

інституціоналізації шляхом внесення змін в організаційну політику та структуру. Окрім цієї зміни, можна посилити безперервне формування нової поведінки реалізації організаційного бачення.

Використані джерела

1. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
2. Харічкова С.К. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.

Людмила ГРОНСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних ринкових відносинах вирішальним чинником у конкурентній боротьбі між організаціями є персонал і його мотивація до трудової діяльності. У зв'язку з цим для кожної організації актуальним є формування компенсаційного пакета як комплексного стимулу.

Компенсаційний пакет є сукупністю усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за залучення його до процесу праці і розпорядження його результатами праці, одержаними в процесі застосування робочої сили (компетенцій), відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [4].

Власне процес формування компенсаційного пакета залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників. Аналізуючи праці науковців, присвячених питанням формування компенсаційного пакета, можна виокремити три механізми:

- формування компенсаційного пакета за принципом рівнозначності персоналу;
- формування компенсаційного пакету за принципом ранжирування персоналу;
- механізм формування компенсаційного пакету за принципом надання гнучких пільг, що утворює різні види компенсаційних пакетів [1].

До того ж кожен з цих механізмів формування компенсаційного пакета має: види, характеристику та підхід щодо його формування (табл. 1).

**Характеристика, підхід та механізм формування видів
компенсаційного пакету**

Вид компенсаційного пакету	Характеристика виду компенсаційного пакету	Підхід до формування компенсаційного пакету	Механізм формування компенсаційного пакету
Стандартний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для всіх працівників	Зрівняльний підхід	Механізм формування компенсаційного пакету за принципом рівнозначності персоналу
Структурований компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для працівників певної категорії	Структурований підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом ранжування персоналу
Індивідуальний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет надається з урахуванням потреб кожного співробітника	Індивідуалізований підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом надання гнучких пільг

Варто відзначити, що кожен підхід до формування компенсаційного пакета має свої переваги і недоліки як для роботодавця, так і для найманих працівників. В даний час збільшується інтерес керівників до використання програм надання гнучких пільг, що представляють індивідуалізований підхід до формування компенсаційного пакета, з-поміж них варто виділити такі засади

1. засада «кафетерію» передбачає визначення в структурі компенсаційного пакета тих опцій, які надаватимуться всім працівникам і опцій, які працівники зможуть вибирати самостійно в залежності від власних потреб.

2. засада «буфет» передбачає розроблення бальної оцінки різних компонентів компенсаційного пакета, що буде пов'язано з поточним оцінюванням найманих працівників.

3. засада «комплексний обід» завбачує формування декількох компенсаційних пакетів в залежності від інтересів і потреб працівників, приблизно однакових за розміром, але різних за змістом [2].

Неефективність політики оплати праці й недосконалість систем управління обумовлюють потребу у розробці організаційно-економічних засад формування компенсаційного пакету відповідно до нового формату соціально-трудових відносин. В умовах модернізації соціально-трудових відносин актуалізується потреба в індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам. Індивідуалізація може реалізовуватися у двох напрямках:

- 1) максимальне врахування внеску працівника в результати діяльності підприємства у процесі формування різних складових компенсаційного пакета;
- 2) запровадження індивідуалізованих умов надання компенсацій [3; 5].

Варто зазначити, що структура та розмір компенсаційного пакета в організаціях можуть суттєво різнитися. Це залежить від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку тощо. До компенсаційного пакета включається основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також інші матеріальні винагороди, що не стосуються фонду заробітної плати.

При формуванні компенсаційного пакета керівництво має дотримуватися таких вимог:

1. Винагороди, які включаються в компенсаційний пакет, повинні орієнтувати найманого працівника на отримання потрібних результатів, стимулювати його трудову поведінку в напрямку досягнення стратегічних цілей і завдань.

2. Компенсаційна політика організації повинна забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди за працю усім працівникам, продукувати в них почуття справедливості.

3. У процесі проектування складових компенсаційного пакета необхідно зважати на потреби та інтереси найманих працівників.

4. Компенсаційна політика повинна бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників.

5. Розвиток корпоративної культури організації обов'язково має бути включеним у компенсаційну політику.

6. В процесі розроблення компенсаційної політики необхідно враховувати вимоги трудового законодавства.

7. В основі компенсаційної політики має бути закладена об'єктивна диференціацію трудових доходів.

8. Будь-які нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників.

9. Компенсаційна політика не повинна підривати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності.

Отже, розробка компенсаційної політики та формування компенсаційного пакета як комплексного стимулу для працівників – необхідна складова управління персоналом. Умови сучасної конкуренції на ринку праці в Україні вимагають модернізації системи компенсацій в організаціях у відповідності до міжнародного досвіду задля забезпечення стабільної роботи кадрів та, як наслідок, ефективної діяльності компанії.

Використані джерела

1. Марченко М. Сучасні підходи до формування матеріального стимулювання // *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*. 2015. № 3 С. 135-140.
2. Паньков Д. А., Паньков Д. А. Принципи правового регулювання колективних трудових відносин // *Правовий вісник*. 2007. №2 С. 83-90.
3. Прохоровська С.А. Гідна праця як чинник регулювання соціально-трудова відносин // *Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки* : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; К.: КНЕУ, 2017. с. 77–80
4. Степанова Е.Р. Розвиток системи матеріального стимулювання трудової діяльності в контексті гідної праці // *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2017. №. 2. С.36-38.
5. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль // *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2015–№. 2. С.36-38.

Олена ГУМЕНЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ
Науковий керівник – д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ,
заслужений економіст України Михайло ШКІЛЬНЯК

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Умови регіонального розвитку в Україні за останнє десятиліття суттєво змінилися, що зумовило необхідність розробки нової регіональної політики, децентралізації та підвищення конкурентоспроможності адміністративно-територіальних одиниць базового рівня – територіальних громад.

Проблема самодостатності територіальних громад в Україні вирішується шляхом добровільного об'єднання територіальних громад. Об'єднана територіальна громада (ОТГ) – це новий тип адміністративно-територіальних утворень, який є самодостатнім. Вона може стати конкурентоспроможною за умови ефективного управління своїми ресурсами та залучення інших джерел, що сприяють підвищенню її конкурентоспроможності.

Відповідно до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" тими, хто може бути самодостатніми об'єднаними територіальними громадами сіл, селищ, міст, є ті, які в результаті добровільного об'єднання можуть самостійно або через органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг з урахуванням кадрових ресурсів, фінансової підтримки та інфраструктури розвитку