

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-43>

УДК 330.101

ПОПЛАВСЬКА Оксана

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>
oksana.poplavska@kneu.edu.ua

ІЛЬЄНКО Алла

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0000-0002-7905-7290>
ilienko.alla@kneu.edu.ua

КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ: АНАЛІЗ, СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В статті зазначено, що однією з перешкод розвитку економіки є недосконалий механізм мотивації персоналу, що впливає на рівень продуктивності праці та залученості персоналу. Прийняття стратегічних рішень, їх зміна має прямий зв'язок з формуванням стратегії та політики управління персоналом. Неefективні рішення сприяють зниженню соціальної безпеки та зниженню рівня соціальних благ в складі компенсаційного пакету, що є важливими складовими компенсаційного пакету персоналу.

Дослідження компенсаційного пакету вимагає постійного моніторингу на підприємстві, оскільки в умовах нестабільності, особливо в період війни, коли персонал організації є найбільш уразливим. Дослідження структури фонду оплати праці, компенсаційного пакету, мотиваційних профілів здійснювалося на прикладі хлібопекарських підприємств Сумської області. Роботодавці змушені шукати нових підходів до розробки компенсаційного пакету, ураховуючи імовірні ризики соціального, економічного, іншого характеру й водночас забезпечуючи сталий розвиток організації.

Ключові слова: компенсаційний пакет, заробітна плата, мотивація, соціальна безпека, соціальні блага.

POPLAVSKA Oksana, ILYENKO Alla

National Economic University named after Vadym Hetman

COMPENSATION PACKAGE: ANALYSIS, MODERN APPROACHES TO DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

The article is devoted to the fact that one of the obstacles to economic development is an imperfect mechanism of staff motivation, which affects the level of labor productivity and staff engagement. Strategic decision-making and their changes are directly related to the development of HR strategy and policy. Ineffective decisions contribute to a decrease in social security and a reduction in the level of social benefits in the compensation package, which are important components of the staff compensation package.

The study of the compensation package requires constant monitoring at the enterprise, since in conditions of instability, especially during the war, when the organization's staff is most vulnerable. The study of the structure of the payroll fund, compensation package, and motivational profiles was carried out on the example of bakery enterprises in Sumy region. Employers are forced to look for new approaches to developing a compensation package, taking into account possible social, economic, and other risks, while ensuring the sustainable development of the organization.

In today's environment, when the war creates psychological pressure, takes lives, and disrupts the normal working rhythm, it is important to pay attention to staff motivation.

At the same time, the company's HR management goals should be consistent with the business environment in which the organization operates. Classical approaches to motivation, such as those focused on financial incentives, cannot be considered the only means of motivational policy. The interests of the company and employees in achieving safety in the workplace are the primary need and must be taken into account (this is especially true in the case of the heavily shelled Sumy region). The means of motivation will also differ, as there are different ways to achieve this goal. Thus, especially in today's environment, it is important to motivate the components of social security of employees on a regular schedule.

Keywords: compensation package, salary, motivation, social security, social benefits

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діяльність будь-якої організації не може бути ефективною, якщо не дотримано основних правил, зокрема щодо раціонального використання її ресурсів, провадження дієвої управлінської політики, урахування ризиків зовнішнього середовища та передбачення імовірних змін на ринках. Разом з тим, ключовим фактором ефективності у цих процесах виступає людина (людина – працівник, людина – керівник, лідер, людина – споживач, стейкхолдер, тощо), оскільки вона є джерелом управлінських рішень, створює матеріальні блага, формує попит на товар чи послугу. Тому часто навіть маючи значні переваги (наприклад, технологічне оснащення, фінансові ресурси), організація може втрачати лідерські позиції на ринку, що зумовлено не вірно побудованою політикою управління персоналом і, зокрема, розробка неактуального компенсаційного пакету. При цьому актуальність компенсаційного пакету – це те тільки його відповідність ринковим тенденціям, але врахування ризиків соціально-економічної безпеки. Особливо вагомим стає врахування чинників соціальної безпеки організації під час війни або в несприятливих для персоналу умовах, тобто в умовах невизначеності, що наразі є актуальним для України. Саме сучасні

соціально-економічні умови, сприяли перегляду як роботодавцями, так і працівниками власних мотивів в праці (на сьогодні більшість працівників серед основних мотивів називають безпеку на робочому місці), тобто зростає вагомість заходів щодо забезпечення умов соціальної безпеки. Отже, роботодавці змушені шукати нових підходів до розробки компенсаційного пакету, ураховуючи імовірні ризики соціального, економічного, іншого характеру й водночас забезпечуючи сталий розвиток організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань формування та розробки компенсаційного пакету опікувалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, вивчаючи роль компенсаційного пакету в стратегічному управлінні підприємством Дитко, Л. П. [5] акцентує на необхідності врахування інтересів найманих працівників під час його розробки. Колот А.М. та Цимбалюк С.О. [8, 20] наголошують на тому, що компенсаційний пакет є відзеркаленням підходів до оцінки праці та охоплює усі компоненти винагороди за працю. Водночас, опрацьовуючи механізми формування компенсаційного пакету, Цимбалюк С.О., Данилевич Н.С. [3, 4] підкреслюють на важливості договірного інструменту. Дороніна О.А., Зелена М. І. та інші [7, 10, 15] розглядають компенсаційний пакет як частину мотиваційної політики організації, тому пропонується моніторити цінності працівників для їх врахування під час розробки пакетів. Оскільки до сьогодні точиться дискусія щодо включення до компенсаційного пакету соціального, важливо розуміти, що до компенсаційного пакету обов'язково включається соціальний. Але він повинен мати набір пільг та компенсацій, що встановлюється організацією понад визначені законодавством соціальні гарантії, бути гнучким не націленим на результати працівника. У класичному розумінні соціальний пакет повинен стати «родзинкою» компенсаційного пакету, дозволити врахувати індивідуальні потреби, запити працівників, формуючи позитивний бренд компанії. Тобто, як зазначають дослідники [2, 14, 17-20] створює різницю при наповненні різними пільгами і благами для працівників різних категорій персоналу, забезпечуючи мотиваційну роль компенсаційного пакету. Окремо слід відзначити напрацювання науковців [11-12, 14, 21] щодо розкриття змісту ваги різних компонентів соціального пакету, звертаючи увагу на важливості їх запровадження.

ВИДЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Вище проведений аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що наявні розробки здійснювалися у часи відносно стійкості економіки, тому не враховували зміну мотиваційного профілю працівників [1], потребу у соціальній безпеці, психологічній підтримці, збереженні життя на робочому місці в умовах війни та невизначеності. З урахуванням нових умов військового стану, зміна компенсаційного пакету на підприємствах вимагає детального дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі компенсаційних пакетів (на прикладі хлібопекарських підприємств Сумської області) та виробленні рекомендацій щодо розробки актуальних для умов війни структури та підходів формування компенсаційних пакетів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Узагальнюючи дослідження чинників, що впливають на структуру та розмір компонент компенсаційного пакету, можна виокремити такі основні:

- матеріальні блага – заробітна плата, премії, доплати, інше – за змістом вони дозволяють забезпечити відтворення робочої сили, мають сприяти збереженню та відновленню здоров'я, тому є базовою компонентною будь-якого компенсаційного пакету. Відтак, якщо компенсаційний пакет включає мінімальний набір благ, то такий підхід свідчить про те, що організація в скрутному стані та вимушена економити кошти. Водночас, якщо розмір (вартість) цього компоненту буде недостатнім (нижче ринкових цін), то роботодавець не зможе наймати висококваліфікований персонал, а також це провокує демотивацію (поведінку байдужості) у працівників, що залишилися;
- соціальні блага – відпустки, соціальні гарантії, інше – за змістом вони дозволяють зменшити впливи негативних явищ в економіці, убезпечити організацію від втрати довіри та лояльності персоналу. Тобто у разі, коли роботодавець не створює умов соціальної безпеки, то працівники втрачають інтерес до роботи (можливо через професійне вигорання); роботодавець втрачає конкурентні переваги на ринку праці;
- організаційні блага – режим роботи, організація праці, безпека робочого місця – за змістом є тими чинниками, що формують безпеку та комфортність роботи, злагодженість трудових процесів. Тож у разі неможливості забезпечити нормальні умови праці, роботодавець «демонструє» низьку зацікавленість у підвищенні продуктивності праці та збереженні персоналу;

- кар'єрні та статусні блага – навчання, тренінги, інше – за змістом є такими, що формують трудовий потенціал організації, тому їх ігнорування спричиняє втрату людського капіталу, особливо молоді, зменшує можливості щодо розвитку організації, знижує її адаптивні здатності.

Згадані чинники відображені у мотиваційному профілі кожного працівника, проте, з урахуванням теперішніх змін, їх співвідношення, вага дещо змінилися порівняно з довоєнним часом.

Аналізуючи матеріальну складову компенсаційного пакету хлібопекарських підприємств Сумської області, було з'ясовано, що середня заробітна плата по досліджуваним підприємствам є вище мінімальної заробітної плати, проте нижче середньої по області (рис.1). Така ситуація свідчить про невідповідність оцінки праці ринковим цінам.

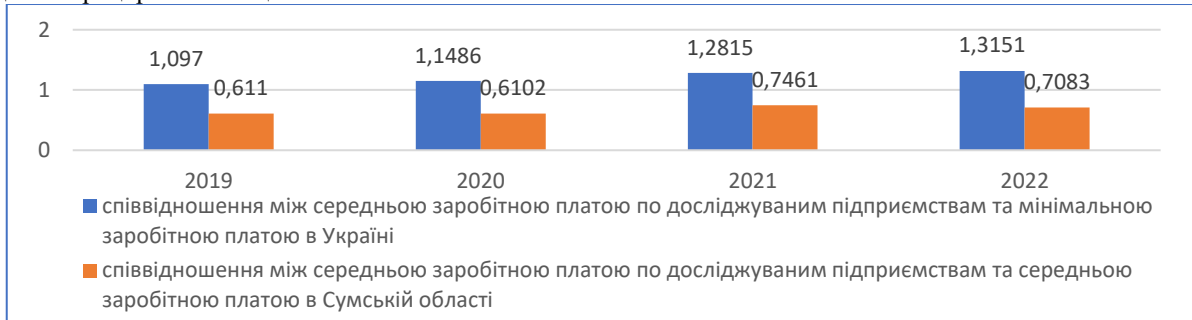


Рис. 1. Розриви в оплаті праці між середньою заробітною платою по досліджуваним підприємствам та середньою заробітною платою в Сумській області і мінімальною заробітною платою в Україні, коефіцієнт

Джерело: складено авторами за даними досліджуваних підприємств та джерела [13]

За рисунком очевидними є значні диспропорції: відчутний розрив в оцінюванні праці працівників досліджуваних хлібопекарських підприємств та цини праці, що склалася на ринку Сумської області. При цьому з кожним роком ця різниця збільшується, хоча по відношенню до державних гарантій у сфері доходів населення, то перевищення показника мінімальної заробітної плати зменшувалося протягом досліджуваного періоду.

Розгляд структури фонду оплати праці, як основи компенсаційного пакету показав, що підприємства зорієнтовані на класичну тему мотивації, за якої заробітна плата є не лише фактором відтворення робочої сили, але й мотивації (рис.2.). Проте їм не вдалося реалізувати цей підхід, якщо порівняти дані рисунку 1 та 2, адже за низького рівня самої заробітної плати така структура не дозволяє мотивувати до підвищення продуктивності праці, розвитку персоналу, тощо.

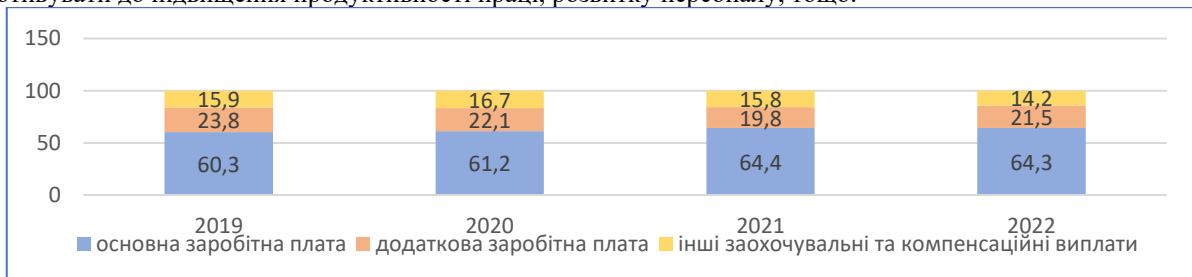


Рис. 2. Структура фонду оплати праці досліджуваних підприємств, %

Джерело: складено авторами за даними підприємств

У структурі компенсаційного пакету важливу роль відіграють премії, доплати та надбавки. На досліджуваних підприємствах додатковий фонд заробітної плати має значну вагу. Аналіз його структури (рис.3.) доводить, що підприємства переважно намагаються дотримуватися гарантій у сфері оплати праці, визначених державою, та, в меншій мірі, спрямовані на мотивацію, заохочення до покращення результатів праці, адже майже половину зазначеного фонду складають доплати компенсаційного характеру.

Вивчення структури фонду інших заохочувальних та компенсаційних виплат дає уявлення про соціальні блага, що формують компенсаційний пакет. До нього на підприємствах було віднесено оплату щорічних відпусток, матеріальну допомогу працівникам та виплати у зв'язку з святами (рис.4), що свідчить про звужене розуміння соціальних потреб працівників та низьку спроможність пропонувати кращі соціальні умови.

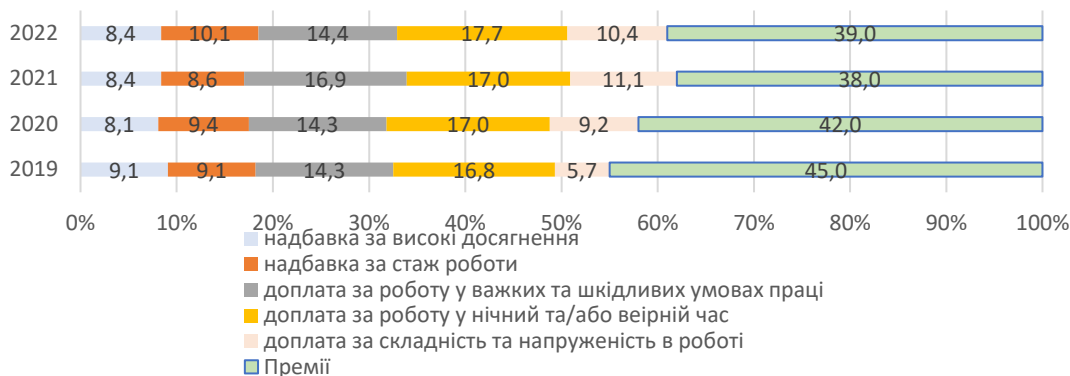


Рис. 3. Структура додаткового фонду заробітної плати досліджуваних підприємств

Джерело: складено авторами за даними підприємств

Аналіз локальних нормативних актів показав, що до інших благ, що надаються працівникам (у компенсаційному пакеті) є надання знижок працівникам для придбання продукції власних підприємств, а також вільний доступ до кімнат відпочинку, котрі обладнані м'якими меблями, озеленені. Нажаль підприємства не здійснювали оцінювання мотиваційних профілів персоналу, що, на думку авторів, є основною причиною неврахування сучасних потреб працівників та низької їх мотивації. Зокрема, за результатами дослідження у 2022

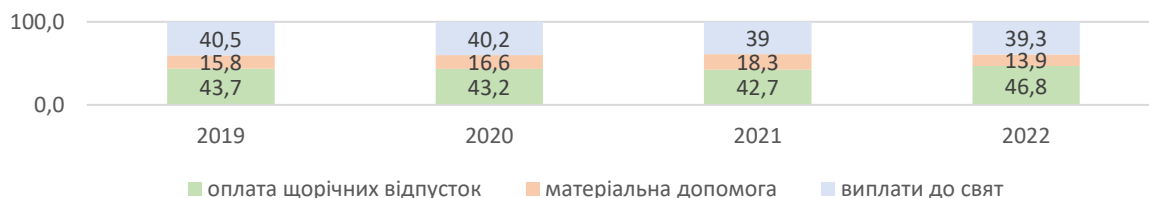


Рис. 4. Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат з фонду заробітної плати досліджуваних підприємств

Джерело: складено авторами за даними підприємств

році (проведено опитування серед 22,3% працюючих досліджуваних підприємств) було сформовано узагальнений мотиваційний профіль працівників хлібопекарських підприємств (рис.5). Даний профіль демонструє значну вагу мотиву безпеки робочого місця (при цьому працівники не стільки переживають за те, що працюють в шкідливих умовах, а більше за безпеку життя під час повітряної тривоги, обстрілів).

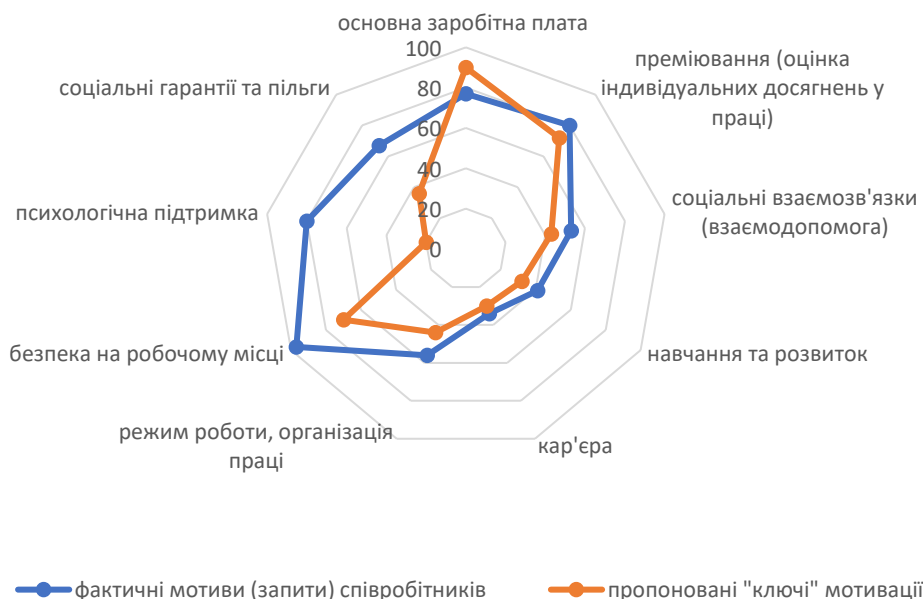


Рис. 5. Порівняння пропонованих заходів мотивації та мотиваційного профілю працівників досліджуваних підприємств, у балах

Джерело: складено авторами за результатами опитування

Результати опитування (рис.5.) ще раз підтвердили, що працівники занепокоєні щодо високих ризиків на робочому місці через війну, мають потребу у психологічній підтримці через стреси. Незважаючи на те, що керівництво підприємств приділяє питання безпеки на робочому місці достатньо уваги, але повністю створити безпечні умови, особливо, під час обстрілів – не може. Також для працівників більшої ваги набули соціальні гарантії та пільги, до яких вони віднесли фінансову допомогу на лікування, здійснення профілактичних медичних оглядів, додаткові оплачувані відпустки, тощо.

Ураховуючи сучасну практику управління персоналом та мотивації персоналу, розробка компенсаційного пакету має включати такі етапи (рис.6), що дозволить максимально гармонізувати інтереси та мотиви працівників з цілями підприємства за умови можливості забезпечити сталий розвиток організації.

Таким чином, орієнтуватися на мотиви працівників в сучасних умовах, коли війна створює психологічний тиск, забирає життя, рушить звичний режим роботи, важливо, але, водночас цілі підприємства щодо управління персоналом мають бути адекватними умовам діяльності компанії. Не можна класичні підходи до мотивації – орієнтація на матеріальне заохочення вважати єдиним інструментом мотиваційної політики. Інтереси підприємства та працівників у досягненні безпеки на робочому місці є одно напрямленими, тож мають бути враховані (особливо це актуально для Сумської області, яка часто зазнає обстрілів). А способи досягнення цієї цілі можуть бути різними, то ж інструменти мотивації – теж різні.



Рис. 6 Етапи розробки компенсаційного пакету підприємства

Джерело: побудовано авторами

Зокрема, в сучасних умовах важливо організувати психологічну підтримку працівників (або залучивши фахівців на постійній основі, або запрошуючи їх на спеціальні заходи, або оплачуючи психологічні консультації працівників). Разом з тим, необхідно проводити практичні тренінги з надання первинної медичної допомоги постраждалим (хоча б раз на квартал, адже інформація може забути, а кожен має набути стійких навичок). Ще одним заходом може бути побудова разом з місцевою адміністрацією та іншими стейкхолдерами укриття в радіусі доступності від підприємства. В цей період обов'язковим має бути інформування персоналу про реальні загрози та організація зв'язку з сім'ями, дітьми (повинні бути резервні генератори енергії, альтернативні засоби зв'язку). У разі настання негативних подій, як то травмування, ушкодження, підприємство може частково компенсувати витрати на лікування. Але найбільш доречним будуть спільні проекти роботодавців та місцевої адміністрації щодо соціального забезпечення постраждалих від обстрілів: надання соціального житла, компенсація втрат майна, допомога на лікування, поховання, інше.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Компенсаційна політика відіграє важливу роль в мотивації персоналу, оскільки дозволяє досягати стратегічних цілей в управлінні підприємством та персоналом, створюючи передумови соціальної безпеки, одного боку, а з іншого – відповідати потребам працівників організації, що робить соціально-трудова відносини гармонічними та якісними. Сучасна мотивація передбачає розробку не лише класичного

компенсаційного пакету, де домінують інструменти впливу на матеріальні мотиви – заробітна плата, преміювання, матеріальні допомоги, але й врахування соціального компоненту, наприклад, надання допомоги, гарантій у разі настання негативних подій (маємо на увазі ті, що не визначені законодавством про працю). Такий підхід дозволяє створювати атмосферу більшої захищеності (не лише фізичної, але й емоційної), згуртовує персонал та створює передумови стабільності функціонування підприємства. Водночас ці завдання інколи підприємство не може самотужки реалізувати, тому необхідно задіяти інструмент соціального партнерства, коли відбувається розподіл відповідальності за життя працівників – тобто коли досягнення безпеки та соціальної захищеності працівників стає спільним проектом підприємства та місцевої влади, інших стейкхолдерів.

Література

1. Chala N., Poplavska O., Danylevych N., Ievseitseva O., Sova R. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. 20(2), 536-550. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.4
2. Kolot A., Kozmenko, S., Herasymenko O. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and Sociology*. 2020. Vol. 13. № 2. URL: https://www.economics-sociology.eu/?743,en_development-of-a-decent-work-institute-as-a-social-quality-imperative-lessons-for-ukraine
3. Tymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. P. 80-92 URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)
4. Tymbaliuk, S., Poplavska, O., Danylevych, N. Collective bargaining and payment regulation at the regional level: Assessment and prospects (on the example of Ukraine). *Scientific Horizons*, 2022. 25(1), 76-95. URL: https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons_Vol.%2025,%20No.1_76-95.pdf
5. Дитко, Л. П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування. 2010. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/32606995.pdf>
6. Завидівська О., Щоколова Є., Свирида М. Крауд-технології як інструмент інноваційного менеджменту. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства. Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. учнів, студ., аспір. та мол. вч., 27 жовт.2020 р. Луцьк, 2020. С. 78-79*
7. Зелена, М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. *Економічний форум*. 2011. № 4. С. 271-275. URL : <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/3011>
8. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11650>
9. Костишина, А. І. Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю в системі дистрибуції. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, 2021. 5 (77). URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1718>
10. Майданюк С. І., Паламарчук В. І. Оплата праці як основна складова механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019, №1. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-409_414.pdf
11. Медвідь В. Соціальний пакет як інструмент мотивації та підвищення ефективності праці фахівця професійної освіти. Електронний ресурс. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44633/1/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%92.pdf>
12. Моргай, Л. А. Значення соціального пакета на підприємстві. *Topical issues of modern science and education*, 2021. 11, 139. URL: <http://surl.li/qudeb>
13. Офіційний сайт Головного управління статистики у Сумській області. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=145&level=3>
14. Петрушенко М.М., Алібекова Ю.Т. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2010. № 2. С. 54–62.
15. Півошенко А. М., Дороніна О. А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. Електронний ресурс. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9292/9236>
16. Погосова, А. В. Облік операцій з надання соціального пакета працівникам підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 1(28). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2814/20.pdf?sequence=1>
17. Савіна Н. Б., Самолюк Н. М. Механізм формування ефективного соціального пакета. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 4(2). С. 216-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2011_4\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2011_4(2)_49)

18. Самолюк, Н. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Електронний ресурс. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17005/1/Samolyuk%20403-406.pdf>
19. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія. К. : КНЕУ, 2014. 359с.
20. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації. К: КНЕУ, 2019. 294 с
21. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 39-47. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/3781>

References

- Chala N., Poplavska O., Danylevych N., Ievseitseva O., Sova R. (2022). Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536-550. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.4
- Kolot A., Kozmenko, S., Herasymenko O. (2020). Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and Sociology*. Vol. 13. № 2. URL: https://www.economics-sociology.eu/7743.en_development-of-a-decent-work-institute-as-a-social-quality-imperative-lessons-for-ukraine
- Tsybaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. (2019). Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. P. 80-92 URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)
- Tsybaliuk, S., Poplavska, O., Danylevych, N. (2022). Collective bargaining and payment regulation at the regional level: Assessment and prospects (on the example of Ukraine). *Scientific Horizons*, 25(1), 76-95. URL: https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons_Vol.%2025.%20No.1_76-95.pdf
- Ditko, L. P. (2010). Compensation package of the enterprise: approaches to formation. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/32606995.pdf>
- Zavydivska O., Shchokolova E., Svyryda M. (2020). Crowd technologies as a tool for innovation management. *Innovative development and security of enterprises in a neo-industrial society. Mater. International scientific-practical conference of students, students, aspirants and young scientists*, October 27, 2020. С. 78-79
- Zelena, M. I. (2011). Compensation package - a modern view on the motivation of employees of the enterprise. *Economic Forum*. № 4. С. 271-275. URL : <https://clar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/3011>
- Kolot A.M., Tsybalyuk S.O. (2014). Motivational management: a textbook. K.: KNEU. 479p. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11650>
- Kostyshina, A.I. (2021). Compensation package as the basis of remuneration for labor in the distribution system. *Scientific Bulletin of PUET. Series "Economic Sciences"*, 5 (77). URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1718>
- Maydaniuk S.I., Palamarchuk V.I. (2019). Remuneration as the main component of the mechanism of motivation of managerial personnel for economic security of the enterprise. *Business-Inform*. №1. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-409_414.pdf
- Medvid V. Social package as a tool for motivation and increase of labor efficiency of a vocational education specialist. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44633/1/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%92.pdf>
- Morgai, L.A. (2021). The value of the social package at the enterprise. *Topical issues of modern science and education*. 11, 139. URL: <http://surl.li/qudeb>
- Official website of the Main Department of Statistics in Sumy region. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=145&level=3>
- Petrushenko M.M., Alibekova Y.T. (2010). Combining complex and individual approaches to structuring the social package of the enterprise. *Bulletin of Sumy State University. Series "Economics"*. № 2. – S. 54–62.
- Pivoshenko A.M., Doronina O.A. Theoretical approaches to the formation of the structure of the compensation package in the corporate motivational system. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9292/9236>
- Pogosova, A. V. (2014). Accounting for operations on providing a social package to employees of the enterprise. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*. Issue 1(28). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2814/20.pdf?sequence=1>
- Savina N.B., Samolyuk N.M. (2011). Mechanism of formation of an effective social package. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*. № 4(2). S. 216-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4(2)_49)
- Samolyuk, N. M. Social package as a tool for improving the efficiency of enterprises. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17005/1/Samolyuk%20403-406.pdf>
- Tsybaliuk S.O. (2014). Compensation model of remuneration for labor: theoretical, methodological and applied aspects: monograph. K.: KNEU, 359с.
- Tsybaliuk S.O. (2019). Decent Remuneration of Labor: Theoretical and Methodological Foundations and Mechanism of Implementation. K: KNEU. 294p.
- Tsybaliuk S.O. Social package: essence, nature and motivational role. *Social and labor relations: theory and practice*. 2011. № 1. С. 39-47. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/3781>