційних витрат завдяки упровадженню цифрових інструментів, які спростять управління оплатою праці	<b>WT1:</b> Підвищення гнучкості в переговорах щодо умов праці для кращого реагування на зміни в трудовому законодавстві
<b>W2:</b> Обмежена гнучкість у переговорах	<b>WO2:</b> Використання мотиваційних програм для підвищення лояльності працівників при збереженні операційних витрат	<b>WT2:</b> Оптимізація витрат шляхом навчання та розвитку працівників, що підвищить їхню лояльність і зменшить залежність від змін купівельної спроможності

Проаналізуємо обґрунтування стратегій компанії Procter & Gamble за даними таблиці 2.16. SO-стратегії розраховані на використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей.

Стратегія SO1 – «Використання сильних соціальних пільг і компенсацій для підтримки лояльності працівників і впровадження цифрових інструментів управління». Сильні соціальні пільги та компенсації є вагомими чинниками, які допомагають утримувати висококваліфікованих працівників і підвищують їхню лояльність. Упровадження цифрових інструментів управління, зокрема у сфері

виплат і соціальних програм, сприяє підвищенню прозорості й ефективності обліку цих пільг. Застосування цифрових рішень також дозволяє швидше та точніше обробляти дані про виплати, що підвищує задоволеність працівників і мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором. Наукові дослідження підтверджують, що соціальні пільги в поєднанні з цифровими інструментами підвищують задоволеність працівників і знижують рівень плинності кадрів (Sousa & Oz, 2023).

Стратегія SO2 – «Упровадження мотиваційних програм з використанням соціальних пільг для підвищення задоволеності працівників». Мотиваційні програми, які містять соціальні пільги, є ефективним інструментом для підвищення задоволеності працівників і формування позитивної корпоративної культури. Використання таких програм дозволяє працівникам отримувати додаткову винагороду за свою роботу та водночас відчувати підтримку з боку компанії. Дослідження підтверджують, що мотиваційні програми із соціальними пільгами можуть підвищити рівень залученості працівників до 40%, а також сприяють підвищенню продуктивності та зменшенню стресу на робочому місці (Macey & Schneider, 2008). Отже, компанія Procter & Gamble може підвищити лояльність працівників, що позитивно вплине на загальну ефективність.

WO-стратегії спрямовані на подолання слабких сторін для реалізації можливостей.

Стратегія WO1 – «Зменшення операційних витрат завдяки упровадженню цифрових інструментів, які спростять управління оплатою праці». Цифрові інструменти управління оплатою праці дозволяють автоматизувати процеси нарахування виплат, що знижує потребу в адміністративному персоналі та пов'язані з ним витрати. Автоматизація також забезпечує швидкий доступ до даних, підвищуючи точність та ефективність управління оплатою праці. Зменшення операційних витрат є важливим чинником для великих компаній, таких як Procter & Gamble, що дозволяє перерозподіляти ресурси на інші стратегічні напрями (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Стратегія WO2 – «Використання мотиваційних програм для підвищення лояльності при збереженні операційних витрат». Мотиваційні програми, які не потребують значних витрат, є ефективним способом підвищення лояльності працівників без істотного збільшення операційних витрат. Компанія може запроваджувати невеликі стимули, які все ж позитивно впливатимуть на ставлення працівників до компанії та на їхню продуктивність. Наприклад, програми визнання досягнень, можливість професійного розвитку або внутрішні знижки є економічно вигідними й ефективними способами підвищення мотивації. Дослідження показують, що такі мотиваційні програми знижують рівень плинності кадрів і підвищують задоволеність працівників без значного фінансового навантаження на компанію (Saks, 2006).

Стратегія ST1 завдяки використанню конкурентної базової ставки допоможе компанії Procter & Gamble залишатися привабливим роботодавцем навіть в умовах змін у трудовому законодавстві. Це підвищить стабільність компанії та дозволить зберегти персонал.

Стратегія ST2 завдяки використанню сильних соціальних пілг для пом'якшення наслідків зниження купівельної спроможності працівників дозволить зберігати лояльність персоналу, що важливо для підтримки ефективності та позитивного робочого клімату.

Стратегія WT1 завдяки підвищенню гнучкості в переговорах щодо умов праці дозволить краще адаптуватися до можливих змін у трудовому законодавстві, зберігаючи водночас кадрову стабільність.

Стратегія WT2 завдяки впровадженню навчальних програм допоможе працівникам розвиватися в межах компанії, що сприятиме їхній лояльності та зменшить залежність від економічних факторів, таких як купівельна спроможність. Отже, запропоновані стратегії допоможуть компанії Procter & Gamble ефективно реалізувати можливості розвитку, підвищити рівень задоволеності працівників і зменшити операційні витрати, що сприятиме поліпшенню конкурентоспроможності компанії (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**TOWS-матриця для визначення напрямів створення стратегій  
удосконалення системи оплати праці компанії METRO AG**

<b>Можливості (O) / Загрози (T)</b>	<b>O1:</b> Інтеграція цифрових інструментів для управління виплатами	<b>T1:</b> Зростання конкуренції у сфері працевлаштування
	<b>O2:</b> Розширення міжнародних операцій із урахуванням локальних потреб	<b>T2:</b> Зміни в трудовому законодавстві
<b>Сильні сторони (S) / Слабкі сторони (W)</b>	<b>SO1:</b> Використання гнучкої системи преміювання для підтримки цифрової інтеграції виплат та управління глобальними операціями	<b>ST1:</b> Використання високої конкурентної ставки для утримання працівників у конкурентному середовищі та для зменшення відтоку кадрів
<b>S1:</b> Гнучка система преміювання	<b>SO2:</b> Застосування локалізованих програм преміювання у міжнародних філіях для підвищення задоволеності працівників	<b>ST2:</b> Використання гнучкої системи преміювання для адаптації до змін у трудовому законодавстві, забезпечуючи гнучкість і відповідність новим вимогам
<b>S2:</b> Висока конкурентна ставка	<b>WO1:</b> Використання цифрових інструментів для оптимізації витрат і зменшення операційних витрат	<b>WT1:</b> Розроблення політики підвищеної гнучкості в переговорах щодо умов праці для швидкої адаптації до законодавчих змін
<b>W1:</b> Обмежена гнучкість у переговорах	<b>WO2:</b> Застосування локалізованих програм для зменшення операційних витрат у міжнародних філіях	<b>WT2:</b> Скорочення витрат шляхом запровадження внутрішніх навчальних програм, що допоможе зберегти рівень кваліфікації працівників і зменшити залежність від ринку праці
<b>W2:</b> Високі витрати на персонал		

Проаналізуємо обґрунтування стратегій компанії METRO AG за даними таблиці 2.17. SO-стратегії спрямовані на використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей.

Стратегія SO1 – «Використання гнучкої системи преміювання для підтримки цифрової інтеграції виплат та управління глобальними операціями». Гнучка система преміювання дозволяє швидко адаптувати виплати до нових умов і впроваджувати цифрові інструменти для управління глобальними операціями. Цифровізація в управлінні оплатою праці сприяє ефективності, автоматизації процесів і зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором,

що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни та управляти виплатами в міжнародних філіях. Наукові дослідження свідчать про те, що завдяки впровадженню цифрових інструментів знижуються витрати, прискорюється процес оброблення даних і підвищується рівень прозорості, що важливо для міжнародних корпорацій, таких як компанія METRO AG, що функціонують у різних юрисдикціях (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Стратегія SO2 – «Застосування локалізованих програм преміювання у міжнародних філіях для підвищення задоволеності працівників». За допомогою локалізованих програм преміювання можна враховувати специфіку кожної країни та забезпечувати конкурентні умови для працівників у різних регіонах, що підвищує їхню задоволеність і залученість. Коли працівники отримують премії, що відповідають локальним умовам і потребам, це стимулює їхню продуктивність і лояльність до компанії. Дослідження показують, що адаптовані програми преміювання підвищують задоволеність працівників і знижують рівень плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність і розвиток компанії на міжнародному рівні (Macey & Schneider, 2008).

WO-стратегії призначені для подолання слабких сторін, щоб реалізувати наявні можливості.

Стратегія WO1 – «Використання цифрових інструментів для оптимізації витрат і зниження операційних витрат». Завдяки впровадженню цифрових інструментів управління виплатами можна автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи потребу у великому адміністративному апараті та витратах на управління персоналом. Цифрові інструменти дають можливість проводити точні розрахунки і швидко відстежувати дані про виплати, що не лише скорочує витрати, а й підвищує прозорість процесів. Автоматизація управлінських функцій сприяє зменшенню операційних витрат для компаній, таких як METRO AG, що працюють у різних країнах і регіонах (Sousa & Oz, 2023).

Стратегія WO2 – «Застосування локалізованих програм для зниження операційних витрат у міжнародних філіях». Локалізовані програми

допомагають ефективно управляти витратами на виплати персоналу, адаптуючи їх до специфічних економічних умов у кожній країні. Це сприяє зменшенню витрат та оптимізації операцій без зниження конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Такий підхід дозволяє компанії METRO AG збалансовувати витрати та підтримувати привабливість умов праці на локальних ринках, що є важливим чинником для міжнародних компаній, які прагнуть контролювати витрати, зберігаючи конкурентні переваги (Saks, 2006).

Стратегія ST1 завдяки використанню високої конкурентної ставки допоможе компанії METRO AG утримувати працівників у складному та конкурентному середовищі, в якому компанії активно змагаються за кадри. Це сприятиме зменшенню відтоку персоналу, підвищуючи стабільність робочих процесів у компанії.

Стратегія ST2 завдяки використанню гнучкої системи преміювання допоможе компанії METRO AG швидко реагувати на зміни в трудовому законодавстві. Це забезпечить компанії адаптивність і відповідність новим вимогам, створюючи сприятливі умови для збереження кваліфікованих кадрів.

Стратегія WT1 завдяки розробленню гнучкішої політики переговорів щодо умов праці дасть змогу METRO AG швидше адаптуватися до законодавчих змін і підтримувати лояльність працівників, що зменшить вплив зовнішніх загроз на внутрішні процеси компанії.

Стратегія WT2 завдяки запровадженню внутрішніх навчальних програм дозволить знизити операційні витрати, підтримуючи кваліфікацію працівників на належному рівні. Це допоможе компанії зменшити залежність від зовнішніх умов ринку праці, підвищуючи ефективність управління персоналом.

Отже, реалізація зазначених стратегій дозволить компанії METRO AG ефективно використовувати свої сильні сторони для підтримки стабільності та розвитку в умовах глобальних операцій, зменшуючи витрати та підвищуючи задоволеність працівників.



### 2.3. Інтегральна оцінка ефективності компенсаційної політики на торговельних підприємствах з використанням системи дистрибуції

Компенсаційна політика є ключовим елементом управління персоналом на підприємствах торгівлі, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності, мотивації працівників і збереження стабільності трудових колективів. Ефективна система компенсацій дозволяє залучати і утримувати висококваліфіковані кадри, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати соціальну стабільність у колективах. Основою компенсаційної політики є комплексний підхід до визначення та реалізації заходів, які відповідають сучасним економічним умовам і специфіці діяльності торговельних підприємств. Така політика охоплює три основні складові: заробітна плата, бонуси та соціальні пільги. Ці елементи не лише забезпечують фінансову мотивацію працівників, але й задовольняють їхні соціальні потреби, що сприяє формуванню позитивного робочого клімату та підвищенню ефективності діяльності підприємства (табл. 2.18) [47, с. 271–275].

Таблиця 2.18

#### Основні складові компенсаційної політики

Складова	Характеристика	Приклади
<b>Заробітна плата</b>	Основний компонент компенсаційного пакета, що містить фіксовану та змінну частини	Базова ставка. Оплата за понаднормову роботу
<b>Бонуси</b>	Додаткові виплати, що залежать від результативності працівників і досягнення цілей підприємства	Премії за виконання плану. Надбавки за високі показники
<b>Соціальні пільги</b>	Нематеріальні та фінансові переваги, спрямовані на поліпшення соціального забезпечення працівників	Медичне страхування. Оплата курсів підвищення кваліфікації. Компенсація транспортних витрат

Компенсаційні пакети на промислових підприємствах і підприємствах торгівлі суттєво різняться, що зумовлено специфікою їх діяльності, організаційною структурою та потребами персоналу. На промислових підприємствах компенсаційний пакет орієнтований на забезпечення стабільності працівників у виробничих процесах. Він часто містить високий

рівень основної заробітної плати, надбавки за шкідливі умови праці, оплата понаднормових годин і розширені соціальні пільги, такі як медичне страхування та корпоративне житло. На підприємствах торгівлі компенсаційний пакет переважно спрямований на змінні компоненти, такі як бонуси за досягнення цільових показників з продажу, гнучкі графіки роботи, а також соціальні пільги для залучення й утримання персоналу. Це зумовлено потребою адаптуватися до коливань попиту та активної конкуренції на ринку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

### Структура компенсаційного пакета на підприємствах торгівлі

Компонент	Характеристика	Приклади
<b>Основна заробітна плата</b>	Базова фіксована сума, яка залежить від посади, кваліфікації та стажу працівника	Ставка для продавця-консультанта. Ставка для менеджера з продажу
<b>Змінна частина</b>	Виплати, що залежать від продуктивності праці або виконання планових показників	Бонуси за перевиконання плану продажу. Премії за лояльність клієнтів
<b>Бонуси та надбавки</b>	Додаткові виплати, що мотивують працівників на досягнення вищих результатів	Щомісячні премії. Надбавки за виконання KPI
<b>Соціальні пільги</b>	Переваги, спрямовані на покращення добробуту працівників	Знижки на продукцію компанії. Оплата навчання. Медичне страхування
<b>Нематеріальні компоненти</b>	Мотиватори, що забезпечують комфортні умови праці та сприяють зростанню лояльності працівників	Гнучкий графік роботи. Кар'єрне зростання. Корпоративні заходи

Джерело: [133, с. 87–90; 212, с. 65–84].

Частка основної та змінної частин у загальній заробітній платі працівників торгівлі є ключовим індикатором, що відображає гнучкість компенсаційної політики підприємств, а також їх адаптивність до змін економічного середовища. Аналіз динаміки цих часток за 2019–2023 рр. дозволяє оцінити вплив кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та воєнні дії, на структуру оплати праці. Основна частина заробітної плати забезпечує стабільний дохід працівників, тоді як змінна частина стимулює їхню результативність, залежно від виконання цільових показників і загальних фінансових результатів підприємств. Коливання часток цих компонентів

відображає стратегічні зміни в управлінні персоналом в умовах економічних викликів (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Частка основної та змінної частин у загальній заробітній платі працівників торгівлі Полтавської області за 2019–2023 рр.**

Рік	Основна частина (%)	Змінна частина (%)	Примітки
2019	65	35	До пандемії та інших економічних потрясінь частка основної зарплати була відносно вищою
2020	60	40	Незначне зменшення основної частини та збільшення змінної через пандемію COVID-19 та пов'язані з нею економічні труднощі. Підприємства вдавалися до скорочення гарантованої частини та збільшення залежності від результатів продажів
2021	62	38	Часткове відновлення економіки призвело до незначного збільшення частки основної зарплати
2022	55	45	Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до значного зменшення основної частини та збільшення змінної. Нестабільність, падіння попиту та інші чинники змусили підприємства ще більше прив'язати оплату до результатів діяльності
2023	58	42	Поступова адаптація до нових умов і часткове відновлення економіки призвело до деякого збільшення частки основної зарплати, але вона залишається нижчою за довоєнну. Важливо враховувати інфляцію та реальну купівельну спроможність

*Джерело: [28; 114; 117].*

Аналіз динаміки часток основної та змінної частин заробітної плати працівників торгівлі Полтавської області (2019–2023 рр.) показав, що у 2019 р. частка основної заробітної плати становила 65%, а змінної частини – 35%. Цей період характеризувався відносною економічною стабільністю, що дозволило підприємствам надавати перевагу фіксованій частині заробітної плати як основі соціального захисту працівників. Висока частка основної заробітної плати свідчить про довіру підприємств до прогнозованості ринкових умов і мінімальні ризики для операційної діяльності. У 2020 р. пандемія COVID-19 спричинила значні зміни в економічному середовищі, які вплинули на

структуру компенсаційної політики підприємств торгівлі. Частка основної заробітної плати зменшилася до 60%, тоді як змінна частина зросла до 40%. Це було спричинено потребою оптимізувати витрати та підвищити залежність оплати праці від індивідуальних і командних результатів. Підприємства зменшували гарантовані витрати, щоб адаптуватися до падіння попиту та непередбачуваності ринку. У 2021 р. із поступовим відновленням економіки після пандемії спостерігалось незначне збільшення частки основної заробітної плати до 62%, при цьому частка змінної частини скоротилася до 38%. Таке вирівнювання відображає прагнення підприємств до стабілізації трудових відносин, поліпшення умов праці та збереження кадрів. Відновлення попиту на товари та послуги дозволило послабити акцентуацію на змінних компонентах. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 2022 р. призвело до істотних економічних потрясінь. Частка основної заробітної плати скоротилася до 55%, тоді як змінна частина досягла 45%. Економічна нестабільність, значне падіння попиту та інші кризові чинники змусили керівництво підприємств переглянути компенсаційні моделі, тобто оплата праці на них стала більше залежати від результатів їх діяльності. Такі зміни були зумовлені потребою мінімізувати ризики витрат у нестабільних умовах. У 2023 р. спостерігалось поступове відновлення балансу між основною та змінною частинами заробітної плати. Частка основної зарплати зросла до 58%, а змінна скоротилася до 42%. Це свідчить про адаптацію підприємств до нових умов і часткове поліпшення ринкової ситуації. Водночас рівень основної зарплати залишався нижчим за довоєнний, що свідчить про потребу подальшого зміцнення економічної стійкості підприємств. Динаміка часток основної та змінної заробітної плати в Полтавській області за 2019–2023 рр. вказує на високу адаптивність підприємств торгівлі до зовнішніх викликів. Під час економічних потрясінь спостерігалось зниження частки основної заробітної плати, що є традиційною стратегією зниження витрат. Поступове відновлення у 2023 р. свідчить про поліпшення умов на ринку, але також вказує на потребу довгострокової

стабілізації компенсаційної політики з урахуванням реальної купівельної спроможності працівників.

Таблиця 2.21

**Порівняння методів оцінки ефективності компенсаційної політики для промислових і торговельних підприємств**

<b>Методологічний підхід</b>	<b>Промислові підприємства</b>	<b>Торговельні підприємства</b>
<b>Метод економічного аналізу</b>	Основна увага на фінансові показники: рівень прибутковості, рентабельність виробництва	Оцінка товарообігу, продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал
	Особливий акцент на витратах, пов'язаних із залученням та утриманням кваліфікованого технічного персоналу	Більший вплив змінних витрат на оплату праці через залежність від обсягів продажу
<b>Соціологічний підхід</b>	Вивчення задоволеності працівників умовами праці, що включає безпеку, стабільність, корпоративні програми	Акцентуація на задоволеності клієнтським сервісом, гнучкими графіками роботи, бонусними програмами
	Акцентуація на мінімізації плинності кадрів серед спеціалістів вузького профілю	Плинність кадрів оцінюється як впливовий фактор на якість обслуговування клієнтів і досягнення KPI
<b>Інтегральна оцінка</b>	Поєднання економічних показників (прибутковість, ефективність обладнання) із соціальними аспектами (лояльність працівників)	Комплексна оцінка за критеріями: товарообіг, задоволеність працівників, плинність кадрів, досягнення планових показників
	Використання вагових коефіцієнтів для окремих показників залежно від їх впливу на результати	У системі оцінки враховується висока залежність від поведінки ринку та клієнтських переваг

*Джерело: [36; 40; 50, с. 54–57; 101, с. 45-55; 112; 134].*

Дані таблиці 2.21 показують, що метод економічного аналізу більш оптимальний для промислових підприємств, оскільки дозволяє оцінити стабільні фінансові результати, тоді як для торговельних підприємств він ефективний лише за умови врахування сезонності та попиту на товари. Соціологічний підхід забезпечує важливі дані для торговельних підприємств через їх залежність від якості обслуговування клієнтів і гнучкості робочих графіків, тоді як для промислових підприємств він слугує доповненням до основних економічних оцінок. Інтегральна оцінка є найефективнішою, оскільки

дає змогу враховувати різні аспекти діяльності підприємств, зокрема фінансові та соціальні. Це сприяє формуванню збалансованої компенсаційної політики, яка відповідає потребам конкретного сектора.

Аналіз уявлень працівників торгівлі про привабливу роботу дозволяє оцінити їхні очікування, потреби та пріоритети в професійній діяльності. Розуміння цих аспектів сприяє формуванню ефективної кадрової політики, поліпшенню мотивації працівників і зменшенню плинності кадрів. Значна частина працівників торгівлі прагне не лише знайти стабільне джерело доходу, а й реалізувати свої соціальні, кар'єрні та професійні амбіції. Аналіз даних про їхні уявлення допомагає роботодавцям адаптувати умови праці та компенсаторну політику відповідно до реальних запитів співробітників, сприяючи підвищенню їхньої лояльності та задоволеності (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

#### Уявлення працівників торгівлі про привабливу роботу

Висловлювання	Відповідає повністю, %	Відповідає частково, %
1. Хороша робота – це робота з клієнтами, що приносить задоволення від спілкування та допомоги їм	40	30
2. Робота в торгівлі – це можливість постійно розвиватися та отримувати нові знання про товари та послуги	35	45
3. Хороша робота в торгівлі – це можливість впливати на збільшення свого доходу через систему бонусів і премій	50	35
4. Важливо, коли є дружній колектив і позитивна атмосфера в колективі	60	30
5. Хороша робота – це стабільний графік і можливість планувати свій час	25	40
6. Важливо мати можливість кар'єрного зростання у сфері торгівлі (продавець-консультант → старший продавець → менеджер)	30	40

Джерело: [12, с. 115–120; 13, с. 109–115; 14, с. 155–163].

За даними таблиці 2.22, 40% працівників повністю погоджується, що робота з клієнтами приносить задоволення, тоді як 30% частково погоджується з цим твердженням. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення умов взаємодії з клієнтами через підвищення рівня професійної підготовки персоналу, розвиток навичок комунікації та створення комфортного робочого

середовища. Задоволення від спілкування з клієнтами є важливим елементом, що впливає на мотивацію та продуктивність працівників торгівлі. Лише 35% працівників повністю погоджується, що робота в торгівлі забезпечує можливість професійного розвитку, тоді як 45% частково згодні з цим твердженням. Така ситуація свідчить про потребу вдосконалення програм підвищення кваліфікації, навчання персоналу та забезпечення доступу до нових знань про товари й послуги. Розвиток працівників сприяє їхній довгостроковій лояльності та підвищенню ефективності виконання професійних обов'язків. Найвищий рівень підтримки має твердження про важливість впливу працівників на збільшення свого доходу: 50% повністю погоджуються, а 35% частково погоджуються з цим чинником. Це свідчить про значущість системи бонусів і премій у компенсаційній політиці підприємств торгівлі. Збільшення гнучкості таких схем дозволить підприємствам ефективніше мотивувати персонал до досягнення високих результатів. Позитивна атмосфера на робочому місці є важливою складовою для 60% працівників, що свідчить про високий рівень значущості соціальних взаємовідносин у мотивації персоналу. Дружній колектив і взаємопідтримка в ньому сприяють формуванню позитивного робочого клімату, що зменшує плинність кадрів і підвищує продуктивність. Лише 25% працівників повністю погоджується, що стабільний графік роботи є важливим фактором, тоді як 40% частково згодні з цим твердженням. Це свідчить про необхідність удосконалення політики планування робочого часу, що сприятиме підвищенню задоволеності працівників і поліпшенню їхньої продуктивності. Можливість кар'єрного зростання приваблива для 30% працівників, тоді як 40% частково погоджуються з цим твердженням. Це вказує на потребу створення прозорих механізмів кар'єрного просування, що сприятимуть довгостроковому розвитку персоналу та підвищенню його лояльності до підприємства. Аналіз показав, що працівники торгівлі орієнтовані на отримання як матеріальних, так і нематеріальних вигод від роботи. Пріоритетними напрямками поліпшення є вдосконалення системи бонусів і премій, розвиток програм професійного

навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення гнучкості графіка роботи та створення механізмів кар'єрного зростання, що дасть змогу підприємствам підвищити лояльність працівників і забезпечити їхню високу продуктивність.

У таблиці 2.23 відображено рівень задоволеності працівників торгівлі ключовими аспектами їхніх робочих умов. На підставі результатів цього аналізу можна визначити сильні сторони та виклики в організації праці на підприємствах торгівлі.

Таблиця 2.23

### Твердження щодо задоволеності респондентів умовами праці в торгівлі

Твердження	Цілком задоволений, %	Задоволений, %	Частково задоволений, %	Не задоволений, %	Вкрай не задоволений, %
1	2	3	4	5	6
1. Ваша задоволеність підприємством / магазином, на/у якому ви працюєте	20	55	20	5	0
2. Ваша задоволеність умовами праці (чистота, освітлення, температурний режим, зручність робочого місця)	15	40	35	10	0
3. Ваша задоволеність графіком роботи	25	45	20	10	0
4. Ваша задоволеність рівнем заробітної плати в сенсі відповідності трудовитратам	10	30	40	15	5
5. Ваша задоволеність рівнем заробітної плати порівняно з тим, скільки платять в інших магазинах / на підприємствах торгівлі в місті / регіоні	5	25	40	20	10



## Продовження табл. 2.23

1	2	3	4	5	6
6. Ваша задоволеність відносинами з колегами	40	45	10	5	0
7. Ваша задоволеність відносинами з керівництвом	30	40	20	10	0
8. Ваша задоволеність можливістю професійного розвитку та навчання	15	35	30	15	5
9. Ваша задоволеність можливістю кар'єрного зростання	10	25	35	20	10

*Джерело: [15, с. 52–57; 90; 92, с. 119–128; 93; 94, с. 85–87].*

Результати аналізу таблиці 2.23 вказують на те, що підприємством / магазином 20% респондентів цілком задоволено, а 55% задоволено підприємством, на якому працюють. Низький рівень незадоволених (лише 5%) свідчить про те, що більшість працівників загалом позитивно оцінює свою роботу, що можна пояснити стабільністю умов праці та корпоративною культурою. Умовами праці (чистота, освітлення, зручність) лише 15% повністю задоволено, тоді як 40% задоволено і 35% частково задоволено. Це вказує на необхідність поліпшення фізичних умов праці, таких як чистота, освітлення та температурний режим, що сприятиме підвищенню продуктивності працівників. Задоволеність графіком роботи: 25% працівників цілком задоволено, а 45% задоволено. Наявність 10% незадоволених вказує на потребу перегляду політики планування робочого часу, забезпечення його гнучкості для досягнення кращого балансу між роботою та особистим життям. Задоволеність рівнем заробітної плати (відповідність трудовитратам): лише 10% працівників цілком задоволено, а 40% частково задоволено. 20% незадоволених працівників наголошують на актуальності перегляду компенсаційної політики з акцентуацією на прив'язці до трудових зусиль і підвищенні справедливості щодо оплати праці. Задоволеність рівнем заробітної плати порівняно з іншими

підприємствами свідчить про, що лише 5% працівників повністю ним задоволено, тоді як 20% вкрай незадоволено. Такий результат свідчить про необхідність аналізу ринкових зарплат і адаптації компенсаційної політики для конкурентоспроможності підприємства. Задоволеність працівників відносинами з колегами така: 40% цілком задоволено і 45% задоволено. Позитивна атмосфера в колективі є важливим фактором, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню мотивації працівників. Задоволеність відносинами з керівництвом така: 30% працівників цілком задоволено, а 40% задоволено. Наявність 10% незадоволених вказує на потребу поліпшення комунікації та підвищення ефективності управління персоналом. Задоволеність можливістю професійного розвитку така: лише 15% працівників цілком задоволено, тоді як 30% частково задоволено та 15% незадоволено. Це свідчить про потребу розроблення програм навчання та підвищення кваліфікації, які могли б мотивувати працівників до розвитку. Задоволеність можливістю кар'єрного зростання: лише 10% працівників повністю задоволено, а 20% незадоволено та 10% вкрай незадоволено. Низький рівень задоволеності потребує вдосконалення прозорих механізмів кар'єрного просування та комунікації можливостей зростання. Найвищий рівень задоволеності працівників пов'язаний із відносинами в колективі та з керівництвом, що підтверджує значущість соціального клімату. Найнижчий рівень задоволеності спостерігається у сфері заробітної плати (як порівняні з іншими підприємствами, так і з трудовитратами), а також кар'єрного зростання, що вказує на ключові напрями вдосконалення кадрової політики. Поліпшення умов праці, графіка роботи та можливостей професійного розвитку сприятиме підвищенню мотивації працівників і їхньої ефективності.

Аналіз даних таблиці 2.24 свідчить про поточний стан і перспективи вдосконалення системи заохочень на підприємствах торгівлі. Порівняння наявних методів стимулювання з очікуваннями працівників дозволяє оцінити ефективність поточних практик і визначити ключові напрями їх удосконалення.

Таблиця 2.24

**Види заохочень на досліджуваних підприємствах торгівлі**

№ з/п	Види заохочень	Які зазвичай застосовують зараз, %	Які слід буде використати в майбутньому, %
1	Похвала від керівництва	60	40
2	Публічне визнання заслуг (на зборах колективу, на сайті компанії)	20	60
3	Премія за виконання / перевиконання плану продажів	70	80
4	Бонуси за особисті досягнення	50	70
5	Підвищення заробітної плати	30	70
6	Надання додаткових вихідних / відгулів	25	50
7	Подарунки / сертифікати	40	60
8	Можливість професійного навчання / тренінгів за кошти компанії	15	60
9	Участь у конкурсах / змаганнях з цінними призами	10	40
10	Корпоративні заходи / відпочинок	30	50
11	Страховання (медичне, від нещасних випадків)	5	30
12	Компенсація витрат на проїзд / паливо	10	40
13	Гнучкий графік роботи (за можливості)	5	20
14	Можливість кар'єрного зростання (переходу на вищу посаду, стажування в іншому відділі / магазині)	20	60

*Джерело: [6; 11; 21; 64; 95; 145, с. 147–157].*

У таблиці 2.24 наведено поточний стан використання заохочень. Найбільш поширеними заохоченнями є премії за виконання / перевиконання плану продажів (70%), похвала від керівництва (60%), бонуси за особисті досягнення (50%). Ці види стимулювання фокусуються на матеріальних і моральних заохоченнях, що є традиційними для системи мотивації в торгівлі. Менш поширеними заохоченнями є страхування (5%), гнучкий графік роботи (5%), компенсація витрат на проїзд (10%). Низький рівень використання цих практик вказує на недостатню увагу до потреб працівників у сфері соціального забезпечення та балансу між роботою і особистим життям. Очікування

працівників щодо заохочень у майбутньому втілюється у високий попит на нові практики: публічне визнання заслуг (60%), надання професійного навчання / тренінгів (60%), бонуси за особисті досягнення (70%) та підвищення заробітної плати (70%). Ці результати свідчать про потребу розширення нематеріальних заохочень, що впливають на самореалізацію працівників і їхнє професійне зростання. Підвищення значення соціальних компонентів виражається у необхідності надання додаткових вихідних (50%), проведення корпоративних заходів (50%), страхування (30%). Працівники вказують на важливість соціальної підтримки та поліпшення умов праці, що може підвищити їхню лояльність. Зміщення акценту з матеріальних на нематеріальні заохочення відображається в тому, що хоча премії та бонуси є важливими, зростає значення визнання заслуг, кар'єрного зростання та навчання. Використання таких підходів може значно підвищити мотивацію та довгострокову лояльність персоналу. Працівники очікують збільшення уваги до соціального забезпечення, як-от страхування та компенсація витрат. Це свідчить про необхідність гармонізації робочих умов із сучасними стандартами соціальної відповідальності бізнесу. Лише 20% працівників отримує такі можливості зараз, тоді як 60% очікує їх у майбутньому. Інвестування в кар'єрний розвиток працівників сприятиме формуванню професійних команд і зменшенню плинності кадрів. Аналіз свідчить, що наявні практики заохочення не повністю відповідають очікуванням працівників торгівлі. Підприємствам необхідно розширити спектр заохочень, зокрема через упровадження програм професійного навчання, соціальних пільг і визнання заслуг. Удосконалення системи стимулювання має бути спрямовано на поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень для підвищення мотивації, задоволеності та продуктивності працівників.

У таблиці 2.25 проілюстровано схему інтегрального підходу до оцінки ефективності компенсаційної політики на торговельних підприємствах із урахуванням економічних і соціальних критеріїв у контексті використання системи дистрибуції.

Таблиця 2.25

**Схема інтегрального підходу до оцінки ефективності компенсаційної  
політики на торговельних підприємств з використанням  
системи дистрибуції**

<b>Критерій</b>	<b>Показник</b>	<b>Метод оцінки</b>	<b>Джерела даних</b>	<b>Примітки</b>
<b>Економічні</b>	Товарообіг	Аналіз обсягів продажів у грошовому еквіваленті за певний період	Фінансова звітність, дані ERP-систем	Відображає здатність підприємства генерувати доходи
	Продуктивність праці	Визначення обсягу продукції/послуг на одного працівника	Дані про чисельність працівників і обсяг реалізації	Показник ефективності використання трудових ресурсів
	Рівень прибутковості	Розрахунок співвідношення чистого прибутку до обсягів продажів або активів	Звіти про фінансові результати	Відображає фінансову стабільність і рентабельність
<b>Соціальні</b>	Рівень задоволеності працівників	Опитування, анкетування, індекс задоволеності	Соціологічні дослідження	Впливає на продуктивність і лояльність персоналу
	Плинність кадрів	Аналіз коефіцієнта зміни складу працівників	HR-звіти	Відображає стабільність і привабливість роботи в компанії
	Мотивація працівників	Оцінка за допомогою індексів мотивації, залученості або виконання індивідуальних KPI	Анкетування, звіти про виконання KPI	Показує готовність працівників досягати високих результатів
<b>Інтегральний показник</b>	Комплексна оцінка ефективності	Розрахунок інтегрального показника на основі вагових коефіцієнтів для економічних і соціальних показників	Об'єднання даних з усіх джерел	Дозволяє зробити всебічну оцінку діяльності підприємства

*Джерело: [44; 46; 78, с. 135-140].*

Інтегральний підхід дозволяє врахувати як економічні, так і соціальні аспекти ефективності, що забезпечує повну картину стану підприємства та його

перспектив розвитку. В таблиці 2.26 наведено порівняльну оцінку ефективності діяльності найбільших діючих в Україні дистриб'юторів: товарообіг відображає здатність компанії генерувати доходи; продуктивність праці визначає ефективність використання трудових ресурсів; рівень прибутковості вказує на фінансову стабільність; соціальні показники підкреслюють задоволеність працівників, їхню мотивацію та плинність кадрів; інтегральний показник ефективності базується на вагових коефіцієнтах для кожного критерію.

Таблиця 2.26

**Порівняльна оцінка ефективності діяльності компаній**

Назва компанії	Товарообіг (млн грн)	Продуктивність праці (грн/на працівника)	Рівень прибутковості (%)	Рівень задоволеності працівників (%)	Плинність кадрів (%)	Мотивація працівників (індекс)	Інтегральний показник ефективності
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
METRO Group	50,000	100,000	12	85	10	8.5	0.88
Auchan Retail	40,000	90,000	10	78	12	8.0	0.82
Carrefour	60,000	95,000	11	82	15	7.8	0.85
Procter & Gamble	70,000	120,000	15	90	8	9.0	0.92
Unilever	55,000	110,000	14	88	9	8.8	0.89
Nestlé	80,000	115,000	13	86	10	8.7	0.91
The Coca-Cola Company	90,000	130,000	16	92	7	9.2	0.95
PepsiCo	85,000	125,000	15	91	8	9.0	0.94
Metro Cash & Carry	45,000	92,000	10	80	13	7.9	0.83
Walmart	120,000	150,000	18	95	5	9.5	0.97
Tesco	65,000	105,000	12	84	11	8.3	0.87
Rewe Group	50,000	98,000	11	79	14	8.1	0.84
Lidl	48,000	97,000	10	81	13	8.0	0.83
Aldi	52,000	100,000	12	83	11	8.2	0.86
Danone	58,000	108,000	13	87	9	8.6	0.89

Інтегральний підхід до оцінки ефективності діяльності та компенсаційної політики компаній забезпечує всебічний аналіз їх соціально-економічного стану, дозволяючи при цьому враховувати ключові аспекти, пов'язані з економічними та соціальними показниками. Формула інтегральної оцінки:

$$IE = \sum_{i=1}^n w_i \times P_i, \quad (2.1)$$

де  $w_i$  – ваговий коефіцієнт,  $P_i$  – показник.

Дані таблиці 2.26 свідчать про те, що компанії з високим рівнем товарообігу, продуктивності праці та рівнем прибутковості, такі як Walmart (120 млрд грн; 150 000 грн / на працівника; 18%) та The Coca-Cola Company (90 млрд грн; 130 000 грн / на працівника; 16%), демонструють найвищий інтегральний показник ефективності (0.97 та 0.95 відповідно). Порівняно з ними компанії з нижчими фінансовими результатами, такі як Auchan Retail (40 000 млн грн; 90 000 грн / на працівника; 10%) та Metro Cash & Carry (45 000 млн грн; 92 000 грн / на працівника; 10%), мають значно нижчі інтегральні показники (0.82 та 0.83 відповідно). Найвищий рівень задоволеності працівників (95%) та найнижчий коефіцієнт плинності кадрів (5%) спостерігається в Walmart, що підсилює її інтегральну ефективність. Плинність кадрів у компаніях, таких як Lidl (15%) та Rewe Group (14%), вказує на необхідність удосконалення компенсаційної політики для підвищення стабільності персоналу.

Таблиця 2.27

### Вибір показників ефективності компенсаційної політики

Компанія	Частка витрат на оплату праці в загальних витратах, %	Частка змінних компонентів у зарплаті, %	Індекс задоволеності працівників (1–10)	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Час виконання замовлень, год	Рівень обслуговування клієнтів, %
Ум. позн.	X8	X9	X10	X11	X12	X13
1	2	3	4	5	6	7
METRO Group	25	40	8.5	12	48	90
Auchan Retail	20	35	8.0	15	50	88

## Продовження табл. 2.27

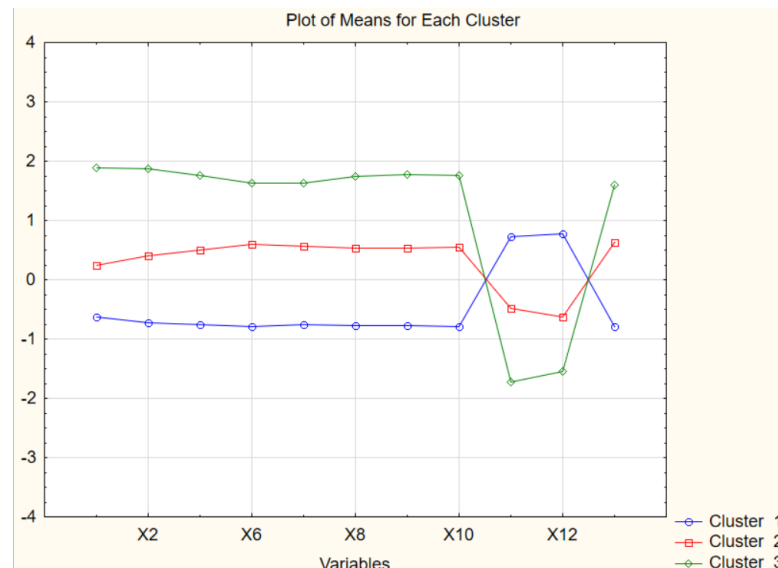
1	2	3	4	5	6	7
Carrefour	22	38	8.3	14	45	92
Procter & Gamble	28	50	9.0	10	40	95
Unilever	26	45	8.8	11	42	93
Nestlé	30	48	9.1	9	39	96
The Coca-Cola Company	32	55	9.5	8	38	98
PepsiCo	30	52	9.2	9	40	97
Metro Cash & Carry	23	42	8.1	13	46	89
Walmart	35	60	9.8	5	36	99
Tesco	24	40	8.4	12	44	91
Rewe Group	22	39	8.2	14	47	90
Lidl	21	36	8.0	15	48	88
Aldi	23	38	8.2	12	45	91
Danone	27	46	8.7	11	43	94

Дані таблиці 2.27 свідчать про те, що частка витрат на оплату праці найвища у компаніях Walmart (35%) та The Coca-Cola Company (32%), які інвестують найбільше в оплату праці, що корелює з високим рівнем обслуговування клієнтів (99% та 98%) та індексом задоволеності працівників (9.8 та 9.5). Натомість компанії Auchan Retail (20%) та Lidl (21%) мають нижчі показники, що може обмежувати можливості мотивування персоналу. Компанії, які використовують значну частку змінних компонентів у зарплаті, такі як Walmart (60%) та The Coca-Cola Company (55%), показують високу ефективність логістичних процесів (36 та 38 годин виконання замовлень відповідно). У компаній Metro Cash & Carry (42%) та Aldi (38%) ці показники дещо нижчі, що свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення. Найвищі рівні задоволеності працівників спостерігаються у компаній Nestlé (9.1), PepsiCo (9.2) та The Coca-Cola Company (9.5), що пов'язано із прогресивними підходами до компенсаційної політики та інвестиціями в людські ресурси. Компанії з вищим коефіцієнтом плинності кадрів, такі як Lidl (15%) та Auchan Retail (15%), стикаються із соціальними викликами, що потребує активної роботи над утриманням персоналу.



Між інвестиціями в оплату праці та ефективністю діяльності наявна кореляція. Компанії з високою часткою витрат на оплату праці демонструють стабільність соціальних показників, таких як задоволеність працівників і низька плинність кадрів, що позитивно впливає на їх економічні результати. Збалансоване використання основної та змінної частини зарплати сприяє підвищенню мотивації працівників і продуктивності праці. Збільшення частки змінних компонентів, зокрема бонусів і премій, сприятиме поліпшенню мотивації персоналу. Інвестиції в соціальні програми, такі як навчання та професійний розвиток, можуть зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність працівників. Інтегральна оцінка підтверджує, що ефективна компенсаційна політика, орієнтована на збалансування економічних і соціальних аспектів, є ключовим чинником успіху підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

Здійснено кореляційний аналіз ефективності компенсаційної діяльності даних компаній. Графік К-середніх ефективності компенсаційної діяльності основних рітейл-дистриб'юторів на ринку FMCG України наведено на рис. 2.12.



Лістинг програми Statistica 13.

**Рис. 2.12. Графік К-середніх ефективності компенсаційної діяльності основних рітейл-дистриб'юторів на ринку FMCG України**

У зв'язку з тим, що показники X4 та X10 відображають стан рівня задоволеності працівників, а показники X5 та X11 – плинність кадрів, ми проаналізували тільки по одному показнику з цих пар.

Унаслідок кластерного аналізу ми отримали 3 кластери.

До кластера 1 належать 8 компаній: METRO Group, Auchan Retail, Carrefour, Metro Cash & Carry, Tesco, Rewe Group, Lidl, Aldi (таблиця 2.28).

Таблиця 2.28

### Склад 1 кластера основних рітейл-дистриб'юторів на ринку

#### FMCG України

Members of Cluster Number 1 (Data_nor) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 8 cases			
List of members	Distance	List of members	Distance
METRO Group	0,453435	Tesco	0,447518
Auchan Retail	0,520358	Rewe Group	0,099661
Carrefour	0,318015	Lidl	0,364705
Metro Cash & Carry	0,304090	Aldi	0,273886

Лістинг програми Statistica 13.

До кластера 2 належать 5 компаній: Procter & Gamble, Unilever, Nestlé, PepsiCo, Danone (таблиця 2.29).

Таблиця 2.29

### Склад 1 кластера основних рітейл-дистриб'юторів на ринку

#### FMCG України

Members of Cluster Number 2 (Data_nor) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 5 cases			
List of members	Distance	List of members	Distance
Procter & Gamble	0,216216	PepsiCo	0,488763
Unilever	0,404452	Danone	0,415990
Nestlé	0,314749		

Лістинг програми Statistica 13.

До кластера 3 належать 2 компанії: The Coca-Cola Company та Walmart (таблиця 2.30).

Таблиця 2.30

**Склад 3 кластера основних ритейл-дистриб'юторів на ринку  
FMCG України**

Members of Cluster Number 3 (Data_nor) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases			
List of members	Distance	List of members	Distance
The Coca-Cola Company	0,4075545	Walmart	0,4075545

*Лістинг програми Statistica 13.*

Для кожного кластера було створено окремий компенсаційний пакет, у якому було враховано специфіку дистрибуційної діяльності. Так, кластер 1 сфокусований на оптимізації витрат і підтримці стабільного середнього рівня мотивації та задоволеності працівників. Компанії цього кластера працюють у сегменті масового ринку, де важливі низькі витрати й обсяги продажів. Запропонований компенсаційний пакет для першого кластера наведений у таблиці 2.31.

Таблиця 2.31

**Компенсаційний пакет для компаній 1-го кластера: METRO Group,  
Auchan Retail, Carrefour, Metro Cash & Carry, Tesco, Rewe Group, Lidl, Aldi**

Елемент компенсаційного пакета	Складова	Обґрунтування
<b>Основна заробітна плата</b>	22–25% загальних витрат	Для забезпечення стабільності доходів працівників
<b>Змінні компоненти (бонуси, премії)</b>	35–42%	Орієнтація на стимулювання продуктивності праці через досягнення індивідуальних і групових KPI
<b>Соціальні пільги</b>	Медичне страхування, компенсація витрат на проїзд	Збереження привабливості для працівників з урахуванням середньої плинності кадрів (12–15%)
<b>Мотиваційні програми</b>	Похвала керівництва, корпоративні заходи	Висока важливість соціальних чинників мотивації для підтримки рівня задоволеності (8.0–8.4)
<b>Графік роботи</b>	Часткова гнучкість	Враховання потреб працівників, що сприяє зниженню рівня стресу та збереженню кадрового потенціалу

Аналіз компенсаційного пакета для першого кластера компаній, які працюють у сегменті масового ринку (METRO Group, Auchan Retail, Carrefour,

Metro Cash & Carry, Tesco, Rewe Group, Lidl, Aldi), свідчить про збалансованість підходу до управління витратами та забезпечення мотивації працівників. Основна заробітна плата (22–25% від загальних витрат) є відносно низькою, що пояснюється необхідністю оптимізації витрат. Основна заробітна плата забезпечує базову стабільність доходів працівників і слугує базовим елементом компенсаційного пакета. Висока частка змінних компонентів (35–42%) обумовлена орієнтацією на стимулювання продуктивності. Бонуси та премії, прив'язані до KPI, дозволяють підприємствам підвищувати ефективність праці та гнучко реагувати на зміни в обсягах продажів. Це також допомагає утримувати працівників, які демонструють високі результати. Надання медичного страхування та компенсації витрат на проїзд є важливими складовими для підтримання привабливості роботи для працівників. Урахування середнього рівня плинності кадрів (12–15%) свідчить про потребу у вживанні заходів, які допомагають зберігати кваліфікований персонал. Похвала від керівництва та корпоративні заходи є ключовими соціальними чинниками, які сприяють підтриманню рівня задоволеності працівників. Індекс задоволеності в межах 8.0–8.4 свідчить про ефективність такого підходу, хоча є можливості для його поліпшення. Часткова гнучкість у плануванні графіка роботи враховує потреби працівників, таким чином зменшуючи у них рівень стресу та підвищуючи їхню лояльність. Це важливо для підтримання балансу між професійним та особистим життям працівників. Компенсаційний пакет для компаній першого кластера орієнтований на оптимізацію витрат із забезпеченням мінімально необхідного рівня мотивації працівників. Основний акцент зроблено на гнучкій системі винагород, яка дозволяє досягати високої продуктивності завдяки стимулюванню індивідуальних результатів працівників. Соціальні пільги та мотиваційні програми збалансовані, тому забезпечують базову привабливість роботи для працівників у цих компаніях. Однак є потенціал для вдосконалення, особливо в контексті підвищення рівня задоволеності та зниження плинності кадрів.

Кластер 2 орієнтований на інновації, розвиток персоналу та високі соціальні стандарти. Компанії демонструють сильний баланс між соціальними та економічними показниками. Запропонований компенсаційний пакет для другого кластера наведено у таблиці 2.32.

Таблиця 2.32

**Компенсаційний пакет для компаній 2-го кластера:  
Procter & Gamble, Unilever, Nestlé, PepsiCo, Danone**

<b>Елемент компенсаційного пакета</b>	<b>Складова</b>	<b>Обґрунтування</b>
<b>Основна заробітна плата</b>	26–30% загальних витрат	Висока акцентуація на стабільності доходів у зв'язку з низьким рівнем плинності кадрів (8–10%)
<b>Змінні компоненти (бонуси, премії)</b>	45–50%	Стимулювання мотивації працівників через бонуси за досягнення високих фінансових результатів
<b>Соціальні пільги</b>	Навчання, тренінги, додаткові вихідні	Сприяння розвитку персоналу та поліпшенню індексу задоволеності працівників (8.8–9.1)
<b>Мотиваційні програми</b>	Подарункові сертифікати, конкурси	Заохочення творчого підходу до роботи, що позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів (95–97%)
<b>Графік роботи</b>	Гнучкий	Підвищення лояльності персоналу та сприяння мінімізації стресу в робочому середовищі

Аналіз компенсаційного пакета для компаній другого кластера (Procter & Gamble, Unilever, Nestlé, PepsiCo, Danone) свідчить про орієнтацію на створення високих соціальних стандартів та інноваційний підхід до розвитку персоналу. Цей підхід сприяє підтримці балансу між соціальними та економічними показниками, що є ключовим чинником довгострокового успіху компаній. Основна заробітна плата (26–30% загальних витрат) є значною часткою витрат на оплату праці, що забезпечує стабільність доходів працівників, що є критично важливим для компаній із низьким рівнем плинності кадрів (8–10%). Це дозволяє зберігати кваліфікований персонал і підвищувати його лояльність. Висока частка змінних компонентів (45–50%) орієнтована на стимулювання працівників до досягнення високих фінансових результатів. Бонуси та премії за

індивідуальні та командні досягнення сприяють підвищенню мотивації та продуктивності праці. Інвестиції в навчання і тренінги та надання додаткових вихідних підвищують кваліфікацію працівників і покращують їхню задоволеність роботою (індекс 8.8–9.1). Це сприяє створенню конкурентної переваги завдяки розвитку людського капіталу. Використання творчих стимулів, таких як подарункові сертифікати та конкурси, позитивно впливає на залученість працівників і якість обслуговування клієнтів, що досягає рівня 95–97%. Гнучкий графік роботи допомагає забезпечити баланс між професійним і особистим життям працівників, мінімізуючи стрес і підвищуючи їхню лояльність. Компанії другого кластера демонструють високу ефективність компенсаційної політики, орієнтованої на розвиток персоналу та створення сприятливого соціального клімату. Високий рівень задоволеності працівників і мінімальна плинність кадрів забезпечують стабільність і ефективність роботи. Завдяки інноваційним підходам у мотивації та навчанні ці компанії залишаються конкурентоспроможними, водночас забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів.

Лідери ринку кластера 3 з високим рівнем автоматизації та ефективності досягають найвищих результатів завдяки значним інвестиціям у мотиваційні програми та соціальні пільги. Запропонований компенсаційний пакет для кластера 3 наведений у таблиці 2.33.

Таблиця 2.33

### Компенсаційний пакет для компаній 3-го кластера:

#### The Coca-Cola Company, Walmart

Елемент компенсаційного пакета	Складова	Обґрунтування
1	2	3
Основна заробітна плата	32–35% загальних витрат	Високий рівень стабільності доходів для збереження мінімального рівня плинності кадрів (5–7%)
Змінні компоненти (бонуси, премії)	55–60%	Максимальна стимуляція досягнення результатів через премії та бонуси
Соціальні пільги	Медичне страхування, компенсація витрат на паливо	Забезпечення високого рівня задоволеності працівників (9.5–9.8)

## Продовження табл. 2.33

1	2	3
<b>Мотиваційні програми</b>	Публічне визнання, участь у міжнародних програмах	Створення умов для розвитку працівників і підтримки їхньої мотивації на високому рівні
<b>Графік роботи</b>	Повна гнучкість	Висока ефективність робочих процесів через оптимізацію графіка роботи під потреби працівників

Компанії третього кластера, до якого належать The Coca-Cola Company та Walmart, демонструють найвищі результати на ринку завдяки використанню сучасних технологій, високому рівню автоматизації, а також ефективній компенсаційній політиці. Їх підхід до управління персоналом ґрунтується на значних інвестиціях у мотиваційні програми та соціальні пільги, що дозволяє досягати мінімальної плинності кадрів і високого рівня задоволеності працівників. Значна частка основної заробітної плати (32–35% загальних витрат) забезпечує фінансову стабільність працівників, що є важливим чинником у збереженні низького рівня плинності кадрів (5–7%). Це дозволяє компаніям зосереджуватися на довгостроковій перспективі розвитку без постійних витрат на найм і навчання нових працівників. Максимальна частка змінних компонентів (55–60%) спрямована на стимулювання працівників до досягнення амбітних цілей. Премії та бонуси стають ключовими інструментами підтримки високої продуктивності та залучення до роботи. Значні інвестиції в соціальні пільги, такі як медичне страхування та компенсація витрат на паливо, створюють комфортні умови для працівників, сприяючи зростанню рівня задоволеності до 9.5–9.8 бала. Це допомагає компаніям вирізнитися на ринку праці як роботодавцям із високими соціальними стандартами. Використання інструментів публічного визнання та участі у міжнародних програмах мотивує працівників до професійного зростання та посилює їхню лояльність. Це особливо важливо для компаній, які працюють у глобальному середовищі та підтримують стандарти міжнародної якості. Гнучкий графік роботи сприяє досягненню балансу між роботою та особистим життям, що мінімізує рівень

їхнього стресу та збільшує ефективність робочих процесів. Ця практика є ключовим елементом підвищення залученості та продуктивності персоналу.

Компанії третього кластера вирізняються високим рівнем автоматизації та ефективності, це поєднується з інноваційним підходом до управління людськими ресурсами. Запропонований компенсаційний пакет забезпечує високу задоволеність працівників і мінімальну плинність кадрів, сприяючи досягненню стабільного розвитку та високих економічних результатів. Цей підхід слугує еталоном для інших компаній, які прагнуть інтегрувати соціальні та економічні аспекти в свої стратегії управління персоналом.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дослідження показало, що підвищення рівня оплати праці сприяє соціальній стабільності в трудових колективах підприємств торгівлі. Зростання заробітної плати позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, що забезпечує зниження плинності кадрів на 15–18% та підвищує рівень мотивації персоналу на 10–20%. Це формує сприятливий робочий клімат, підвищує лояльність працівників до підприємства і стимулює їх до кращої продуктивності.

2. Підвищення оплати праці призводить до залучення кваліфікованого персоналу, який здатний оптимізувати логістичні процеси. Це забезпечує зменшення середнього часу виконання замовлень на 10–15% та підвищення рівня задоволеності клієнтів до 85–90%. Вищий рівень оплати праці також стимулює розвиток інноваційних підходів у логістиці, зокрема цифровізації дистрибуційної системи, що знижує ризики порушень у ланцюжках постачання та підвищує конкурентоспроможність підприємств.

3. Аналіз наявних механізмів компенсації в системах дистрибуції виявив нерівномірність підходів до оплати праці залежно від регіону та типу зайнятості. На багатьох підприємствах спостерігається низька частка змінних компонентів у заробітній платі, що знижує зацікавленість працівників у



досягненні високих результатів. Крім того, у значної кількості компаній немає чітких механізмів зв'язку між оплатою праці та ефективністю логістичних процесів, що уповільнює їх розвиток.

4. Для підвищення ефективності дистрибуційної системи доцільно впроваджувати стимулюючі складові у структуру заробітної плати, такі як бонуси за перевиконання планів, винагороди за скорочення часу виконання замовлень і досягнення високих рівнів задоволеності клієнтів. Також слід враховувати регіональні особливості й адаптувати компенсаційні пакети до умов конкретного ринку праці. Використання сучасних цифрових рішень для моніторингу продуктивності працівників сприятиме формуванню більш справедливої системи оплати праці, що позитивно вплине на показники економічної діяльності підприємств.

5. Компенсаційна політика в торгівлі має бути адаптивною та збалансованою, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Аналіз динаміки часток основної та змінної заробітної плати показує, що в умовах економічної нестабільності (пандемія, воєнні дії) підприємства торгівлі збільшують частку змінної оплати, щоб оптимізувати витрати та стимулювати працівників до досягнення результатів. Однак працівники також цінують нематеріальні аспекти роботи, такі як позитивна атмосфера в колективі, можливості професійного розвитку, визнання заслуг та соціальні пільги. Тому ефективна компенсаційна політика повинна поєднувати стабільну основну заробітну плату з гнучкою системою преміювання та широким спектром нематеріальних заохочень, щоб забезпечити як матеріальну мотивацію, так і задоволення соціальних і професійних потреб працівників.

6. Існує невідповідність між наявними практиками заохочення та очікуваннями працівників торгівлі, тож потрібно переглянути та вдосконалити систему стимулювання. Найбільш поширені наразі види заохочень (премії за виконання плану, похвала керівництва, бонуси за особисті досягнення) орієнтовані переважно на матеріальну мотивацію. Водночас працівники дуже зацікавлені у нематеріальних заохоченнях, таких як публічне визнання заслуг,

професійне навчання, можливості кар'єрного зростання, соціальні пільги та гнучкий графік роботи. Ця невідповідність свідчить про необхідність перегляду наявних практик стимулювання та розроблення більш комплексної системи, яка б враховувала різноманітні потреби та очікування працівників. Упровадження таких змін сприятиме підвищенню лояльності, мотивації та продуктивності персоналу, а також зменшенню плинності кадрів.

7. На основі проведеного кластерного аналізу компаній ринку FMCG України було розроблено диференційовані компенсаційні пакети для кожного з трьох кластерів, враховуючи їх специфічні характеристики та стратегії. Компанії кластера 1, орієнтовані на масовий ринок, зосереджені на оптимізації витрат і підтримці стабільного рівня мотивації працівників. У запропонованому компенсаційному пакеті передбачено основну заробітну плату на рівні 22–25% загальних витрат, змінні компоненти (бонуси, премії) – 35–42%, соціальні пільги та мотиваційні програми спрямовані на підтримку середнього рівня задоволеності та контролю плинності кадрів. Компанії кластера 2 орієнтовані на інновації та розвиток персоналу, мають збалансовані соціальні та економічні показники. Компенсаційний пакет містить основну заробітну плату на рівні 26–30% загальних витрат, змінні компоненти – 45–50%, а також розширені соціальні пільги та мотиваційні програми, що сприяють високому рівню задоволеності працівників і низькій плинності кадрів. Лідери ринку кластера 3 з високим рівнем автоматизації та ефективності інвестують значні ресурси в мотиваційні програми та соціальні пільги. У компенсаційному пакеті передбачено основну заробітну плату на рівні 32–35% загальних витрат, змінні компоненти – 55–60%, а також розширені соціальні пільги та гнучкий графік роботи, що забезпечує найвищий рівень задоволеності працівників і мінімальну плинність кадрів. Диференціація компенсаційних пакетів відповідно до кластерної приналежності компаній дозволяє ефективніше враховувати їх стратегічні пріоритети та особливості діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Основні положення розділу 2 було опубліковано у [65; 70; 72; 73; 106; 144].

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОГРАМИ ДИСТРИБ'ЮТОРА

#### 3.1. Концептуальні засади компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці

*Компенсаційна політика* – це сукупність стратегій, положень і практик, які визначають умови оплати праці та інші компенсаційні вигоди, які надають працівникам в організації. У контексті трансформації змісту праці компенсаційна політика відіграє важливу роль у забезпеченні справедливої та конкурентоспроможної як матеріальної, так і нематеріальної винагороди за виконану працю [96].

*Основні положення* компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці:

1. *Аналіз і оцінка ринку праці.* Організація повинна провести дослідження ринку праці для визначення конкурентоспроможності своїх пропозицій з оплати праці порівняно з іншими компаніями відповідної галузі. Це включає аналіз заробітних плат, компенсаційних пакетів та інших вигод, які надаються на ринку праці [121].

2. *Розроблення стратегії оплати праці.* На основі аналізу ринку праці організація повинна розробити стратегію оплати праці, яка відповідає її цілям і стратегії розвитку. Це включає встановлення правил і принципів, які лежать в основі системи оплати праці, визначення структури заробітних плат, критеріїв оцінки роботи та інших чинників, які впливають на оплату праці [80].

3. *Гнучкість та адаптивність.* Умови праці та зміст роботи можуть змінюватися внаслідок трансформації змісту праці. Компенсаційна політика повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб враховувати ці зміни. Наприклад, вона може передбачати механізми перегляду заробітної плати, перекваліфікації працівників або надання додаткових компенсаційних вигод [14, с. 155–163].

4. *Мотивація працівників.* Компенсаційна політика має сприяти мотивації працівників шляхом установлення справедливої оплати праці. Зокрема йдеться про використання систем преміювання, бонусів або інших форм стимулювання ефективності та досягнення цілей. Працівники повинні мати можливість бачити прямий зв'язок між своїми зусиллями та отримуваною компенсацією [2].

5. *Розвиток і кар'єрне зростання.* Компенсаційна політика також повинна враховувати можливості розвитку та кар'єрного зростання працівників, зокрема забезпечення можливостей навчання та професійного розвитку, просування по службі, а також зростання заробітної плати на основі досягнень та отриманих навичок [82; 149; 158].

6. *Соціальний захист.* У компенсаційній політиці також слід враховувати соціальний захист працівників: надання медичного страхування, пенсійних програм, відпусток по догляду за дітьми або членами родини, а також інших соціальних пільг [85, с. 6–12; 201].

У формуванні компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці слід враховувати індивідуальні потреби організації, конкретні вимоги ринку праці, а також соціальні, економічні та законодавчі чинники. Розроблення та реалізація ефективної компенсаційної політики можуть сприяти залученню та утриманню талановитих працівників, стимулюванню їхньої продуктивності та забезпеченню конкурентоспроможності організації на ринку праці.

На сьогодні спостерігається ряд *трансформацій у змісті праці*, що впливають на різні сфери діяльності. Основні тенденції трансформації змісту праці:

1. *Цифрова трансформація.* Впровадження цифрових технологій і автоматизація процесів призводять до змін змісту праці. Роботизація, штучний інтелект, аналітика даних та інші технології замінюють або змінюють роль працівників у багатьох сферах, що ставить перед ними нові виклики.

2. *Глобалізація і віддалена робота.* Зростання глобалізації та розвиток технологій зв'язку дозволяють працювати віддалено та взаємодіяти з колегами

з усього світу. Це потребує змін навичок, комунікації та управління працівників, які працюють дистанційно.

3. *Гнучкі форми зайнятості.* Збільшення використання гнучких форм зайнятості, таких як фріланс, контрактна робота або проектна діяльність, впливає на зміст праці. Працівники повинні бути готові до роботи в різних проектах і впорядковувати свій час та ресурси самостійно.

4. *Розвиток нових галузей і професій.* Поява нових технологій і ринкових потреб призводить до виникнення нових галузей і професій. Тому потрібні перепідготовка та оновлення навичок працівників, аби вчасно реагувати на швидкозмінні вимоги ринку.

*Основні виклики, пов'язані з трансформаціями змісту праці:*

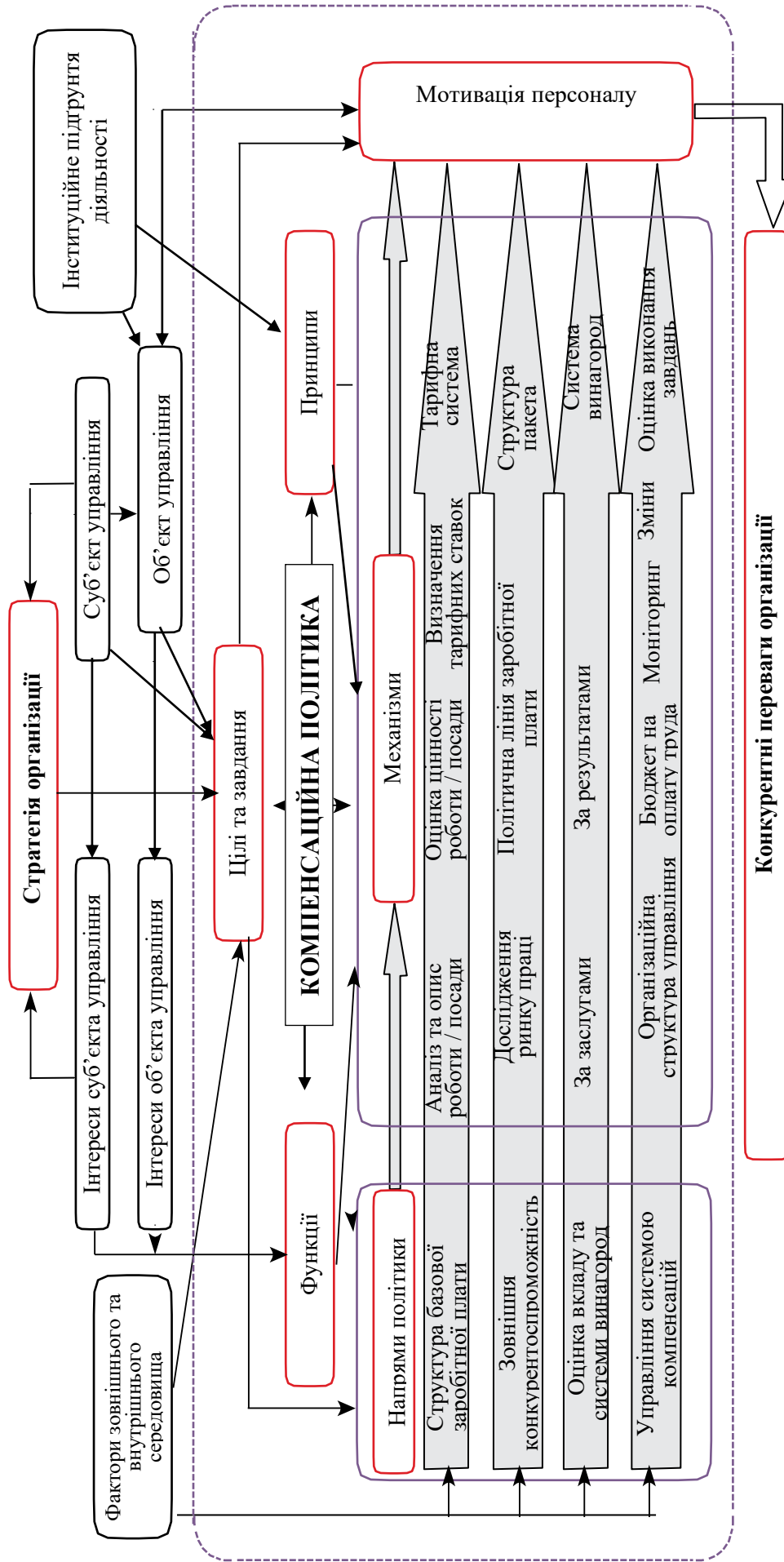
1. *Перепідготовка та навчання.* Прискорена зміна технологій і вимог ринку потребує постійної перепідготовки та навчання працівників. Необхідно розвивати нові навички та адаптуватися до нових технологій і методів роботи.

2. *Психологічна адаптація.* Трансформація змісту праці може супроводжуватися стресом і невпевненістю у майбутньому. Потреба звикати до нових ролей, вимог і форм спілкування може бути викликом для працівників.

3. *Баланс роботи та життя.* Зміна змісту праці може впливати на баланс між роботою та особистим життям. Професійні вимоги та постійна доступність можуть призводити до збільшення рівня стресу у працівників і застосування ними більш збалансованого підходу до свого життя.

4. *Соціальні наслідки.* Трансформації змісту праці можуть мати соціальні наслідки, такі як скорочення робочих місць у деяких галузях або зміна вимог до працівників. Важливо розглядати соціальну справедливість і захищати інтереси працівників в цьому процесі.

У контексті цих трансформацій організації та працівники повинні бути готові до змін, вчитися новому та пристосовуватися до швидкозмінного ринку праці. Важливо надавати підтримку працівникам в їхньому розвитку та забезпечувати справедливу та стимулюючу компенсаційну політику, яка враховує нові реалії ринку праці (рис. 3.1).



Авторська розробка

Рис. 3.1. Елементи компенсаційної політики організації та їх взаємозв'язку

*Компенсаційна політика дистриб'ютора* охоплює різні складові, які визначають умови оплати праці та інші компенсаційні вигоди для дистриб'юторів. Основні складові компенсаційної політики дистриб'ютора:

1. *Основна заробітна плата.* Це фіксований елемент оплати, який визначається на основі рівня робочого місця, досвіду, кваліфікації та інших чинників. Основна заробітна плата може бути погодинна, поденна або помісячна.

2. *Бонусна винагорода.* Дистриб'ютор може отримувати бонусну винагороду за досягнення і результати роботи. Це можуть бути винагороди за досягнення певних цілей продажу, залучення нових клієнтів, рівня задоволеності клієнтів або інших показників продуктивності.

3. *Комісійна винагорода.* Для дистриб'юторів, які продають продукти або послуги, може бути встановлена комісійна винагорода відповідно до вартості продажу. Це може бути відсоток від обсягу продажу або фіксована комісія за кожну угоду.

4. *Премії та винагороди за досягнення.* Компенсаційною політикою може бути передбачено премії та винагороди за досягнення певних цілей або перевищення показників продуктивності. Це можуть бути грошові премії, подарунки, поїздки або інші види винагород.

5. *Бенефіти та додаткові компенсаційні пакети.* Компенсаційна політика може містити різні бенефіти та додаткові компенсаційні пакети, такі як медичне страхування, пенсійні програми, оплачувані відпустки, програми корпоративного навчання та розвитку, пільги щодо використання продуктів або послуг компанії тощо.

6. *Гнучкі форми оплати.* Для забезпечення гнучкості та мотивації дистриб'юторів згідно з компенсаційною політикою можуть бути застосовані різні форми оплати, такі як авансові платежі, процентні винагороди, стимулюючі премії або інші форми оплати, які враховують особливості роботи дистриб'ютора.

7. *Програми розвитку та підтримки.* Для підтримки розвитку та успіху дистриб'юторів компенсаційною політикою може бути передбачено програми розвитку, тренінги, менторство, консультації та інші форми підтримки, які сприяють професійному зростанню та досягненню цілей.

На підставі аналізу основних складових компенсаційної політики було обґрунтовано *концептуальні засади формування компенсаційної системи дистриб'ютора в умовах трансформації змісту праці* (рис. 3.2).

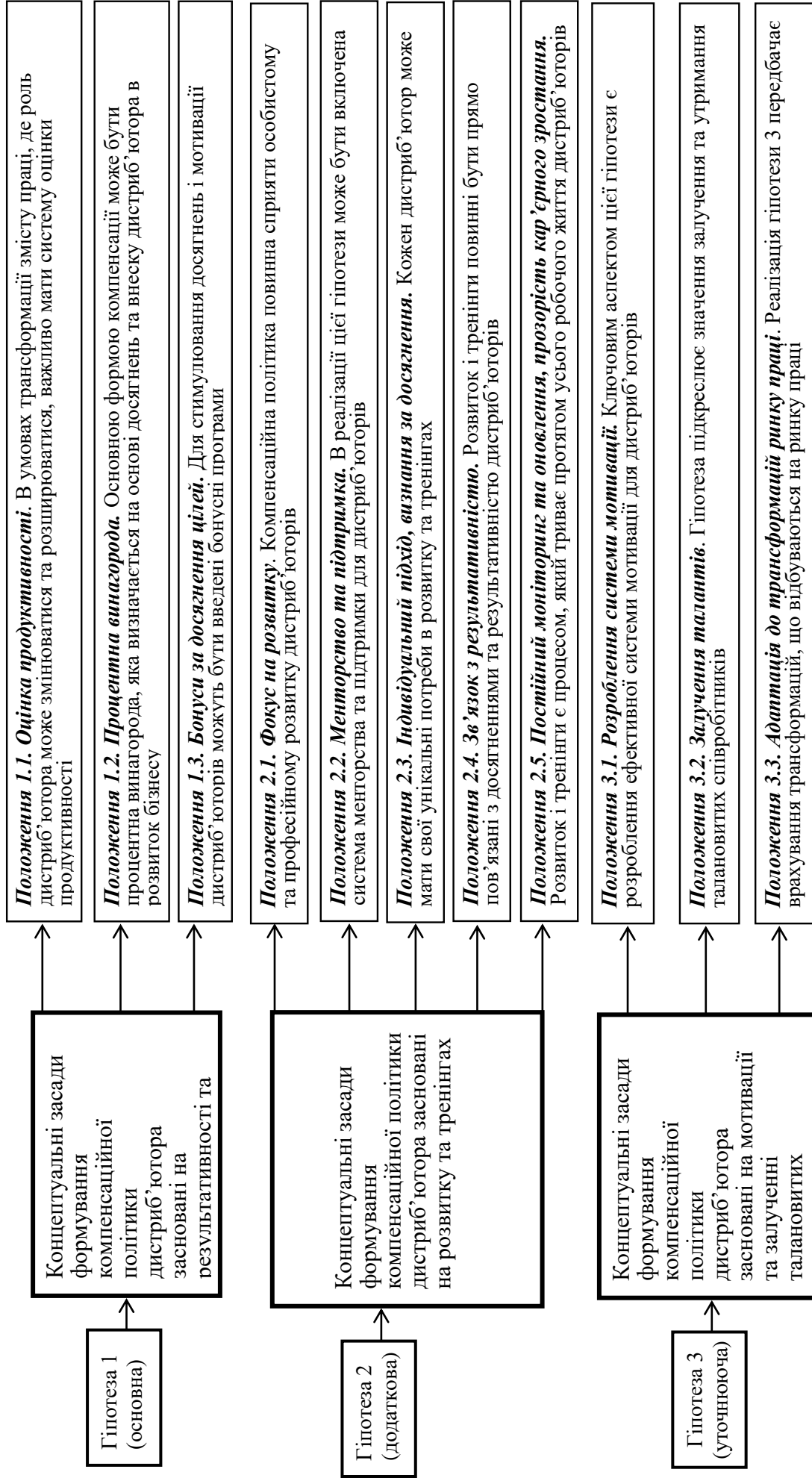
***Гіпотеза 1: Концептуальні засади формування компенсаційної політики дистриб'ютора засновані на результативності та досягненнях.***

Ця гіпотеза базується на припущенні, що формування компенсаційної політики дистриб'ютора в умовах трансформації змісту праці має ґрунтуватися на результативності та досягненнях. Це обґрунтовано такими *положеннями*:

***Положення 1.1. Оцінка продуктивності.*** В умовах трансформації змісту праці, де роль дистриб'ютора може змінюватися та розширяться, важливо мати систему оцінки продуктивності, за допомогою якої можна визначити результати його роботи та встановити зв'язок між досягненнями та компенсацією. Компенсаційна система дистриб'ютора ґрунтується на оцінці продуктивності та досягнень. Продуктивність визначається на основі критеріїв, які відображають результати роботи дистриб'ютора, такі як обсяг продажів, залучення нових клієнтів, рівень задоволеності клієнтів тощо.

***Положення 1.2. Процентна винагорода.*** Одним із положень реалізації цієї гіпотези може бути використання процентної винагороди за продажі або досягнення певних цілей. Це стимулює дистриб'юторів досягати високих результатів і сприяє збільшенню їхньої мотивації. Тобто компенсація дистриб'ютора пов'язана з його результативністю. Основною формою компенсації може бути процентна винагорода, яка визначається на основі досягнень та внеску дистриб'ютора в розвиток бізнесу. Чим вищі продуктивність і досягнення, тим більша компенсація.





Авторська розробка

Рис. 3.2. Архітектура гіпотез і положень формування компенсаційної політики дистриб'ютора

**Положення 1.3. Бонуси за досягнення цілей.** У реалізації цієї гіпотези може бути застосована система бонусів за досягнення певних цілей або перевищення планування продажів. Для стимулювання досягнень і мотивації дистриб'юторів можуть бути введені бонусні програми. Наприклад, дистриб'ютор може отримувати бонуси за досягнення певних цілей або за перевищення планування продажів. Це спонукає дистриб'юторів працювати активніше та досягати більш високих показників.

Під час реалізації основних положень першої гіпотези мають бути враховані відповідні *трансформації змісту праці дистриб'ютора*.

*Зміна фокусу роботи.* Від переважання рутинних обов'язків до акцентуація на досягненнях і результативності. Дистриб'ютор повинен активно працювати над досягненням поставлених цілей і збільшенням продажів.

*Залежність від ринкових умов.* Дистриб'ютор повинен враховувати ринкові умови, змінювати свою стратегію та підходи для досягнення успіху. Впровадження нових технологій та інновацій можуть вимагати від нього постійного вдосконалення та навчання.

*Зміна ролі та відповідальності.* Дистриб'ютор може мати більшу відповідальність при плануванні та реалізації стратегії продажів, встановленні взаємодії з клієнтами та залученні нових ринків. Він може виступати в ролі консультанта та експерта у сфері продукту або послуги, що пропонується.

**Гіпотеза 2. Концептуальні засади формування компенсаційної політики дистриб'ютора засновані на розвитку та тренінгах.**

Для ефективного формування компенсаційної політики дистриб'ютора необхідно акцентуватися на процесах розвитку та тренінгу. Головною ідеєю є те, що підтримка індивідуального розвитку дистриб'юторів, їхнє професійне зростання та удосконалення навичок є ключовим елементом успішної компенсаційної політики.

Розгорнутий зміст цієї гіпотези містить ряд положень.

**Положення 2.1. Фокусування на розвитку.** Компенсаційна політика повинна сприяти особистісному та професійному розвитку дистриб'юторів,

зокрема надання можливостей для навчання, участі в тренінгах і розвитку навичок, що сприяють їхній професійній успішності.

**Положення 2.2. Менторство та підтримка.** В реалізації цієї гіпотези може застосовуватися система менторства та підтримки для дистриб'юторів. Ментори або експерти можуть надавати підтримку, консультації та рекомендації з питань розвитку бізнесу та підвищення професійної компетентності. Дистриб'ютор може мати доступ до менторів або експертів, які надають підтримку, консультації та рекомендації щодо розвитку бізнесу. Це допомагає залучати нові ідеї та стратегії, що сприяє успіху дистриб'ютора.

**Положення 2.3. Індивідуальний підхід, визнання за досягнення.** Кожен дистриб'ютор може мати свої унікальні потреби в розвитку та тренінгах. Передбачено системи визнання та нагород за досягнення дистриб'юторів у питаннях розвитку та навчання. Тому важливо створити індивідуалізовані плани розвитку, які враховують потреби та цілі кожного дистриб'ютора. Це спонукає їх активно займатися саморозвитком і підвищенням своєї кваліфікації.

**Положення 2.4. Зв'язок з результативністю.** Розвиток і тренінги повинні бути прямо пов'язані з досягненнями та результативністю дистриб'юторів. Це означає, що успіхи в професійному розвитку та засвоєння навичок повинні бути визнані та відображені в компенсаційній системі.

**Положення 2.5. Постійний моніторинг та оновлення, прозорість кар'єрного зростання.** Розвиток і тренінги є процесом, який триває протягом усієї професійної кар'єри дистриб'юторів. Тому слід постійно здійснювати моніторинг їхніх потреб та оновлювати тренінгові програми для забезпечення актуальності й ефективності. Компенсаційна система має бути прозорою та надавати можливості дистриб'юторам просуватися кар'єрними сходами, отримувати більшу відповідальність і компенсаційні переваги залежно від своїх досягнень.

Загальна ідея цієї гіпотези полягає в тому, що розвиток і тренінги є важливими чинниками підвищення ефективності дистриб'юторів. Це може

сприяти поліпшенню їхніх професійних навичок, збільшенню мотивації та досягненням кращих результатів у роботі.

При реалізації основних положень другої гіпотези врахування відповідних трансформацій змісту праці дистриб'ютора є важливим аспектом. Перелічимо основні кроки та рекомендації для врахування цих трансформацій.

*Аналіз сучасного змісту праці.* Почати з аналізу поточного змісту роботи дистриб'юторів, виявити наявні ключові елементи, а також визначити області сегменти, які потрібно розвинути або змінити.

*Визначення нових компетенцій.* Розглянути трансформації, які відбуваються в індустрії або в компанії, і визначити нові компетенції, які стають важливими для дистриб'юторів. Наприклад, це можуть бути знання технологій, цифрових навичок, навичок взаємодії з клієнтами тощо.

*Розвиток навичок і знань.* Забезпечити можливості для розвитку навичок і знань дистриб'юторів, щоб вони могли відповідати вимогам нового змісту праці, шляхом організації тренінгів, курсів, менторства або інших форм навчання.

*Підтримка з боку керівництва.* Керівництво компанії повинно визнавати важливість трансформації змісту праці дистриб'юторів і підтримувати їх у цьому процесі, зокрема створювати стимулюючі системи компенсації, визнання успіхів та активного сприяння їхньому розвитку.

*Постійне оновлення.* Враховувати, що зміст роботи дистриб'юторів може продовжувати змінюватися з часом, тому важливо мати механізми для постійного оновлення компетенцій та адаптації до нових вимог.

Ці кроки сприятимуть адаптації змісту праці дистриб'ютора до нових вимог і трансформацій у галузі, що призведе до збільшення ефективності та успішності дистриб'юторів у виконанні своїх обов'язків.

***Гіпотеза 3. Концептуальні засади формування компенсаційної політики дистриб'ютора засновані на мотивації та залученні талановитих співробітників.***

Згідно з цією гіпотезою ефективна компенсаційна політика дистриб'ютора повинна ґрунтуватися на двох основних принципах – мотивації та залученні талановитих працівників. Вона відображає важливість створення системи мотивації, яка стимулює дистриб'юторів до досягнення високих результатів, а також активного залучення та утримання найкращих талантів у цій сфері.

Розгорнутий зміст гіпотези 3 містить ряд положень.

**Положення 3.1. Розроблення системи мотивації.** Ключовим аспектом цієї гіпотези є розроблення ефективної системи мотивації для дистриб'юторів, зокрема винагороди за досягнення цілей, бонусні програми, можливості кар'єрного зростання та інші стимули, які підтримують високу продуктивність та мотивацію співробітників.

**Положення 3.2. Залучення талантів.** Суть цієї гіпотези полягає в залученні та утриманні талановитих працівників. Тобто компанія має активно шукати та залучати талановиті кадри, пропонувати їм привабливі умови праці, розвивати їхні професійні навички та надавати можливості для розвитку кар'єри.

**Положення 3.3. Адаптація до трансформацій ринку праці.** Реалізація гіпотези 3 передбачає врахування трансформацій, що відбуваються на ринку праці, зокрема зміни очікувань і потреб працівників, зміни рольових моделей, розвитку нових навичок і компетенцій, а також зміни культури роботи. Врахування цих трансформацій дає змогу адаптувати компенсаційну політику до сучасних реалій і забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці.

Загалом у гіпотезі 3 стверджується, що розроблення компенсаційної політики дистриб'ютора, яка ґрунтується на мотивації та залученні талановитих працівників, є ключовим елементом успішної роботи в цій сфері. У процесі реалізації цієї гіпотези важливо враховувати трансформації ринку праці та активно адаптувати компенсаційну політику до нових вимог і потреб співробітників.

У процесі реалізації основних положень третьої гіпотези мають бути враховані відповідні *трансформації змісту праці дистриб'ютора*.

*Розширення навичок і знань.* Дистриб'ютор повинен набувати нові навички та знання, щоб успішно впроваджувати стратегії розвитку та відповідати змінам на ринку. Це можуть бути навички з продажів, маркетингу, управління клієнтськими взаєминами та інше.

*Розвиток комунікаційних навичок.* У змісті роботи дистриб'ютора важливе місце посідають взаємодія з клієнтами, надання консультацій і переконлива комунікація. Дистриб'ютор повинен розвивати навички ефективної комунікації, які допоможуть йому будувати довірливі стосунки з клієнтами та залучати їх.

*Управління змінами.* Дистриб'ютор повинен бути готовим до змін і вміти адаптуватися до нових технологій, стратегій і ринкових умов. Уміння пристосовуватися та приймати нові виклики є важливим елементом змісту праці дистриб'ютора.

*Стратегічне мислення.* У змісті роботи дистриб'ютора набуває вагомого значення стратегічне мислення. Дистриб'ютор повинен розуміти ринкові тенденції, конкурентний ландшафт і розробляти стратегії, які дозволять йому досягати успіху в бізнесі.

*Роль консультанта.* Дистриб'ютор може брати більш активну участь у розв'язанні проблем клієнтів, наданні їм консультацій і рекомендацій щодо продуктів або послуг як експерт, який інформує клієнтів, аби ті могли зробити виважений вибір.

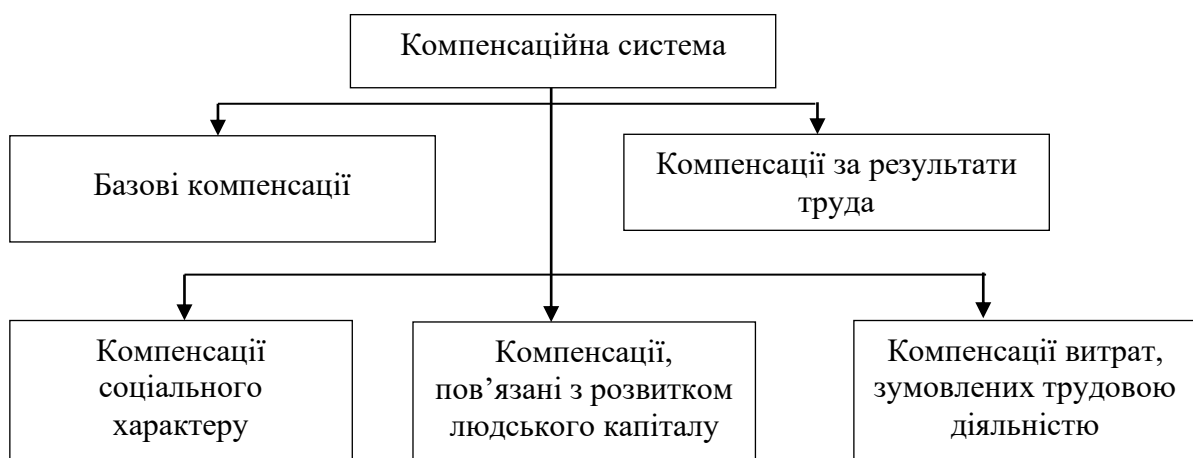
Зважаючи на зміни змісту праці дистриб'ютор має бути більш активним, самостійним і розвивати свої навички, що дасть змогу йому впевнено працювати в мінливих умовах ринку та досягати успіху у своєму бізнесі. Ці гіпотези відображають ключові аспекти формування компенсаційної політики дистриб'юторів в умовах трансформації змісту праці та покликані сприяти досягненню кращих результатів, мотивувати дистриб'юторів до професійного розвитку і забезпечити справедливую та привабливу систему компенсації.

Отже, головну гіпотезу, яка може об'єднати усі три вищеперелічені гіпотези, можна сформулювати так: **«Ефективна компенсаційна політика дистриб'ютора повинна бути заснована на інтеграції результативності та досягнень, розвитку та тренінгах, а також мотивації та залученні талановитих співробітників».**

Тобто головна ідея полягає в тому, що компенсаційна політика дистриб'ютора має бути багатогранною, збалансованою і враховувати кілька аспектів, щоб стимулювати ефективність, розвиток і залучення найкращих кадрів. Це означає, що компенсація повинна бути пов'язана з результатами роботи та досягненнями працівника, сприяти його освіті та професійному зростанню завдяки тренінгам та розвитку, а також мотивувати та залучати талановитих і кваліфікованих працівників до команди дистриб'ютора. Подальші дослідження та аналіз мають виокремити конкретні методи та практики для реалізації цієї головної гіпотези з урахуванням специфіки дистриб'юторської діяльності та ринкових умов.

### 3.2. Моделювання системи компенсаційної політики дистриб'ютора

Компенсаційну систему в загальному вигляді представлено на рис. 3.3.



*Запропоновано автором*

Рис. 3.3. Структура компенсаційної системи

Представимо загальну структуру та опис функцій, які мають входити до складу такої системи.

*1. Аутентифікація та авторизація.*

1.1. Реєстрація користувачів дистриб'юторської системи.

1.2. Аутентифікація користувачів для доступу до системи.

1.3. Управління ролями та правами доступу.

*2. Управління дистриб'юторами.*

2.1. Створення та керування профілями дистриб'юторів.

2.2. Зберігання основної інформації про дистриб'юторів (ім'я, контактна інформація, адреса тощо).

2.3. Встановлення рівнів компенсації для дистриб'юторів.

*3. Розрахунок компенсації.*

3.1. Розрахунок компенсаційних виплат на основі встановлених правил і критеріїв.

3.2. Урахування рівнів продажів, досягнень та інших метрик для визначення компенсації.

3.3. Підтримка різних видів компенсації, таких як відсоток від продажу, бонуси, комісійні винагороди тощо.

*4. Відстеження продажів.*

4.1. Запис і відстеження інформації про продажі, пов'язані з кожним дистриб'ютором.

4.2. Збереження даних про замовлення, суми продажу, дати тощо.

4.3. Забезпечення доступу до звітів про продажі та аналітичної інформації.

*5. Звіти та аналітика.*

5.1. Створення звітів про продажі, компенсацію та інші ключові метрики.

5.2. Аналіз продажів і прибутку.

5.3. Моніторинг результативності дистриб'юторів.

*6. Комунікація з дистриб'юторами.*



6.1. Забезпечення можливості спілкування з дистриб'юторами через систему.

6.2. Відправлення сповіщень, оновлень і повідомлень.

6.3. Забезпечення засобів зв'язку, таких як електронна пошта, повідомлення в додатку або SMS.

*7. Інтеграція з іншими системами.*

7.1. Підключення до інших систем, які можуть бути використані в дистриб'юторському бізнесі, наприклад, системи управління складом або обліку продажів.

Загальна структура компенсаційної системи для дистриб'юторів, враховуючи зазначені **складові**:

*1. Основна заробітна плата.*

1.1. Визначення базової заробітної плати для дистриб'юторів.

1.2. Урахування критеріїв, які можуть вплинути на зміну базової заробітної плати (наприклад, стаж роботи, рівень досвіду тощо).

1.3. Збереження даних про заробітну плату кожного дистриб'ютора.

*2. Бонусна винагорода.*

2.1. Встановлення правил для надання бонусної винагороди за досягнення певних цілей (наприклад, обсягу продажів, залучення нових клієнтів тощо).

2.2. Розрахунок бонусної винагороди на основі встановлених правил.

2.3. Відстеження досягнень, які призводять до надання бонусної винагороди.

*3. Комісійна винагорода.*

3.1. Визначення комісійних ставок для дистриб'юторів.

3.2. Обрахунок комісійної винагороди на основі відсотка з продажу або інших визначених метрик.

3.3. Збереження даних про комісійну винагороду для кожного дистриб'ютора.

*4. Премії та винагороди за досягнення.*

4.1. Встановлення системи преміювання для визнання високих досягнень дистриб'юторів.

4.2. Визначення критеріїв і правил для отримання премій і винагород.

4.3. Обрахунок премій і винагород на основі досягнень.

*5. Бенефіти та додаткові компенсаційні пакети.*

5.1. Врахування додаткових компенсаційних пакетів, таких як медичне страхування, пенсійні внески, програми пільгового кредитування тощо.

5.2. Управління бенефітами та збереження інформації про них для кожного дистриб'ютора.

*6. Гнучкі форми оплати.*

6.1. Розроблення гнучких форм оплати, які враховують потреби дистриб'юторів і сприяють мотивації.

6.2. Врахування можливості вибору між різними формами оплати, наприклад, фіксованої зарплати або комісійної винагороди.

*7. Програми розвитку та підтримки.*

7.1. Впровадження програм розвитку та навчання для дистриб'юторів.

7.2. Забезпечення можливості оцінки індивідуальних потреб і розроблення персоналізованого плану розвитку.

7.3. Моніторинг участі в програмах навчання та оцінка їх ефективності.

Для розрахунку базової заробітної плати для дистриб'юторів і врахування критеріїв, що можуть вплинути на її зміну, слід використовувати подані нижче формули та підходи.

***Визначення базової заробітної плати.***

*Встановлення фіксованої суми як базової заробітної плати* для нових дистриб'юторів або початкового рівня, який можна переглянути пізніше. Залежно від сфери діяльності компанії та галузі можна використовувати стандартизовані показники або ринкові дослідження для визначення прийняттого рівня базової заробітної плати.

*Чинники, що впливають на зміну базової заробітної плати.*

*Стаж роботи.* Потрібно встановити шкалу або категорії, які відображають різні рівні досвіду та стажу роботи дистриб'юторів. Призначити прогресивні заробітні ставки або бонуси за кожну категорію.

*Рівень досвіду.* Слід враховувати професійні навички, освіту, сертифікацію або тренінги, що можуть впливати на базову заробітну плату. Встановити систему бонусів або підвищень за здобуття нових навичок або отримання сертифікатів.

*Результати та продуктивність.* Необхідно визначити метрики продажів або інші ключові показники, які відображають успішність дистриб'ютора. Встановити можливість отримання бонусів або підвищення заробітної плати за досягнення певних цілей.

*Збереження даних про заробітну плату кожного дистриб'ютора.*

Рекомендується використовувати базу даних або електронну таблицю для збереження даних про заробітну плату кожного дистриб'ютора.

Внести інформацію про ім'я дистриб'ютора, дату початку роботи, базову заробітну плату, відомості про зміни заробітної плати на основі чинників, що впливають, та будь-які додаткові бонуси або підвищення, які було надано.

*Для обрахунку бонусної винагороди дистриб'ютора* спочатку слід встановити правила для надання бонусної винагороди, які враховують певні критерії, зокрема такі, як обсяг продажів, привабливість нових клієнтів тощо. Наприклад, можна встановити, що за досягнення обсягу продажів вище за визначену межу, дистриб'ютор отримає певний відсоток бонусу. Далі для обрахунку бонусної винагороди потрібно визначити загальний обсяг продажів дистриб'ютора, кількість залучених нових клієнтів або інші досягнення. Після цього можна розрахувати бонусну винагороду на основі встановлених правил, використовуючи формулу або таблицю, що враховує обсяг продажів та інші критерії. Нарешті, відстежувати досягнення, за які надається бонусна винагорода, можна за допомогою системи обліку продажів, звітів або інших інструментів, що дозволяють відстежувати виконання поставлених цілей і відповідність критеріям для надання бонусу.

**Для обрахунку комісійної винагороди** слід виконати ряд дій.

*Визначення комісійних ставок для дистриб'юторів.* Встановлюються комісійні ставки або відсоток з продажу, який буде нараховуватися дистриб'юторам за їхню роль у продажу продукції або послуг. Комісійні ставки можуть бути різними для різних категорій продукції або для різних дистриб'юторів залежно від їхнього обсягу продажу.

*Обрахунок комісійної винагороди на основі відсотка з продажу або інших визначених метрик.* Необхідно знати обсяг продажів кожного дистриб'ютора за певний період і застосувати встановлений відсоток комісійних за цей обсяг. Наприклад, якщо відсоток комісійних становить 5%, а дистриб'ютор здійснив продаж на суму 10 000 доларів, комісійна винагорода буде становити 5% від 10 000 доларів, тобто 500 доларів.

*Збереження даних про комісійну винагороду для кожного дистриб'ютора.* Для збереження даних про комісійну винагороду можна використовувати електронні таблиці, спеціалізовані програми для обліку продажів і комісій, або CRM-системи, які дозволяють відстежувати та зберігати дані про продажі й комісійну винагороду для кожного дистриб'ютора окремо. Це дозволяє легко контролювати та аналізувати винагороду, яку отримують дистриб'ютори, та в разі потреби вносити зміни до комісійних ставок.

**Для обрахунку премій і винагород за досягнення** слід виконати ряд дій.

*Встановлення системи преміювання для визнання високих досягнень дистриб'юторів.* Розробляється система преміювання, яка стимулює та бере до уваги високі досягнення дистриб'юторів у різних сферах їхньої діяльності. Наприклад, це може бути система преміювання за досягнення обсягу продажів, залучення нових клієнтів, досягнення поставлених цілей тощо.

*Визначення критеріїв і правил для отримання премій та винагород.* Встановлюються чіткі критерії та правила, за якими будуть нараховуватися премії та винагороди. Наприклад, якщо дистриб'ютор досягає обсягу продажів на суму, яка перевищує певний план, він може отримати премію у вигляді відсотка від перевищення плану.

*Обрахунок премій і винагород на основі досягнень.* Для обрахунку премій і винагород використовуються дані про досягнення кожного дистриб'ютора, які відстежуються у записах або CRM-системі. Застосовуються встановлені критерії та правила до даних про досягнення, щоб визначити суму премії або винагороди, яку отримає кожен дистриб'ютор. Наприклад, якщо за досягнення певного обсягу продажів дистриб'ютор має отримати премію в розмірі 5% перевищення цього обсягу, то розрахунок буде виглядати таким чином: премія = (обсяг продажу – плановий обсяг продажу) × 0,05.

Для обрахунку бенефітів і додаткових компенсаційних пакетів слід виконати ряд дій.

***Врахування додаткових компенсаційних пакетів.*** Визначається, які додаткові компенсаційні пакети можна надавати дистриб'юторам, зокрема такі, як медичне страхування, пенсійні внески, програми пільгового кредитування тощо. Слід оцінити вартість кожного пакета, якщо вони є платними, або обрахувати суму компенсації, яку є можливість надавати дистриб'юторам за зазначені пакети.

*Управління бенефітами та збереження інформації про них для кожного дистриб'ютора.* Створюється система управління бенефітами, завдяки якій можна відстежувати, які додаткові компенсаційні пакети отримують різні дистриб'ютори. Зберігати детальну інформацію про кожного дистриб'ютора та його вибрані бенефіти, яка допоможе розраховувати та контролювати вартість цих пакетів. Наприклад, якщо надати медичне страхування дистриб'юторам, то можна обрахувати загальну вартість страхових премій для всіх дистриб'юторів, на яких розрахований певний компенсаційний пакет. Якщо пропонуються пенсійні внески, слід визначити відсоток, який покривається, заробітної плати кожного дистриб'ютора. Збереження даних про бенефіти допоможе переконатися, що всі дистриб'ютори мають рівні умови отримання компенсаційних пакетів і забезпечить прозорість управління ними. Також це допоможе оцінити ефективність надання додаткових компенсацій і зробити необхідні корективи для поліпшення системи бенефітів.

*Для обрахунку гнучких форм оплати для дистриб'юторів* слід використати нижченаведені підходи.

*Розроблення гнучких форм оплати.* Для розроблення гнучких форм оплати, які враховують потреби дистриб'юторів і сприяють їхній мотивації, необхідно дослідити та проаналізувати попит дистриб'юторів на різні типи оплати. Провести опитування дистриб'юторів, щоб з'ясувати, які форми оплати вони вважають найбільш привабливими та мотивуючими. Розглянути можливі варіанти, такі як базова зарплата з бонусами за досягнення, комісійна винагорода, премії за досягнення поставлених цілей тощо.

*Врахування можливості вибору між різними формами оплати.* Для створення гнучких форм оплати необхідно надати дистриб'юторам можливість вибору між різними формами оплати, наприклад, між фіксованою зарплатою та комісійною винагородою залежно від їхніх уподобань і стилю роботи. Важливо, щоб усі форми оплати були справедливими та забезпечували рівні можливості для дистриб'юторів досягати успіху. У процесі обрахунку гнучких форм оплати необхідно також враховувати фінансові можливості компанії та встановлювати межі, які забезпечать стійкий бізнес і достатню мотивацію дистриб'юторів. Потрібно постійно спілкуватися зі своїми дистриб'юторами, збирати їхні відгуки та реагувати на їхні потреби та пропозиції, щоб оптимізувати систему оплати та забезпечити ефективну співпрацю з партнерами.

*Для обрахунку програм розвитку та підтримки дистриб'юторів,* слід виконати ряд дій.

*Упровадження програм розвитку та навчання для дистриб'юторів.* Потрібно визначити ключові сфери, в яких дистриб'ютори потребують підтримки та розвитку. Це можуть бути навички продажу, маркетингу, керівництва, клієнтського обслуговування тощо. Розробити навчальні програми та матеріали, які відповідають потребам дистриб'юторів. Врахувати різні методи навчання, такі як тренінги, вебінари, онлайн-курси, індивідуальне навчання тощо.

*Забезпечення можливості оцінки індивідуальних потреб.* Запровадити систему оцінки навичок і знань дистриб'юторів для визначення їхніх індивідуальних потреб у розвитку. Провести індивідуальні консультації з кожним дистриб'ютором для встановлення його персональних цілей і розроблення персоналізованого плану розвитку.

*Моніторинг участі у програмах навчання та оцінка їх ефективності.* Здійснювати систематичний моніторинг участі дистриб'юторів у навчальних програмах. Збирати відгуки дистриб'юторів про якість і корисність навчання. Аналізувати результати й ефективність програм розвитку за допомогою ключових показників продуктивності та розвитку дистриб'юторів. Зазначені кроки допоможуть створити ефективні та персоналізовані програми розвитку та підтримки для дистриб'юторів, що сприятимуть їхньому професійному зростанню та підвищенню ефективності роботи. Регулярне оновлення програм і адаптація до змін у галузі та потреб дистриб'юторів також є важливими аспектами успішного впровадження таких програм.

*Ринок FMCG (швидкозбутових товарів для споживання) в Україні є* одним з найбільших і найдинамічніших секторів економіки і має широкий спектр товарів, які швидко споживають і регулярно купують споживачі, зокрема харчові продукти, напої, косметика, засоби особистої гігієни та для прибирання та багато іншого.

Головні характеристики ринку FMCG в Україні.

1. *Велика споживча база.* Значна щільність населення у містах призводить до великого попиту на швидкозбутові товари.

2. *Зростаючий споживчий попит.* За останні десятиліття споживчий попит на FMCG-товари постійно зростає, що стимулює розвиток ринку.

3. *Зміна споживчих уподобань.* З поліпшенням життєвого рівня та зі зміною стилю життя споживачі все більше звертають увагу на якість та брендovanі товари.

4. *Конкуренція.* Ринок FMCG характеризується високим рівнем конкуренції. Багато вітчизняних та іноземних компаній борються за свою частку на ринку, що стимулює постійні інновації та поліпшення товарів.

5. *Роздрібна торгівля.* Більшість FMCG-товарів продаються через роздрібні мережі, такі як супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери, магазини з харчовими продуктами тощо.

6. *Імпорт та експорт.* Україна активно торгує FMCG-товарами як на внутрішньому ринку, так і на міжнародних, що дає змогу компаніям розширювати свої можливості та конкурувати на світовій арені.

Ринок FMCG в Україні є ключовим фактором економічного розвитку країни, сприяє забезпеченню споживачів потрібними товарами та сприяє створенню значного обсягу робочих місць. Перспективи ринку FMCG залежать від розвитку економіки країни та споживчої активності населення.

Детально систему компенсаційної політики та обрахунок компенсаційних пакетів можна запропонувати лише на прикладі конкретних дистриб'юторів. Наведемо перелік компаній, які займалися посередництвом на ринку FMCG у 2022 р. в Україні (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Компанії, які займалися посередництвом на ринку FMCG  
у 2022 р. в Україні**

<b>Умовна позначка</b>	<b>Назва дистриб'ютора</b>	<b>Характеристика</b>
1	2	3
C_1	METRO Group (пізніше METRO AG)	Німецька компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі FMCG-продуктами
C_2	Auchan Retail	Французька роздрібна мережа з широким асортиментом FMCG-продуктів
C_3	Carrefour	Французька компанія, один із найбільших роздрібних торговців FMCG-товарами
C_4	Procter & Gamble (P&G)	Американська мультинаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві широкого спектра товарів для споживачів



## Продовження табл. 3.1

1	2	3
C_5	Unilever	Британсько-нідерландська компанія, яка виробляє продукти споживання та масового попиту
C_6	Nestlé	Швейцарська мультинаціональна компанія, що виробляє широкий асортимент харчових продуктів і напоїв
C_7	The Coca-Cola Company	Американська компанія, один з найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі
C_8	PepsiCo	Американська компанія, яка виробляє широкий спектр продуктів харчування та напоїв, зокрема газовані напої Pepsi та чипси Lay's
C_9	Metro Cash & Carry	Міжнародна оптова торговельна мережа, що спеціалізується на продажу FMCG-продуктів для бізнес-клієнтів
C_10	Walmart	Американська роздрібна мережа, що пропонує широкий асортимент FMCG-продуктів
C_11	Tesco	Британська роздрібна мережа, що пропонує різноманітні FMCG-товари
C_12	Rewe Group	Німецька компанія, власник роздрібної мережі REWE та інших торговельних марок
C_13	Lidl	Німецька дискаунтерська роздрібна мережа, що пропонує різноманітні FMCG-товари за низькими цінами
C_14	Aldi	Німецька дискаунтерська роздрібна мережа, яка спеціалізується на продажу FMCG-товарів за низькими цінами
C_15	Danone	Французька компанія, що виробляє харчові продукти, зокрема йогурти, молоко та напої

Складено автором на основі: <https://koloro.ua/ua/blog/dizain/perechen-distribjutorov-ukrainy-ili-komu-dat-prodavati-vash-produkt.html>

Це лише декілька з багатьох компаній, які відігравали важливу роль у FMCG-секторі у 2022 р. в Україні. У світі є багато інших компаній, які також займаються посередництвом і торгівлею товарами швидкого споживання широкого спектру.

Запропонований алгоритм формування системи компенсаційної політики дистриб'юторів представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Послідовність формування системи компенсаційної політики  
дистриб'юторів**

Складова компенсаційної системи	Порядок розрахунку складових і показники, які містить модель
1	2
<b>1. Основна заробітна плата</b>	
1.1. Визначення базової заробітної плати для дистриб'юторів. 1.2. Врахування критеріїв, які можуть вплинути на зміну базової заробітної плати	$K_{11}$ – стаж роботи; $K_{12}$ – рівень освіти; $K_{13}$ – наявність сертифікатів або тренінгів; $K_{14}$ – результати та продуктивність (метрики продажів)
1.3. Збереження даних про заробітну плату кожного дистриб'ютора	Створення електронної таблиці для структуризації даних про заробітну плату кожного дистриб'ютора, зокрема про повне ім'я дистриб'ютора, дату початку роботи, базову заробітну плату, докладні записи про зміни заробітної плати залежно від чинників, які на неї впливають, а також будь-які надані бонуси
<b>2. Бонусна винагорода</b>	
2.1. Встановлення правил для надання бонусної винагороди за досягнення певних цілей (наприклад, обсягу продажів, залучення нових клієнтів тощо)	Установлення критеріїв для надання бонусних винагород здійснюється шляхом визначення конкретного <u>обсягу</u> продажів, у разі досягнення якого дистриб'ютор отримує певний відсоток бонусу. Для обрахунку бонусних винагород потрібно враховувати загальний обсяг продажів дистриб'ютора та його досягнення, такі як кількість залучених нових клієнтів. Розрахунки здійснюються за певними правилами з використанням формул або таблиць, в яких ураховано обсяг продажів та інші критерії. Для відстеження досягнень, за які дистриб'ютор винагороджується бонусами, використовуються системи обліку продажів, звіти або інші інструменти, що дають змогу контролювати досягнення поставлених цілей і критеріїв для отримання бонусів
2.2. Розрахунок бонусної винагороди на основі встановлених правил. 2.3. Відстеження досягнень, які призводять до надання бонусної винагороди	$K_{21}$ – бонусна винагорода за перевищення межі обсягів продажів; $K_{22}$ – бонусна винагорода за кількість залучених нових клієнтів; $K_{23}$ – бонусна винагорода за інші досягнення

## Продовження табл. 3.2

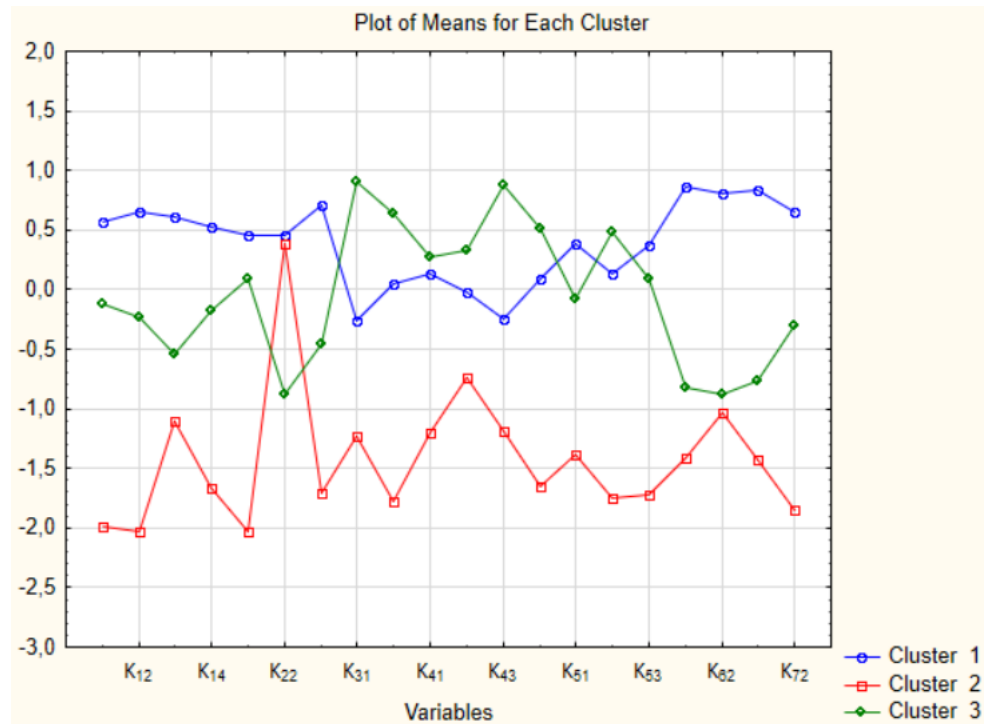
1	2
<b>3. Комісійна винагорода</b>	
<p>3.1. Визначення комісійних ставок для дистриб'юторів.</p> <p>3.2. Обрахунок комісійної винагороди на основі відсотка з продажу або інших визначених метрик</p>	<p>К<sub>31</sub> – комісійні ставки залежно від внеску до обсягів продажу; К<sub>32</sub> – комісійні ставки залежно від зростання продажів</p>
<p>3.3. Збереження даних про комісійну винагороду для кожного дистриб'ютора</p>	<p>Для збереження і відстеження даних про комісійну винагороду для кожного дистриб'ютора окремо використовуються електронна таблиця, спеціалізована програма обліку продажів і комісій або CRM-система. Ці інструменти дають змогу ефективно відстежувати та зберігати інформацію про продажі та винагороду, яку отримує кожен дистриб'ютор за його діяльність</p>
<b>4. Премії та винагороди за досягнення</b>	
<p>4.1. Встановлення системи преміювання для визнання високих досягнень дистриб'юторів.</p> <p>4.2. Визначення критеріїв і правил для отримання премій та винагород.</p> <p>4.3. Обрахунок премій та винагород на основі досягнень</p>	<p>К<sub>41</sub> – розмір премії за досягнення обсягів продажів, К<sub>42</sub> – розмір премії за залучення нових клієнтів, К<sub>43</sub> – розмір премії за досягнення поставлених цілей; К<sub>44</sub> – розмір премії за перевищення плану.</p> <p>Для визначення критеріїв і правил для отримання премій і винагород встановлюються чіткі параметри, за якими будуть нараховуватися ці винагороди. Наприклад, можуть бути встановлені конкретні цілі продажів, і якщо дистриб'ютор досягає обсягу продажів, перевищуючи певний план, то він може отримати премію, що становитиме певний відсоток від перевищення плану.</p> <p>Обрахунок премій і винагород базується на досягненнях кожного дистриб'ютора, які відстежуються в облікових записах або за допомогою CRM-системи. Застосовуються заздалегідь визначені критерії та правила для цих даних про досягнення з метою обчислення суми премії або винагороди, яку отримає кожен дистриб'ютор відповідно до його успіхів і виконання поставлених цілей</p>
<b>5. Бенефіти та додаткові компенсаційні пакети</b>	
<p>5.1. Врахування додаткових компенсаційних пакетів, таких як медичне страхування, пенсійні внески, програми пільгового кредитування тощо</p>	<p>К<sub>51</sub> – розмір страхової медичної премії; К<sub>52</sub> – розмір страхової пенсійної премії; К<sub>53</sub> – розмір інших страхових премій.</p> <p>При встановленні додаткових компенсацій для дистриб'юторів враховуються додаткові компенсаційні пакети, такі як медичне страхування, пенсійні внески, програми пільгового кредитування та інші пільги</p>

## Продовження табл. 3.2

1	2
5.2. Управління бенефітами та збереження інформації про них для кожного дистриб'ютора	З метою управління бенефітами та збереження інформації про них для кожного дистриб'ютора розробляється система управління бенефітами, що допомагає відстежувати додаткові компенсаційні пакети, які надаються різним дистриб'юторам. Записується детальна інформація про кожного дистриб'ютора та його обрані бенефіти, що допомагає контролювати вартість цих пакетів та оцінювати ефективність надання додаткових компенсацій. У разі потреби здійснюються необхідне коригування для поліпшення системи бенефітів
<b>6. Гнучкі форми оплати</b>	
6.1. Розроблення гнучких форм оплати, які враховують потреби дистриб'юторів і сприяють їхній умотивованості	K <sub>61</sub> – співвідношення базової та додаткової оплати; K <sub>62</sub> – співвідношення між фіксованою зарплатою та комісійною винагородою
6.2. Врахування можливості вибору між різними формами оплати, наприклад, між фіксованою зарплатою та комісійною винагородою	Для створення гнучких форм оплати потрібно передбачити можливість вибору різних варіантів оплати для дистриб'юторів. Наприклад, дати їм можливість обирати між фіксованою зарплатою та комісійною винагородою, враховуючи їхні вподобання та стиль роботи. Головною метою є забезпечення справедливості усіх форм оплати та рівних можливостей для дистриб'юторів досягати успіху. У процесі обрахунку гнучких форм оплати важливо враховувати фінансові можливості компанії та встановити межі, що гарантують стабільність бізнесу та надають достатню мотивацію для дистриб'юторів. Постійне спілкування з дистриб'юторами, збір фідбеку та реагування на їхні потреби та пропозиції допоможуть оптимізувати систему оплати та забезпечити ефективну співпрацю з партнерами
<b>7. Програми розвитку та підтримки</b>	
7.1. Впровадження програм розвитку та навчання для дистриб'юторів	Виявити основні сфери, в яких дистриб'ютори потребують підтримки та розвитку. Це можуть бути, наприклад, навички продажу, маркетингу, керівництва, обслуговування клієнтів тощо. Створити навчальні програми та матеріали, що відповідають потребам дистриб'юторів. Враховувати різноманітні методи навчання, такі як тренінги, вебінари, онлайн-курси та індивідуальне навчання
7.2. Забезпечення можливості оцінки індивідуальних потреб і розроблення персоналізованого плану розвитку	K <sub>71</sub> – участь у тренінгах, вебінарах, онлайн-курсах, % від загальної кількості працівників; K <sub>72</sub> – індивідуальне навчання, менторство, коучинг, % від загальної кількості працівників.  Упровадити систему оцінки навичок і знань дистриб'юторів з метою визначення їхніх індивідуальних потреб у розвитку. Провести індивідуальні консультації з кожним дистриб'ютором для встановлення його особистих цілей і розроблення персоналізованого плану розвитку
7.3. Моніторинг участі в програмах навчання та оцінка їх ефективності	Проводити систематичний моніторинг участі дистриб'юторів у навчальних програмах. Збирати відгуки від дистриб'юторів щодо якості та корисності навчання. Аналізувати результати та ефективність програм розвитку, використовуючи ключові показники продуктивності та прогресу дистриб'юторів

*Запропоновано автором*

Для класифікації досліджуваних дистриб'юторів був здійснений кластерний аналіз (рис. 3.4).



Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

**Рис. 3.4. Класифікація дистриб'юторів за ознаками ефективності використання складових компенсаційної системи**

Перелік дистриб'юторів, що увійшли до першого кластера, наведено на рис. 3.5.

Members of Cluster Number 1 (вих_дані_нормалізовані) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 8 cases	
Case No.	Distance
C_1	0,504829
C_2	0,407278
C_3	0,764350
C_4	0,746119
C_5	0,645195
C_7	0,671415
C_8	0,560623
C_12	0,742103

Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

**Рис. 3.5. Склад першого кластера**

Як свідчать дані рис. 3.5, до першого кластера увійшли такі дистриб'ютори: C\_1 – METRO Group (пізніше METRO AG); C\_2 – Auchan

Retail; C\_3 – Carrefour; C\_4 – Procter & Gamble (P&G); C\_5 – Unilever; C\_7 – The Coca-Cola Company; C\_8 – PepsiCo; C\_12 – Rewe Group.

Перелік дистриб'юторів, що увійшли до другого кластера, наведено на рис. 3.6.

Members of Cluster Number 2 (вих_дані_нормалізовані) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
Case No.	Distance
C_9	0,233076
C_11	0,233076

*Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.*

**Рис. 3.6. Склад другого кластера**

Як свідчать дані рис. 3.6, до другого кластера увійшли такі дистриб'ютори: C\_9 – Metro Cash & Carry; C\_11 – Tesco.

Перелік дистриб'юторів, що увійшли до третього кластера, наведено на рис. 3.7.

Members of Cluster Number 3 (вих_дані_нормалізовані) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 5 cases	
Case No.	Distance
C_6	0,630747
C_10	0,786551
C_13	0,771083
C_14	0,576183
C_15	0,587461

*Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.*

**Рис. 3.7. Склад третього кластера**

Як свідчать дані рис. 3.7, до трього кластера увійшли такі дистриб'ютори: C\_6 – Nestlé; C\_10 – Walmart; C\_13 – Lidl; C\_14 – Aldi; C\_15 – Danone.

Тобто для кожного кластера склад компенсаційних пакетів буде різним.

Далі за допомогою факторного аналізу (рис. 3.8) з'ясуємо, які показники найбільше впливають на ефективність діяльності дистриб'юторів.

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

Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

Рис. 3.8. Результати факторного аналізу

Результати проведення факторного аналізу свідчать, що ті показники, які впливають на ефективність діяльності дистриб'юторів, підсвічуються червоним кольором, а ті, що не впливають, – чорним. Тобто згідно з даними рис. 3.8 із 20 показників 14 впливають, а 4 – ні. До показників, які впливають на процес, належать: K<sub>11</sub> – стаж роботи; K<sub>12</sub> – рівень освіти; K<sub>13</sub> – наявність сертифікатів або тренінгів; K<sub>14</sub> – результати та продуктивність (метрики продажів); K<sub>21</sub> – бонусна винагорода за перевищення межі обсягів продажів; K<sub>22</sub> – бонусна винагорода за кількість залучених нових клієнтів; K<sub>23</sub> – бонусна винагорода за інші досягнення; K<sub>31</sub> – комісійні ставки залежно від внеску до обсягів продажу; K<sub>52</sub> – розмір страхової пенсійної премії; K<sub>53</sub> – розмір інших страхових премій; K<sub>61</sub> – співвідношення базової та додаткової оплати; K<sub>62</sub> – співвідношення між фіксованою зарплатою та комісійною винагородою; K<sub>71</sub> – участь у тренінгах, вебінарах, онлайн-курсах, % від загальної кількості працівників; K<sub>72</sub> –

індивідуальне навчання, менторство, коучинг, % від загальної кількості працівників.

На наступному етапі складаємо матриці вихідних даних за трьома отриманими кластерами, де обираємо тільки ті показники, які впливають на ефективність діяльності дистриб'юторів, та тільки ті рядки, які є членами кластера. В підсумку отримаємо 3 результати факторного аналізу.

Для першого кластера результати другого факторного аналізу виглядають таким чином (рис. 3.9).

Factor Loadings (Unrotated) (вих_дані_нормалізовані_1 кластер)	
Extraction: Principal components	
(Marked loadings are >,700000)	
Variable	Factor 1
K <sub>11</sub>	0,811797
K <sub>12</sub>	0,914733
K <sub>13</sub>	0,851954
K <sub>14</sub>	-0,683087
K <sub>21</sub>	0,708260
K <sub>22</sub>	0,492393
K <sub>23</sub>	0,926693
K <sub>31</sub>	0,750263
K <sub>52</sub>	0,751832
K <sub>53</sub>	-0,110871
K <sub>81</sub>	-0,607884
K <sub>82</sub>	-0,047871
K <sub>71</sub>	-0,549621
K <sub>72</sub>	0,810497
Expl.Var	6,762269
Prp.Totl	0,483019

Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

**Рис. 3.9. Результати факторного аналізу впливовості окремих показників для першого кластера**

За даними рис. 3.9 компенсаційний пакет для дистриб'юторів першого кластера буде мати такий вигляд:

$$\begin{aligned}
 \text{КП}_1 = & 1/6,762269 \cdot (0,811797\text{K}_{11} + 0,914733\text{K}_{12} + 0,851954\text{K}_{13} + 0,70826\text{K}_{21} + \\
 & + 0,926693\text{K}_{23} + 0,750263\text{K}_{31} + 0,751832\text{K}_{52} + 0,810497\text{K}_{72}). \quad (3.1)
 \end{aligned}$$



Результати отриманого рівняння (3.1) свідчать про те, що найбільшу ефективність діяльності дистриб'юторів першого кластера і, відповідно, найбільшу питому вагу в компенсаційному пакеті, становлять показники за рівнем значущості:  $K_{23}$  – бонусна винагорода за інші досягнення,  $K_{12}$  – рівень освіти,  $K_{11}$  – стаж роботи.

Для другого кластера результати другого факторного аналізу виглядають таким чином (рис. 3.10).

Factor Loadings (Unrotated) (вих_дані_нормалізовані_2 кластер)	
Extraction: Principal components	
(Marked loadings are >.700000)	
Variable	Factor 1
$K_{11}$	1,00000
$K_{12}$	1,00000
$K_{13}$	1,00000
$K_{14}$	1,00000
$K_{21}$	-1,00000
$K_{22}$	-1,00000
$K_{23}$	-1,00000
$K_{31}$	-1,00000
$K_{52}$	-1,00000
$K_{53}$	1,00000
$K_{61}$	1,00000
$K_{62}$	1,00000
$K_{71}$	-1,00000
$K_{72}$	-1,00000
Expl. Var	14,00000
Prp. Totl	1,00000

Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

**Рис. 3.10. Результати факторного аналізу впливовості окремих показників для другого кластера**

За даними рис. 3.10 компенсаційний пакет для дистриб'юторів другого кластера має такий вигляд:

$$КП_2 = 1/14,0 \cdot (K_{11} + K_{12} + K_{13} + K_{14} - K_{21} - K_{22} - K_{23} - K_{31} - K_{52} + K_{53} + K_{61} + K_{62} - K_{71} - K_{72}). \quad (3.2)$$

Згідно з результатами рівняння (3.2) всі показники мають однаковий вплив на ефективність діяльності дистриб'юторів другого кластера, але деякі з

них мають дестимулюючий вплив на склад компенсаційного пакета, а саме:  $K_{21}$  – бонусна винагорода за перевищення межі обсягів продажів;  $K_{22}$  – бонусна винагорода за кількість залучених нових клієнтів;  $K_{23}$  – бонусна винагорода за інші досягнення,  $K_{31}$  – комісійні ставки залежно від внеску до обсягів продажу,  $K_{52}$  – розмір страхової пенсійної премії.

Для третього кластера результати другого факторного аналізу виглядають таким чином (рис. 3.11).

Factor Loadings (Unrotated) (вих_дані_нормалізовані_3_кластер)	
Extraction: Principal components	
(Marked loadings are >,700000)	
Variable	Factor 1
$K_{11}$	0,900831
$K_{12}$	0,854119
$K_{13}$	-0,979864
$K_{14}$	-0,861236
$K_{21}$	-0,759150
$K_{22}$	-0,858932
$K_{23}$	-0,931137
$K_{31}$	0,021717
$K_{52}$	-0,362632
$K_{53}$	-0,164134
$K_{61}$	-0,337900
$K_{62}$	-0,793404
$K_{71}$	0,427787
$K_{72}$	-0,112639
Expl.Var	6,522234
Prp.Totl	0,465874

Джерело: лістинг програми Statistica – розраховано автором.

Рис. 3.11. Результати факторного аналізу впливовості окремих показників для третього кластера

За даними рис. 3.11 компенсаційний пакет для дистриб'юторів третього кластера буде виглядати таким чином:

$$\begin{aligned}
 КП_3 = & 1/6,522234 \cdot (0,900831K_{11} + 0,854119K_{12} - 0,979864K_{13} - 0,75915K_{21} - \\
 & - 0,858932K_{22} - 0,931137K_{23} - 0,793404K_{62}).
 \end{aligned}
 \tag{3.3}$$

Згідно з результатами рівняння (3.3) найбільший вплив на ефективність діяльності дистриб'юторів третього кластера і, відповідно, найбільшу питому

вагу в компенсаційному пакеті мають показники за рівнем значущості:  $K_{11}$  – стаж роботи,  $K_{12}$  – рівень освіти. Всі інші мають негативний вплив на компенсаційний пакет. Найбільш негативний вплив мають показники  $K_{13}$  – наявність сертифікатів або тренінгів і  $K_{21}$  – бонусна винагорода за перевищення межі обсягів продажів.

Проаналізовано застосування факторного аналізу з метою визначення показників, які впливають на ефективність діяльності дистриб'юторів. Результати показують, що з 20 розглянутих показників 14 мають вплив, а 4 – не мають впливу на діяльність дистриб'юторів.

Було встановлено, що в першому кластері найбільший вплив на ефективність мають такі показники, як бонусна винагорода за інші досягнення, рівень освіти та стаж роботи. Для розрахунку компенсаційного пакета цього кластера використовується відповідне рівняння (3.1).

У другому кластері всі показники мають однаковий вплив на ефективність, однак деякі з них мають дестимулюючий вплив на склад компенсаційного пакета, зокрема бонусна винагорода за перевищення межі обсягів продажів, бонусна винагорода за кількість залучених нових клієнтів, бонусна винагорода за інші досягнення, комісійні ставки залежно від внеску до обсягів продажу та розмір страхової пенсійної премії. Для розрахунку компенсаційного пакета цього кластера використовується відповідне рівняння (3.2).

Визначено, що в третьому кластері найбільший вплив на ефективність мають такі показники, як стаж роботи та рівень освіти. Всі інші показники мають негативний вплив на компенсаційний пакет. Найбільш негативно впливають показники наявності сертифікатів або тренінгів і бонусної винагороди за перевищення межі обсягів продажів. Для розрахунку компенсаційного пакета цього кластера використовується відповідне рівняння (3.3).

Загалом аналіз показав, що є різні чинники, які впливають на ефективність діяльності дистриб'юторів, і на основі цих даних можна скласти

персоналізовані компенсаційні пакети для кожного кластера дистриб'юторів з метою оптимізації результатів і підтримання їхнього розвитку.

Загальний аналіз показав, що наявна різноманітність факторів, які впливають на ефективність діяльності дистриб'юторів. Отримані результати надають компанії цінну інформацію і сприяють створенню індивідуальних компенсаційних пакетів для кожного кластера дистриб'юторів, забезпечуючи оптимізацію їхніх результатів і підтримку їхнього розвитку. Ґрунтуючись на цих аналізованих даних, компанія може впровадити гнучкий підхід до винагород, де різні кластери дистриб'юторів можуть вибирати форму оплати, яка найбільше відповідає їхнім потребам і стилю роботи. Для дистриб'юторів, які показали високий рівень впливу на ефективність діяльності, компенсаційний пакет може містити більшу частку бонусів і премій, що є винагородою за їхні відмінні досягнення та результати. Водночас дистриб'ютори, які в меншій мірі впливають на ефективність, можуть отримувати більш фіксовану зарплату з можливістю додаткових бонусів за досягнення конкретних цілей. Крім того, результати аналізу допоможуть компанії зосередитися на розвитку дистриб'юторів, забезпечуючи їм навчання та підтримку в тих сферах, у яких вони потребують допомоги. Розроблення індивідуальних навчальних програм і матеріалів допоможе поглибити їхні знання, вдосконалити навички, поліпшити результативність і сприяти успішному виконанню їхніх ролей. Контроль та оцінка результатів дадуть змогу компанії визначити ефективність програм розвитку та в разі потреби скоригувати їх з метою забезпечення максимальної користі для дистриб'юторів та компанії загалом. Врахування фінансових можливостей компанії під час розроблення компенсаційних пакетів також гарантує стійкий бізнес і збалансований підхід до винагород. Нарешті, постійний діалог з дистриб'юторами, збір фідбеку та врахування їхніх потреб і пропозицій допоможуть компанії оптимізувати систему оплати та надати ефективну підтримку для співпраці з партнерами. Цей підхід допоможе налагодити

довгострокові та взаємовигідні відносини з дистриб'юторами, сприяючи успішному розвитку компанії та її партнерів на ринку FMCG.

### ***3.3. Програма формування компенсаційного пакета дистриб'ютора***

Необхідно сформувати та реалізувати адекватну новим реаліям компенсаційну систему дистриб'ютора, спрямовану на створення саме ринкового механізму управління заробітною платою. Цей механізм має визначити заробітну плату як ціну праці на ринку праці та забезпечити оптимальне поєднання інтересів роботодавців і працівників, а також його підтримку.

Компенсаційна система оплати праці – це система, яка ґрунтується на принципі визначення винагороди як функції двох змінних: внутрішньої цінності обійманої посади в організації та її абсолютної (ринкової) цінності. Отже, дії підприємства повинні бути спрямовані на створення компенсаційної системи оплати праці, головними ідеями функціонування якої були б жорстка залежність заробітку від результатів і якості праці персоналу та підприємства загалом, створення на цій основі «пульсуючого» фонду оплати праці та оперативний його розподіл на користь тих, хто швидше та якісніше виконує свою роботу.

Крім того, проєктована компенсаційна система дистриб'ютора має задовольняти такі вимоги:

- створювати передумови для формування корпоративної культури та корпоративної відповідальності;
- сприяти розв'язанню «проблемного поля» дистриб'ютора;
- забезпечувати взаємозв'язок системи оплати праці з кадровою політикою дистриб'ютора;

- бути компонентною, тобто забезпечувати гнучкість та адаптивність системи, давати змогу враховувати індивідуальні, професійні, особисті та ділові здібності, типи трудової мотивації кожного працівника;
- встановлювати залежність оплати праці як від індивідуальних результатів, так і від результатів роботи підрозділів або дистриб'ютора з урахуванням ступеня внеску кожного працівника;
- забезпечувати систему мотивації працівників, які беруть участь у проєктних групах;
- створювати можливість моделювання загального фонду оплати праці працівників;
- створювати у працівників «конструктивне напруження», що спонукає їх до підвищення рівня оплати праці на основі зростання ефективності та якості власної роботи та роботи підприємства загалом;
- проводити регулярний моніторинг оцінки діяльності будь-якого спеціаліста, пов'язуючи пріоритетні функції зі змінами стратегії та тактики діяльності підприємства;
- залучати персонал до стратегічних питань розвитку підприємства.

Ураховуючи вищезазначені ідеї та вимоги, програма формування компенсаційного пакета дистриб'ютора має враховувати цінності робочих місць, ринкову цінність праці, а також результати та якість праці дистриб'юторів і стимулювати працівників до більш продуктивної роботи.

Наведемо схему формування програми компенсаційного пакета дистриб'ютора та її складових.

Базова заробітна плата для дистриб'юторів і стимулювання складається з суми компонентів компенсаційної оплати праці та компенсаційних платежів, як показано у формулі (3.4).

$$КП = Б_0 + К_1 + К_2 + К_3 + К_4 + К_5 + К_6 + К_7 - К_8 + Д_{\Pi} \pm P_{\Phi}. \quad (3.4)$$

Призначення та структуру компенсаційної оплати праці представлено таким чином:

$B_0$  – основна заробітна плата – фіксована сума, яка виплачується працівнику за виконану роботу на постійній основі без урахування додаткових стимулів;

$K_1$  – додаткова оплата за виконання поставлених завдань або досягнення певних цілей, що сприяє підвищенню мотивації працівників до більш результативної роботи;

$K_2$  – компенсація за позаштатні робочі години або понаднормову роботу, що дає змогу компенсувати додатковий час і зусилля, витрачені на роботу поза звичайним робочим часом;

$K_3$  – премії та винагороди за високі досягнення, які сприяють стимулюванню високопродуктивної праці;

$K_4$  – соціальні пільги та допомога, що надаються працівникам для забезпечення їхнього соціального благополуччя та задоволення основних потреб;

$K_5$  – компенсація за роботу в шкідливих або небезпечних умовах, що сприяє захисту здоров'я та безпеці працівників;

$K_6$  – компенсація за роботу у вихідні або святкові дні, що забезпечує заохочення працівників працювати у такі дні;

$K_7$  – зняття штрафів або покарань, які можуть бути застосовані до заробітної плати працівника через порушення трудової дисципліни;

$D_{\Pi}$  – додаткова компенсаційна оплата праці, що є важливим інструментом для стимулювання працівників до високопродуктивної та якісної роботи, а також забезпечення їхнього соціального захисту та добробуту;

$R_{\Phi}$  – резервний фонд.

Компоненти програми компенсаційного пакета дистриб'ютора представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Компоненти програми компенсаційного пакета дистриб'ютора

Умовні позначки	Види виплат	Мета (призначення) виплати
1	2	3
Б <sub>0</sub>	«Стабільна» частина оплати праці	Забезпечує поточне функціонування та стабільність дистриб'ютора. Вона гарантує відносну стабільність колективу та забезпечує оплату праці працівникам у разі виконання дистриб'ютором мінімального плану. Ця частина стимулює кар'єрне зростання, встановлює залежність оплати від рейтингів професіоналів і менеджерів, а також від установлених співвідношень між фіксованою та змінною частинами посадового окладу для дистриб'ютора
К <sub>1</sub>	«Змінна» частина оплати праці на основі вимірюваних (жорстких) критеріїв оцінки діяльності	Стимулює зростання економічних і фінансових показників дистриб'ютора та його підрозділів, забезпечує преміювання працівників, чий результат праці залежать від індивідуальних та інших вимірюваних критеріїв, зокрема результати роботи дистриб'ютора та його підрозділів. Ця система базується на критеріях (обсягу виручки, доходу, рентабельності тощо) та відповідних індивідуальних коефіцієнтах з урахуванням специфіки посади, особливостей і потенціалу працівників дистриб'ютора
К <sub>2</sub>	«Змінна» частина оплати праці на основі невимірюваних (м'яких) критеріїв оцінки діяльності	Забезпечує виплати всім або більшості працівників дистриб'ютора у разі виконання оптимального плану. Ця система є альтернативою наявній практиці преміювання, яка базується на суб'єктивізмі (інтуїції, настрої, упередженому або надто лояльному ставленні до працівників та ін.). Це дозволяє здійснювати м'яке, цивілізоване депреміювання у разі неякісного виконання функціональних обов'язків. Вона забезпечує і підтримує корпоративність на дистриб'юторі
К <sub>3</sub>	«Проектна» частина оплати праці	Забезпечує виплати конкретним працівникам за участь у проектах, роботу в тимчасових цільових групах та інше, а також стимулює виконання окремих завдань і разових робіт, що виходять за рамки основних обов'язків працівників. Вона формує фонд оплати для залучених спеціалістів, експертів, консультантів тощо
К <sub>4</sub>	Стаж роботи. Поліпшення якості життя	Забезпечує компенсаційну політику дистриб'ютора з індексації рівня життя персоналу, конкурентних переваг на ринку праці та функцію матеріального забезпечення найцінніших, ефективних і перспективних працівників на основі встановлених правил. Упроваджується відповідно до вимог законодавства та з урахуванням кадрової політики, фінансових можливостей і традицій дистриб'ютора



## Продовження табл. 3.3

1	2	3
К <sub>5</sub>	«Ініціативи»	Забезпечують додаткові можливості стимулювання активності, зацікавленості та креативності працівників дистриб'ютора як у межах посадових обов'язків, так і за їх межами. Вони забезпечують виплати за фактом отримання економічної ефективності від внесених ідей та пропозицій. Це сприяє розвитку дистриб'ютора
К <sub>6</sub>	«Додаткові виплати. Індивідуальні виплати»	Забезпечують урахування індивідуальних професійних та особистісних особливостей керівників і співробітників (поєднання тимчасових і постійних функцій, застосування спеціальних знань, навичок і вмінь, наприклад, уміння працювати з комп'ютером)
К <sub>7</sub>	«Штрафи та санкції»	Виконують профілактичну роль і забезпечують компенсацію дистриб'ютору за завдані його співробітниками збитки (навмисні та несвідомі, прямі та непрямі тощо). Вони визначаються законодавством і відповідними процедурами і правилами дистриб'ютора
Дп	«Пакет компенсаційних додаткових пільг»	Забезпечує керівникам і співробітникам дистриб'ютора компенсації, передбачені законодавством і можливостями дистриб'ютора, зокрема від досягнутих результатів дистриб'ютора. Він забезпечує навчання, розвиток, соціальний захист і утримання персоналу та конкурентні переваги на ринку праці
Р <sub>ф</sub>	«Резервний фонд»	Забезпечує щомісячне або щоквартальне резервування коштів за компонентами К <sub>5</sub> (вислуга, поліпшення якості життя), К <sub>6</sub> (ініціативи) та Дп (компенсаційний пакет). Він є страховим запасом для дистриб'ютора в ситуаціях форс-мажору, реорганізації та реструктуризації, злиття та ліквідації підрозділів, запланованого звільнення та збільшення кількості персоналу

*Запропоновано автором*

Процеси, в яких бере участь дистриб'ютор, поділяються на дві групи: процеси функціонування та процеси розвитку. Такий же підхід можна застосувати до персоналу, розподіливши його на функціональний і стратегічний.

Розподіл на стратегічних і функціональних працівників дає змогу дистриб'ютору з легкістю змінювати конфігурацію свого персоналу згідно з вимогами ринку. Головна мета розподілу персоналу на стратегічний і функціональний – збільшити роль стратегічних напрямів діяльності

дистриб'ютора, які є необхідними в умовах ринкової економіки. При цьому виконуються такі завдання:

- зробити дистриб'ютора адаптивним до умов ринкової економіки;
- забезпечити кадрове наповнення стратегічних напрямів діяльності дистриб'ютора;
- розвивати стратегічне мислення керівників дистриб'ютора;
- вирішити питання підготовки стратегічного персоналу дистриб'ютора;
- забезпечити стабільний розвиток дистриб'ютора в умовах ринкової економіки;
- поліпшити використання мотиваційних механізмів праці;
- більш раціонально використовувати фінансові ресурси, спрямовані на роботу з персоналом;
- утримати висококваліфікованих спеціалістів і керівників за дистриб'ютором;
- створити ще один мотиваційний механізм професійного зростання спеціалістів.

Для розподілу персоналу на стратегічний і функціональний слід визначити достатньо чіткі критерії та технологію відбору. Відбір повинен бути прозорим і підконтрольним громадськості. Можливі критерії відбору:

- ключова роль у розробленні та реалізації стратегії дистриб'ютора;
- знання ноу-хау дистриб'ютора;
- активна позиція щодо інтересів дистриб'ютора;
- висока кваліфікація;
- видатні заслуги у створенні та розвитку дистриб'ютора;
- значні ідеї, запропоновані за останній рік з метою розвитку дистриб'ютора;
- порогове значення стажу роботи (не менше 3–5 років).

Стосовно функціонального персоналу дистриб'ютор повинен орієнтуватися на отримання певної якості результатів праці за цінами, не

перевищуючи ринкові ціни для кожної з груп працівників. При цьому оплата повинна бути не за кваліфікацію працівника, а саме за певні результати, тобто гарантована частина оплати може бути мінімальною, а основна частина – виплачуватися у разі досягнення встановлених цілей. Проблема утримання функціонального персоналу зазвичай не порушується, а навчання та розвиток працівників здійснюється в межах, необхідних для виконання обов'язків. Основним довгостроковим стимулом для функціональних працівників повинна бути можливість переходу в категорію стратегічних при дотриманні критеріїв.

Універсальний підхід у сфері заробітної плати однаково шкідливий як для розвитку окремого працівника, так і всього персоналу та дистриб'ютора загалом, тому для кожного «стратегічного» або «функціонального» працівника необхідно використовувати свої компоненти. При цьому для визначення заробітної плати достатньо двох-трьох компонентів.

Оплата і стимулювання «стратегічних» працівників може складатися з таких основних елементів:

- основної зарплати залежно від складності, відповідальності та значущості виконуваних робіт;
- надбавок до зарплати залежно від якості виконаної роботи та індивідуальних особливостей працівника, від стажу його роботи;
- стимулюючих виплат, залежно від результатів діяльності дистриб'ютора, підрозділу та індивідуальної роботи;
- індивідуалізованого пакета додаткових пільг.

Для «функціональних» працівників система оплати та стимулювання праці може мати набагато простіший вигляд і складатися з таких елементів:

- основної зарплати залежно від складності, відповідальності та значущості виконуваних робіт;
- стимулюючих виплат, які прямо залежать від результатів праці та досягнення цілей (товарообіг, дохід, кількість клієнтів, економія витрат тощо), можливих доплат за якість та/або досягнення більш високих результатів;
- компенсації витрат.

Загалом модель компенсаційної оплати праці дистриб'ютора відносно кожної посади або працівника може мати такий вигляд (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**Принципова важливість кожного компонента компенсаційного пакета (фрагмент)**

Посада	Компоненти компенсаційної політики									
	Б <sub>0</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	Д <sub>п</sub>	Р <sub>ф</sub>
Генеральний директор	+	+	+	+	-	+	-	-	+	+
Головний інженер	+	+	++	+	+	+-	+-	-	+	+
Заступники директора	+	+	+	-	-	-	+-	-	+	+
Керівник проектів	+	+	-	+	++	-	+-	+	+	+
Менеджер з продажу	+	+	++	+	-	-	+-	-	+	+
Комерційний агент	+	+	+++	+	-	-	+-	-	+	+
Головний бухгалтер	+	+	-	+	-	+	+-	+	+	+
Секретар	+	+	-	+	-	-	+-	-	+	+
Прибиральниця	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+

Примітка: кількість «+» характеризує важливість певного показника для конкретної посади.

Згідно з даними таблиці 3.4 для «стратегічних» працівників, що, ймовірно, обіймають керівні посади, пропонується більш складна та індивідуалізована система оплати, яка містить декілька компонентів. Для «функціональних» працівників пропонується менш складна система оплати і з меншою кількістю компонентів.

У таблиці 3.4 представлено, які компоненти оплати важливі для кожної посади. Щодо «генерального директора» важливими визначено всі компоненти, щодо «прибиральниці» – лише два, а саме «посадова зарплата» та «компенсація витрат». Позначка «+» вказує на важливість певного компонента для конкретної посади.

Зважаючи на вищезазначене, зробимо висновки:

- оплата праці «стратегічних» працівників має бути більш складною та індивідуалізованою, з використанням декількох компонентів;
- оплата праці «функціональних» працівників може бути простішою, складатися з меншої кількості компонентів. Для кожної посади чи працівника необхідно визначати важливі компоненти оплати, що відповідають їхній ролі та внеску в роботу дистриб'ютора. Стимулюючі виплати та бонуси, засновані на результативності та якості виконаної роботи, важливі для більшості посад;
- індивідуалізація компенсаційних пакетів допомагає забезпечити більш адекватну та справедливую оплату праці для різних категорій працівників;
- загалом важливо збалансувати систему оплати праці, щоб забезпечити мотивацію працівників, розвиток дистриб'ютора та досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, створюється багатоконпонентна система оплати та стимулювання праці з урахуванням специфіки ринку, дистриб'ютора й індивідуальних особливостей персоналу. Грошові кошти, спрямовані на людські ресурси, мають у цьому разі жорстку цільову спрямованість. Завдяки цьому працівники дистриб'ютора перебувають у певному «конструктивному напруженні», що змушує їх дбати про рівень оплати та, відповідно, про підвищення ефективності та якості власної роботи і діяльності дистриб'ютора загалом.

«Компонентний» підхід слід економічно обґрунтувати та ретельно обрахувати. Він є необхідною складовою компенсаційного пакета і бюджету дистриб'ютора. Рекомендовано встановити максимальні значення фондів оплати праці для працівників, підрозділів і дистриб'ютора загалом, беручи до уваги модельовані показники в різних сценаріях – мінімальному, оптимальному та оптимістичному, а також у межах цих граничних станів і за їх межами. Впровадження цього підходу не означає автоматичного залучення додаткових коштів, але для цього потрібні компетентні працівники, щоб оцінити та

визначити стратегічні й тактичні цілі дистриб'ютора, а також більш ефективно використати наявні ресурси.

Для більш об'єктивної моделі рекомендується залучити до її розроблення менеджерів служби персоналу, фінансового директора, спеціалістів відділу праці та заробітної плати, консультантів тощо. Це дозволить, наприклад, на етапі найму (під час співбесіди з кандидатами) інформувати їх про компенсаційний пакет пропонованої робочої позиції. Отже, дистриб'ютор, який має збалансований «компенсаційний пакет», отримає додаткові переваги на ринку праці.

Методика реалізації компенсаційного пакета праці на дистриб'юторських підприємствах, яка охоплює ряд етапів, представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

### **Етапи впровадження програми формування компенсаційного пакета дистриб'ютора**

<b>Етапи (заходи) для дистриб'ютора:</b>
<i>Перший етап.</i> Створення інфраструктури для впровадження системи
1. Розроблення філософії управління дистриб'ютором, зокрема місії дистриб'ютора, ринкових принципів функціонування, корпоративної культури
2. Розроблення сучасної системи розподілу повноважень (положення про підрозділи та посадові інструкції), що ґрунтується на сучасних принципах і методах управління та забезпечує гнучкість системи управління
3. Дослідження мотиваційних механізмів на дистриб'юції (вивчення потреб, мотивів і стимулів, мотиваційного профілю) за допомогою анкетування
4. Визначення офіційної політики розподілу персоналу на «стратегічний» і «функціональний», створення початкової частини «стратегічного» персоналу
5. Оцінка кожного робочого місця за допомогою запропонованої схеми
6. Визначення проблемних напрямів дистриб'ютора. Складання списку основних проблем і завдань, розв'язання і виконання яких необхідне для розвитку дистриб'ютора
<i>Другий етап.</i> Розроблення компенсаційного пакета
7. Навчання керівництва та служб управління персоналом сучасних мотиваційних механізмів і принципів, а також основ компенсаційної оплати праці
8. Розроблення офіційної системи базової заробітної плати (постійної частини грошової винагороди) на основі визначення внутрішньофірмових цінностей посад і робочих місць
9. Розроблення змінної частини грошової винагороди з метою посилення стимулюючого впливу зарплати на продуктивність праці

<b>Етапи (заходи) для дистриб'ютора:</b>
10. Розроблення офіційної системи стимулювання праці «стратегічного» персоналу
11. Розроблення системи соціальних пільг ефективної соціальної політики дистриб'ютора
<i>Третій етап. Супроводження (підтримання) компенсаційної системи оплати праці</i>

*Запропоновано автором.*

Запропонована програма впровадження компенсаційного пакета на дистриб'юторських підприємствах базується на багатокомпонентному підході, в якому враховано специфіку ринку, дистриб'ютора й особливості персоналу. З-поміж компонентів оплати праці посадова зарплата, стимулюючі виплати, надбавки та індивідуалізовані пакети пільг.

Застосування такої системи має кілька переваг. Вона стимулює працівників перебувати в «конструктивному напруженні», що підтримує їхній інтерес до підвищення ефективності та якості роботи, а також розвитку дистриб'ютора загалом. Грошові кошти, спрямовані на оплату праці, – це кошти цільового спрямування, що допомагає ефективно використовувати ресурси. Однак щоб упровадити таку систему оплати, важливо економічно обґрунтувати та ретельно обрахувати її компоненти. Рекомендується встановити максимальні значення фондів оплати праці для різних категорій працівників і підрозділів відповідно до різних сценаріїв. При цьому слід враховувати стратегічні та тактичні цілі дистриб'ютора, а також внутрішні ресурси.

Розроблення компенсаційного пакета слід здійснювати із залученням менеджерів з різних служб, фінансового директора, спеціалістів відділу праці та заробітної плати, консультантів та інших, що дасть змогу створити об'єктивну модель, враховуючи потреби й інтереси різних сторін, і забезпечити збалансований «компенсаційний пакет».

Підсумки:

– система оплати та стимулювання праці на дистриб'юторських підприємствах ґрунтується на багатокомпонентному підході з урахуванням різних факторів;

- грошові кошти, спрямовані на оплату праці, є коштами цільового спрямування і допомагають досягти стратегічних цілей дистриб'ютора;
- розроблення компенсаційного пакета повинно бути економічно обґрунтованим і ретельно обрахованим з урахуванням потреб і можливостей підприємства;
- залучення менеджерів з різних служб до розроблення системи допомагає створити об'єктивну модель і збалансований «компенсаційний пакет»;
- упровадження ефективної системи оплати праці допомагає залучити та утримувати талановитих працівників і забезпечити конкурентні переваги на ринку праці.

Приклад розроблення та впровадження програми формування компенсаційної політики наведений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Етапи розроблення та впровадження програми формування  
компенсаційної політики в компанії Metro Cash & Carry**

Етапи (заходи)	Виконавець	Джерело фінансування	Терміни виконання
1	2	3	4
<i>Перший етап. Створення інфраструктури для впровадження системи</i>			
1.1. Розроблення філософії управління дистриб'ютором, зокрема: – місії дистриб'ютора; – ринкових принципів функціонування; – корпоративної культури	Керівники всіх підрозділів, служба управління персоналом	Собівартість, прибуток	1 місяць
1.3. Обговорення філософії управління в усіх підрозділах дистриб'ютора та розроблення плану впровадження філософії дистриб'ютора (компанії Metro Cash & Carry)	Керівники всіх підрозділів, служба управління персоналом		2 місяця
2. Розроблення сучасної системи розподілу повноважень (положення про підрозділи та посадові інструкції), що ґрунтується на сучасних принципах і методах управління та забезпечує необхідну гнучкість системи управління	Керівники всіх підрозділів, служба управління персоналом	Собівартість, прибуток	Від шести місяців до одного року



## Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
3. Дослідження мотиваційних механізмів на дистриб'юції (вивчення потреб, мотивів та стимулів, мотиваційного профілю) з допомогою анкетування	Керівники всіх підрозділів, служба управління персоналом	Прибуток	2 місяця
4. Визначення офіційної політики розподілу персоналу на «стратегічний» і «функціональний», створення початкової частини «стратегічного» персоналу	Вища ланка управління (генеральний директор і функціональні директори), служба управління персоналом	Собівартість	1 місяць
5. Проведення оцінки кожного робочого місця за допомогою запропонованої схеми	Керівники всіх підрозділів, служба управління персоналом	Собівартість	1 рік
6. Визначення проблемних напрямів дистриб'ютора. Складання списку основних проблем і завдань, розв'язання і виконання яких необхідне для розвитку дистриб'ютора	Головні фахівці, вища ланка управління (генеральний директор і функціональні директори)	Собівартість	3 місяця
<i>Другий етап. Розроблення компенсаційного пакета</i>			
7. Навчання керівництва та служб управління персоналом сучасних мотиваційних механізмів і принципів, а також основ компенсаційної оплати праці	Служба управління персоналом	Прибуток	2 місяця
8. Розроблення офіційної системи базової заробітної плати (постійної частини грошового винагородження) на основі визначення внутрішньо-фірмових цінностей посад і робочих місць	Відділ мотивації праці, служба управління персоналом	Собівартість	6 місяців
9. Розроблення змінної частини грошового винагородження з метою посилення стимулюючого впливу зарплати на продуктивність праці	Відділ мотивації праці, служба управління персоналом	Собівартість	3 місяця
10. Розроблення офіційної системи стимулювання праці «стратегічного» персоналу	Відділ мотивації праці, служба управління персоналом	Собівартість	3 місяця

## Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
11. Розроблення системи соціальних пільг ефективної соціальної політики дистриб'ютора	Служба управління персоналом, відділ мотивації праці	Собівартість	3 місяця
<i>Третій етап. Супроводження (підтримка) впровадження компенсаційної політики</i>			
12. Упровадження щорічної атестації всіх працівників дистриб'ютора з метою підвищення заробітної плати та розроблення необхідної для цього документації	Служба управління персоналом	Собівартість	4 місяця
13. Розроблення внутрішніх нормативних документів, які закріплюють систему грошових винагороджень персоналу	Відділ мотивації праці	Собівартість	3 місяця

*Запропоновано автором.*

У таблиця 3.6 наведено етапи розроблення та впровадження програми формування компенсаційної політики в компанії Metro Cash & Carry. На кожному з етапів вживаються певні заходи, є конкретні виконавці, джерела фінансування та терміни виконання.

На першому етапі пріоритетним завданням є створення інфраструктури для впровадження системи, зокрема розробляється філософія управління, складається план упровадження філософії, створюється система розподілу повноважень, досліджуються мотиваційні механізми та визначається офіційна політика розподілу персоналу.

На другому етапі розробляється компенсаційний пакет, до складу якого входять навчання керівництва та служб управління персоналом сучасних мотиваційних механізмів і принципів, розроблення системи базової заробітної плати, змінної частини грошового винагородження, стимулювання праці «стратегічного» персоналу та системи соціальних пільг.

На третьому етапі відбувається супроводження та підтримка впровадження компенсаційної політики, як-от щорічна атестація працівників, розроблення внутрішніх нормативних документів, які стосуються системи грошових винагороджень персоналу.

### *Висновки.*

Компанія Metro Cash & Carry ретельно розробляє та впроваджує свою компенсаційну політику, розподіляючи процес на кілька етапів з чіткою спрямованістю та визначеними термінами.

Кожен етап має відповідальних виконавців і враховує джерела фінансування, що допомагає забезпечити ефективно й економічно обґрунтоване впровадження системи.

Розгортання філософії управління та дослідження мотиваційних механізмів дозволяє враховувати потреби та інтереси працівників.

Залучення менеджерів і фахівців з різних служб допомагає створити збалансований та об'єктивний компенсаційний пакет, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Система атестації та розроблення внутрішніх нормативних документів дають змогу підтримувати та адаптувати компенсаційну політику на швидкозмінному ринку праці.

Більш детальне обґрунтування складових компенсаційного пакета наведено в таблиці 3.7.

*Таблиця 3.7*

### **Структура компенсаційного пакета компанії Metro Cash & Carry, функції компенсацій і базові принципи формування систем винагород**

<b>Група компенсацій</b>	<b>Основні виконувані функції</b>	<b>Основні принципи формування систем винагород</b>
1. Базові компенсації (тарифна ставка, оклад, доплати на постійній основі)	Відтворювальна	Залежність винагороди від цінності посади або складності виконуваних функцій
2. Компенсації за результатами праці (різні премії, опціонні програми)	Стимулююча	Залежність винагороди від результатів праці (за досягнення індивідуальних, колективних, поточних і довгострокових ключових показників діяльності)
3. Компенсації соціального характеру (льоти, матеріальна допомога, накопичення та виплати із соціальних фондів)	Соціальна (захисна)	Виплата компенсацій зумовлена фактом роботи в компанії, обсяг – належністю до певної категорії персоналу. Перерахування до соціальних фондів і виплати з них законодавчо закріплені

## Продовження табл. 3.7

Група компенсацій	Основні виконувані функції	Основні принципи формування систем винагород
4. Компенсації, пов'язані з розвитком людського капіталу (навчання, підвищення кваліфікації, культурний і 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 у компанії стандартів (положень) компенсації матеріальних і грошових витрат, яких зазнав працівник при виконанні трудових обов'язків з урахуванням трудового законодавства та фінансових можливостей компанії

*Запропоновано автором.*

У таблиці 3.7 відображено структуру компенсаційного пакета компанії Metro Cash & Carry, функції компенсацій та основні принципи формування систем винагород.

Компанія Metro Cash & Carry має розгорнуту структуру компенсаційного пакета, яка складається з різних груп компенсацій з різними функціями.

Кожна група компенсацій виконує свої специфічні функції: забезпечення відтворення працівників, стимулювання досягнення результатів, соціальний захист, розвиток людського капіталу та компенсація затрат на трудову діяльність.

Основні принципи формування систем винагород у компанії – це обґрунтування винагороди залежно від цінності посади або складності функцій, стимулювання досягнень, виплати, зумовлені фактом роботи та належністю до певної категорії персоналу, а також урахування планів розвитку кваліфікації та фінансових можливостей компанії.

На сучасну структуру компенсаційного пакета (загальної винагороди) топменеджерів у компаніях впливають численні чинники, як-от:

- ✓ трудове законодавство;

- ✓ нормативні та методичні документи урядових органів, що мають обов'язковий або рекомендаційний характер;
- ✓ мета та пріоритети діяльності компанії;
- ✓ системи ключових показників результативності та преміювання за їх досягнення;
- ✓ цільова структура показників;
- ✓ більшість компаній для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей використовують методологію збалансованої системи показників і ключових показників результативності (BSC і KPI).

Для визначених KPI в компаніях використовуються:

- ✓ рентабельність інвестицій акціонерів;
- ✓ рентабельність інвестованого капіталу;
- ✓ рентабельність акціонерного капіталу;
- ✓ динаміка показника EBITDA;
- ✓ рентабельність за показником EBITDA;
- ✓ динаміка доходів;
- ✓ динаміка продажу на одного працівника;
- ✓ динаміка чистого прибутку;
- ✓ функціональні показники;
- ✓ проектні показники.

Як відображено в щорічних звітах аналізованих компаній, KPI пов'язані з цілями стратегій, інвестиційних проектів і функціональних завдань бізнесу. Оновлення KPI синхронізується з переглядом стратегічних цілей і завдань. Зазвичай KPI для керівників компанії та структурних підрозділів схвалюються радою директорів і вносяться до систем преміювання.

У таблиці 3.8 представлена структура KPI, яка використовується для винагородження топменеджерів компанії Metro Cash & Carry.

Таблиця 3.8

**Ключові показники результативності діяльності в системі винагородження топменеджерів компанії Metro Cash & Carry**

Категорія показника	Вага показника у загальному наборі показників для преміювання топменеджерів	
	нормативна	скоригована
Корпоративні КРІ (ЕВІТДА)	35–65 %	35–50 %
Операційні КРІ	20–55%	30–45 %
Проектні КРІ	10–15 %	20–25 %

*Запропоновано автором.*

Аналіз розрахунків таблиці 3.8 свідчить про те, що компанія Metro Cash & Carry використовує різні категорії ключових показників результативності діяльності для визначення системи винагородження топ-менеджерів.

Корпоративні КРІ, зокрема показник ЕВІТДА, мають значний вплив на суму премії топ-менеджерів, їх вага становить від 35 до 65% у загальному наборі показників.

Операційні КРІ також відіграють важливу роль у системі винагородження, їх вага становить від 20 до 55%.

Проектні КРІ відіграють меншу, але все ще вагому роль, забезпечуючи вагу від 10 до 15% у загальному наборі показників.

Значення показників можуть змінюватися залежно від здійснюваних коригувань для впровадження більш точних та адаптованих систем винагородження згідно з реальними потребами компанії.

Система винагородження є стратегічним інструментом, який спрямований на стимулювання та мотивацію топ-менеджерів до досягнення корпоративних та оперативних цілей, а також успішного виконання проектів.

Співвідношення між різними категоріями показників може варіюватися залежно від конкретних стратегічних завдань, внутрішньої ситуації компанії та її цілей на ринку (табл. 3.9).

**Склад компенсаційних пакетів топ-менеджерів  
дистриб'юторських компаній**

<b>Група компенсацій</b>	<b>Компенсації</b>
1. Базові компенсації (постійна частина винагороди)	Посадовий оклад, надбавка за роботу з інформацією, що становить комерційну таємницю; інші сталі надбавки та доплати Компенсації за роботу у колегіальних органах управління компанії та її структурних підрозділах
2. Компенсації за результати праці	<i>За поточні показники діяльності</i> Бонуси за досягнення ключових показників за певний період або за рік; за результатами реалізації значних проектів; премії за нагороди (державні, відомчі, компанії) <i>За довгострокові показники діяльності (відстрочені системи винагородження)</i> Доходи з опційних програм; довгострокові програми участі в прибутку
3. Компенсації соціального характеру	<i>Компенсації із соціальних фондів відповідно до трудового законодавства</i> <i>Корпоративні соціальні компенсаційні програми</i> Недержавна корпоративна пенсія; корпоративне добровільне медичне страхування разом із членами сім'ї; збереження соціальних пільг після виходу на пенсію; одноразові компенсації у разі припинення трудових відносин та інші компенсації
4. Компенсації, пов'язані з розвитком людського капіталу	Компенсація витрат на навчання, розвиток; компенсація витрат на навчання дітей; членство в клубах, об'єднаннях (професійних, спортивних) тощо
5. Компенсації, обумовлені трудовою діяльністю	Відрядження, представницькі витрати; оренда житла; корпоративний автомобіль та інше

*Запропоновано автором.*

Отже, компенсації охоплюють базові платежі, заохочення за досягнення результатів праці, соціальні виплати, компенсації, пов'язані з розвитком персоналу, та компенсації за витрати, пов'язані з трудовою діяльністю. Компанія Metro Cash & Carry використовує такий різноманітний підхід до винагородження топменеджерів для стимулювання їхньої продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Уточнення складу та компонентів компенсаційного пакета керівників дистриб'юторських компаній і структурних підрозділів наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Склад і компоненти компенсації для членів виконавчих і 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	15

*Запропоновано автором.*

З таблиці 3.10 видно, що компенсаційний пакет для членів виконавчих і керівних органів компаній дистрибуційного сектора має різноманітні компоненти.

Базова заробітна плата становить близько 30% загальної компенсації. Це постійна складова, яка відображає основну зарплату керівників без урахування премій або інших додаткових винагород.

Премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI) є найбільш значущою частиною винагороди та становлять у середньому 60%. Це свідчить про те, що компанії активно стимулюють своїх керівників до досягнення стратегічних цілей і поліпшення показників продуктивності.

Інші винагороди, які можуть містити різноманітні бонуси, доплати та компенсації, в середньому становлять близько 15% загальної компенсації. Ця частина може залежати від специфіки компанії та її політики щодо надання додаткових пільг своїм керівникам.

Загалом структура компенсації для членів виконавчих і керівних органів дистриб'юторських компаній свідчить про баланс між базовими зарплатами, стимулюючими преміями та іншими додатковими вигодами, спрямованими на привернення та збереження кваліфікованих керівників.

*Основні вимоги до компенсаційного пакета дистриб'юторської компанії:*

✓ Компенсаційна система має сприяти розв'язанню проблем компанії. Це особливо важливо, оскільки в багатьох дистриб'юторських компаніях система оплати та стимулювання діє окремо від життєдіяльності та розвитку



компанії.

✓ Застосовується «компонентна» система оплати та стимулювання праці, що забезпечує гнучке використання різних методів і компонент для виконання завдань різних підрозділів, стимулювання спеціалістів з урахуванням специфіки їхніх обов'язків. Компенсаційна система повинна бути гнучкою і здатною пристосовуватися до нових умов діяльності та завдань компанії.

✓ Компенсаційна система повинна враховувати індивідуальні, професійні, особисті та бізнесові здібності працівників.

✓ Система має встановлювати залежність оплати праці як від індивідуальних результатів, так і від результатів роботи підрозділів або всієї компанії загалом, з урахуванням внеску кожного працівника компанії.

✓ Компенсаційна система оплати праці повинна передбачати мотивацію працівників, які беруть участь у проектних групах і виконують роботу, яка виходить за межі їхніх посадових обов'язків.

✓ Компенсаційна система оплати праці повинна створювати у працівників компанії певне «конструктивне напруження», яке змушує їх дбати про рівень оплати та, відповідно, про підвищення ефективності та якості своєї роботи й ефективності роботи компанії загалом.

✓ Система повинна регулярно моніторити оцінку діяльності будь-якого спеціаліста компанії, раціонально пов'язуючи пріоритетні функції та завдання з критеріями оцінки діяльності персоналу та своєчасно переглядаючи пріоритети їхньої діяльності залежно від зміни стратегії і тактики діяльності компанії.

✓ Варто додатково враховувати формування корпоративної культури та корпоративної відповідальності за загальний результат, використовуючи «вимірювані» та «невимірювані» критерії оцінки діяльності персоналу та інших компонентів системи оплати та стимулювання.

✓ Цілісність компенсаційної системи забезпечується тим, що вона розробляється та впроваджується в рамках кадрової політики компанії з урахуванням удосконалення процесів найму, атестації та оцінки праці,

підготовки та підвищення кваліфікації, а також комплексу заходів, що сприяють підвищенню інтересів персоналу у справах компанії.

✓ Компенсаційна система повинна враховувати типи трудової мотивації кожного з працівників компанії.

✓ У компенсаційній системі слід враховувати моделювання загального фонду оплати праці співробітника з урахуванням кожного з компонентів і результатів його роботи: індивідуального, підрозділу або фірми залежно від ситуації в організації. Крім того, з'являється можливість моделювати загальний фонд оплати праці компанії залежно від сценарію розвитку бізнесу: «песимістичного», «оптимального» або «оптимістичного».

✓ Компенсаційна система оплати праці повинна залучати персонал до стратегічних питань розвитку компанії.

Висновки щодо відповідності вимогам сформованого компенсаційного пакета дистриб'юторів на ринку FMCG.

Цілісна та гнучка компенсаційна система є важливим інструментом для забезпечення ефективності та успішності дистриб'юторських компаній. Вона дає змогу враховувати індивідуальні та групові особливості працівників, мотивувати їх до досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечувати залучення персоналу до активної участі в розвитку організації. Крім того, врахування різних сценаріїв розвитку бізнесу дає змогу компанії більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов та ухвалювати ефективні рішення. Важливо, щоб система оплати праці була прозорою, а процес оцінки діяльності персоналу регулярним, щоб забезпечити справедливість та ефективність розподілу компенсаційних винагород.

У цьому дослідженні було здійснено спробу виявити зв'язок між ступенем відповідності системи оплати праці вимогам компенсаційної оплати (яку пропонується виразити інтегральним показником) та ефективністю посередницької діяльності.

Для досягнення цієї мети було розроблено методику оцінки системи оплати праці за відповідність вимогам компенсаційної оплати на основі

розрахунку інтегрального показника виконання вимог компенсаційної оплати праці.

Інтегральний показник виконання вимог компенсаційної оплати праці отримується методом сум, шляхом сумування фактичних значень за формулою:

$$I_{\text{КП}} = \sum_{j=1}^n K_{ij}, \quad (3.5)$$

де  $I_{\text{КП}}$  – інтегральний показник виконання вимог компенсаційного пакета для  $i$ -ї компанії в балах;  $K_{ij}$  – показник виконання  $j$ -ї вимоги компенсаційного пакета для  $i$ -ї компанії в балах;  $i = 1, 2, \dots, m$ ;  $j = 1, 2, \dots, n$ .

Показник виконання  $j$ -ї вимоги компенсаційного пакета для  $i$ -ї компанії ( $K_{ij}$ , в балах) пропонується визначити за допомогою методу балової оцінки на основі результатів анкетування за поданою нижче шкалою.

На запитання «Чи задоволені Ви вимогами компенсаційного пакета?», відповідь «так» від 0 до 20% респондентів отримала 1 бал, від 20 до 40% – 2 бали, від 40 до 60% – 3 бали, від 60 до 80% – 4 бали, від 80 до 100% – 5 балів.

На основі балової оцінки за допомогою формули (3.5) було визначено інтегральний показник виконання вимог компенсаційної оплати праці для кожної компанії, а також відносно до компанії-еталона в балах і в дольовому вираженні. Як компанію-еталон було запропоновано використовувати компанії з виконанням 100% вимог компенсаційного пакета.

Економічна ефективність оцінювалася показниками, такими як середня рентабельність посередницької діяльності та середній прибуток на одного працівника. В процесі аналізу використовувалися середні показники, оскільки інтегральний показник не змінювався роками.

У підсумку дослідження (рисунки 3.12, 3.13) в обох випадках було виявлено значний вплив ступеня відповідності системи оплати праці вимогам компенсаційної оплати на ефективність посередницької діяльності.

Це підтверджує достовірність концепції, яка передбачає наявність зв'язку між виконанням вимог компенсаційної оплати праці та результативними показниками діяльності компанії. Там, де система оплати праці близька до компенсаційної, ефективність посередницької діяльності вища.

Отже, можна зробити висновок про необхідність зміни оплати праці на основі компенсаційної оплати, яка передбачає дотримання вищезазначених вимог.

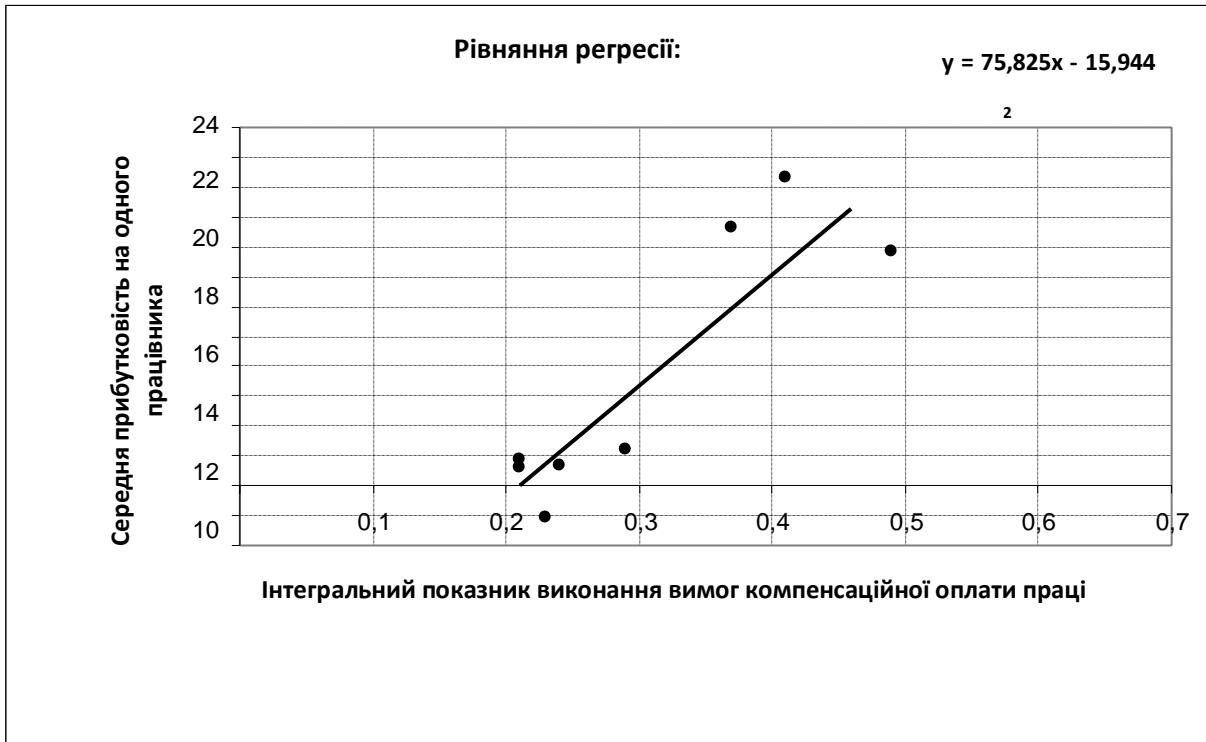
Отриманий висновок підтверджує результати якісного аналізу формування компенсаційної політики в 15 компаніях, що займалися посередництвом на ринку FMCG в Україні у 2022 р.



*Розраховано автором*

**Рис. 3.12. Графік рівняння поліноміальної залежності інтегрального показника виконання вимог компенсаційного пакета та середньої рентабельності посередницької діяльності**

Графік показує поліноміальну залежність між інтегральним показником виконання вимог компенсаційної оплати праці та середньою рентабельністю посередницької діяльності.



*Розраховано автором*

**Рис. 3.13. Графік лінійного взаємозв'язку між інтегральним показником виконання вимог компенсаційного пакета та середньою прибутковістю на одного працівника**

Аналіз показав, що більшість дистриб'юторів на ринку FMCG мають лише окремі елементи компенсаційної оплати праці, які слабо виражені та визнані лише окремими працівниками. Винятком є компанія Metro Cash & Carry, яка розробила та впровадила систему компенсаційної оплати праці.

Для оцінки очікуваного економічного ефекту використовується регресійне рівняння. За його допомогою можна прогнозувати очікувані значення результативних показників. Розраховане регресійне рівняння дає змогу визначити можливі значення середньої рентабельності посередницької діяльності при будь-якому значенні інтегрального показника виконання вимог компенсаційної оплати праці в діапазоні від 0,21 до 0,49. Аналогічно можливі значення середньої прибутку на одного працівника визначаються регресійним рівнянням в діапазоні від 0,21 до 0,49.

При виборі значення прогностного показника-фактора слід дотримуватися обмежень і не виходити за межі  $1/3$  розмаху варіації як мінімальних, так і максимальних значень показника-фактора, які були вихідними даними. У цьому випадку це становить 0,09, тому значення прогностного показника-фактора (інтегрального показника виконання вимог компенсаційної оплати праці) не повинно перевищувати 0,58, що відповідає збільшенню факторного показника на 18%.

При збільшенні інтегрального показника виконання вимог компенсаційної оплати праці на 10% від максимального значення (0,49) він становить 0,54, тож не спостерігається вихід за межі  $1/3$  розмаху варіації як мінімальних, так і максимальних значень показника-фактора, які були вихідними даними.

Збільшення інтегрального показника виконання вимог компенсаційної оплати праці на 10% від максимального значення (0,49) призводить до зростання середньої рентабельності посередницької діяльності на 11% і становить 0,31.

Так само збільшення інтегрального показника виконання вимог компенсаційної оплати праці на 10% призводить до збільшення середнього прибутку на одного працівника на 21%.

Упровадження компенсаційної системи оплати праці відповідає стратегії дистриб'ютора і забезпечує досягнення економічної та соціальної ефективності. Вона допомагає збільшити рівень задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності, поліпшити атмосферу в колективі та знизити плинність кадрів. Отже, компенсаційна система оплати праці є ефективним інструментом для дистриб'юторів, що дає змогу досягти стратегічних цілей компанії.

### Висновки до розділу 3

1. Гіпотеза 1 стверджує, що концептуальні засади формування компенсаційної політики дистриб'ютора повинні базуватися на результативності та досягненнях. Це означає, що дистриб'ютори повинні використовувати систему оцінки продуктивності, встановлювати процентну винагороду та надавати бонуси за досягнення цілей. Такий підхід спонукає працівників до активної праці, стимулює їх до досягнення результатів і сприяє поліпшенню ефективності їхньої роботи.

2. Гіпотеза 2 стверджує, що концептуальні засади формування компенсаційної політики дистриб'ютора повинні бути спрямовані на розвиток та тренінги. Це означає, що дистриб'ютори повинні зосередитися на розвитку своїх працівників, надавати їм менторство та підтримку, враховувати індивідуальні потреби та визнавати досягнення. Такий підхід сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, поліпшенню їхніх навичок і внесенню нових ідей у діяльність компанії.

3. Гіпотеза 3 стверджує, що концептуальні засади формування компенсаційної політики дистриб'ютора повинні бути спрямовані на мотивацію та залучення талановитих працівників. Це означає, що дистриб'ютори повинні розробляти системи мотивації, привертати талановитих працівників та адаптуватися до змін на ринку праці. Такий підхід допомагає привернути й утримати кваліфікованих спеціалістів, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність компанії.

4. У загальній гіпотезі об'єднуються ці три підходи, тобто ефективна компенсаційна політика дистриб'ютора повинна поєднувати інтеграцію результативності та досягнень, розвитку та тренінгів, а також мотивацію та залучення талановитих працівників. Взаємодія цих аспектів дасть змогу створити збалансовану та конкурентоспроможну систему компенсації, яка буде сприяти успішному розвитку дистриб'юторської компанії.

5. Компенсаційна система для дистриб'юторів має бути ретельно структурованою та враховувати різноманітні аспекти оплати праці та мотивації. Її структура повинна містити основну заробітну плату, бонусну винагороду, комісійну винагороду, премії та винагороди за досягнення, бенефіти та додаткові компенсаційні пакети, а також гнучкі форми оплати. При формуванні основної заробітної плати варто враховувати різні критерії, такі як стаж роботи та рівень досвіду, що можуть вплинути на її розмір. Важливо вести облік даних про заробітну плату кожного дистриб'ютора для забезпечення прозорості та справедливості. Обрахунок бонусної винагороди повинен ґрунтуватися на встановлених правилах і досягненнях, таких як обсяги продажів та залучень нових клієнтів тощо. Систематичне відстеження досягнень допомагає визначати, коли дистриб'ютор заслуговує на бонус. Комісійна винагорода може залежати від різних метрик, таких як відсоток від продажу. Важливо вести облік даних про комісійну винагороду для кожного дистриб'ютора з метою оцінки його ефективності.

6. Програми преміювання та винагороди за досягнення допомагають визнавати високі досягнення дистриб'юторів і стимулюють їх до подальших успіхів. Правильне встановлення критеріїв і обрахунок премій є ключовими для мотивації персоналу. Додаткові бенефіти та компенсаційні пакети, такі як страхування, пенсійні внески та програми кредитування, можуть бути важливими чинниками привабливості для дистриб'юторів і сприяти їхній задоволеності роботою. Використання гнучких форм оплати дає змогу забезпечити індивідуальний підхід до дистриб'юторів і мотивувати їх на вищі результати. Можливість вибору між різними формами оплати праці створює додаткову мотивацію посередницької діяльності.

7. Компенсаційний пакет дистриб'ютора включає різні складові, такі як основна заробітна плата, додаткова оплата за досягнення цілей, компенсація за понаднормові робочі години, премії за високі досягнення, соціальні пільги, компенсація за роботу у шкідливих умовах тощо. Це створює різні стимули для дистриб'юторів до результативної та якісної роботи. Основна заробітна плата є



фіксованою сумою, яка не залежить від досягнень. Це забезпечує стабільність доходу для працівників, але не стимулює їх до підвищеної продуктивності. Додаткова оплата за досягнення цілей і премії за високі досягнення сприяють мотивації працівників до більш результативної роботи. Вони пов'язані з досягненнями та прив'язані до конкретних цілей, що стимулює працівників до досягнення вищих результатів. Компенсація за понаднормові робочі години та за роботу у вихідні дні відшкодовує працівникам додаткові зусилля, витрачені на роботу поза робочим часом, що може стимулювати їхню більшу залученість і зосередженість на роботі. Соціальні пільги та компенсація за роботу у шкідливих умовах є важливими аспектами соціальної політики дистриб'ютора. Вони забезпечують соціальний захист і безпеку працівників, що може підвищити їхню відданість компанії та впевненість у ній. Зняття штрафів або покарань може бути застосовано до заробітної плати працівника через порушення трудової дисципліни. Це допомагає стимулювати дотримання правил і дисципліни серед працівників.

8. Програма формування компенсаційного пакета дистриб'ютора є комплексним інструментом для стимулювання працівників до високопродуктивної та якісної роботи, а також забезпечення їхнього соціального благополуччя та задоволення головних потреб. Аби успішно впровадити програму формування компенсаційного пакета дистриб'ютора слід створити інфраструктуру, забезпечити навчання персоналу, розробити систему оплати праці, а також супроводжувати й підтримувати компенсаційну систему протягом тривалого періоду. Відповідність компенсаційної системи потребам дистриб'ютора та прозорість процесів є важливими чинниками успішного впровадження компенсаційної політики.

Основні положення 3 розділу було опубліковано у [64; 65; 70; 137].

## 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 методика 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 дистрибуції. 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 багатофакторного 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Ангелов, Г.В.; Черкаський, А.В. (2014). Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*, 2(22): 36–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2014\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_2_10)
- 2 Анішіна, Н. В., та ін. (2011). *Мотивація та соціальний захист персоналу*: монографія (А. Г. Бабенко, Ред.). Дніпропетровськ: ДДФА.
- 3 Апопій, В. В., & Лопашук, І. А. (2009). Соціально-економічна ефективність торгівлі: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Львівської комерційної академії*, 31, 3-9.
- 4 Ахромкін, Є. М. (2012). Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, 1(1), 194–200.
- 5 Баксалова, О. М. (2009). Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6(3), 194–197.
- 6 Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2011). *Мотивація персоналу*: Підручник. КНЕУ, 397с.
- 7 Бакуліна, О. С. (2009). *Методи оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств* [Електронний ресурс]. [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_2/09bosuge.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09bosuge.pdf)
- 8 Бандур, С.І., Заяць, Т.А., Онікієнко, В.В. та ін. (2001). *Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення*. К.: РВПС України НАН України.
- 9 Башмак, М. С. *Матеріальне стимулювання персоналу підприємства* [Електронний ресурс]. Retrieved from <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>
- 10 Башук, Т. О. (2007). Аналіз потенціалу збутового ланцюга через поділ функцій дистрибуції на різних рівнях мережі. *Механізм регулювання економіки*, 4, 151–154.
- 11 Бєсяда, Д. І. (2023). *Компенсаційна модель винагороди за працю: шляхи вдосконалення* [Кваліфікаційна робота, Тернопільський національний економічний університет].

- 12 Бело́ва, О., & Петро́ва, І. (2020). Маркетинг персоналу в компенсаційній політиці підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК», 4 (60), 115–120.* <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-115-120>
- 13 Бело́ва, О.І. (2012). Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Інноваційна економіка, 10(36), 109-115.*
- 14 Бело́ва, О.І. (2013). Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Бізнес-інформ, БИ-2-2013, 155-163.*
- 15 Бело́ва, О.І. (2013). Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Економіст, 2, 52-57.*
- 16 Белоусова, О.С. (2015). Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Вісник ВІЕМ, 11, 12–20.*
- 17 Біліченко, О. С. (2012). Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я, 4, 119–125.*
- 18 Білоусова, Я. (2017). Суб'єкти дистриб'юторської діяльності. *Підприємництво, господарство і право, 5, 46–50.*
- 19 Богиня, Д. П. (2002). Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Регіональні перспективи, 3-4(22-23), 5–8.*
- 20 Бондарчук, Л. (2012). Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник Сумського державного університету, 4, 55-63.*
- 21 Ведерніков, М. Д. (2005). *Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання* [Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, спец. 08.09.01]. Донецьк.
- 22 Вернадський, А. А. (2000). *Механізм мотивації персоналу.* Київ.
- 23 Верховін, В. І. (2000). *Соціальна регуляція трудової поведінки і виробничої адаптації.* Київ: Знання-Прес.
- 24 Волинець, В. В. (2009). Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права, 1, 92–98.*
- 25 Гірностай, П. (2011). Маслоу Абрахам Гарольд. У Ю. Левенець (Гол. ред.),

Ю. Шаповал (Заст. гол. ред.), та ін., *Політична енциклопедія* (с. 430).

Парламентське видавництво.

- 26 Гізатулін, А., & Новікова, О. (2012). Особливості розробки системи моніторингу трудових ресурсів на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2, 146–154.
- 27 Гойко, А. Ф. (2007). Заохочувальні виплати як засіб ефективного стимулювання ІТП. *Економіка та держава*, 2, 78–80.
- 28 Головне управління статистики у Полтавській області. <https://www.pl.ukrstat.gov.ua/>
- 29 Грішнова, О. А., & Полив'яна, Н. М. (2009). Інноваційне управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 1, 64–75.
- 30 Грузіна, І. А. (2004). *Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства* [Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, спец. 08.09.01]. Харків.
- 31 Давидюк, Т. В. (2009). *Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій* [Електронний ресурс]. Retrieved from [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2009\\_1/6.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_1/6.pdf)
- 32 Даниленко, О. А. (2010). Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*, 8(110), 92–102.
- 33 Данюк, В. М., & Чернушкіна, О. О. (2006). Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 11(105), 55–62.
- 34 Данюк, В. М., & Чернушкіна, О. О. (2009). Грейдинг у системі управління персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(3), 70–73.
- 35 McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- 36 Дороніна, О. і Лабунський, В. 2023. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудова відносин. *Економіка і організація управління*. (Лип 2023), 126-134. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.13>.

- 37 Дороніна, М. С., & Лугова, В. М. (2006). Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*, 2, 18–22.
- 38 Дороніна, О. А. 2025. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio* 2 (1), 116–25. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125>.
- 39 Дороніна, О. А., & Польгуль, Д. С. (2021). Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*, 1(41), 183-190. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12146>
- 40 Дороніна, О.; Остапченко, К. (2018). Сучасні підходи щодо формування компенсаційного пакета для працівників бюджетних установ. *Economic and Law Paradigm of Modern Society*, 3, 14–20.
- 41 Дубчак, І. В. (2004). Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*, 7(37), 170–176.
- 42 Економіка їде на захід: Як рятується український бізнес від війни. (2022). *LB.ua*. [https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454\\_ekonomika\\_ide\\_zahid\\_yak\\_ryatuietsya.html](https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454_ekonomika_ide_zahid_yak_ryatuietsya.html)
- 43 Жовновач, Р.І., Малаховський, Ю.В. (2017). Методологічні засади забезпечення стабільного економічного розвитку промислових підприємств у стратегічній перспективі. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.*, 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6210>
- 44 Закаблук, Г. О. (2015). Економічна ефективність вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 2, 33-42. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_2_8)
- 45 Закаблук, Г.О. (2013). Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами. *Держава та регіони*, 2 (71): 109–114.
- 46 Звіт з праці «ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» за 2019- 2022 рр.
- 47 Зелена, М.І. (2011). Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. *Економічний форум*, 4: 271–275.



- 48 Іщук, С., Полякова, Ю., Процевят, О. (2021). Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*, 1. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-1-3>.
- 49 Кліміна, Г. (2000). Бем-Баверк Ейген. У С. В. Мочерний (Ред.), *Економічна енциклопедія: У трьох томах* (Т. 1, с. 99-100). Видавничий центр «Академія».
- 50 Калиниченко, М.П. (2013). Гармонізація соціально-трудових відносин у системі маркетингового управління підприємством. *Економічний часопис – ХХ*, 11–12, 54 – 57.
- 51 Калініна, С. П., & Гетьманенко, Ю. О. (2016). Регулювання ринку праці країн в контексті структурної трансформації глобальної економіки: концептуальний підхід. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 3(39), 76–80.
- 52 Калініна, С. П., Гетьманенко, Ю. О., & Гайдаш, О. С. (2015). *Трансформація міжнародного ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень*: монографія (С. П. Калініна, Ред.). Вінниця: ДонНУ; ТОВ «Нілан-ЛТД», 240 с.
- 53 Капустянський, П. З. (2007). *Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект)*: монографія. Київ: ПК ДСЗУ, 155 с.
- 54 Карлін, М. І. (2000). Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності. *Фінанси України*, 2, 3–9.
- 55 Кицак, Т. Г. (2004). Моніторинг соціально-трудової сфери як інструмент регулювання і вдосконалення процесу соціально-трудових відносин на підприємстві. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*, 6, 229–232.
- 56 Кіндерманн, Г. (2002). Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 457, 122–128.
- 57 Климчук, А. О. (2016). Аналіз методик оцінки персоналу підприємств. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 17(2), 80–82.

- 58 Климчук, А. О. (2016). Використання європейського досвіду мотивації і стимулювання персоналу та сучасного підходу країн ЄС в управлінні персоналом на підприємстві. *Наука й економіка*, 2(42), 112–116.
- 59 Климчук, А. О. (2018). *Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу*: монографія. Хмельницький: ХНУ, 283 с.
- 60 Климчук, А. О., & Левицька, І. В. (2018). Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Вісник ВНАУ. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 3(31), 21–32.
- 61 Колот, А.М, Грішнова, О.А., Цимбалюк, С.О. (2012). Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 501 с.
- 62 Колот, А.М. (2010). *Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія*. К.: КНЕУ, 251 с.
- 63 Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2011). *Мотивація персоналу*: Підручник. КНЕУ.
- 64 Конвенція про захист заробітної плати № 95. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993\\_146](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_146)
- 65 Костишина, А. І. (2016). Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю в системі дистрибуції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5(77), 220–224.
- 66 Костишина, А. І. (2020). Результативність продажу товарів у системі дистрибуції в контексті розвитку соціально-трудових відносин. У Т. А. Костишина (Ред.), *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : колективна монографія* (с. 659–667). ПУЕТ.
- 67 Kostyshyna, T., Stepanova, L., Kravchenko, O., Kostyshyna, A., & Smirnova, A. (2021). Management of regulation processes for labor remuneration and personal security of enterprises. *Reality of Politics*, 17(3), 87–105. <https://www.scilit.net/article/df63f1507746ac29dd385182330731cf>
- 68 Костишина, А. І. (2017). Концептуальні підходи до активізації продажу товарів у системі дистрибуції. У В. Яценко, С. Пасека та ін. (Ред.), *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business* (с. 422–430).

Agenda Publishing House.

- 69 Костишина, А. І. (2018). Мотиваційні основи активізації продажу товарів у системі дистрибуції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2(86), 114–121.
- 70 Костишина, А. І. (2024). Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 5(22), 114. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>
- 71 Костишина, Т. А. (2005). *Прогресивні форми організації і оплати праці*. Полтава: ПУСКУ, 241 с
- 72 Костишина, А. І. (2020). Формування компенсаційної політики в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 25, 128–132. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.35774/Rarrpsu2020.25.128>
- 73 Костишина, Т. А., Тужилкіна, О. В., Костишина, А. І., Голубець, В. В., & Красюн, Р. Р. (n.d.). Регулювання соціально-трудова відносин в контексті реалізації соціальної політики. *Modern engineering and innovative technologies*, 27(2), 85–92. <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit27-02/meit27-02>
- 74 Костишина, Т., Тужилкіна, О., & Костишина, А. (2024). Прийняття ефективних управлінських рішень на підставі HR-аналітики. *GRAIL OF SCIENCE*, 39, 147–156. <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/10.05.2024/27>
- 75 Крикавський, Є. В., Косар, Н. С., & Кузьо, Н. Є. (2014). Обґрунтування напрямів розвитку підприємств роздрібної торгівлі України в умовах кризи. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*, 4, 62–70. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2014.28105>
- 76 Куцик, П. О., Медвідь, Л. Г., Шевчук, В. О., & Хариневич-Яворська, Д. О. (2015). *Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління* (монографія). Технодрук.
- 77 Лук'янченко, Н. Д., & Бунтовська, Л. Л. (2004). *Мотивація персоналу* (навч. посібник). ДонНУ.

- 78 Марченко, М. (2015). Сучасні підходи до формування матеріального стимулювання. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*, 3, 135-140.
- 79 Мельник, Т. Ю. (2022). Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*, 2(100), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
- 80 Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств [Електронний ресурс] : затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 р. № 186. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0186203-04>.
- 81 Микитась, В. В. (2015). Значення теорії трудової кооперації у роботі М. І. Туган-Барановського «Соціальні засади кооперації». Матеріали міжнародної науково-практичної конференції до 150-річчя з дня народження М. І. Туган-Барановського (15-16 жовтня 2015 року), 50–54.
- 82 Михальченко, О.А. Організаційно–економічний механізм забезпечення розвитку кваліфікації персоналу авіатранспортних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний авіаційний університет. Київ, 2011. 20 с.
- 83 Мозгова, Г., Євтушенко, В., & Мозгова, А. (2020). Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>
- 84 Наявність у домогосподарствах товарів. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 85 Новак, І. (2008). Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*, 2: 6–12.
- 86 Новікова, О. Ф., Амоша, О. І., Шаульська, Л. В., та ін. (2010). *Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України*: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 488 с.
- 87 «Корпоративний контроль та ділова поведінка: дослідження ефектів організаційної форми підприємницького вибору» (Corporate Control and Business Behavior: An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior, 1970).
- 88 Пасенко, Н. С. (2004). *Формування системи мотивації праці персоналу*

*підприємства* [Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, спец. 08.09.01]. Харків.

- 89 Петрова, І. В. (2006). Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*, 7, 22-28.
- 90 Петрова, І.Л. (2013). *Стратегічне управління людськими ресурсами*: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 466 с.
- 91 Петрова, І.Л., Белова, О.І. (2015). Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Бізнес-інформ*, 10, 424-429.
- 92 Петрова, І.Л., Белова, О.І. (2016). Мотивування стратегічної активності підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 43, 119-128.
- 93 Форд, Г. (2015). *Моє життя та робота* (У. Джаман, пер.). Наш Формат.
- 94 Поліщук, П. В. (2011). Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(1), 85–87.
- 95 Поплавська, О., & Ільєнко, А. (2024). Компенсаційний пакет: аналіз, сучасні підходи до розробки в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 365-371. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-43>
- 96 Сміт, А. (2001). *Дослідження про природу та причини добробуту нації* (О. Васильєва, М. Межев'їкіна, & А. Малівський, пер.). Popt-Royal.
- 97 Про затвердження Гігієнічної класифікації праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу: наказ МОЗ від 08.04.2014 № 218
- 98 Про затвердження Положення проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2001 р. № 159. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/159-2001-%D0%BF> (дата звернення: 01.08.2024).
- 99 Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов

- Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 № 171 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/171-2015-p](http://zakon.rada.gov.ua/go/171-2015-p)
- 100 Історія економічних теорій: підручник/[О.Ю.Амосов, В.О. Сивоконь, В.А.Міненко та ін]; за заг. ред. д.е.н, проф. О.Ю. Амосова, к.е.н., доц В.О.Сивоконя. – Х.: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2010. – 448 с.
- 101 Решетнікова, І.Л. (2015). Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 45-55. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_6).
- 102 Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агентство кваліфікацій.URL: <https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo-rinku-praci-u-2023-roci/>
- 103 Роздрібна торгівля. URL:[https://uk.wikipedia.org/wiki/Роздрібна\\_торгівля](https://uk.wikipedia.org/wiki/Роздрібна_торгівля)
- 104 Салій, Є. Ю., & Салій, О. О. (2023). Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Journal of Strategic Economic Research*, 3, 58–71. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.6>
- 105 Сарай, Н. І. (2013). Компенсаційний пакет підприємства: сутність та структура. *Сталий розвиток економіки*, 4, 110–114. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/9603>
- 106 Семикіна, М. В., Костишина, А. І., & Семикіна, А. В. (2024). Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки*, 12(45), 7-19.
- 107 Семикіна, М. В., Пасека, С. Р., Коваль, Л. А., та ін. (2012). *Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації*: монографія (М. В. Семикіна, Ред.). Черкаси: МАКЛАУТ, 319 с.
- 108 Середня заробітна плата по Полтавській обл. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/poltavskaya/>
- 109 Скриньковський, Р., Процевят, О., Павленчик, Н., Цюх, С. (2022). Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Path of Science*, 8(6), 1001–1008. <https://doi.org/10.22178/pos.82-2>.
- 110 Скрипник, С., Процевят, О., Воронова, О. (2022). Особливості регулювання

- зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
- 111 Сметаняк, В., & Магмет, І. (2023). Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Перспективи та інновації науки*, 15(33). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15\(33\)-817-829](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-817-829)
- 112 *Соціально-трудова відносина: проблеми гармонізації*: монографія / [М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров] ; за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : КОД, 2012. – 300 с.
- 113 Статистичний щорічник України 2019 р. Державна служба статистики України, 2020. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm)
- 114 Статистичний щорічник України 2020 р. Державна служба статистики України, 2021. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm)
- 115 Статистичний щорічник України 2021 р. Державна служба статистики України, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm)
- 116 Статистичний щорічник України 2022 р. Державна служба статистики України, 2023. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm)
- 117 Статистичний щорічник України 2023 р. Державна служба статистики України, 2024. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm)
- 118 Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. Режим доступу : [kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc](http://kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc)
- 119 Тараненко, О.О. (2012). Тенденції та чинники розвитку роздрібною торгівлі України. *Економічний простір*, 64, 126–131.
- 120 Ус, І., Гавриленко, Н. (2022). Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України за три квартали 2022 р. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/pidsumki-zed\\_blank\\_zagalne\\_pdf\\_16112022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/pidsumki-zed_blank_zagalne_pdf_16112022.pdf).
- 121 Хринюк, О., & Ганіч, С. (2022). Торговельна політика підприємств:

- стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
- 122 Цимбалюк С. О. (2014). *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія*. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 359 с.
- 123 Цимбалюк, С. (2009). Грейдовая система оцінювання должностей и оплаты труда: методология, методика, практика. *Справочник кадровика*, 2, 34-39.
- 124 Цимбалюк, С. (2011). Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування. *Україна: аспекти праці*, 1, 3–10.
- 125 Цимбалюк, С. (2011). Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування. *Україна: аспекти праці*, 7, 9–16.
- 126 Цимбалюк, С. (2012). Компенсаційний пакет: сучасне розуміння та порядок формування. *Довідник кадровика*, 2, 72–80.
- 127 Цимбалюк, С. (2013). Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці. *Україна: аспекти праці*, 2, 25–32.
- 128 Цимбалюк, С. О. (2000). *Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: дис... канд. екон. наук: 08.06.01*. Київський національний економічний ун-т., 238 с.
- 129 Цимбалюк, С. О. (2011). Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів, мотиваційне значення. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 16(170), 185–190.
- 130 Цимбалюк, С. О. (2012). Теорія компенсації та компенсаційного пакета. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1(3), 83–89.
- 131 Цимбалюк, С. О. (2013). Аналіз наукових підходів до конструювання компенсаційного пакета: теоретико-прикладні аспекти. *Бізнес-інформ*, 4, 286–293.
- 132 Цимбалюк, С. О. (2015). *Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудова відносин: монографія*. Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 213 с.
- 133 Цимбалюк, С.О. (2013). Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин. *Економічний часопис – XXI*, 9–10 (1), 87–90.
- 134 Цимбалюк, С.О. (2018). *Бренд роботодавця: методологія дослідження та*



- практика формування*: монографія. Київ, КНЕУ, 227 с.
- 135 Червінська, Л. П. (2003). *Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері*: монографія. Київ: ПАРАПАН, 322
- 136 Чернега, І.І. (2012). Проблеми визначення понять продуктивності й ефективності праці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. *Економічні науки*, 1 (17). Т. 2. URL: <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/939/1/202012.pdf>
- 137 Чернушкіна, О. О. (2016). Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва. *Науковий журнал «Економічний форум» Луцького національного технічного університету*, 3, 351–355.
- 138 Шаповалов, В. О., Костишина, Т. А., Стеценко, В. В., & Костишина, А. І. (2023). Стратегічне планування інтегрованого розвитку міста. *Інвестиції: практика і досвід*, (16), 185–192. <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1945>
- 139 Шаповалов, В. О., Рудич, Л. В., Стеценко, В. В., Тужилкіна, О. В., & Костишина, А. І. (2023). Теоретико-методичні засади демографічного аналізу населення. *Наука і техніка сьогодні. Серія «Економіка»*, 7(21), 204–217. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/issue/archive>
- 140 Швець, А. (2022). Роль ЄС у відновленні експортного потенціалу України в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*, 6(8), 447–458. DOI: 10.52058/2786-5274-20226(8)-447-458.
- 141 Шушпанов, Д.Г. (2011). Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет*, 9(3), 347–350.
- 142 Щербак, В. Г. (2005). *Управління персоналом підприємства*. Харків: ХНЕУ, 220 с.
- 143 Щербак, В., Костишина, Т., & Костишина, А. (2025). Моделювання системи компенсаційної політики як інструменту соціально-економічного розвитку дистриб'юторської діяльності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (2), 60–69. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.7>
- 144 Щербак, В., Костишина, Т., & Костишина, А. (2025). Політика оплати праці та її вплив на дистрибуційні системи підприємств торгівлі України в

- умовах воєнного стану. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (1), 36–44. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.05>
- 145 Яновська, В.; Кузьміна, К.; Калашнік, І. (2019). Компенсаційна політика підприємства та мотивація персоналу: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 46, 147 – 157.
- 146 Яценко, О.І., Гера, І.В. (2007). Резерви зростання продуктивності праці на промислових підприємствах. *Науковий вісник НЛТУУ*, 17(8). URL: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2007/17\\_8/271\\_Jaszczenko\\_17\\_8.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2007/17_8/271_Jaszczenko_17_8.pdf)
- 147 А, Т. (2020). Fast Moving Consumer Goods Distributors' Source of Information and Marketing Intelligence System on Customer Feedback. *SSRN Electronic Journal*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3713476](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3713476)
- 148 Agafitei, I. G., & Avasilcai, S. (2015). A case study on open innovation on Procter & Gamble. Part II: Co-creation and digital involvement. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 95, 012150. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/95/1/012150>
- 149 Alazzam, F. a. F., Tubishat, B. M. A., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. (2024). Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 25(1), 1–10. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676>
- 150 Anatan, L. (2015). Telaah Kritis Expectancy Theory Victor Harold Vroom. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 9(2). <https://doi.org/10.28932/jmm.v9i2.91>
- 151 Andrade, X., Guimarães, L., & Figueira, G. (2020). Product line selection of fast-moving consumer goods. *Omega*, 102, 102389. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2020.102389>
- 152 Andrias, K. (2019). An American approach to social democracy: The forgotten promise of the Fair Labor Standards Act. *SSRN Electronic Journal*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3324850](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3324850)
- 153 Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- 154 Argo, J. J., White, K., & Dahl, D. W. (2006). Social comparison theory and deception in the interpersonal exchange of consumption information. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 99–108. <https://doi.org/10.1086/504140>

- 155 Arteconi, A., Hewitt, N., & Polonara, F. (2012). Domestic demand-side management (DSM): Role of heat pumps and thermal energy storage (TES) systems. *Applied Thermal Engineering*, 51(1–2), 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.applthermaleng.2012.09.023>
- 156 Atkinson, A. B., Piketty, T., & Saez, E. (2011). Top incomes in the long run of history. *Journal of Economic Literature*, 49(1), 3–71. <https://doi.org/10.1257/jel.49.1.3>
- 157 Aydin, O. T. (2012). The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24–30. <https://doi.org/10.31270/ijame/01/05/2012/05>
- 158 Babenko, V., Poplavska, O., Tkach, M., Sidorov, M., Ovchynnikova, V., & Fomina, Y. (2021). International Economic Relations: integration associations and Ukraine in the global system of international trade. *Studies of Applied Economics*, 39(7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5019>
- 159 Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x>
- 160 Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
- 161 Історія економіки та економічної думки: підручник / [О.Ю. Амосов, В.О. Сивоконь, Н.В.Статівка та ін]; за заг. ред. д.е.н, проф., засл. діяча науки і техніки України о.Ю. Амосова, к.е.н., доц. В.О. Сивоконя. – Х.: Вид-во ХарПІ «Магістр», 2013. – 600 с.
- 162 Bocharova, N. N. (2019). Improving the scheme of the mechanism of the supply chain formation. *Economics of the Transport Complex*, 33, 45. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2019.33.0.45>
- 163 Bovee, C., Thill, J., & Mescon, M. (2007). *Excellence in Business* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall
- 164 Bowring, B. (2022). Spinoza, Marx, and Ilyenkov (who did not know Marx's transcription of Spinoza). *Studies in East European Thought*, 74(3), 138–317. <https://doi.org/10.1007/s11212-021-09413-6>

- 165 Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- 166 Caldwell, B. J., & Yonay, Y. (1999). The Struggle over the Soul of Economics: Institutional and Neoclassical Economists in America between the Wars. *Southern Economic Journal*, 65(3), 664. <https://doi.org/10.2307/1060830>
- 167 Caro, F., & Gallien, J. (2009). Inventory Management of a Fast-Fashion Retail Network. *Operations Research*, 58(2), 128–273. <https://doi.org/10.1287/opre.1090.0698>
- 168 Chowdhury, S., Chowdhury, S. P., & Crossley, P. (2009). Microgrids and Active Distribution Networks. In *Institution of Engineering and Technology eBooks*. <https://doi.org/10.1049/pbrn006e>
- 169 Cooper, C. (2002). Fundamentals of organizational behavior. In *SAGE Publications Ltd eBooks*. <https://doi.org/10.4135/9781446261781>
- 170 Das, R. J. (2004). Social capital and poverty of the wage-labour class: problems with the social capital theory. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(1), 27–45. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.2004.00112.x>
- 171 De Andrade Baptista, J. A., Formigoni, A., Da Silva, S. A., Stettiner, C. F., & De Novais, R. a. B. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3, 54–59. <https://doi.org/10.51703/bm.v3i2.48>
- 172 Dillon, R. S. (2013). Dignity, character and Self-Respect. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203724040>
- 173 Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R and D Management*, 36(3), 333–346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>
- 174 Doroshchuk, N. (2023). *Supervisor's Handbook: A Practical Guide*. Alpha Publishing House.
- 175 Evenett, S. J. (2020). Chinese whispers: COVID-19, global supply chains in essential goods, and public policy. *Journal of International Business Policy*, 3(4), 408–429. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00075-5>
- 176 Fama, E. F., & French, K. R. (2014). A five-factor asset pricing model. *Journal of Financial Economics*, 116(1), 1–22.

- <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.010>
- 177 Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (1996). *People, performance, and pay: Dynamic compensation for changing organizations*. Free Press, 269 p.
- 178 Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (1996). *People, performance, and pay: Dynamic compensation for changing organizations*. Free Press, 269 p.
- 179 Galobardes, B. (2006). Indicators of socioeconomic position (part 2). *Journal of Epidemiology & Community Health*, 60(2), 95–101. <https://doi.org/10.1136/jech.2004.028092>
- 180 Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407–424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- 181 Goodwin, R. M. (1991). Schumpeter, Keynes and the theory of economic evolution. *Journal of Evolutionary Economics*, 1(1), 29–47. <https://doi.org/10.1007/bf01202337>
- 182 Grigorov, G. (2020). Analysis of McGregor, Alderfer, and Murray’s motivation theories and their applicability in the military. *Science. Business. Society*, 5(2), 76–78. <https://stumejournals.com/journals/sbs/2020/2/76.full.pdf>
- 183 Guide To Distribution Channels: Definition, Types and How To Choose One. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/distribution-channels>.
- 184 Hamel, M. C. (2008, March). *Compensation guide: A manual on compensation practice and theory*. Retrieved July 10, 2024, from [http://www.onestep.ca/Resources/OneStep\\_Compensation\\_v6.pdf](http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf)
- 185 Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- 186 Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage Theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- 187 Isaieva, N. I. (2021). Strategic Goal-Setting as a System-Creating factor of strategizing the Socio-Economic development of the country. *Business Inform*, 3(518), 6–11. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-6-11>

- 188 Jevons, W. S. (2013). The theory of political economy. In *Palgrave Macmillan UK eBooks*. <https://doi.org/10.1057/9781137374158>
- 189 Kikillus, K. H., Hare, K. M., & Hartley, S. (2012). Online trading tools as a method of estimating propagule pressure via the pet-release pathway. *Biological Invasions*, *14*(12), 2657–2664. <https://doi.org/10.1007/s10530-012-0262-5>
- 190 Kim, H. S., & Jang, S. (2018). Minimum wage increase and firm productivity: Evidence from the restaurant industry. *Tourism Management*, *71*, 378–388. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.029>
- 191 Korolkov, V., & Babenko, D. (2020). Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management. *Efektivna Ekonomika*, *11*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
- 192 Koryakovtsev, A. A. (2024). F. Engels and K. Marx on the origin of private property and the state: one concept or two? *Discourse*, *10*(1), 15–31. <https://doi.org/10.32603/2412-8562-2024-10-1-15-31>
- 193 Kostyshyna, T., Stepanova, L., Kravchenko, O., Kostyshyna, A., & Smirnova, A. (2021). Management of regulation processes for labor remuneration and personal security of enterprises. *Reality of politics*, *17*(3), 87–105. <https://www.scilit.net/article/df63f1507746ac29dd385182330731cf>
- 194 Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. In *Management for professionals* (pp. 139–156). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-7724-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-10-7724-1_10)
- 195 Kriukova, O., & Reva, M. (2020). The development of professional identity and professional mentality of youth. *Journal of History Culture and Art Research*, *9*(4), 87. <https://doi.org/10.7596/taksad.v9i4.2736>
- 196 Kurdelbusch, A. (2002). Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany. *European Journal of Industrial Relations*, *8*(3), 325–349. <https://doi.org/10.1177/095968010283006>
- 197 Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K., & Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *SAGE Open Nursing*, *3*. <https://doi.org/10.1177/2377960817697712>
- 198 Kvasnyk, O., Bespartochna, O., & Zemliakova, O. (2023). The development of professional motivations of the future psychologists in the context of situational

- modeling. *Theory and Practice of Social Systems Management*, 1, 76–85. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.1.06>
- 199 Lagorio, A., Cimini, C., & Gaiardelli, P. (2021). Reshaping the concepts of job enrichment and job enlargement: The impacts of lean and Industry 4.0. In *IFIP advances in information and communication technology* (pp. 721–729). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85874-2\\_79](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85874-2_79)
- 200 Lapteva, E. V., & Ostroumov, V. V. (2020). N.A. Vitke & School of Human relations. *Management Sciences*, 10(3), 78–85. <https://doi.org/10.26794/2404-022x-2020-10-3-78-85>
- 201 Lopushniak, H. S., Poplavska, O. M., Danylevych, N. S., & Iliencko, A. V. (2024). Analysis of the motivational profile of personnel directed at achieving sustainable development of the enterprise. *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 1415(1), 012056. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012056>
- 202 Maistrenko, Y., & Danchev, N. (2024). Improving the level of corporate culture at the expense of the motivational component. *Economics and Management*, 5–10. <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2022.05>
- 203 Malitska, H. H., & Melnyk, O. I. (2018). Features of the electronic commerce and the state of its development in the current economic conditions of Ukraine. *Efektivna Ekonomika*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.74>
- 204 Michelson, H. C. (2013). Small Farmers, NGOs, and a Walmart World: Welfare Effects of Supermarkets Operating in Nicaragua. *American Journal of Agricultural Economics*, 95(3), 628–649. <https://doi.org/10.1093/ajae/aas139>
- 205 Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2010). *Compensation* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin, 712 p.
- 206 Miragliotta, G., Perego, A., & Tumino, A. (2009). A quantitative model for the introduction of RFID in the fast moving consumer goods supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 1049–1082. <https://doi.org/10.1108/01443570910993483>
- 207 Misra, P., Jain, S., & Sood, A. (2013). Compensation: impact of rewards and organisational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: a study of retail store operations in NCR. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(2/3), 136.

<https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2013.055414>

- 208 Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- 209 Masloy, A. N. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). N. Y.
- 210 Бастіа, Ф. (2021). *Що ми бачимо і чого не бачимо. Закон. Держава. Кляті гроші* (Н. Афончина, пер.). Free Economy Institute | Інститут вільної економіки.
- 211 OECD-FAO Agricultural Outlook 2020– 2029, FAO, Rome/OECD Publishing, Paris, 2020. 330 p. <https://doi.org/10.1787/1112c23b-en>.
- 212 Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: a strategic tool for employees’ performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 13(25), 65–84. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/4200/1/PUB02.pdf>
- 213 Paauwe, J. (2008). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- 214 Pidhurska, V., & Larina, Y. (2023). Consumer behaviour Study in the Brand management system. *Oblik I Finansi*, 2(100), 140–146. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2\(100\)-140-146](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2(100)-140-146)
- 215 Piskorski, M. J., & Spadini, A. L. (2007). Procter & Gamble: Organization 2005 (A). In *Harvard Business School Pub. eBooks*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB06490617>
- 216 Ricardo, D. (2014). *On the Principles of Political Economy, and Taxation*. <https://doi.org/10.1017/cbo9781107589421>
- 217 Rothschild, E. (2001). Economic sentiments: Adam Smith, Condorcet, and the Enlightenment. *Choice Reviews Online*, 39(03), 39–1690. <https://doi.org/10.5860/choice.39-1690>
- 218 Samuelson, P. A. (2004). Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economists supporting globalization. *The Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 135–146. <https://doi.org/10.1257/0895330042162403>
- 219 Schaller, M., Simpson, J. A., & Kenrick, D. T. (2013). *Evolution and social*



- psychology. <https://doi.org/10.4324/9780203782965>
- 220 Schranz-Whitaker, M. (2016). *Supply Chain Excellence in the Retail Industry METRO AG – A Case Study*. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/101927>
- 221 Scott, P., & Fridenson, P. (2018). New perspectives on 20th-century European retailing. *Business History*, 60(7), 941–958. <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1494943>
- 222 Seidl, D., Sanderson, P., & Roberts, J. (2012). Applying the ‘comply-or-explain’ principle: discursive legitimacy tactics with regard to codes of corporate governance. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 791–826. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9209-y>
- 223 Solal, P., & Zouache, A. (2000). Natural Order Reason and catallactic: The approach of F. Bastiat. *Deleted Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.2202/1145-6396.1156>
- 224 Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043. <https://doi.org/10.1177/0170840604042409>
- 225 Tadle-Zaragosa, J. R., & Sonsona, R. P. J. V. (2021). Linking administrative performance of principals vis-à-vis public relations and community involvement. *International Journal of Instruction*, 14(4), 857–872. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14449a>
- 226 Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- 227 Tropman, J. E. (2001). *The compensation solution: How to develop an employee-driven rewards system*. Jossey-Bass, 144 p.
- 228 Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115–121. <https://doi.org/10.1002/hrm.20052>
- 229 Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
- 230 Wang, K., & Goldfarb, A. (2016). Can Offline Stores Drive Online Sales?

*Journal of Marketing Research*, 54(5), 706–719.  
<https://doi.org/10.1509/jmr.14.0518>

- 231 Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>
- 232 Yuan, Z., Qin, J., Yan, X., & Yu, Y. (2022). Compensation policy for delivery delay in online retailing. *Operational Research*, 22(4), 3869–3900. <https://doi.org/10.1007/s12351-021-00687-6>
- 233 Zeng, J. (2013). *Financial Analysis of the Company Metro AG*. <https://dspace.vsb.cz/handle/10084/97649>
- 234 Костишина, Т. А., Шаповалов, В. О., Стеценко, В. В., & Костишина, А. І. (2023). Стратегічне планування інтегрованого розвитку міста: від концепції до практичного втілення. *Інвестиції: практика і досвід*, (16), 185–192. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1945>
- 235 Костишина, Т., Костишина, А., & Смірнова, Г. (2023). Формування компетенцій сучасного фахівця в умовах інноваційного розвитку. У *Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 197–199).
- 236 Костишина, Т. А., Костишина, А. І., & Раупов, Р. Б. (2023). Інструменти соціальної політики в сфері удосконалення соціально-трудова відносин в умовах військового стану. У *Розвиток соціально-трудова відносин та міжкультурної комунікації в умовах змін: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 28–33). Полтава (Україна) – Валенсія (Іспанія).
- 237 Костишина, Т. А., Костишина, А. І., & Раупов, Р. Б. (2024). Сучасні аспекти розвитку соціально-трудова відносин в умовах змін. У *Сучасна вища освіта: доступність, якість, визнання та проблеми: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 53–58). Helsinki, Finland. <https://eu-conf.com/en/home/>
- 238 Семикіна, М., & Костишина, А. (2024). Інноваційні трансформації праці та соціально-економічних систем як рушій оновлення компенсаційної

політики. У *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 269–272). ЦНТУ. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5cb86912-8d21-4881-800d-e64d821db14d/content>

- 239 Fabrika, A., Kostyshyna, T., Kliuienko, E., Mats, T., & Kharchenko, L. (2024). Democracia digital y gobierno de la inteligencia artificial: Problematicas sociales. *Interaccion Y Perspectiva*, 14(2), 228-340. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10909505>
- 240 Койбічук, В., Кравчик, Д., Дрозд, С., Кхан, Б., Костишина, Т., & Кубащикова, З. (2024). Резерви для запобігання затримок заробітної плати: імітаційне моделювання за допомогою методу монте-карло. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 257–268. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4384>

## Додатки

## Додаток А



«15» 10 2024 № 16/08.03/2265-24

## АКТ

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук  
Костишиної Анни Ігорівни**

У сучасних умовах змін, що відбуваються в трудових відносинах, активної цифровізації бізнесу та формування нових підходів до зайнятості, особливої уваги набувають питання оновлення стимулювання персоналу. Як матеріальні, так і нематеріальні інструменти заохочення потребують перегляду з огляду на трансформацію ринку праці. Глобальні виклики та зростання популярності віддаленої роботи зумовлюють необхідність пристосування існуючих моделей винагороди до нових вимог часу. Особливо це актуально для підприємств торгівлі, де результативність логістичних і збутових процесів тісно пов'язана з мотивацією працівників та рівнем їхнього задоволення від оплати праці.

Тематика дослідження є своєчасною та має важливе прикладне значення, оскільки інтеграція ефективних мотиваційних стратегій у систему розподілу ресурсів сприятиме оптимізації використання персоналу, зниженню рівня незадоволення, а також зміцненню ринкових позицій підприємств у довгостроковій перспективі. Крім того, злагоджена політика компенсацій дозволяє зменшити кадрову плинність, що є ключовим фактором стабільності для торговельних організацій в умовах непередбачуваної поведінки споживачів і високої конкуренції.

Отримані наукові результати впроваджено на регіональному рівні:

- для формування компенсаційної політики підприємств в умовах трансформації змісту праці;
- мотиваційні чинники, що впливають на формування компенсаційної політики в умовах змін на ринку праці;
- модель компенсаційного пакету, яка враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні компоненти, зокрема мотиваційні аспекти;
- методiku інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики у системі дистрибуції, що є важливим для забезпечення сталого розвитку підприємств в сучасних умовах.

Ідеї та рекомендації, запропоновані Костишиною А. І., є новими, мають інноваційну та практичну цінність, що дозволить оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищити рівень задоволеності працівників та забезпечити конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах.

Директор Полтавського обласного  
центру зайнятості

Катерина КЛАВДІЄВА



арк.1

№16/08.03/2265-24, від 15.10.2024



ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

36003, м. Полтава, вул. Івана Банка, 3  
код за ЄДРПОУ 01597997  
п/р UA663223130000026008000019421  
в АТ «Укресімбанк»



POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

3, Ivan Banka Street, Poltava, 36003, Ukraine  
EDRPOU 01597997  
Account UA663223130000026008000019421  
in JSC Ukreximbank



+38 (0532) 50-91-70



+38 (0532) 50-02-22



can@puet.edu.ua

POLTAVA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND TRADE

від 17 10 2024 № 05-13/194/1 ф.а №

www.puet.edu.ua

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Костишиної Анни Ігорівни**на тему «**Формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці**», поданої на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Дисертаційну роботу Костишиної А. І. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі: «Формування інституціонального середовища соціально-економічних систем» (ДР №0112U007768), внесок автора в розробку якої полягає у визначенні стратегічних пріоритетів 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 здійснила обґрунтування моделей оптимізації компенсаційних пакетів для різних категорій працівників, що враховує специфіку їх діяльності в умовах глобалізації та цифровізації.

Результати досліджень також використовуються у навчальному процесі кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Соціальна політика», «Корпоративна культура», тренінг «Управління змінами», тренінг «Ефективність управлінських рішень».

Ректор



Олексій НЕСТУЛЯ



« 18 » 11 2024 № 3337

**АКТ**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук**  
**Костишиної Анни Ігорівни**

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені змінами в організації праці, діджиталізацією бізнес-процесів і появою нових форм зайнятості, суттєво впливають на механізми як матеріального, так і нематеріального стимулювання працівників. В умовах глобалізації та стрімкого поширення дистанційної зайнятості традиційні моделі компенсаційної політики потребують адаптації до нових реалій ринку праці. Це особливо актуально для підприємств торгівлі, де ефективність функціонування системи дистрибуції безпосередньо залежить від рівня мотивації персоналу та гідності оплати праці.

Актуальність обраної теми дисертаційної роботи та практична значимість її результатів зумовлена також потребою інтеграції мотиваційних механізмів у систему дистрибуції, що сприятиме більш ефективному використанню трудових ресурсів, підвищенню рівня задоволеності персоналу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Водночас дієва компенсаційна політика дозволить зменшити плинність кадрів, що є особливо важливим для торговельних компаній, які працюють в умовах нестабільного споживчого попиту та високої мінливості ринку.

Отримані наукові результати впроваджено в діяльність ТЦ «Епіцентр К.» м. Полтава:

- для моніторингу особливостей компенсаційного пакету як основи винагороди за працю;
- методичні підходи до розробки компенсаційного пакету на підставі використання оптимізаційних моделей для формування ефективних та адаптивних компенсаційних систем;
- науково-методичний підхід щодо інтегральної оцінки ефективності компенсаційної політики;
- модель компенсаційного пакету, яка враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні компоненти, зокрема мотиваційні аспекти.

Ідеї та рекомендації, запропоновані Костишиною А. І., є новими, мають практичну цінність та використовуються в межах здійснення заходів щодо формування компенсаційної політики в умовах трансформації змісту праці.

**Директор ТЦ «Епіцентр К.»**  
**м. Полтава**



**Валерій СМОКВИНА**

## 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-трудова відносин. *Соціально-трудова 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-трудова 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.; особистий 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](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, P. 128–132. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2020.25.128> (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., Красюн 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 дистрибуторської 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 елемента 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?project=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-трудова відносин в умовах військового стану. *Розвиток соціально-трудова 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-трудова 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.).



**ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція *«Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики»* (м. Полтава, 10–11 травня 2023 р.), виступ з доповіддю.
2. 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.), виступ з доповіддю.
3. XII Міжнародна науково-практична конференція *«Сучасна вища освіта: доступність, якість, визнання та проблеми»* (Helsinki, Finland. 25–27 березня 2024 р.), виступ з доповіддю.
4. XII Міжнародна науково-практична конференція *«Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем»* (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.), виступ з доповіддю.

## Ієрархія потреб А. Маслоу та її значення в постіндустріальну епоху

### 1. Основні положення теорії А. Маслоу

А. Маслоу у своїй праці «Motivation and Personality» (1954) запропонував ієрархію потреб, яка ранжує людські потреби від найнижчих (базових) до найвищих (самореалізація). Згідно з його моделлю людина прагне задовольнити потреби нижчого рівня перед тим, як переходити до наступного рівня.

### 2. Ієрархія потреб за Маслоу:

1. **фізіологічні потреби** (їжа, вода, сон, дихання);
2. **потреби безпеки** (стабільність, житло, здоров'я);
3. **соціальні потреби** (спілкування, дружба, кохання);
4. **потреби у визнанні** (статус, повага, досягнення);
5. **потреби самореалізації** (розвиток, творчість, особистісний ріст).

### 3. Критика теорії Маслоу

- **Відсутність емпіричного підтвердження:** Маслоу не проводив значних статистичних досліджень для підтвердження своєї моделі.
- **Гнучкість рівнів:** у реальному житті люди не завжди задовольняють потреби у суворій послідовності (наприклад, митець може нехтувати фізіологічними потребами заради творчості).
- **Культурні відмінності:** в різних суспільствах ієрархія потреб може бути іншою.

### 4. Сучасні підходи до мотивації

Теорія	Основні положення	Відмінність від Маслоу
<b>Двофакторна теорія Герцберга</b>	Виділяє мотивуючі фактори (визнання, кар'єрне зростання) та гігієнічні фактори (зарплата, умови праці)	Робить акцент на робочих умовах та особистій мотивації
<b>Теорія ERG Альдерфера</b>	Скорочує ієрархію до трьох рівнів: існування, зв'язки, ріст	Вважає, що люди можуть одночасно прагнути до потреб різних рівнів
<b>Теорія самодетермінації (Deci &amp; Ryan)</b>	Виділяє три основні потреби: автономія, компетентність, пов'язаність	Фокус на внутрішній мотивації та психологічному благополуччі

### 5. Висновок

Модель Маслоу залишається важливою основою для розуміння мотивації, проте через її недоліки виникли нові теорії, у яких краще враховані індивідуальні та культурні особливості мотиваційної поведінки в умовах постіндустріальної епохи. У сучасних концепціях запропоновано більш динамічний підхід, який враховує різноманітність людських потреб і можливість їх одночасного задоволення.

### Класифікація мотиваційних теорій за напрямками поведінки людини

Будь-яка класифікація мотиваційних теорій є умовною та відображає суб'єктивний підхід до аналізу цієї проблеми. У зв'язку з цим пропонуємо розподіл мотиваційних теорій за класифікаційною ознакою напрямів поведінки людини:

#### 1. Потребнісно-змістовні теорії мотивації

Цей підхід ґрунтується на вивченні потреб людини як головного чинника мотивації. Його суть полягає в тому, що поведінка людини формується відповідно до її внутрішніх потреб, які потрібно задовольнити.

- Теорія ієрархії потреб Маслоу,
- теорія ERG Альдерфера,
- теорія набутих потреб МакКлелланда,
- двофакторна теорія Герцберга.

#### 2. Ситуаційно-процесуальні теорії мотивації

Ці теорії аналізують механізми ухвалення рішень і процеси, які впливають на мотивацію людини у певних умовах та обставинах.

- Теорія очікувань Врума,
- теорія справедливості Адамса,
- модель мотивації Портера-Лоулера,
- теорія підкріплення Скіннера.

#### 3. Соціально-гуманістичні теорії мотивації

Цей підхід ґрунтується на соціальних і гуманістичних аспектах мотивації, що впливають на поведінку людини через взаємодію з іншими людьми, культурні та моральні цінності.

- Теорія самодетермінації Десі та Райана,
- теорія соціального навчання Бандури,
- концепція соціальної ідентичності Таджфела і Тернера,
- теорія особистісного зростання Роджерса.

#### Висновок

Запропонована класифікація дозволяє краще зрозуміти різні підходи до аналізу мотивації людини та пояснює, як різні чинники (потреби, ситуаційні умови та соціальні аспекти) впливають на поведінку та рівень мотивації індивідів у різних середовищах.