

УДК 005.96

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.84-90>**Рябкова О.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Львівська політехніка»

Riabkova Olha

PhD in Economic Sc.

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-4793-9491>

ГАЛУЗЕВИЙ АНАЛІЗ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЙ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА ІНСТРУМЕНТИ

У статті розглянуто актуальність формування сильного бренду роботодавця у контексті залучення та утримання кваліфікованих працівників, а також його взаємозв'язок із системами компенсації. Оцінено вплив різних аспектів компенсаційної політики (фінансових і нематеріальних стимулів) на рівень мотивації, ефективність працівників та лояльність до компанії. Особливу увагу приділено аналізу галузевих відмінностей у побудові компенсаційних пакетів, досліджено рейтинги провідних роботодавців України, серед яких виділено компанії секторів IT, FMCG, торгівлі, фінансів і фармацевтики. Обґрунтовано вплив компенсаційної політики на бренд роботодавця, з урахуванням потреб сучасних працівників у балансі між роботою та особистим життям, професійному розвитку та матеріальній винагороді. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення систем мотивації персоналу підприємств різних галузей та побудови бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, компенсаційна політика, мотивація працівників, системи компенсації, галузевий аналіз.

INDUSTRY ANALYSIS OF EMPLOYER BRAND AND COMPENSATION SYSTEM: INFLUENCING FACTORS AND TOOLS

The article examines the relevance of building a strong employer brand in the context of attracting and retaining qualified employees, as well as its relationship with compensation systems. A compensation package includes not only wages but also additional benefits, bonuses, social guarantees, and other perks that create value for employees. Furthermore, employees value not only the material aspects but also the non-material ones, such as opportunities for career growth, professional development, company culture, and more. It is equally important for employees to have the opportunity to realize their personal lives, which implies maintaining a healthy work-life balance. Therefore, when evaluating a compensation package, whether by current or potential employees, it is necessary to consider factors such as “income” (material aspects), “time” (working time considerations), and “quality” (non-material aspects), which form the elements of a triple constraint.

The article assesses the impact of various aspects of compensation policies (financial and non-material incentives) on employee motivation, performance, and loyalty to the company. Special attention is given to analyzing industry-specific differences in building compensation packages, as well as examining the ranking of Ukraine's leading employers based on 2024 data. The study reveals that most companies included in the ranking offer their employees not only a high level of wages but also demonstrate care for their professional development and health. As a result, development and training programs and medical insurance are essential components of a compensation package.

Companies with the necessary technical capabilities provide their employees with hybrid or flexible work formats, particularly in the financial and IT sectors. In companies where this is not feasible, employers often provide meals for employees, a common practice in the FMCG sector. For retail companies, employee discounts on products are an integral part of the compensation system.

Thus, compensation policies should be designed considering employees' needs for material rewards, professional development, health care, and work-life balance. The research findings can be used to improve motivation systems in enterprises across various industries and to strengthen employer branding.

Keywords: employer brand, compensation policy, employee motivation, compensation systems, industry analysis.

JEL classification: M 52, J 33, M 31.

Постановка проблеми. На сучасному конкурентному ринку праці залучення та утримання найкращих

фахівців є одним з ключових завдань для менеджерів з персоналу та HR-фахівців. Виділитися серед інших

компаній і зацікавити потенційних співробітників допомагає сильний бренд роботодавця. У зв'язку із загостренням глобальної конкуренції за таланти роботодавці повинні приділяти значну увагу розвитку свого HR-бренду.

Залучення та утримання кваліфікованих працівників сприяє розвитку компанії, підвищує ефективність і результативність бізнес-процесів. Ці процеси тісно пов'язані з мотивацією працівників. З однієї сторони, рівень мотивації впливає на те, наскільки ефективно та результативно працівники виконують свої обов'язки та наскільки вони лояльні, що визначає їхнє прагнення залишатися в компанії на довгостроковій основі. З іншої сторони, низький рівень мотивації може призвести до зниження продуктивності, погіршення якості роботи та підвищення плинності кадрів. Тому підприємства повинні створити ефективну компенсаційну систему, яка враховує різноманітні аспекти мотивації: фінансові стимули, можливості для професійного росту, комфортне робоче середовище, баланс між роботою та особистим життям тощо. Така система дасть змогу не тільки утримувати досвідчених фахівців, забезпечуючи стабільність та розвиток бізнесу, а й залучати нових працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 1996 році С. Берроу та Т. Емблер [1] вперше дали визначення поняття «бренд роботодавця». У цій статті автори трактують бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець та які ототожнюються з ним. Науковці Емблер Т. і Берроу С. виокремили фактори, що впливають на бренд роботодавця. До функціональних факторів, науковці віднесли можливість професійного розвитку, доступ до ресурсів та навчання; до економічних – заробітну плату та пільги; до психологічних – корпоративну культуру, атмосферу в колективі тощо.

Цимбалюк С. у своїй монографії навела структуру компенсаційного пакета, яка складається із матеріальної та нематеріальної складових [2].

Формування компенсаційного пакета є складним процесом, воно потребує врахування різних обмежень і балансування між інтересами компанії та працівників, оскільки ці інтереси зазвичай кардинально різні. З однієї сторони збільшення заробітної плати викликає зростання витрат на оплату праці, з іншої сторони викликає покращення якості життя працівників та підвищення рівня їх задоволення. О. Лиходєдова зазначає, що все більш актуальним стає підхід до витрат на оплату праці як до інвестицій, оскільки витрати на персонал можуть приносити дохід підприємству або забезпечувати результати, які проявляються в інших сферах та опосередковано впливають на зміну основних економічних показників підприємства [3]. Також і інші науковці А. Ільєнко, Г. Назарова [4, 5] розглядають у своїх роботах структуру компенсаційного пакета, виділяють матеріальну та нематеріальну складові та зазначають про визначальний вплив компенсацій на мотивування працівників.

Слід зазначити, що сприйняття компенсаційного пакета працівниками залежить від того, як працівник

оцінює справедливість та адекватність цього пакету. Важливими факторами є як матеріальна складова, так і нематеріальні елементи, такі як можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку, культура компанії тощо.

Декларація Міжнародної організації праці (МОП) у Філадельфії стверджує, що «всі люди, незалежно від раси, віросповідання чи статі, мають право переслідувати як свій матеріальний добробут, так і свій духовний розвиток в умовах свободи та гідності, економічної безпеки та рівних можливостей» (Ст. II(a)). Іншими словами, оплачувана праця для працівників це більше, ніж просто задоволення матеріальних потреб; їм також потрібно мати можливість реалізувати своє особисте життя. У сучасних умовах це означає, що працівники повинні мати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Обидва аспекти робочого часу – кількість годин роботи та організація робочого часу (графіки роботи) – є ключовими факторами, що визначають, наскільки добре працівники можуть збалансувати свою оплачувану працю з особистим життям, включаючи сімейні обов'язки та інші особисті потреби [6].

Беручи все це до уваги, ми підходимо до того, що при оцінці компенсаційного пакета працівником, існуючим чи потенційним, потрібно враховувати такі фактори як «дохід» - матеріальну складову, «час» - аспекти робочого часу та «якість» - нематеріальну складову, які є елементами трійстої обмеженості. Такий підхід до аналізу ефективності компенсаційного пакета допомагає підприємству оцінити його з точки зору витрат на оплату праці, часових ресурсів і задоволення потреб співробітників, але вплив складових компенсаційного пакета на формування та зміцнення бренду роботодавця з точки зору цих аспектів є недостатньо дослідженим.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між брендом роботодавця та оцінкою компенсації за працю та визначення інструментів впливу складових компенсаційної політики на залучення, утримання та мотивацію працівників із точки зору трійстої обмеженості витрат, часу та якості.

Для досягнення мети дослідження необхідно визначити вплив бренду роботодавця на привабливість компанії для працівників, розглянути методики оцінки компенсації за працю та її елементів, провести галузевий аналіз системи компенсацій, оцінити вплив вартісних, часових і якісних факторів у формуванні компенсаційної політики на бренд роботодавця, враховуючи галузеву специфіку.

Виклад основних результатів дослідження. Для дослідження впливу факторів компенсації за працю на бренд роботодавця ми взяли результати опитування Forbs Ukraine та онлайн-платформи з пошуку роботи Robota.ua, які визначили 50 найкращих роботодавців України у 2024 році [7]. Для підготовки рейтингу Forbes та Robota.ua розіслали анкети найбільшим роботодавцям країни, також могли подати заявку всі охочі. Відповіді співробітників (отримано 41 875 анкет) становлять 70% ваги в підсумковій оцінці. Ще 20% – оцінка експертів із пошуку кадрів та профільних

редакторів Forbes Ukraine, 10% – на основі інформації з відкритих джерел.

В межах цього дослідження було оцінено бренд роботодавців, де максимальний бал (20 балів) отримали компанії, які мають NPS (середній індекс лояльності) понад 80% за опитуванням працівників та найвищу оцінку вартості бренду в журі. Також був оцінений фактор винагороди (20 балів), який сформувався з двох складових. Перша – оцінка працівників. Друга – комплексний показник, що враховує: рівень середньої

винагороди в компанії; її динаміку за останній рік; порівняння з іншими компаніями цієї галузі. Крім того, були оцінені такі фактори, як умови праці, соцпакет, внесок у перемогу, відчуття захисту, інформаційна відкритість, можливості для розвитку та рівність.

Проаналізувавши рейтинг найкращих роботодавців, можна зазначити, що 20% серед них складають ІТ-компанії. Значні частки належать також таким галузям, як FMCG (14%), торгівля (12%), фінанси (10%) та фармацевтика (10%) (рис. 1).

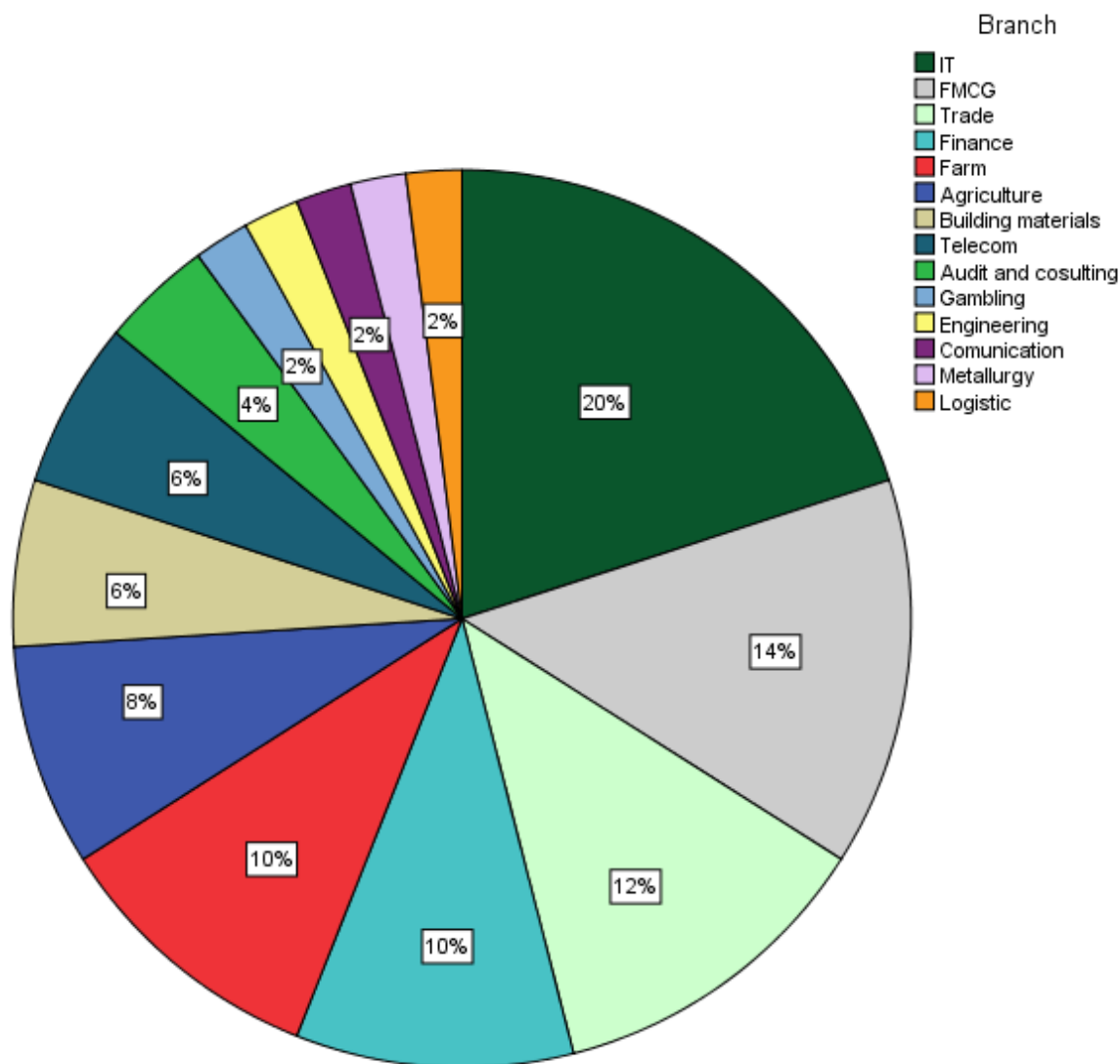


Рис. 1. Галузева структура рейтингу найкращих роботодавців України 2024 року
Джерело: сформовано на основі [7].

Щоб зрозуміти, які саме чинники вплинули на формування рейтингу компаній, ми провели детальний аналіз підприємств рейтингу у розрізі галузей. Для більшої глибини та точності ми додатково вивчили вакансії цих підприємств на провідних платформах з пошуку роботи — work.ua [8], robota.ua [9] та dou.ua [10]. Особливу увагу було приділено EVP (Employee Value Proposition) — ціннісній пропозиції роботодавця, яка

визначає, що саме компанії пропонують своїм потенційним працівникам.

Найбільша кількість підприємств у рейтингу найкращих роботодавців є з ІТ-галузі. Це сервісні ІТ-компанії, такі як Intellias, Headway, Sigma Software, Ciklum, Avenga, EPAM Systems, Infopulse, та продуктові ІТ-компанії, такі як Genesis, TechMagic, DataArt (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльний огляд ІТ-компаній за чисельністю працівників, показниками лояльності та умовами компенсації за працю

| Показники | Intellias | Headway | Sigma Software | Ciklum | Genesis | Avenga | EPAM Systems | Infopulse | TechMagiс | DataArt |
|---|-----------|---------|----------------|--------|---------|--------|--------------|-----------|-----------|---------|
| Кількість працівників | 3200 | 250 | 1816 | 2390 | 2577 | 1088 | 9990 | 2086 | 310 | 5400 |
| Лояльність працівників (max 100 балів) | 86 | 83 | 79 | 78 | 77 | 72 | 71 | 71 | 71 | 70 |
| Бренд (max 20 балів) | 17 | 17 | 17 | 18 | 18 | 17 | 17 | 16 | 17 | 15 |
| Винагорода (max 20 балів) | 15 | 12 | 11 | 17 | 12 | 11 | 9 | 10 | 7 | 9 |
| Гнучкий графік роботи | √ | | | √ | √ | √ | √ | | √ | √ |
| Гібридний формат | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ |
| Додаткова відпустка | | √ | | | | √ | | | | |
| Програми розвитку та навчання | √ | √ | | √ | √ | √ | √ | | √ | √ |
| Компенсація спортзалу | √ | √ | | | √ | √ | | √ | √ | |
| Корпоративні заходи | √ | | | | | | | | √ | |
| Курси іноземної мови | √ | √ | | | √ | | √ | √ | √ | √ |
| Медичне страхування | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | |
| Медпункт/корпоративний лікар | √ | √ | | | √ | | √ | | | |
| Корпоративна соціальна відповідальність | | √ | | | | | √ | √ | | |
| Безкоштовні обіди | | | | | √ | | | | | |
| Соціальна допомога | | | | | | √ | | √ | | |
| Підтримка дітей | | | | | | | √ | √ | | |
| Подарунки | | | | | | √ | √ | √ | | |

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9, 10].

Респонденти високо оцінили рівень винагороди, який пропонують ІТ-компанії. Варто зазначити, що жодна з досліджуваних компаній не вказувала у вакансіях пропозицій щодо річних чи квартальних премій, регулярного перегляду зарплат чи інших подібних стимулів. Це свідчить про те, що в ІТ-галузі акцент робиться на високому рівні саме базової оплати праці. Додаткове стимулювання працівників через бонуси чи премії тут майже не застосовується, адже для мотивації співробітників ІТ-компанії віддають перевагу іншим інструментам, таким як професійний розвиток, гнучкий графік чи цікаві проекти.

Цікавим є той факт, що ІТ-компанії, у порівнянні з іншими галузями, найбільш активно впроваджують сучасні підходи до організації праці: 90% таких підприємств пропонують гнучкий робочий графік та гібридний формат роботи. Це пов'язано зі специфікою галузі, де забезпечити ефективну віддалену роботу набагато простіше завдяки технологіям та цифровим інструментам. Крім того, ІТ-компанії часто пропонують додаткові вихідні або години відпочинку, а також розширені варіанти оплачуваних відпусток. Такий підхід дозволяє роботодавцям підтримувати баланс між роботою та особистим життям працівників, що є важливим фактором у залученні та утриманні талановитих фахівців.

Майже всі компанії з рейтингу ТОП-50 роботодавців пропонують своїм працівникам програми навчання та розвитку. Це свідчить про те, що заходи, спрямовані на професійний та особистий розвиток співробітників,

суттєво впливають на оцінку бренду роботодавця та рівень лояльності до нього. Серед особливостей ІТ-компаній, які входять до рейтингу, варто виділити те, що 70% з них оплачують навчання іноземної мови, переважно англійської, для своїх працівників. Крім того, 90% ІТ-компаній забезпечують своїх співробітників медичним страхуванням і 40% пропонують послуги корпоративного лікаря. Це свідчить про високий рівень турботи про здоров'я працівників. Також 60% ІТ-компаній компенсують або повністю оплачують заняття спортом, що сприяє підтриманню фізичної активності та загального добробуту співробітників.

Все це свідчить про те, що ІТ-компанії пропонують своїм працівникам не лише високий рівень основної оплати праці, але й створюють умови для здорового балансу між роботою та особистим життям, а також проявляють турботу про їхній розвиток і здоров'я. Такий підхід високо цінується співробітниками, що позитивно впливає на оцінку бренду роботодавця та підвищує лояльність до нього. Саме завдяки цим перевагам ІТ-компанії зайняли 20% у рейтингу ТОП-50 роботодавців України у 2024 році.

14% підприємств у рейтингу найкращих роботодавців займають компанії сектору FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), до якого увійшли підприємства тютюнової промисловості (Philip Morris, Imperial Tobacco, JTI, British American Tobacco), пивоварної промисловості (Carlsberg, AB InBev EFES) та виробник харчових продуктів Mondelez (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний огляд компаній сектору FMCG за чисельністю працівників, показниками лояльності та умовами компенсації за працю

| Показники | Philip Morris | Imperial Tobacco | Carlsberg | JTI | AB InBev EFES | British American Tobacco | Mondelez |
|--|---------------|------------------|-----------|-----|---------------|--------------------------|----------|
| Кількість працівників | 878 | 395 | 1391 | 806 | 1215 | 790 | 970 |
| Лояльність працівників (max 100 балів) | 79 | 79 | 76 | 76 | 73 | 70 | 67 |
| Бренд (max 20 балів) | 18 | 18 | 18 | 18 | 16 | 18 | 17 |
| Винагорода (max 20 балів) | 16 | 12 | 12 | 14 | 14 | 7 | 8 |
| Регулярний перегляд зарплат | √ | | √ | | √ | | √ |
| Бонуси/премії | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| Гібридний формат | √ | | √ | √ | | | |
| Додаткова відпустка | | | | √ | | | |
| Програми розвитку та навчання | √ | √ | √ | | √ | √ | √ |
| Компенсація спортзалу | | | | √ | | | |
| Корпоративні заходи | √ | √ | | | | | |
| Курси іноземної мови | √ | | | | | | |
| Медичне страхування | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| Медпункт/корпоративний лікар | √ | | | | | | |
| Безкоштовні обіди | | √ | √ | √ | √ | | √ |
| Розвезення/авто від компанії | √ | √ | | | | | √ |
| Знижки співробітникам | | | √ | | | | |

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9].

Ці компанії пропонують конкурентний рівень оплати праці, в тому числі й преміальні системи додаткової оплати праці. Всі компанії пропонують своїм співробітникам медичне страхування. Також можна виділити й інші переваги: 85% підприємств забезпечують програми навчання та розвитку, а 71% — безплатні обіди або компенсацію витрат на харчування. Проте гнучкий графік чи додаткові вихідні дні у цій галузі є рідкістю.

Специфіка FMCG передбачає, що більшість працівників залучені до роботи з чітко регламентованим графіком, що обмежує можливість гнучкої організації робочого часу. Тому підприємства це компенсують,

забезпечуючи харчування співробітникам та турботою про їхнє здоров'я. Подібно до IT-компаній, підприємства FMCG демонструють високий рівень турботи про професійний розвиток своїх працівників, впроваджуючи програми навчання та вдосконалення навичок. Завдяки цьому вони отримали місце у рейтингу ТОП-50 роботодавців України.

До складу рейтингу ТОП-50 роботодавців увійшло 6 підприємств із сектору торгівлі: роздрібні мережі Novus, Файно Маркет та Metro, компанія з продажу автомобілів Winner Group, мережа магазинів товарів для дому та меблів Jysk, а також бренд спортивних товарів Puma (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльний огляд торгівельних компаній за чисельністю працівників, показниками лояльності та умовами компенсації за працю

| Показники | Novus | Winner Group | Jysk | Файно Маркет | Puma | Metro |
|--|-------|--------------|------|--------------|------|-------|
| Кількість працівників | 7214 | 656 | 811 | 2923 | 470 | 3200 |
| Лояльність працівників (max 100 балів) | 78 | 74 | 70 | 68 | 68 | 68 |
| Бренд (max 20 балів) | 16 | 15 | 17 | 15 | 17 | 18 |
| Винагорода (max 20 балів) | 17 | 12 | 15 | 11 | 13 | 6 |
| Регулярний перегляд зарплат | | | | | | √ |
| Бонуси/премії | | | √ | | √ | √ |
| Гнучкий графік роботи | | | √ | | | |
| Гібридний формат | | √ | | | | |
| Програми розвитку та навчання | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| Компенсація спортзалу | | √ | | | | |
| Корпоративні заходи | | | √ | | √ | |
| Курси іноземної мови | | √ | | | | |
| Медичне страхування | | √ | √ | | | √ |
| Безкоштовні обіди/компенсація харчування | √ | √ | | | | |
| Розвезення/авто від компанії | | √ | | | | |
| Знижки співробітникам | √ | | √ | √ | √ | √ |

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9].

Працівники та експерти високо оцінюють рівень винагороди, що пропонують ці компанії. Усі підприємства цього сектору також інвестують у розвиток своїх працівників, надаючи програми навчання та професійного вдосконалення. Унікальною перевагою торговельних підприємств є надання знижок на товари, що реалізуються у їхніх мережах, що створює додаткову мотивацію для працівників.

Таким чином, поєднання конкурентного рівня

оплати праці, програм навчання та корпоративних знижок сприяє високій оцінці бренду роботодавця у сфері торгівлі, а також формує довіру та лояльність працівників до цих підприємств.

До підприємств фінансового сектору, представлених у рейтингу ТОП-50 роботодавців, увійшли банки ПУМБ, Банк Південний, UkrSibbank, А-Банк, а також страхова компанія Uniq (табл.4).

Таблиця 4

Порівняльний огляд компаній фінансового сектору за чисельністю працівників, показниками лояльності та умовами компенсації за працю

| Показники | ПУМБ | Uniq | Банк Південний | UkrSibbank | А-Банк |
|---|------|------|----------------|------------|--------|
| Кількість працівників | 7000 | 1014 | 1690 | 4551 | 2100 |
| Лояльність працівників (max 100 балів) | 76 | 71 | 67 | 67 | 66 |
| Бренд (max 20 балів) | 18 | 17 | 15 | 16 | 15 |
| Винагорода (max 20 балів) | 11 | 8 | 10 | 8 | 13 |
| Регулярний перегляд зарплат | √ | | √ | √ | |
| Бонуси/премії | √ | √ | √ | √ | √ |
| Гнучкий графік роботи | | √ | | | √ |
| Гібридний формат | | √ | √ | √ | |
| Додаткова відпустка | | | | √ | |
| Програми розвитку та навчання | √ | √ | | √ | √ |
| Психологічна підтримка | | √ | | √ | |
| Корпоративні заходи | | | | | √ |
| Медичне страхування | √ | √ | √ | √ | |
| Залученість до проєктів корпоративної соціальної відповідальності | | | | √ | |
| Знижки співробітникам | | √ | | | |

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9].

Особливістю цього сектору є те, що більшість компаній (окрім ПУМБ) надають працівникам переваги в організації робочого часу: це гнучкий графік, можливість гібридного формату роботи, додаткова відпустка та інші подібні привілеї.

Практично всі компанії фінансового сектору забезпечують своїх працівників програмами навчання та розвитку, а також медичним страхуванням, що свідчить

про їхню турботу про професійний і особистий добробут працівників. Це поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє високій оцінці бренду роботодавця та лояльності співробітників до цих підприємств.

Щодо фармацевтичної галузі, з якої до рейтингу увійшло 5 компаній ACINO, Bayer, Teva, Дарниця та Фармак (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняльний огляд компаній фармацевтичного сектору за чисельністю працівників, показниками лояльності та умовами компенсації за працю

| Показники | ACINO | Bayer | Teva | Дарниця | Фармак |
|--|-------|-------|------|---------|--------|
| Кількість працівників | 880 | 560 | 327 | 1283 | 2843 |
| Лояльність працівників (max 100 балів) | 74 | 74 | 73 | 70 | 69 |
| Бренд (max 20 балів) | 18 | 18 | 17 | 16 | 16 |
| Винагорода (max 20 балів) | 9 | 14 | 9 | 10 | 11 |
| Регулярний перегляд зарплат | √ | | | √ | √ |
| Бонуси/премії | √ | √ | | √ | √ |
| Гнучкий графік роботи | | √ | | | |
| Гібридний формат | | √ | | | |
| Медпункт/корпоративний лікар | | | | √ | |
| Програми розвитку та навчання | √ | √ | √ | √ | √ |
| Безкоштовні обіди/компенсація харчування | √ | √ | | | |
| Компенсація спортзалу | √ | | | | |
| Медичне страхування | √ | √ | √ | √ | √ |
| Корпоративні заходи | √ | | √ | | √ |
| Розвезення/авто від компанії | | | √ | √ | √ |

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9].

За результатами аналізу вакансій фармацевтичних компаній можна зробити висновок, що основними перевагами для працівників там є традиційно програми розвитку та медичне страхування.

Висновки. Всі підприємства, які увійшли до рейтингу ТОП-50 [7] мають високу оцінку бренду роботодавця працівниками, на що впливають складові компенсації за працю. У кожній галузі є певні особливості цієї компенсації. Так, 81% компаній рейтингу пропонують своїм працівникам програми розвитку та навчання, що ймовірно є дуже важливим для утримання працівників. 81% компаній пропонують працівникам переваги у сфері організації робочого часу, що дає можливість забезпечити працівникам здоровий баланс між роботою та особистим життям. 70% компаній забезпечують медичне страхування для працівників, що свідчить про турботу про їх здоров'я.

Можна виділити деякі галузеві особливості компенсацій за працю. Так, IT-компанії приділяють значну увагу до вивчення іноземної мови працівниками, оскільки для IT-галузі характерна необхідність постійної комунікації з міжнародними клієнтами, партнерами та командою, що працює в різних країнах. Також IT-

компанії найбільш часто пропонують працівникам можливість віддаленої роботи та гнучкий графік, що є однією з ключових переваг у галузі. Крім того, IT-компанії турбуються про здоров'я своїх працівників, тому велика частка компаній забезпечують їх послугами корпоративного лікаря та компенсують витрати на заняття спортом. Для компаній FMCG характерна компенсація витрат на харчування працівників, що часто реалізується через корпоративні їдальні, кейтеринг або компенсаціями. Для торгівельних компаній характерні знижки на товари, які заохочують працівників споживати та користуватися саме товарами компанії.

Отже, формувати компенсаційну політику необхідно з урахуванням потреб працівників у матеріальній винагороді, професійному розвитку, турботи про здоров'я та баланс між роботою та особистим життям. Результати проведеного дослідження можуть бути використані для вдосконалення систем мотивації персоналу підприємств різних галузей та побудови бренду роботодавця. Перспективами подальшого дослідження можуть бути створення оптимізаційної моделі компенсації за працю для формування сильного бренду роботодавця.

Список використаних джерел:

1. Ambler, T., and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Manag.*, Vol. 4. Pp. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Цимбалюк С.О. (2015). Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. Київ: КНЕУ, 213 с.
3. Лиходєдова О.В. (2010). Витрати на персонал та їх оптимізація в умовах ринку. *Торгівля і ринок України*, Вип. 30. Т. 1. С. 238–242
4. Ільєнко А.В. (2010). Сутність «компенсаційного пакету» та її зв'язок з іншими економічними категоріями. *Формування ринкової економіки. Спец. вип. Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, Т. 1. С. 313–322.
5. Назарова, Г. (2023). Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*, № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>
6. Working Time and Work-Life Balance Around the World. (2022). International Labour Organization. URL: <https://griml.com/He2Ks>
7. 50 найкращих роботодавців. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://griml.com/ZSzP5>
8. Сайт пошуку роботи № 1 в Україні. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/>
9. Robota.ua – працює на тебе: сайт пошуку роботи. *Robota.ua* URL: <https://robota.ua/>
10. DOU: Спільнота програмістів. *DOU*. URL: <https://dou.ua/>

References:

1. Ambler, T., and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Manag.*, Vol. 4. Pp. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>. [in English]
2. Tsybalyuk S.O. (2015). Formuvannia kompensatsiinoi polityky v umovakh transformatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn: monohrafiia [Formuvannia kompensatsiinoi polityky v umovakh transformatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn: monohrafiia]. Kyiv: KNEU. 213 p. [in Ukrainian].
3. Lykhodedova O.V. (2010). Vytraty na personal ta yikh optymizatsiia v umovakh rynku [Personnel costs and their optimization in market conditions]. *Trade and market of Ukraine*, Iss. 30. Vol. 1. Pp. 238–242. [in Ukrainian].
4. Iliencko, A.V. (2010). Sutnist «kompensatsiinoho paketu» ta yii zviazok z inshymy ekonomichnymy katehoriiami [The essence of the "compensation package" and its relationship with other economic categories], *Formation of market economy. Spec. Iss. Social and labor relations: theory and practice.*, Iss. 1. Pp. 113–322. [in Ukrainian].
5. Nazarova, H. (2023). Systema kompensatsii u stymuliuванні diialnosti menedzheriv serednoi ta vyshchoi lanky [Compensation system in stimulating the activities of middle and senior managers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>. [in Ukrainian].
6. Working Time and Work-Life Balance Around the World. (2022). International Labour Organization. Retrieved from: <https://griml.com/He2Ks>. [in English]
7. 50 naikrashchych robotodavtsiv [50 Best Employers]. *Forbes Ukraine Magazine*. Retrieved from: <https://griml.com/ZSzP5>. [in Ukrainian].
8. Sait poshuku roboty № 1 v Ukraini [Sait poshuku roboty No. 1 in Ukraine]. *Work.ua*. Retrieved from: <https://www.work.ua/>. [in Ukrainian].
9. Robota.ua – pratsiuie na tebe: sait poshuku roboty [Robota.ua - works for you: a job search site]. *Robota.ua*. Retrieved from: <https://robota.ua/>. [in Ukrainian].
10. DOU: Spilnota prohramistiv [DOU: Community of programmers]. *DOU*. Retrieved from: <https://dou.ua/>. [in Ukrainian].