

4. Скорнякова Ю. Б. Витрати на ремонт та поліпшення основних засобів: обліково-податковий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 37–42.
5. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів: Наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2003 р. № 561. Дата оновлення: 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03> (дата звернення 25.09.2020).
6. Самчик М. Ю. Особливості бухгалтерського обліку витрат на ремонт основних засобів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2011. № 4 (58). С. 129–133.
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. Дата оновлення: 29.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення 25.09.2020).

УДК 331.101

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В КОРПОРАТИВНІЙ МОТИВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ

А. М. Півошенко, О. А. Дороніна

Анотація. У статті розкрито економічний зміст поняття «мотивація» та «компенсаційний пакет», обґрунтовано теоретичні підходи до формування компенсаційного пакета на підприємстві. Визначено основні складові елементи компенсаційного пакета. З'ясовано роль оплати праці працівників як основного джерела їх доходів, обґрунтовано склад основної та додаткової заробітної плати. Окреслено структуру гарантійних та компенсаційних виплат працівникам. Охарактеризовано склад нематеріальної складової компенсаційного пакета підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, компенсаційний пакет, заробітна плата, гарантійні виплати, соціальний пакет.

Актуальність проблеми. Розвиток та успішність функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах забезпечується насамперед формуванням унікальної мотиваційної системи, що є релевантною корпоративним цілям, цінностям та стратегічним завданням. На рубежі двох тисячоліть проблематика мотивації персоналу стає як ніколи актуальною, що обумовлено дією низки чинників: підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку; зростанням конкуренції в різноманітних її формах; глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб; трансформаціями ринку праці та поширенням нових форм зайнятості. Отже, проєктування та запровадження мотиваційних інструментів, одним з яких є компенсаційний пакет на нових засадах є важливим управлінським завданням, потребує наукового та прикладного дослідження та опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Теоретичну основу дослідження склали роботи економістів-класиків та сучасних дослідників, що вивчають питання мотивування, мотиваційного менеджменту та підходи до формування компенсаційного пакету: А. Колота, Ф. Лютенса, Дж. Мілковича, С. Мошенського, Дж. Ньюмана, М. Туган-Барановського, В. Співака, С. Цимбалюк, Л. Федулової та інших.

Мета статті – на основі вивчення здобутків класичної та сучасної економічної науки запропонувати теоретичні підходи щодо формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах підприємствам доводиться діяти в надзвичайно конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Своєю чергою, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з

головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора за рахунок запровадження сучасних та гнучких підходів до мотивування персоналу та формування компенсаційного пакету.

Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX століття, однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочинається масштабне наукове опрацювання цього питання. У науковій літературі зустрічаються різні підходи щодо трактування поняття «мотивація». Так, у короткій філософській енциклопедії мотивація трактується як пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки [3]. Ф. Лютенс пропонує таке визначення: «Мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [4]. В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Як зазначають у своїх працях А. М. Колот та С. О. Цимбалюк, метою управління мотивацією є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом [6]. Ми погоджуємося з думкою С. З. Мошенського, що мотивація працівників здійснюється відповідно до пріоритетів суб'єкта господарювання з урахуванням чинників зовнішнього середовища [7]. Будь-яка діяльність людини зумовлена потребами. На думку А. М. Колота та С. О. Цимбалюк, потреба – відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи [6]. Потреби є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб український учений М. Туган-Барановський. Він виділив п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні та потреби, що не ґрунтуються на практичних інтересах [9]. Сучасні відносини між працею та капіталом, між найманим працівником і роботодавцем у сфері оплати праці, матеріальної мотивації виходять за межі традиційних розподільних відносин. Актуальності набує формування компенсаційного пакету на принципах врахування симбіозу домінуючих потреб працівників та стратегічних завдань підприємства.

Для залучення й утримання компетентних працівників та посилення їх мотивації крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), які безпосередньо не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет», яке відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законодавством. Окремі науковці до такого пакета включають усі матеріальні виплати та винагороди. Так, американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх співробітники одержують у процесі трудових відносин [5]. Група науковців, зокрема Т. О. Соломанідіна та В. Г. Соломанідін, поділяють ці погляди і розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом із благами та привілеями [8].

Інші науковці до компенсаційного пакета крім матеріальних відносять також нематеріальні винагороди. Зокрема, І. Алієв та Н. Горелов у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні винагороди [1]. Зокрема, до останніх автори відносять підвищення соціального статусу, задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, поліпшення здоров'я та інші. Найбільш слушним нам видається тлумачення вчених А. М. Колота та С. О. Цимбалюк, які вважають, що компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання

його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [6].

Розроблення компенсаційного пакета є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні підприємством. З огляду на це керівництво має дотримуватися певних вимог при його формуванні:

1. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівників на одержання необхідних результатів, стимулювати трудову поведінку в напрямі досягнення стратегічних цілей і завдань.

2. Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості.

3. Під час проектування різних складових компенсаційного пакета потрібно також ураховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Слід не тільки гарантувати єдині правила та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість виплати певних складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників.

4. Компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета треба орієнтуватися не тільки на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники і насамперед на розмір заробітної плати та перелік виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп.

5. Компенсаційний пакет, зокрема його соціальна складова, має не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків (користування службовим автомобілем, безкоштовний мобільний зв'язок тощо).

6. Компенсаційна політика має сприяти розвитку корпоративної культури підприємства. До компенсаційного пакета треба включати винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні системи оплати праці і насамперед преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі персоналу в прибутку тощо.

7. Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати вимоги трудового законодавства. Порушення законодавства робить політику оплати праці непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на конкурентоспроможності компенсаційної політики.

8. Будь-які нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників. З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України) [2]. З другого боку, такі нововведення знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників.

9. Компенсаційна політика не повинна підривати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності. Перш ніж запроваджувати на підприємстві певні виплати чи винагороди, керівництво має обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх запровадження. Це стосується непередбачених законодавством виплат і винагород. Зміни в компенсаційній політиці, зумовлені змінами в законодавстві, умовах колективних угод обов'язковими, ігнорування їх є порушенням законодавства. Структура і розмір пакета на підприємствах суттєво різняться залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат з прибутку та нематеріальних винагород і благ [8].

Чільне місце в компенсаційному пакеті і, відповідно, мотиваційному механізмі найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту. Для більш повного розуміння сутності заробітної плати та її ролі в мотиваційно-компенсаційних інструментах управління персоналом слід взяти до уваги наступне:

- заробітна плата формується на межі відносин сфери виробництва і відносин обміну робочою силою;

- заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має одержати в обмін на свою працю;

- заробітна плата є одночасно і макро-, і мікроекономічною категорією;

- заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з процесом та результатом виробництва, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і формуються в межах конкретного підприємства.

Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до заробітної плати належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Основна заробітна плата становить постійну частину компенсаційного пакета, а дві інші складові – змінну, що обмовено нерегулярністю їх виплати та / або відсутністю стабільного розміру виплат.

Важливе місце в структурі компенсаційного пакета посідає соціальний пакет. Частина виплат і заохочень, які формують соціальний пакет, належить до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом), оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали тощо. Перелічені виплати та заохочення, на відміну від гарантійних і компенсаційних виплат, що належать до додаткової заробітної плати, не передбачені чинним законодавством або здійснюються понад установлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та зазначені виплати соціального характеру теж належать до гарантій і компенсацій, проте добровільного характеру. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою. Крім названих виплат соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати.

Такими винагородами є: медичне і пенсійне страхування; оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за кошти фонду державного соціального страхування; оплата навчання; позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов; оплата послуг з лікування працівників; матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей тощо.

Важливою мотиваційною компонентою компенсаційного пакета є виплати з прибутку: премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку які належать до змінної частини компенсаційного пакета. За своїм економічним змістом такі виплати можна прирівняти до підприємницького доходу. У зв'язку з цим їх розглядають як доходи від участі у власності підприємства.

Крім матеріальної складової (грошових виплат) компенсаційний пакет включає нематеріальні винагороди. До нематеріальної складової компенсаційного пакета належать: визнання, повага; комфортні умови праці; участь в управлінні; зручні режими праці і відпочинку; участь у корпоративних заходах, змаганнях і конкурсах тощо. Слід зауважити, що в сучасних умовах господарювання надзвичайно зростає роль саме цієї складової компенсаційного пакету, оскільки забезпечує задоволення більш широкого спектру потреб персоналу компанії та є надзвичайно важливою для працівників, що виконують творчу, інтелектуальну, інноваційну праці та забезпечують управління об'єктами / процесами / колективами тощо. Основні положення компенсаційної політики на підприємстві можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору. Зміни до компенсаційного пакета також необхідно вносити в разі змін у законодавстві (збільшення розміру мінімальної заробітної плати, інших норм і гарантій у сфері оплати праці).

Висновки. В сучасних умовах підприємства мають швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку праці, а отже корпоративна мотиваційна система також повинна адаптуватися до відповідних змін та забезпечувати зацікавленість персоналу в ефективній

роботі та його лояльність до компанії. Структура компенсаційного пакету має бути сформована так, щоб відповідати цінностям та інтересам різних груп працівників та «покривати» максимально можливу кількість їх потреб. Керівництво підприємства має здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики. Крім оцінювання результатів праці треба періодично вивчати рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом. За результатами моніторингу потрібно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови і порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Аннотация. В статье экономический смысл понятия «мотивация» и «компенсационный пакет», обоснованы теоретические подходы формированию компенсационного пакета на предприятии. Обозначены основные составляющие элементы компенсационного пакета. Определено значение оплаты труда работников как основного источника а их доходов, обоснован состав основной и дополнительной заработной платы. Обозначена структура гарантийных и компенсационных выплат работникам. Охарактеризован состав нематериальной составляющей компенсационного пакета предприятия.

Ключевые слова: мотивация персонала, компенсационный пакет, заработная плата, гарантийные выплаты, социальный пакет.

Abstract. Annotation Economic content of concept «motivation» and «compensative package» is accurate in the article, theoretical approaches are substantiated to form a compensative package on an enterprise. The main components of compensative package are determined. The role of wage workers as their main source of their profits is elucidates, grounded composition of basic and additional salary. Outlines the structure of the guarantee and compensative payments to employees. Characterized intangible component of the compensation package the enterprise.

Key words: staff motivation, compensative package, salary, guarantee payments, social package.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, Т. 2. С. 178–181.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2017.
3. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2016. 448 с.
4. Лютенс Ф. Организационное поведение / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 161.
5. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / пер. с англ. М.: Вершина, 2005. 210 с.
6. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.
8. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 360 с.
9. Туган-Барановский М. И. Психологические факторы общественного развития. *Мир божий*. 1904. Август. С. 9.

УДК 338.46:37 (339.9)

ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТЕНДЕНЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Е. А. Цыбрук, С. В. Савенко

Анотация. В даному дослідженні представлена інформація про тенденції і характеристики міжнародного ринку освітніх послуг. Методологічною основою роботи є системний похід, наукова об'єктивність, критичний і структурно-системний походи до літературної бази роботи та джерел. Специфіка дослідженої теми передбачає аналіз зарубіжних досліджень з виявленням тенденцій і прогнозною оцінкою варіантів розвитку досліджуваної області.

Ключові слова: ринок освітніх послуг, експорт, сценарії розвитку.

Введение. Объектом исследования является международный рынок образовательных услуг. Цель работы – выявление основных тенденций на основе анализа рынка образовательных услуг на современном этапе его развития.