

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: _____ заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Удосконалення формування соціального пакета»
(назва теми)

здобувача Кучерявого Владислава Юрійовича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор, Цимбалюк С.О. _____
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кучерявому Владиславу Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Удосконалення формування соціального пакета»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Товариства з обмеженою відповідальністю «РА.ДА»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади формування соціального пакета (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз практики формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА» (назва розділу)
Розділ 3	Пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процедура і підходи до формування соціального пакета
Предмет дослідження:	комплекс теоретичних і практичних аспектів формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА», а також напрями удосконалення його проєктування
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	критичне узагальнення теоретичних засад формування соціального пакета, оцінювання практики його формування у ТОВ РА.ДА» та розробка рекомендацій щодо його удосконалення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Теоретичні засади формування соціального пакета
Проаналізувати сутність та структуру соціального пакета, розкрити його мотиваційну роль	
Розкрити процедуру формування соціального пакета	
Дати характеристику інструментарію аналізу ефективності формування соціального пакета	
У розділі 2	Аналіз практики формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»
Дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «РА.ДА»	
Проаналізувати порядок формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»	
Оцінити рівень задоволеності працівників соціальним пакетом у ТОВ «РА.ДА»	
У розділі 3	Пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»
Опрацювати напрями удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»	
Розробити пропозиції щодо удосконалення підходів до формування соціального пакета	
Обґрунтувати економічну доцільність удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА»	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

С.О. Цимбалюк

(ініціали, прізвище)

«____»_____20____р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

В.Ю. Кучерявий

(ініціали, прізвище)

«____»_____20____р.

Реферат

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА

Робота складається з 3 розділів, кожен з них містить 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування соціального пакета, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг роботи – 90 аркушів, включно зі списком використаних джерел і додатками. У дипломній роботі є 9 таблиць, 22 рисунки. У процесі написання роботи використано 51 джерело. Робота містить 3 додатки.

Об’єктом дослідження є процедура і підходи до формування соціального пакета.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА», а також напрями удосконалення його проєктування.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних засад формування соціального пакета, оцінювання практики його формування у ТОВ РА.ДА» та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та структуру соціального пакета, розкрити його мотиваційну роль;
- розкрити процедуру формування соціального пакета;
- дати характеристику інструментарію аналізу ефективності формування соціального пакета;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «РА.ДА»;
- проаналізувати порядок формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»;
- оцінити рівень задоволеності працівників соціальним пакетом у ТОВ «РА.ДА»;

— опрацювати напрями удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»;

— розробити пропозиції щодо удосконалення підходів до формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»;

— обґрунтувати економічну доцільність удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА».

Для вирішення завдань використано такі **методи**: методи емпіричного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення) – для узагальнення теоретичних засад формування соціального пакета, методи збору та узагальнення інформації (абсолютних, відносних і середніх величин, табличний і графічний) – для аналізу економічних показників діяльності ТОВ «РА.ДА» та практики формування соціального пакета; метод анкетування – для визначення рівня задоволення працівників соціальним пакетом; інтерв'ювання – для визначення причин високої плинності співробітників.

Наукова новизна полягає у теоретичному узагальненні наукових підходів до визначення поняття «соціальний пакет» й підходів до його формування, що дало змогу виокремити найбільш істотні його характеристики й сформулювати основні методичні засади щодо дослідження та підвищення ефективності його формування.

Практична значущість дослідження полягає у можливості імплементації сформованих пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА», що дозволить оптимізувати витрати на соціальні пакети, посилити лояльність та підвищити мотивацію працівників, а також покращити бренд роботодавця.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: соціальний пакет, мотивація персоналу, компенсаційний пакет, соціальні блага.

В і д г у к

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Кучерявого Владислава Юрійовича

на тему «Удосконалення формування соціального пакета»

1. Актуальність теми. Для здобуття підприємством конкурентних переваг важливе значення має формування конкурентного компенсаційного пакета, зокрема соціальної його складової. Підприємства, які пропонують повноцінні, збалансовані за своєю структурою соціальні пакети відповідно до потреб та інтересів працівників мають значні конкурентні переваги на ринку праці. Це сприяє залученню та утриманню компетентних, талановитих фахівців, які володіють інтелектуальним капіталом, мають унікальні знання та здібності, що позитивно впливає на інноваційну активність та мотивацію персоналу, а отже, на результати праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має логічну структуру. Містить критичне узагальнення підходів різних авторів та авторську позицію щодо визначення сутності соціального пакета, його ролі в мотивації персоналу та процедури його формування. Для аналізу використано різні методи дослідження, які дали змогу діагностувати проблеми в діяльності підприємства. У роботі проведено ґрунтовний аналіз структури та порядку формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА», оцінено рівень задоволення працівників наявним соціальним пакетом. Пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» обґрунтовано кількісними розрахунками витрат та зисків від запровадження розроблених пропозицій.

3. Наявність самостійних розробок автора. Робота виконана самостійно. На основі критичного узагальнення підходів різних науковців, автором обґрунтовано роль соціального пакета у формуванні лояльності та підвищенні мотивації персоналу, опрацьовано теоретичні засади формування соціального пакета та інструментарій дослідження його ефективності. Автором проаналізовано процедуру формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» та за результатами проведеного автором анкетування визначено рівень задоволення працівників соціальним пакетом. На основі виявлених проблем та визначених потреб працівників автором розроблено рекомендації щодо удосконалення формування соціального пакета для ТОВ «РА.ДА».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки, зроблені в роботі, сприяють розвитку теорії розподільних відносин. Практичні рекомендації щодо формування соціального пакета ТОВ «РА.ДА» можуть бути використані у ТОВ «РА.ДА» з метою підвищення рівня задоволеності працівників соціальним пакетом, привабливості підприємства як роботодавця, лояльності та мотивації персоналу. Окремі заходи можуть бути рекомендовані для використання також на інших підприємствах.

5. Наявність недоліків. У третьому розділі доцільно було б навести альтернативні пропозиції для удосконалення формування соціального пакета та порівняти витрати на їх реалізацію. У роботі варто було б використати економіко-математичні методи дослідження.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна магістерська робота Кучерявого Владислава Юрійовича на тему «Удосконалення формування соціального пакета» заслуговує високої оцінки та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник: професор кафедри
соціоекономіки та управління персоналом, д.е.н.

_____ С.О. Цимбалюк

“25” січня 2023 р.

Рецензія**на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Кучерявого Владислава Юрійовича
на тему «Удосконалення формування соціального пакета»**

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною, оскільки соціальний пакет посідає важливе місце в системі мотивації персоналу. Надання роботодавцем соціального пакета позитивно впливає на імідж і бренд роботодавця, створює конкурентні переваги підприємству на ринку праці.

У роботі на достатньо високому науковому рівні обґрунтовано роль соціального пакета в системі мотивації працівників та його значення для формування позитивного бренду роботодавця, розкрито сутність, структуру та підходи до формування соціального пакета, наведено інструментарій аналізу ефективності його формування. Важливо підкреслити те, що здобувач наводить підходи різних науковців до висвітлення різних проблем, робить критичний аналіз і наводить власну точку зору.

У другому розділі здобувач дає організаційно-економічну характеристику підприємства, виокремлює проблеми, які простежуються в діяльності ТОВ «РА.ДА», аналізує практику формування соціального пакета та визначає рівень задоволеності працівників соціальним пакетом. Автором виокремлено недоліки в порядку формування та надання соціального пакета працівникам Товариства.

У третьому розділі на основі виявлених недоліків здобувачем сформульовано пропозиції щодо вдосконалення структури та підходів до формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА». Розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню лояльності та мотивації працівників, врахуванню їхніх потреб та інтересів у процесі формування соціального пакета, оптимізації витрат на соціальні пакети.

Отже, кваліфікаційна магістерська робота здобувача Кучерявого Владислава Юрійовича на тему «Удосконалення формування соціального пакета» написана на належному рівні, заслуговує позитивної оцінки й рекомендується до захисту.

Директор ТОВ «РА.ДА»



А.С. Прохоровський

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Теоретичні засади формування соціального пакета.....	6
1.1 Соціальний пакета: сутність, структура і мотиваційна роль.....	6
1.2 Процедура формування соціального пакета.....	16
1.3 Інструментарій аналізу ефективності формування соціального пакета..	24
2 Аналіз практики формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РА.ДА».....	29
2.2 Аналіз порядку формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».....	42
2.3 Оцінка рівня задоволеності працівників соціальним пакетом у ТОВ «РА.ДА».....	49
3 Пропозиції щодо удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».....	59
3.1 Напрями удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».....	59
3.2 Пропозиції щодо удосконалення підходів до формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».....	67
3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА».....	70
Висновки.....	76
Список використаних джерел.....	81
Додатки.....	87

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що в умовах високої конкурентної боротьби за висококваліфікованих фахівців на ринку праці підприємство має розробити не тільки ефективну систему оплати праці, запропонувати гідний рівень винагороди, а й сформувати конкурентний соціальний пакет. Аналіз досвіду провідних міжнародних компаній підтверджує необхідність надання соціальних пакетів співробітникам підприємства. Відсутність соціального пакета є ознакою неефективної компенсаційної політики й часто є причиною тривалого незаповнення вакансій та високої плинності кадрів. Виходячи з цього важливою складовою розроблення компенсаційної політики є проєктування соціального пакета.

Дослідженням теоретико-методичних засад формування соціального пакета, його ролі в системі компенсацій та мотивації персоналу займалися вчені Т. Вонберг, О. Гуцан, М. Деркач, Л. Василюшина, М. Зелена, А. Колот, І. Новак, Н. Самолук, А. Семенченко, Л. Стожок, С. Цимбалюк та ін. Разом з тим питання запровадження ефективних підходів до формування соціальних пакетів за умов необхідності оптимізації підприємством витрат залишається актуальними, особливо на сьогодні в умовах соціально-економічної кризи, зумовленої військовою агресією росії проти України.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних засад формування соціального пакета, оцінювання практики його формування у ТОВ РА.ДА» та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та структуру соціального пакета, розкрити його мотиваційну роль;
- розкрити процедуру формування соціального пакета;
- дати характеристику інструментарію аналізу ефективності формування соціального пакета;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «РА.ДА»;

- проаналізувати порядок формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»;
- оцінити рівень задоволеності працівників соціальним пакетом у ТОВ «РА.ДА»;
- опрацювати напрями удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення підходів до формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»;
- обґрунтувати економічну доцільність удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА».

Об’єктом дослідження є процедура і підходи до формування соціального пакета.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА», а також напрями удосконалення його проєктування.

Для вирішення завдань використано такі методи: методи емпіричного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення) – для узагальнення теоретичних засад формування соціального пакета, методи збору та узагальнення інформації (абсолютних, відносних і середніх величин, табличний і графічний) – для аналізу економічних показників діяльності ТОВ «РА.ДА» та практики формування соціального пакета; метод анкетування – для визначення рівня задоволення працівників соціальним пакетом; інтерв’ювання – для визначення причин високої плинності співробітників.

Наукова новизна полягає у теоретичному узагальненні наукових підходів до визначення поняття «соціальний пакет» й підходів до його формування, що дало змогу виокремити найбільш істотні його характеристики й сформувати основні методичні засади щодо дослідження та підвищення ефективності його формування.

Практична значущість дослідження полягає у можливості імплементації сформованих пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета у

ТОВ «РА.ДА», що дозволить оптимізувати витрати на соціальні пакети, посилити лояльність та підвищити мотивацію працівників, а також покращити бренд роботодавця.

Робота підготовлена за власною ініціативою автора.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі, нормативні та методичні документи України, праці вітчизняних й іноземних науковців, дані статистичної звітності та внутрішньої звітності ТОВ «РА.ДА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА

1.1 Соціальний пакета: сутність, структура і мотиваційна роль

Проблеми сучасного етапу соціально-економічного розвитку України, поглиблені військовою агресією росії, низький рівень оплати праці порівняно із економічно розвинутими країнами, зростання рівня безробіття, міграція значної частини українців вказують на те, що головними мотивами залишаються матеріальні блага. Разом з тим варто зважати на глобальні тренди розвитку соціально-трудових відносин щодо посилення соціальної складової компенсаційних пакетів та використання нематеріальних методів мотивації для залучення кращих фахівців та їх утримання на підприємстві.

Крім традиційних винагород соціального спрямування (соціальне страхування та матеріальна допомога), на практиці використовуються нові підходи до надання соціальних благ, котрі є складовими програм соціальної відповідальності. Для позначення сукупності соціальних виплат, благ і винагород на практиці використовується поняття «соціальний пакет». Здатність компанії запропонувати фахівцям не лише гідну винагороду за працю, а й повноцінний соціальний пакет, створює вагомі конкурентні переваги для залучення й утримання висококваліфікованих фахівців.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує запровадження ефективних заходів заохочення персоналу до поліпшення результатів. Керівництво має створювати умови для розвитку співробітників з метою їх професійного зростання, розвитку креативності та залученості до діяльності підприємства. Це вимагає формування дієвої системи компенсацій задля мотивації співробітників до підвищення ефективності та якості праці. У зв'язку з цим ефективне управління персоналом підприємства потребує розробки дієвої системи мотивації працівників [37, с.218]. Належним чином сформована система

мотивації дає змогу поліпшувати результати діяльності підприємства, зокрема збільшувати обсяги продажів, удосконалювати бізнес-процеси, якість послуг, без значних фінансових витрат [9, с. 55].

Кожна людина працює в очікуванні певних винагород, і соціальний захист є однією з них [43, с. 10]. Соціальні блага, що надаються роботодавцем, є першочерговим питанням, яке турбує як керівників, так і найманих працівників [40, с. 86].

Причому питання соціальної політики та соціального захисту набувають актуальності на різних рівнях. Як зазначає Г. Лопушняк, державні органи влади посилюють увагу до соціальних питань, що знаходить віддзеркалення в ухваленні відповідних нормативних актів соціального спрямування [18, с. 19].

Центральна тенденція у розвитку мотиваційної політики розвинутих компаній полягає у збільшенні частки соціальних благ у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика свідчить про те, що керівництво не тільки має намір максимізувати прибуток, а й надає великого значення соціальному розвитку працівників, створенню гідних умов, збереженню та прирощенню людського капіталу [36, с. 44].

Соціальний пакет виконує низку функцій в організації. Соціальні винагороди та блага є відображенням соціальної справедливості та цінності, якої досягають працівники на основі свого внеску в організацію [44, с. 96]. Соціальні винагороди та блага заохочують конкуренцію між організаціями та сприяють залученню та утриманню працівників [41; 29, с. 2]. Вони забезпечують контроль над витратами на систему компенсацій в організації та покращують репутацію організації завдяки турботі про працівників [39; 45; 51].

Частина іноземних дослідників дійшли висновку, що вплив соціальних виплат і благ на задоволеність та мотивацію працівників є значним і позитивним

[50]. Вигоди, які гарантують працівникам гнучкість через різні форми роботи, мають сильний мотиваційний вплив на талановитих працівників [42; 48].

Разом з тим деякі дослідники дійшли висновку, що соціальні блага, які пропонують підприємства, не здатні повністю мотивувати працівників [46; 47]. Згідно з іншим дослідженням, пільги мають амбівалентний ефект: вони не мають ні позитивного, ні негативного впливу на задоволеність працівників та їх залученість до роботи [49].

Л. Стожок зазначає, що на ринку праці є безліч вакансій з приблизно однаковою оплатою праці, тому соціальний пакет відіграє ключову роль у процесі вибору підприємства. Разом з тим гнучкість соціального пакета впливає на формування конкурентного ринку праці, розвиток організаційної культури та працівників [30].

Формування й надання співробітникам соціальних виплат і благ створює низку переваг не тільки для співробітників, а й для підприємства. У разі надання співробітникам соціальних виплат і благ роботодавець одержує такі зиски:

- формування та розвиток HR бренду;
- залучення й утримання компетентних фахівців;
- підвищення ефективності праці;
- поліпшення соціальної якості життя та добробуту співробітників;
- професійний розвиток працівників;
- підвищення лояльності співробітників до організації;
- зниження плинності;
- оптимізація фінансових ресурсів;
- поліпшення психологічного клімату та взаємин в колективі;
- зменшення конфліктів та ін. [16, с. 312]

Разом з цим дослідження О. Поплавської та Т. Кононенко засвідчили, що не завжди соціальні виплати та блага заохочують працівників до підвищення ефективності праці, що може бути наслідком того, що соціальні блага, які пропонує

компаніє, не є для них цінними й працівники не розуміють зисків від їх одержання [26, с. 382].

Перелік складових соціальних виплат і благ, які може пропонувати роботодавець найманим працівникам, є доволі широким. Зазвичай, до таких виплат і благ належать: оздоровлення за рахунок підприємства, медичне й пенсійне страхування, матеріальна допомога, оплата харчування тощо [8, с. 260].

Серед науковців не існує єдиного підходу до визначення сутності соціального пакета.

О. Гоголя та І. Кудінова соціальний пакет розглядають як «різні фінансові, матеріальні й нематеріальні блага, які співробітник може одержати від підприємства з метою підвищення рівня життя» [7, с. 8].

Подібне визначення пропонують А. Бикова та В. Воронова: «соціальний пакет – це сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику крім основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності» [4, с. 206]

І. Новак визначає соціальний пакет як «надання роботодавцем працівнику благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір його основної заробітної плати» [23, с. 9].

Згідно з підходом М. Зеленої, «соціальний пакет – це винагорода не фінансового характеру за працю, яку здійснює роботодавець понад встановлені законодавством норми. Така винагорода може надаватися у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій» [12, с. 72].

А. Колот соціальний пакет розглядає як «відкрите або закрите, пряме чи непряме заохочення, яке компенсує, доповнює чи перекриває ті виплати, котрі традиційно виплачуються у вигляді заробітної плати» [14].

С. Мала зазначає, що «соціальний пакет уміщує блага у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір його заробітної плати, хоча деякі виплати можуть входити до фонду заробітної плати» [19].

На наш погляд, наведені підходи взаємодоповнюють один одного. Разом з тим не з всіма визначеннями можна погодитися. Бикова, В. Воронова й І. Новак вважають, що до соціальних виплат і благ належать винагороди понад основну заробітну плату. Проте крім посадових окладів і тарифних ставок, які належать до основної заробітної плати, працівники одержують премії, надбавки, доплати, котрі мають економічний, а не соціальний зміст. Отже, вони не є соціальними виплатами та благами, а тому не належать соціального пакета.

На основі узагальнення розглянутих підходів, можемо сформулювати власне визначення: соціальний пакет є сукупністю виплат і благ соціального спрямування, які надає організація власним співробітникам задля їхнього залучення й утримання, підвищення мотивації, залученості та лояльності.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що на сьогодні серед науковців і практиків відсутня єдності у підходах щодо структури та переліку складових соціального пакета.

Окремі автори притримуються думки, що соціальний пакет містить лише винагороди необов'язкового характеру. Так, В. Ткаченко та К. Кібукевич зазначають, що «до соціального пакета можуть входити будь-які додаткові пільги, бонуси, які роботодавець надає поряд з базовими соціальними гарантіями» [32, с. 132].

І. Новак вважає, що до соціального пакета, крім добровільних виплат і благ, належать винагороди, котрі згідно з чинного законодавства роботодавець зобов'язаний надавати працівникам [23, с. 9].

Окремі дослідники питань формування соціального пакета виокремлюють такі дві групи соціальних гарантій:

- базові соціальні гарантії (профілактичні медичні заходи, медичне страхування, дотації на лікування і зміцнення здоров'я, навчання персоналу та ін.);
- розширені соціальні гарантії (дотації на харчування, компенсація транспортних витрат, недержавне пенсійне страхування, оренда житла, користування мобільним зв'язком та ін.) [10, с. 201].

С. Цимбалюк не підтримує погляди окремих науковців і фахівців, які до соціального пакета відносять офіційну виплату заробітної плати, оплату відпустки та лікарняних відповідно до законодавства, надання благ згідно з колективним договором та ін. Автор зазначає, що «такі складові соціального пакета могли виникнути лише в умовах низького розвитку соціально-трудових відносин й низької соціальної відповідальності бізнесу» [35, с. 88].

Поділяємо такий підхід автора, оскільки неправомірно характеризувати визначені законодавством виплати як додаткові винагороди та блага, і подавати їх як конкурентна перевага компанії на ринку праці.

Відповідно до ст. 9-1 КЗпП «підприємства, установи, організації в межах своїх повноважень та за рахунок власних коштів можуть установлювати додаткові порівняно з законодавством трудові та соціально-побутові пільги для працівників». Кодекс законів про працю України встановлює, що «колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги» (ст. 13) [2].

Відповідно до ст. 69 Господарського кодексу України «питання щодо поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників та їх сімей, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом за участі власника відповідно до законодавства, установчих документів підприємства, колективного договору. Підприємство самостійно установлює для працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день та інші пільги, а також має право заохочувати працівників інших підприємств, які його обслуговують» [1].

Соціальний пакет посідає важливе місце у системі мотивації працівників. А. Колот та С. Цимбалюк зазначають, що частина соціальних виплат і благ входять до фонду оплати праці, зокрема це стосується матеріальної допомоги, безоплатного харчування, оплати відпочинку, оздоровлення та лікування та ін. Зазначені винагороди не є обов'язковими відповідно до законодавства або надаються понад передбачені законодавством норми. За змістом і своїми функціями матеріальна

допомога та решта соціальних благ відносяться до гарантій і компенсацій, що мають добровільний характер. Їх підприємство пропонує персоналу за власною ініціативою [15].

Крім перелічених винагород до соціального пакету належать інші матеріальні винагороди, що не входять до фонду оплати праці: різні види страхування, оплата медичних послуг, навчання, вихідна допомога у разі звільнення працівника тощо (рис. 1.1).

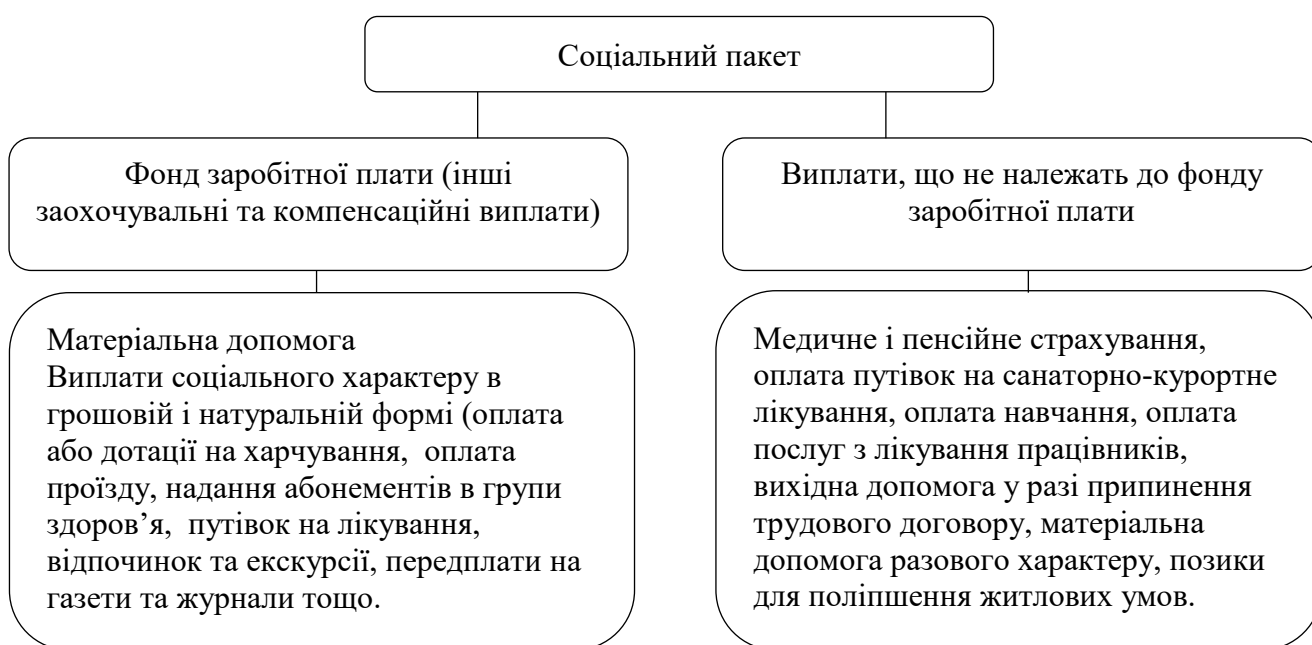


Рисунок 1.1 – Структура соціального пакета залежно від належності соціальних виплат і благ до фонду заробітної плати

Джерело: складено автором за [15]

Інструкцією зі статистики заробітної плати передбачено соціальні блага та винагороди у грошовій та натуральній формі:

- добровільне страхування;
- оплата харчування;
- оплата утримання дітей у дошкільних закладах;
- вартість путівок на лікування та відпочинок;
- відшкодування працівникам вартості проїзду;
- інші виплати, які мають індивідуальний характер [3].

Структуру соціального пакету також варто характеризувати за принципом добровільності чи обов'язковості надання матеріальних благ працівникові понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат.

Згідно з підходом Л. Стожок соціальний пакет містить базові соціальні гарантії, визначені чинним законодавством, та додаткові блага, котрі підприємство надає за власною ініціативою (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура соціального пакету згідно з підходом Л. Стожок

Джерело: [30]

Вважаємо, що не зовсім правильним є підхід автора стосовно того, що до базового пакета належить виплата у повному розмірі заробітної плати, у зв'язку з тим, що тільки невелика частка виплат, котрі належать до фонду заробітної плати, відносяться до соціального пакету.

М. Зелена пропонує власний підхід до визначення структури соціального пакета, який, насамперед, ґрунтується на призначенні соціальних виплат і благ:

- пакет здоров'я та соціального добробуту персоналу (страхування від нещасних випадків, недержавне пенсійне забезпечення, медичне страхування, матеріальна допомога, послуги корпоративного лікаря та ін.);
- корпоративний пакет (навчання, оплата харчування, компенсація транспортних витрат, участь в корпоративному житті підприємства та ін.);
- індивідуальний пакет – дозвілля та відпочинок (оздоровлення працівника, створення спеціальних зон для відпочинку, оплата спортивних занять тощо) [12, с. 73].

В. Толочко та М. Зарічкова наводять відмінну від запропонованої М. Зеленою структуру соціального пакета залежно від призначення його складових:

- складові соціального пакета, які компенсують додаткові витрати, пов'язані з виконанням додаткових обов'язків (оплата транспортних витрат та мобільного зв'язку);
- складові соціального пакета, які сприяють підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності (медичне страхування, допомога на оздоровлення, оплата харчування, оплата путівок, оплата абонементів у групи здоров'я);
- складові соціального пакета, які заохочують професійне зростання (оплата навчання, передплата на фахові газети та журнали) [33, с.51].

Не зважаючи на доречність запропонованої В. Толочко та М. Зарічковою класифікації складових соціального пакета, *вважаємо, що перелік соціальних виплат і благ, наведений авторами, є суттєво обмеженим. Так, у наведеному переліку відсутні такі складові, як пенсійне страхування, страхування від нещасних випадків, надання додатково оплачуваної відпустки, надання безвідсоткових кредитів, відшкодування витрат на оренду чи придбання житла тощо.*

Необхідно відзначити, що соціальний пакет виконує компенсаційну, гарантійну та мотиваційну функції. Окремі науковці вказують, що виконання зазначених функцій допомагає досягнути основної цілі – узгодження особистих інтересів співробітника з можливостями компанії. Такий баланс має місце за умов відповідності соціального пакета інтересам суб'єктів трудових відносин: очікування від соціального пакета з боку співробітника й основні вимоги до пакета з боку роботодавця [13, с.179].

Структура та перелік виплат і благ, котрі формують соціальний пакет, формується відповідно до чинного законодавства, з урахуванням кон'юнктури ринку праці й в залежності від цілей розвитку і фінансових можливостей компанії.

Л. Суліменко, А. Погосова і І. Турок виокремили низку факторів, котрі впливають на структуру соціального пакета:

- цілі і стратегія компанії;
- ситуація на ринку праці;
- законодавство;
- розмір підприємства;
- етап життєвого циклу компанії;
- фінансові можливості підприємства;
- місце розташування підприємства;
- корпоративна культура компанії та система цінностей;
- інтереси працівників;
- посада, якості й здобутки співробітника та ін. [31, с. 352]

На думку науковців, результати діяльності компанії залежать від результатів праці персоналу. Щоб працівники сумлінно працювали і приносили дохід компанії, керівникам варто розглядати соціальний пакет як інвестиції в людський капітал, котрі у майбутньому принесуть вигоди. Надання соціального пакета гарантує підприємству успіх, а для співробітників – упевненість у майбутньому та гарантування соціального захисту та безпеки [13, с. 179].

Отже, соціальний пакет є суттєвим засобом впливу на результати діяльності організації, тривалість трудових відносин між працівником і підприємством. Соціальний пакет є суттєвим мотиваційним чинником, який забезпечує співробітників додатковими виплатами й благами. Надання соціального пакета розглядається підприємствами як напрям розвитку соціальної відповідальності, формування позитивної репутації й партнерських взаємин з персоналом підприємства.

1.2 Процедура формування соціального пакета

У процесі розроблення соціального пакета підприємство має вирішити, чи надавати усім співробітникам однаковий перелік соціальних виплат і благ (універсальний підхід) чи пропонувати кожному індивідуальний пакет відповідно до потреб (індивідуалізований підхід). З одного боку стандартний набір соціальних виплат і благ дозволяє попередити виникнення з-поміж працівників нижчого і середнього рівнів відчуття несправедливості, а отже, незадоволення, а з іншого – є імовірність зниження мотивації [13, с. 180].

На наш погляд, такий підхід не зовсім правильний у зв'язку з тим, що у великій компанії надання універсального набору соціальних виплат і благ усім співробітникам може спричинити незадоволення значної кількості працівників, у тому числі і керівників нижчого та середнього рівнів. Хоча для малих підприємств, зокрема мікробізнесу універсальний підхід може бути найбільш оптимальним і ефективним.

Н. Самолук наголошує на тому, що під час розроблення соціального пакета необхідно брати до уваги відмінності у потребах співробітників для ефективної їхньої мотивації [28, с. 405].

О. Древаль зазначає, що неможливо спроектувати соціальний пакет без оцінювання потреб співробітників. З цією метою можуть використовуватися соціологічні методи й співробітники підприємства можуть залучатися до

формування набору соціальних виплат і благ. Опитування персоналу є дієвим методом оцінювання зацікавленості різних категорій працівників в отриманні різних винагород. Тільки за таких умов підприємство може очікувати на посилення мотивації персоналу. Формувати набір соціальних виплат і благ потрібно також з урахуванням переліку винагород, які підприємства - конкуренти надають представникам тих чи тих категорій та професій [11, с. 77].

Відповідно до позиції М. Петрушенко, під час визначення доцільності надання соціального пакета потрібно провести діагностику та опитування персоналу для визначення компетентності, інтересів та мотивів, а також ставлення до запровадження соціального пакета в компанії. У результаті такої діагностики можуть виникнути нові пропозиції – і це може бути якраз те, що необхідне співробітникам цієї компанії. Дослідження також дасть змогу обрати методи розроблення соціального пакета та визначити його структуру [24, с. 55].

Поділяємо такий підхід, оскільки передусім необхідно визначити потреби та інтереси співробітників, а також чинники, що заохочують їх до розвитку, докладання зусиль і поліпшення результатів діяльності. Це також дає змогу оптимізувати затрати на соціальні пакети, спроектувати дієвий соціальний пакет, збалансувавши інтереси основних сторін соціально-трудових відносин.

Більш ґрунтовний підхід до визначення факторів, котрі потрібно урахувати під час проєктування соціального пакета, запропонувала Т. Вонберг. Учена виокремила внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів, на думку Т. Вонберг, належать стратегія та політика управління персоналом, специфіка компанії, цінність співробітника, вимоги роботодавця до співробітника, місце посади в структурі компанії. До зовнішніх – кон'юнктура ринку праці, вартість і якість робочої сили, законодавство, система оподаткування, політика у сфері зайнятості, доходів, тип соціально-трудових відносин тощо [6, с. 219].

Запропоновані О. Гуцан етапи проєктування соціального пакета в компанії наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Методи розроблення соціального пакета в компанії

Джерело: [8, с. 261]

У процесі формування набору соціальних виплат і благ необхідно визначити найбільш дієвий підхід до його розробки. Науковці та практики виокремлюють різні методи розроблення соціального пакета в компанії, які наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Методи розроблення соціального пакета в компанії

Джерело: [16]

Перший метод – надання однакового соціального пакета усім співробітникам компанії.

На думку А. Колота і С. Цимбалюк, цей метод доцільно застосовувати в малих компаніях, де практично усі кадрові функції покладаються на керівників. Головний фокус зосереджений на виживанні в умовах значної конкуренції, досягненні успіху в найближчій перспективі. В управлінні людськими ресурсами основна увага приділяється створенню атмосфери довіри та взаємопідтримки, колективній роботі. У таких компаніях важливо підкреслювати рівність і цінність усіх співробітників, тому не доцільно вирізняти статус окремих працівників. У зв'язку з цим усім працівникам варто пропонувати однаковий набір соціальних виплат і благ. Приміром, оплата проїзду, медичне страхування та ін. [16, с. 319].

Поділяємо думку вчених, що такий метод може бути дієвим тільки в малих компаніях, у яких всі співробітники є єдиною командою, котра працює на спільний результат. Розроблення різних наборів виплат і благ потребує значного адміністрування, що не є економічно вигідним. У такому разі соціальний пакет не виконуватиме покладені на нього функції й стане не виправданою розкішшю.

Другий метод – надання соціального пакета відповідно до ієрархічної структури компанії.

Як зазначають А. Колот та С. Цимбалюк, цей метод має сенс запроваджувати у великих компаніях. Такий підхід зосереджуватиме увагу на здобутках, статусі та результатах діяльності менеджерів вищого рівня, що сприятиме посиленню їхньої мотивації та зміцненню лояльності до компанії. Це заохочуватиме менеджерів середнього й нижчого рівнів, професіоналів та фахівців. Для цього в компанії має бути сформований дієвий механізм кар'єрного просування, мають бути створені рівні можливості для усіх співробітників залежно від їхнього професіоналізму, досвіду, здобутків та внеску в розвиток компанії [16, с. 319].

Третій метод – надання соціального пакета відповідно до системи грейдів.

Науковці зазначають, що логіка цього методу полягає в такому: що вищий грейд, до якого входить посада, то більший перелік виплат і благ надається співробітникам. Цей метод варто запроваджувати у середніх за розміром компаніях, особливо за умов не значних можливостей для підвищення у посаді. Цей метод дозволяє пропонувати співробітникам, які демонструють значні здобутки, є висококваліфікованими та компетентними фахівцями, соціальний пакет, передбачений для вищих грейдів [16, с. 320].

Науковці також пропонують такий (*четвертий*) метод, як надання соціального пакета відповідно до грейдів і рівнів оплати праці. Згідно з цим методом набір соціальних виплат і благ варіюється не лише відповідно до грейду, до якого входить посада, а й рівня оплати праці, що унаочнюють дані табл. 1.1. Цей метод дозволяє брати до уваги персональні здобутки співробітників, їхні професійні якості не лише під час визначення розміру заробітної плати, а й під час встановлення набору соціальних виплат і благ.

Таблиця 1.1 – Приклад розроблення соціального пакета відповідно до грейдів і рівнів оплати праці

Грейд	Рівні				
	1	2	3	4	5
	Пакети				
1-й	П. № 1	П. № 1	П. № 2	П. № 2	П. № 3
2-й	П. № 3	П. № 3	П. № 4	П. № 4	П. № 5
3-й	П. № 5	П. № 5	П. № 6	П. № 6	П. № 7
4-й	П. № 7	П. № 7	П. № 8	П. № 8	П. № 9
5-й	П. № 9	П. № 9	П. № 9	П. № 10	П. № 10
6-й	П. № 10	П. № 11	П. № 11	П. № 11	П. № 11

Джерело: [16, с. 321-322].

П'ятий метод – розроблення соціального пакета виходячи із здобутків співробітників.

За цим методом соціальні пакети співробітників варіюються відповідно до індивідуальних результатів діяльності, розвитку компетентностей, професійного досвіду та ін. [34, с. 219]

Приклад розроблення соціального пакета виходячи із здобутків співробітників наведено в табл. 1.2.

У разі запровадження такого методу співробітники отримують певний пакет за підсумками оцінювання. Один з можливих підходів – організація щорічної атестації та перегляд за її результатами наборів соціальних виплат і благ.

Таблиця 1.2 – Приклад розроблення соціального пакета виходячи із здобутків співробітників

Рівень досягнень працівника	Соціальні пакети
Базовий рівень	Пакет № 1 Безоплатне харчування Медичний страховий поліс
Високий рівень	Пакет № 2 Оплата мобільного зв'язку Безоплатне харчування Медичний страховий поліс Оплата навчання
Рівень майстерності	Пакет № 3 Оплата мобільного зв'язку Безоплатне харчування Медичний страховий поліс Оплата навчання Оплата путівки один раз на рік Страхування життя

Джерело: розроблено автором

М. Зелена пропонує такі категорії пакетів: базовий, стандарт, бонус і еліт [12, с.74].

А. Колот й С. Цимбалюк пропонують ще один метод (*шостий*) як варіант методу, що ґрунтується на здобутках співробітників. Співробітникам різних категорій та професій компанія надає стандартний соціальний пакет (розроблений для відповідної категорії). Залежно від здобутків співробітників стандартний пакет може бути доповнений додатковими виплатами та благами [16, с. 323].

Такий метод розроблення соціального пакета дозволяє заохочувати співробітників до поліпшення результатів діяльності, досягнення встановлених цілей, підвищення компетентності, зміцнювати лояльність, а відтак і закріплювати в компанії.

О. Древаль наводить такий метод (*сьомий*), як надання соціального пакета за принципом «кафетерію». Відповідно до цього методу формується кілька наборів благ однакової вартості, але з різними складовими. Співробітники мають право вибрати той набір, який відповідає їх потребам. Такий метод може запроваджуватися разом із іншими методами, приміром другим чи третім. Для різних категорій працівників може бути сформовано кілька наборів [11, с. 80].

Вважаємо, що метод «кафетерію» є дієвим, так як співробітник розуміє власні потреби й має змогу обрати той пакет, який найбільшою мірою відповідає би його потребам. Особливо ефективним цей метод може бути у випадку проведення опитування працівників для визначення їхніх потреб. У такому разі підприємство зможе задовольняти потреби й мотивувати співробітників, пропонуючи їм соціальні виплати та блага, у яких вони найбільшою мірою зацікавлені. Це також відповідає соціально відповідальним практикам ведення бізнесу.

Восьмий метод – надання соціального пакета за принципом «шведського столу».

Відповідно до цього методу співробітники мають змогу на певну суму (балів, грошей) обрати опції соціального пакета із запропонованого переліку. Кожне благо оцінюється в грошовій формі чи в балах. Співробітникам, котрі належать до різних категорій та професій, може пропонуватися вибір на різну суму балів чи грошей [34, с. 219-220].

На наш погляд, цей метод є дієвим. Крім того він може запроваджуватися разом з другим методом (надання соціального пакета відповідно до ієрархічної структури компанії), що заохочуватиме співробітників до розвитку компетентностей та посадового просування.

Дев'ятий метод – грошова компенсація.

Згідно з цим методом деякі витрати соціального спрямування відшкодовуються співробітникам грошима, наприклад, оплата мобільного зв'язку, проїзду в громадському транспорті (бензину) чи харчування. У такому разі співробітники можуть витрачати кошти на власний розсуд. Окремі співробітники можливо будуть зацікавлені саме в цьому методі. Проте фахівці з управління людськими ресурсами не рекомендують замінювати соціальні пакети грошовою компенсацією. Це пов'язано з тим, що гроші не спонукають так, як і соціальні блага. Співробітники не бачитимуть, що підприємство дійсно дбає про сприятливі умови праці та життєдіяльності. Варто також акцентувати увагу на тому, що витрати на корпоративні плани, як-от на медичне страхування, страхування життя, оплату спортивних занять тощо, є значно меншими у порівнянні з витратами за індивідуальними планами [36, с. 46].

Правила надання працівникам соціальних пакетів мають бути регламентовані внутрішніми нормативними актами компанії: колективним договором, положенням про оплату праці, положенням про надання соціального пакета та ін. Перелік соціальних виплат і благ, особливості їх надання мають знайти відображення в трудовому договорі (контракті) працівника [34, с. 221].

А. Колот відзначає, що на сьогодні у світовій практиці простежується кілька трендів щодо розроблення соціального пакета. Перший полягає у зміні структури пакета, зростанні цінності негрошових винагород, збільшенні витрат на соціальні блага, диференціації соціальних пакетів, їхній гнучкості, врахуванні інтересів працівників. Другий тренд пов'язаний із участю персоналу у розробці соціального пакета. Працівник має можливість визначати перелік благ, а роль компанії полягає у визначенні рамкових засад залежно від статусу, посади та досягнень працівника [14].

Отже, розроблення соціального пакета є індивідуальним для кожного підприємства, проте керівництво має враховувати загальні вимоги щодо його формування та надання працівникам. Дієвий соціальний пакет є складовою

корпоративного іміджу, що впливає на ставлення працівників до підприємства, дає змогу згуртувати колектив, що сприяє покращенню результатів діяльності та досягненню поставлених цілей.

1.3 Інструментарій аналізу ефективності формування соціального пакета

Необхідність аналізу та діагностики ефективності наявної в компанії компенсаційної політики, у тому числі і соціального пакета пояснюється різними чинниками. Окремі науковці наголошують на тому, що потреби співробітників мають тенденцію до зміни, може зрости їх кількість, змінитися акценти й побажання. Більше того, співробітники протягом невеликого проміжку часу звикаються до різних виплат і благ, і приймають їх як належне й невіддільне від свого доходу. У зв'язку з цим задля підвищення ефективності компенсаційної політики потрібно оцінювати відношення співробітників до різних виплат, винагород і благ.

Крім того компенсаційна політика конкурентів зазнає час від часу певних змін. Такі зміни можуть спричинити зменшення конкурентоздатності системи винагород, у тому числі й соціальних виплат і благ, які пропонує компанія власному персоналу. Вочевидь це негативно впливає на залучення й утримання талановитих фахівців, лояльність персоналу до компанії та його бажання працювати в ній та робити вагомий внесок в її розвиток. Виходячи з цього, важливо аналізувати та діагностувати компенсаційну політику в цілому та ефективність й конкурентність соціальних виплат і благ зокрема й своєчасно вживати заходів щодо зміни компенсаційної політики та досвіду надання соціальних виплат і благ [16, с. 424]

О. Шоляк вважає, що перш ніж сформувати соціальний пакет, компанія має визначити економічну доцільність різних варіантів, тобто які «затрати-зиски» матиме компанія пропонуючи різні складові соціального пакета. Щодо зисків від формування пакета соціальних виплат і благ, то їх можна визначити тільки через

певний проміжок часу, а щодо витрат, то вони мають бути обчислені заздалегідь [38].

Стосовно обчислення затрат на адміністрування соціальних виплат і благ, то науковець зазначає, що така процедура є персоніфікованою. Формування й погодження структури соціального пакета здійснює роботодавець чи менеджер: той, хто розпоряджається фінансовими ресурсами.

На практиці застосовується два підходи до унормування цього процесу на підприємстві:

1) включити зобов'язання підприємства щодо надання соціального пакета у трудовому договорі;

2) погодити й затвердити Положення про формування соціального пакета та включити його як додаток до колективного договору [38].

На думку І. Поліщук, соціальний пакет є складової оплати праці, потужним засобом мотивації, котрий поєднує матеріальне й нематеріальне заохочення, й дозволяє не лише задовольнити потреби співробітників, гарантувати додержання трудових прав, а й впливати на бізнес-процеси в організації, лояльність співробітників, продуктивність праці, а відтак, тривалість трудових відносин між працівником та працедавцем [25].

Поділяючи в цілому підхід І. Поліщук, важливо акцентувати увагу на тому, що науковець невірно тлумачить соціальний пакет, розглядаючи його як складову оплати праці, адже основна частина соціальних виплат і благ не входить до фонду заробітної плати.

І. Новак підкреслює, що соціальні виплати та блага мають бути по можливості загальними й поряд із цим брати до уваги індивідуальні потреби співробітників. Компанія має сформувати таку структуру та підходи, які дозволять сформувати універсальні правила проектування соціального пакета, покращити якість послуг для співробітників, разом із цим налаштувати соціальний пакет для кожного структурного підрозділу. Це дозволить оптимізувати затрати компанії на соціальні виплати та блага. Важливе завдання, яке потрібно вирішити у процесі

розробки ефективного соціального пакета – узгодженість зі стратегією та цілями компанії, її організаційною культурою та політикою управління людськими ресурсами [22, с. 117].

А. Власова зазначає, що ефективне проектування та адміністрування соціального пакета потребує дотримання таких важливих принципів корпоративної політики:

— конкурентність («зовнішня справедливість») – характеризує співвідношення розміру компенсацій, котрий надає компанія, до ринкового розміру компенсацій на аналогічних посадах (роботах);

— адекватність («внутрішня справедливість») – визначається у процесі порівняння різних посад (робіт) за критерієм їхньої значущості для компанії та розробки ієрархічної структури винагороди за працю;

— «індивідуальна справедливість» – характеризує особисте сприймання справедливості розміру компенсації самими співробітниками [5, с. 51].

Оцінити ефективність проектування соціального пакета можна під час діагностики системи мотивації. Для цього необхідно розв'язати такі завдання:

- оцінка узгодженості системи мотивації зі стратегією, цілями й завданнями компанії;
- аналіз додержання компанією трудового законодавства, умов генеральної та галузевої угод щодо оплати праці, соціальної політики, системи мотивації;
- оцінка конкурентоздатності системи мотивації, зокрема соціальних виплат і благ на ринку праці;
- оцінка основних потреб і мотивів співробітників для їх урахування у процесі проектування системи компенсації, у тому числі соціальних виплат і благ;
- оцінка витрат на систему мотивації, у тому числі на соціальні виплати, винагороди та блага.

Поділяємо підхід, згідно з яким пропонується проводити діагностику ефективності системи мотивації у такій послідовності: визначення завдань;

призначення центрів відповідальності; визначення плану заходів; збір даних; обробка даних; вироблення пропозицій з удосконалення системи мотивації [34].

Вважаємо, що такий само підхід варто використати для оцінювання та діагностики ефективності надання соціальних виплат і благ співробітникам компанії.

Перед тим як розпочати збір даних необхідно з'ясувати їхній обсяг, методи збору та джерела. Важливо сформулювати пакет необхідних документів: опитувальні листки, таблиці, протоколи та ін.

Відповідальний етап – це збір потрібних даних. Такі дані можна отримати за допомогою різних джерел: зовнішніх і внутрішніх. Для забезпечення ефективності оцінки досвіду надання соціальних виплат і благ, важливо отримати необхідні дані від співробітників компанії за допомогою різних форм фідбеку:

- зустрічі менеджерів компанії із співробітниками;
- інтерв'ю й фокус групи зі співробітниками;
- завершальні інтерв'ю з персоналом, який залишає компанію;
- неформальні спілкування;
- збирання відзивів та пропозицій;
- опитування (усні та письмові у формі анкетування) персоналу тощо.

Під час опитування можемо визначити ступінь задоволення співробітників соціальними виплатами та благами, одержати пропозиції щодо зміни структури виплат і благ, підходів до формування їх набору, практики надання.

М. Петрушенко зазначає, що доцільно проаналізувати обізнаність персоналу про соціальний пакет. Має бути проведене опитування таким чином, щоб воно базувалося на особистісному баченні співробітників. Доцільно, щоб анкета містила наступні запитання:

- Що для Вас означає «соціальний пакет»?
- Які винагороди мають входити до соціального пакета?
- Які винагороди та заохочення Ви бажали б отримувати?
- Чи одержуєте Ви певні соціальні виплати та блага на підприємстві?

— Чи задовольняють ці виплати та блага Ваші потреби? [24, с. 59]

У процесі оцінювання та діагностики ефективності надання соціальних виплат і благ доцільно одержати необхідні дані із зовнішніх джерел, серед яких виставки, воркшопи, вебінари, конференції, круглі столи, симпозіуми; матеріали, котрі оприлюднюють державні органи влади; матеріали, котрі публікують рекрутингові агентства, консалтингові компанії та ін.

М. Петрушенко рекомендує здійснювати оцінювання та діагностику ефективності надання соціальних виплат і благ раз на 2-3 роки. Такі дослідження надаватимуть важливі дані щодо певних відмінностей: винагороди, які співробітнику пропонує компанія, і винагороди, в отриманні яких він зацікавлений. Під час такого оцінювання можна оцінити не лише ступінь задоволення персоналу соціальними виплатами та благами, а й діагностувати потреби співробітників, які можуть змінюватися через певні проміжки часу [24, с. 60-61].

Таким чином, запровадження ефективного соціального пакета потребує від компанії оцінювання власних ресурсів у порівнянні з першочерговими інтересами та бажаннями власного персоналу. Це пов'язано з тим, що тільки у разі задоволення потреб працівників в отриманні соціальних виплат і благ можна робити висновок про ефективність корпоративного управління та соціальну відповідальність компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА В ТОВ «РА.ДА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РА.ДА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РА.ДА» (далі – ТОВ «РА.ДА») – підприємство, яке спеціалізується на виробництві засобів індивідуального бронезахисту (ЗІБ).

ТОВ «РА.ДА» належить до галузі легкої промисловості. Форма власності: приватна.

Рік заснування – 2010.

Код ЄДРПОУ – 37268691.

ТОВ «РА.ДА» займається виробництвом бронежилетів від спеціального до шостого класу захисту за ДСТУ В 4103-2002 (ДСТУ 8782:2018), модульних, з комплексним протиосколковим захистом за STANAG 2920/MIL-STD-662F, прихованого й зовнішнього носіння.

Політика ТОВ «РА.ДА» – Right Armor Defends All – Правильна броня захистить усіх.

Перелік продукції ТОВ «РА.ДА» охоплює:

- бронежилети;
- бронещити;
- бронеплити;
- протиосколкові покривала «ОБЕРІГ- К»;
- кулезахисні шоломи;
- локалізатори вибухівки;
- системи для гуманітарного розмінування;
- швидкокомтований броньовий захист ДЕКАРТ;
- військові окуляри JEFF EAGLE, CONDOR, FALCON, WRAITH;

- легкі костюми для розмінування;
- шкарпетки для військових Special DEO-W Threads Military Boot Socks - DEOKIL Resurrection [27].

ТОВ «РА.ДА» також займається виробництвом систем інноваційного броньованого захисту від засобів контрснайперської боротьби:

- стандарт MIL-STD-3038, рівні захисту – Тип VIII Класу В, Тип IX Класу В, Тип XI Класу В;
- стандарт STANAG 4569/AEP-55, рівні захисту 3 та 4;
- стандарт VPAM, рівні захисту 10 та 14;
- стандарт MIL-PRF-46103, рівні захисту – Тип I – Тип IV.

Дані системи використовуються для захисту від бронебійної кулі Б-32 7.62×54R СВД, від бронебійної кулі М993 7.62×51 з карбідвольфрамовим осердям, від бронебійних куль Б-32 калібрів 12,7 мм×108 та 14,5 мм×114 [27].

Основні види продукції ТОВ «РА.ДА» наведено у *додатку А*.

Для гарантування якості продукції ТОВ «РА.ДА» забезпечує багатоетапний регулярний контроль, починаючи від тестування матеріалів і комплектуючих і закінчуючи випробуваннями кінцевої продукції у кількох незалежних сертифікованих лабораторіях. Усі вироби ТОВ «РА.ДА» мають обов'язкові сертифікати якості, відповідають вимогам стандартів та іншим нормативним документам. ТОВ «РА.ДА» є офіційним постачальником Міністерства Оборони України. Бронежилети, які виготовляє Товариство, відповідають військовому стандарту Міністерства Оборони України ВСТ 01.301. 010-2015(01) «Засоби індивідуального захисту. Бронежилети. Загальні технічні вимоги й методи випробувань балістичної стійкості» [27].

Щодо випробування броньованих матеріалів ТОВ «РА.ДА» тісно співпрацює з ЦНДІ озброєння та військової техніки ЗСУ. У Товаристві запроваджено міжнародну систему управління якістю ISO 9001.

Під час проєктуванні бронежилетів Товариство застосовує сучасні антропометричні показники та результати медико-біологічного тестування. ТОВ

«РА.ДА» виготовляє вироби, котрі відповідають наявним протикульовим і протиосколковим класам захисту. Вироби поділяються на серії й проекти залежно від призначення і технічних характеристик. Продукція виготовляється під торгівельною маркою «РАДА ЗАХИСТ™» й комерційним найменуванням «ОБЕРІГ-XX», де XX відповідає класу захисту.

Зареєстровані торгові марки ТОВ «РА.ДА» наведено у *додатку Б*.

Успішне функціонування компанії залежить від її організаційної структури, котра має забезпечувати продуктивне використання ресурсів, реалізацію стратегії розвитку та досягнення організаційних цілей.

Товариство очолює директор. Для забезпечення ефективної діяльності у ТОВ «РА.ДА» функціонують такі підрозділи:

- виробничий;
- адміністративний;
- бухгалтерія;
- управління персоналом;
- маркетингу та збуту;
- юридичний.

Аналіз структури персоналу компанії є важливим для визначення наявних проблем й оцінювання ефективності компенсаційної політики, системи оплати праці загалом та процесу проектування соціального пакета зокрема, так як різні за фахом, віком, статтю тощо співробітники можуть мати різні потреби та інтереси.

Динаміку чисельності персоналу ТОВ «РА.ДА» протягом 2019-2022 рр. наведено на рис. 2.1.

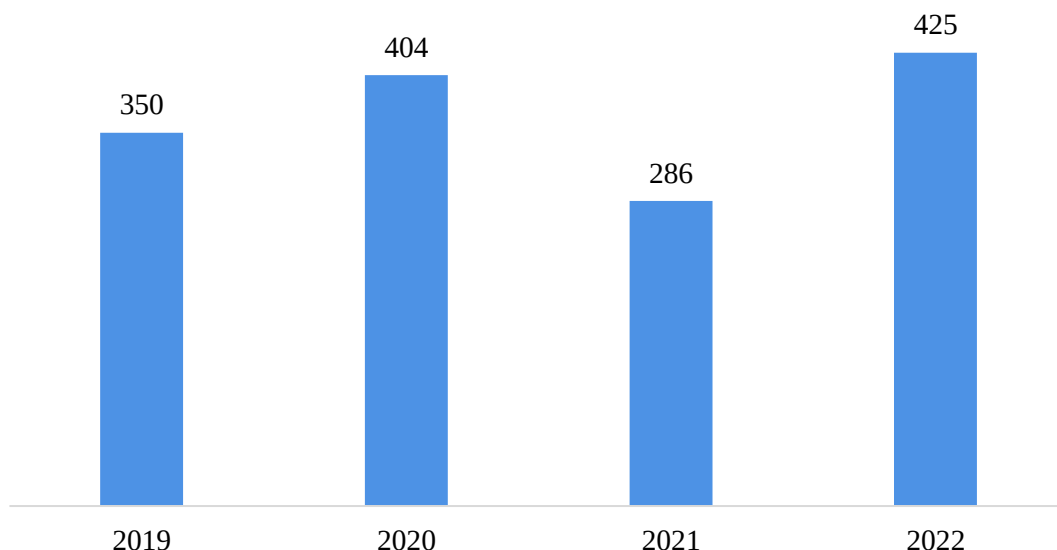


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «РА.ДА» протягом 2019-2022 рр., осіб

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Як свідчать дані рис. 2.1, у 2021 році порівняно з 2020 чисельність персоналу скоротилася майже на 30%, у зв'язку зі зменшення кількості замовлень на продукцію Товариства. Скорочення замовлень на продукцію Товариства відбулося внаслідок пандемії, спричиненої COVID-19, частковою стабілізацією на лінії розмежування з тимчасово окупованими Донецькою та Луганською областями, спрямування значної частини бюджетних коштів України на велике будівництво.

З початком широкомасштабного вторгнення росії на територію України суттєво зріс попит на продукцію Товариства у зв'язку з необхідністю забезпечення Збройних Сил України сучасними системами захисту. Це сприяло збільшенню обсягів виробництва та продажу продукції, що потребувало збільшення чисельності персоналу. У 2022 році чисельність працівників збільшилася на 48,6% і на кінець року дорівнювала 425 осіб.

Динаміку структури персоналу ТОВ «РА.ДА» за категоріями протягом 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.2.

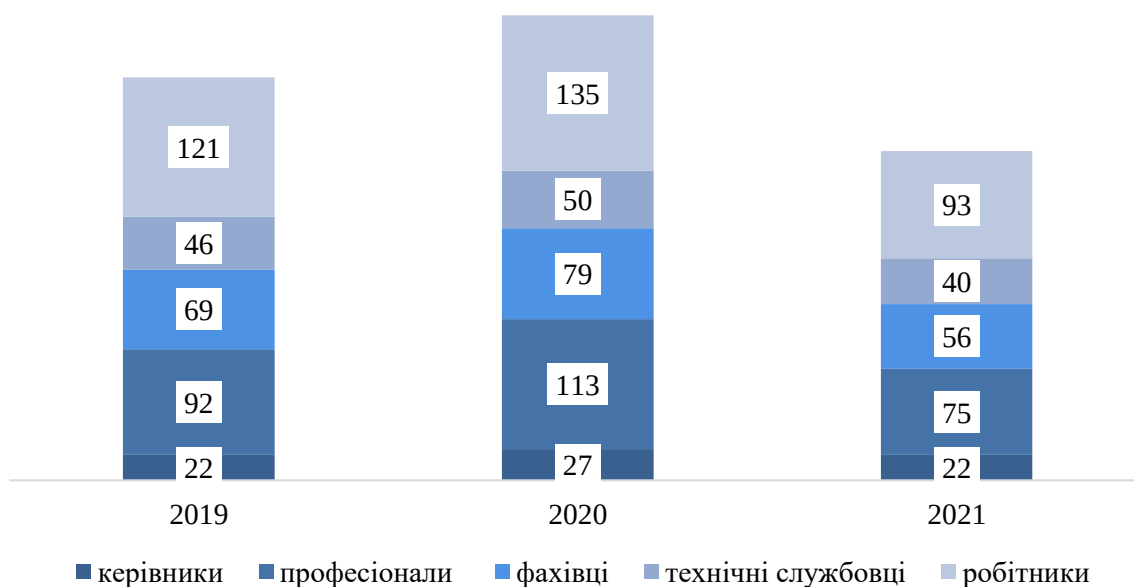


Рисунок 2.2 – Динаміка структури персоналу ТОВ «РА.ДА» за категоріями протягом 2019-2021 рр., осіб

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

У структурі Товариства найбільшу частку займають професіонали і робітники, що пов'язано зі специфікою діяльності.

Як свідчать дані рис. 2.2, незважаючи на значні коливання чисельності персоналу ТОВ «РА.ДА» протягом 2019-2021 рр., структура персоналу у розрізі різних категорій суттєво не змінилося, особливо серед професіоналів, фахівців і технічних службовців. Щодо керівників, то їхня частка збільшилася: з 6,3% (у 2019) до 7,7% (у 2021). Частка робітників, навпаки, зменшилася: з 34,6% (у 2019) до 32,5% (у 2021).

Динаміку структури персоналу ТОВ «РА.ДА» за статтю протягом 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.3.

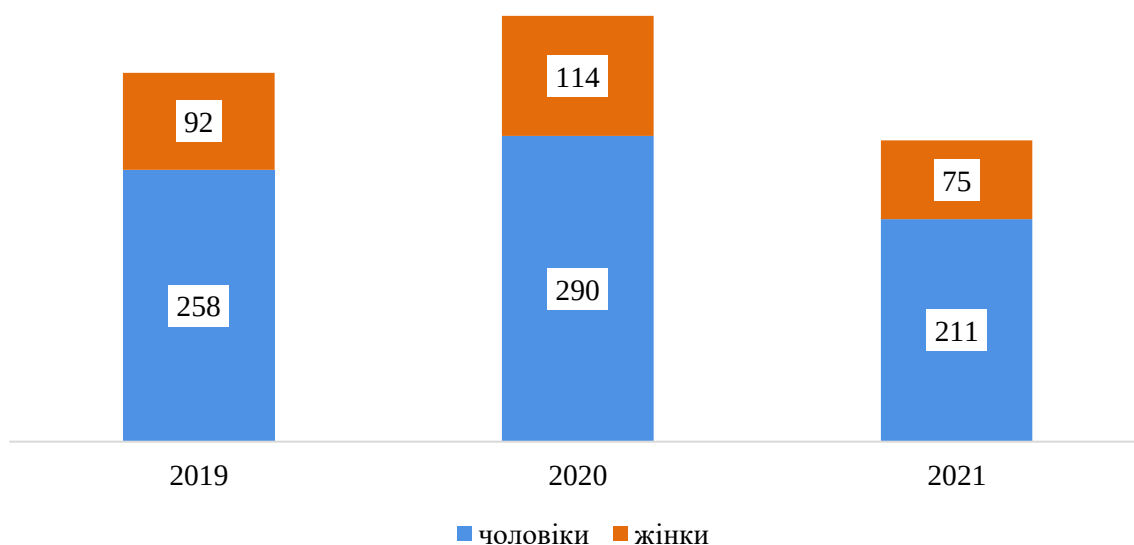


Рисунок 2.3 – Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «РА.ДА» протягом 2019-2021 рр., осіб

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

У структурі персоналу ТОВ «РА.ДА» переважають чоловіки, що пов'язано зі специфікою продукції, виробництвом та продажом якої займається Товариство. При цьому за останні три роки гендерна структура практично не змінилася й у 2021 році частка чоловіків становила 73,8%, частка жінок – 26,2%.

Важливо також проаналізувати вікову структуру персоналу Товариства (рис. 2.4), так як кожна вікова група має власні потреби у різних соціальних виплатах і благах, що має бути обов'язково враховано під час проєктування соціального пакета.

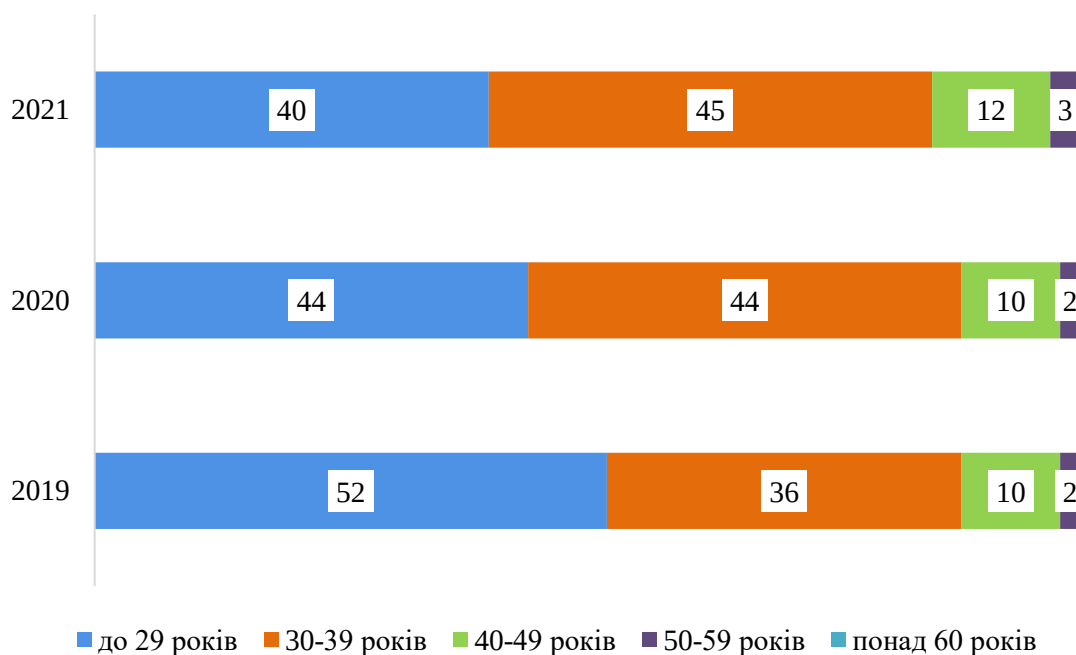


Рисунок 2.4 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «РА.ДА» протягом 2019-2021 рр., %

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Як свідчать дані рис. 2.4, серед співробітників Товариства найбільшу частку складають працівники віком до 39 років. Протягом 2019-2021 рр. ця тенденція зберігалася. При цьому зменшився відсоток працівників до 29 років і збільшився відсоток – від 30 до 39 років. Зазначене може вказувати на те, що, з одного боку, під час заповнення вакансій Товариство віддає перевагу більш досвідченим працівникам. З іншого боку, це може вказувати на проблеми із залученням і утриманням молодих працівників внаслідок не достатньо ефективної кадрової політики, зокрема і мотиваційної політики.

Динаміку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РА.ДА» за 2019-2021 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РА.ДА» за 2019-2021 рр.

Показник	Значення показників			Зміна показників, + / –			
	за роками			2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Доход (виручка) від продажу продукції, тис. грн	402000	471600	372000	69600	17,3	-99600	-21,1
Собівартість виробництва продукції, тис. грн	235200	285600	228000	50400	21,4	-57600	-20,2
Операційні витрати, тис. грн.	150000	168000	133800	18000	12,0	-34200	-20,4
у т.ч.: - витрати на оплату праці, тис. грн.	99600	114000	81000	14400	14,5	-33000	-28,9
- витрати на соціальні виплати, тис. грн.	11600	17600	11100	6000	51,7	-6500	-36,9
Інші витрати	38800	36400	41700	-2400	-6,2	5300	14,6
Частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат, %	66,4	67,9	60,5	1,5	2,2	-7,3	-10,8
Прибуток, тис. грн.	166800	186000	144000	19200	11,5	-42000	-22,6
Рентабельність продукції (РП), %	70,9	65,1	63,2	-5,8	-8,2	-2,0	-3,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	350	404	286	54	15,4	-118	-29,2
Середньорічний дохід (виручка) на одного працівника, тис. грн.	1148,6	1167,3	1300,7	18,8	1,6	133,4	11,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	23,7	23,5	23,6	-0,2	-0,8	0,1	0,4

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Динаміку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РА.ДА» у 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.5. Дані рис. 2.5 свідчать про зменшення доходів від продажу продукції ТОВ «РА.ДА», особливо у 2021 році, внаслідок скорочення замовлень, про що зазначалося раніше.

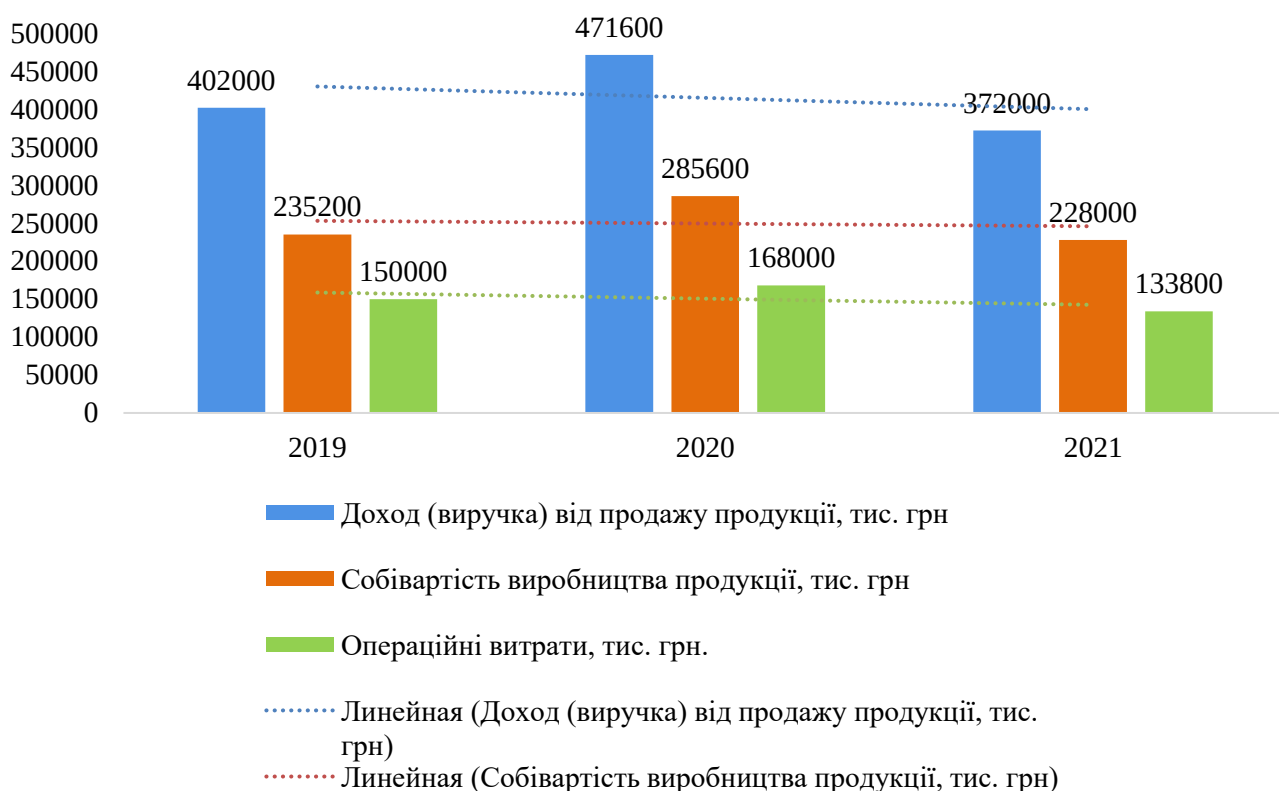


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РА.ДА» у 2019-2021 рр.

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

На рис. 2.6 наведено структуру операційних витрат ТОВ «РА.ДА» у 2019-2021 рр. Як свідчать дані рис. 2.6, найбільшу частку в структурі операційних витрат посідають витрати на оплату праці, хоча їх частка за досліджуваний період зменшилася й у 2021 році дорівнювала 60,5%. У контексті предмету дослідження варто вказати на низьку частку витрат на соціальні виплати, причому ця частка у 2021 році порівняно із 2020 зменшилася на 2,2% і становила 8,3%, що є негативним з погляду соціальної відповідальності роботодавця та формування лояльності працівників до компанії.

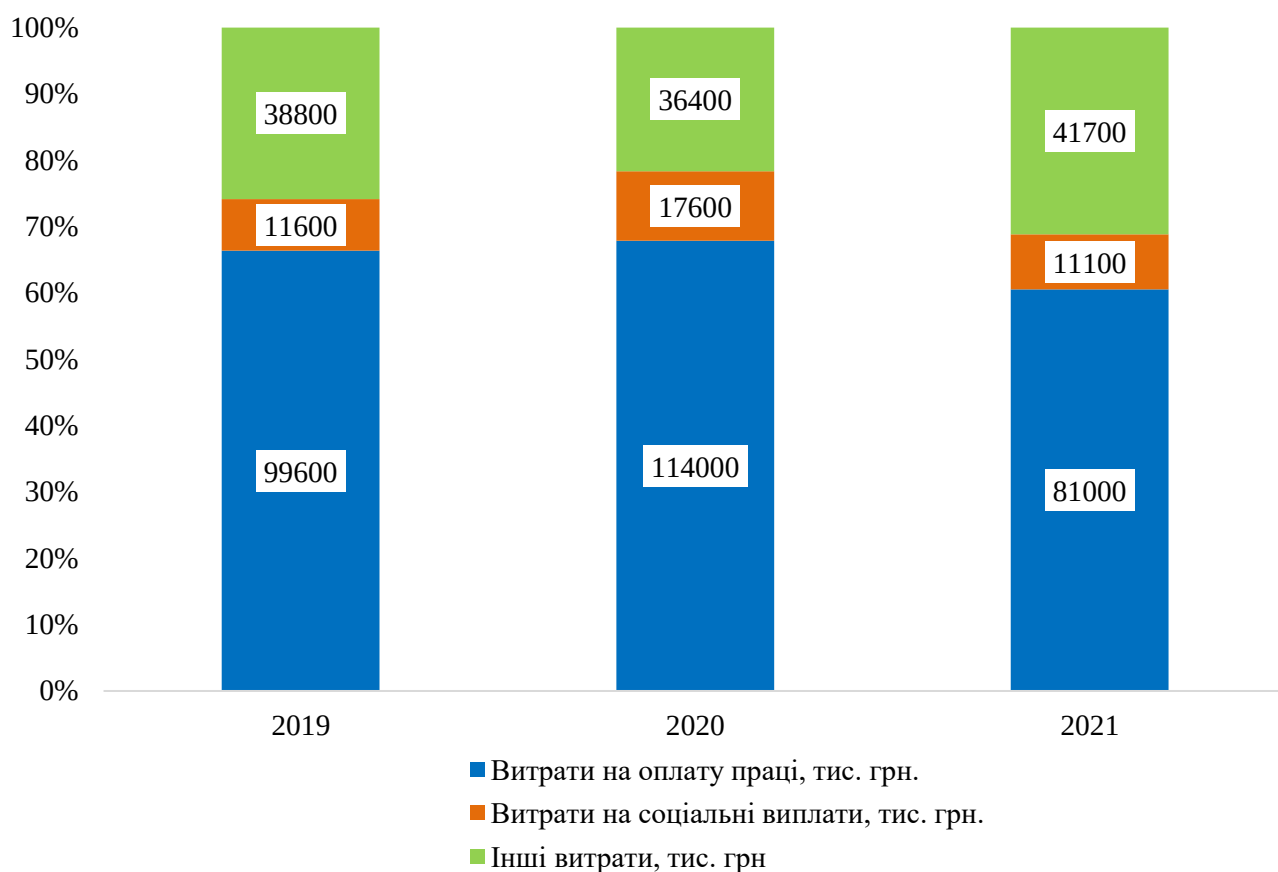


Рисунок 2.6 – Структура операційних витрат ТОВ «РА.ДА» у 2019-2021 рр.

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Серед негативних показників варто виокремити зниження прибутку на 22,6% у 2021 порівняно з 2020 роком унаслідок зменшення замовлень, а відповідно і обсягів виробництва та продажу продукції Товариства (див. табл. 2.1).

Негативно характеризує діяльність ТОВ «РА.ДА» і показник рентабельності, який за три роки (2019-2021 рр.) зменшився на 10,9%, що відбулося внаслідок збільшення складських запасів продукції, зростання вартості матеріалів, комплектуючих та логістики, а також непродуктивного використання наявних (насамперед, матеріальних) ресурсів (див. табл. 2.1).

Щодо людських ресурсів, то дані табл. 2.1 вказують на продуктивне їх використання, оскільки протягом досліджуваного періоду середньорічний дохід на одного працівника зріс на 13,2%.

Серед негативних тенденцій варто звернути увагу на динаміку заробітної плати. Незважаючи на те, що протягом 2019-2021 рр. у ТОВ «РА.ДА» відбулося зростання середньорічного доходу на одного працівника, заробітна плата залишилася практично без змін (див. табл. 2.1). Така ситуація негативно характеризує політику управління персоналом й може призвести до зниження мотивації та лояльності працівників до Товариства й збільшення плинності персоналу.

Динаміку показників, які характеризують рух персоналу ТОВ «РА.ДА», протягом 2019-2021 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників, які характеризують рух персоналу ТОВ «РА.ДА», протягом 2019-2021 рр.

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність за рік, осіб	350	404	286
2. Прийнято за рік, осіб	85	132	53
3. Звільнено за рік, осіб	56	78	171
-у тому числі звільнено:			
- за власним бажанням, осіб	49	58	59
- за порушення трудової дисципліни та інших умов трудового договору, осіб	0	0	0
4. Оборот з прийому	0,2	0,3	0,2
5. Оборот за звільненням	0,2	0,2	0,6
6. Показник сталості персоналу, %	86,9	84,7	48,3
7. Плинність персоналу, %	14,0	14,4	20,6

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Аналіз даних табл. 2.2 засвідчив, що протягом 2019-2021 рр. суттєво зросла кількість звільнених працівників, причому не лише у зв'язку зі скороченням чисельності унаслідок зменшення обсягів діяльності, а і у зв'язку зі зростанням плинності персоналу. Як наслідок, оборот за звільненням зріс у 3 рази у 2021 році

порівняно із 2019. Показник плинності за досліджуваний період збільшився на 47,1% й у 2021 році перевищив природній його рівень (7%) майже втричі. Зазначене негативно характеризує політику управління персоналом і вказує на незадоволеність персоналу певними аспектами роботи в Товаристві.

З метою з'ясування причин звільнення працівників у 2021 році у Товаристві було проведено серію вихідних інтерв'ю з працівниками, які звільнялися за власним бажанням. В інтерв'ю взяли участь 44 особи, що складає майже 75% від загальної кількості працівників, звільнених за власним бажанням.

За результатами інтерв'ю з'ясовано, що 70,5% співробітників вказали, що основною причиною звільнення є незадовільний компенсаційний пакет, 20,5% – відсутність умов для розвитку, 9 % – значне навантаження.

З-поміж співробітників, незадоволених компенсаційним пакетом – 41,9% невдоволені основною заробітною платою, 45,2% – соціальними виплатами й благами, 12,9% – додатковою заробітною платою (преміями, доплатами, надбавками).

Результати інтерв'ювання працівників ТОВ «РА.ДА», котрі звільнилися за власним бажанням, наведено на рис. 2.7.

Отже, за результатами вихідного інтерв'ю можемо зробити висновок, що найбільша кількість звільнених працівників за власним бажанням була внаслідок незадоволення компенсаційним пакетом, зокрема основною заробітною платою й соціальними виплатами та благами.



Рисунок 2.7 – Причино-наслідкова діаграма високого показника «плинності персоналу» в ТОВ «РА.ДА»

Джерело: складено за результатами інтерв'ювання працівників ТОВ «РА.ДА», які звільнилися за власним бажанням

2.2 Аналіз порядку формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»

Дослідження засвідчило, що в ТОВ «РА.ДА» відсутній внутрішній нормативний документ, котрий регулює процедуру формування та надання працівникам соціальних винагород і благ. Як результат, у Товаристві бракує зрозумілої та прозорої політики щодо надання працівникам соціального пакета.

Співробітники, котрі перебувають на однакових посадах, але реалізують різні види діяльності, одержують різні набори соціальних виплат і благ, що призводить до сприйняття ними політики як несправедливої. Крім того, під час планування витрат на наступний фінансовий рік менеджмент компанії іноді позбавляє працівників деяких структурних підрозділів можливості користуватися деякими соціальними благами. У зв'язку з цим співробітники, котрі долучалися до окремих соціальних програм, у наступному році можуть бути позбавлені такого права, що звісно негативно впливає на мотивацію та лояльність персоналу до Товариства.

Соціальний пакет ТОВ «РА.ДА» розроблений відповідно до ієрархічної структури Товариства й включає матеріальні виплати і блага, які не належать до заробітної плати (рис. 2.8).

Проаналізуємо детальніше різні складові соціального пакета ТОВ «РА.ДА».

Тарифи *мобільного зв'язку* залежать від специфіки роботи та посади співробітника, що наведено на рис. 2.9. Керівники різних напрямів вибирають тарифи для співробітників відповідно до специфіки їхньої роботи, функцій й потреби у мобільному зв'язку для виконання поставлених завдань.

Керівники вищого рівня

- Медичне страхування співробітника та його членів сім'ї (пакет "Еліт")
- Оплата спортивних занять в офісі (йога, оздоровча гімнастика, пілатес)
- Оплата мобільного зв'язку
- Додаткова оплачувана відпустка тривалістю 10 календарних днів
- Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору
- Оплата навчання
- Безкоштовне відвідування корпоративної бібліотеки
- Подарунок на день народження

Керівники середнього рівня

- Медичне страхування (пакет "Стандарт")
- Оплата спортивних занять в офісі (йога, оздоровча гімнастика, пілатес)
- Оплата мобільного зв'язку
- Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору
- Оплата навчання
- Безкоштовне відвідування корпоративної бібліотеки

Керівники нижчого рівня, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники

- Медичне страхування з частковим покриттям витрат (на вибір пакет "Стандарт" чи "Економ")
- Оплата спортивних занять в офісі (йога, оздоровча гімнастика, пілатес)
- Оплата мобільного зв'язку (для керівників нижчого рівня, професіоналів і фахівців)
- Оплата навчання
- Безкоштовне відвідування корпоративної бібліотеки

Рисунок 2.8 – Соціальний пакет, який пропонується співробітникам ТОВ «РА.ДА»

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Керівники вищого рівня

- Безлімітний тариф на дзвінки та повідомлення у мережі та на номери інших операторів, безлімітний Інтернет

Керівники середнього рівня, працівники, які займаються збутом продукції

- Безлімітний тариф на дзвінки та повідомлення у мережі, 600 грн на місяць на дзвінки та повідомлення на номери інших операторів, безлімітний Інтернет

Керівники нижчого рівня

- Безлімітний тариф на дзвінки та повідомлення у мережі, 300 грн на місяць на дзвінки та повідомлення на номери інших операторів, безлімітний Інтернет

Професіонали, фахівці

- Безлімітний тариф на дзвінки та повідомлення у мережі, 200 грн на місяць на дзвінки та повідомлення на номери інших операторів, безлімітний Інтернет

Рисунок 2.9 – Диференціація тарифів мобільного зв'язку залежно від категорії працівників ТОВ «РА.ДА»

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Щодо *програми медичного страхування*, то ТОВ «РА.ДА» кожного року організовує тендерні процедури з-поміж страхових компаній й вибирає компанію для співпраці за найбільш вигідними умовами.

Пропоновані у 2021 році пакети програми медичного страхування наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Пакети програми страхування, що пропонуються працівникам ТОВ «РА.ДА»

Категорії персоналу		
Керівники нижчого рівня, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники		Керівники вищого рівня
	Керівники середнього рівня	
Пакети		
Економ	Стандарт	Еліт
Страхова сума на 1 застраховану особу на рік, грн		
200 000	250 000	350 000

Джерело: складено за даними ТОВ «РА.ДА»

Як свідчать дані табл. 2.3, керівникам вищого рівня надається пакет «Еліт», керівникам середнього рівня – пакет «Стандарт». Керівники нижчого рівня, професіонали, фахівці, технічні службовці та робітники мають право обрати пакет «Стандарт» або «Економ».

Варто зазначити, що Товариство оплачує 100% суми страхового полісу керівникам вищого та середнього рівнів, а також оплачує страхові поліси членам сімей керівників вищого рівня. Щодо керівників нижчого рівня, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників, то Товариство оплачує тільки 50% вартості страхових полісів для цих категорій працівників.

Медичне страхування не є обов'язковою опцією соціального пакета й співробітники мають право відмовитися від неї. Оскільки керівникам нижчого рівня, професіоналам, фахівцям, технічним службовцям і робітникам оплачується тільки половина вартості страхового поліса, то у 2021 році лише близько 40% працівників цих категорій скористалися такою опцією соціального пакета. У зв'язку з цим, вважаємо, що ця опція соціального пакета не є достатньо ефективною, оскільки більше половини (55%) від загальної чисельності персоналу у 2021 році не скористалися послугами медичного страхування.

Як ми зазначали, ТОВ «РА.ДА» оплачує страхові поліси членам сімей, зокрема і дітям, керівників вищого рівня. Щодо інших категорій персоналу, то програмою медичного страхування передбачено також можливість застрахувати дітей, проте страхові поліси співробітники мають оплачувати самостійно.

З одного боку, можливість застрахувати свою дитину є достатньо привабливою пропозицією, оскільки у разі укладення компанією договору із страховою компанією можуть надаватися корпоративні знижки – біля 50 %, якщо кількість застрахованих дітей співробітників становитиме понад 200 осіб.

Разом з тим ця програма (страхування дітей) не набула поширення серед співробітників ТОВ «РА.ДА», оскільки вартість страхового полісу є достатньо дорогою, і не всі працівники можуть собі дозволити їх оплатити. У 2021 р. цією пропозицією скористалися лише 25 співробітників, що становило 8,7% від загальної чисельності працівників. У зв'язку з невеликою кількістю працівників, які долучилися до програми страхування дітей, страхова компанія не надала корпоративну знижку у розмірі 50% від вартості страхового полісу.

Щодо *оплати спортивних занять*, то варто зазначити, що спортивні заняття компанія організовує 2 рази на тиждень в обід або увечері. Відвідувати такі заняття можуть усі працівники ТОВ «РА.ДА» незалежно від категорії, посади, віку тощо. Компанія запрошує різних тренерів (з йоги, пілатесу, гімнастики) відповідно до інтересів та побажань співробітників. Час проведення спортивних занять співробітники вибирають самостійно.

Проведення спортивних занять є корисним не тільки для зміцнення здоров'я співробітників, але і для підвищення їхньої працездатності. Це пов'язано з тим, що частина співробітників значну частку свого робочого часу проводять сидячи, а часу на відвідування спортивних занять самостійно завжди бракує через ненормований робочий час (невідкладні замовлення, стислі строки реалізації проєктів та ін.).

Усі співробітники ТОВ «РА.ДА» мають право на щорічну оплачувану основну відпустку тривалістю 24 календарні дні згідно із українським

законодавством (КЗпП України та Законом України «Про відпустки»). Графіки відпусток затверджують менеджери відповідних напрямів. Під час розроблення графіків відпусток беруться до уваги потреби та побажання співробітників й необхідність їх присутності на роботі у відповідний період.

Щодо *додаткової оплачуваної відпустки*, то лише менеджерам вищого рівня надається право на таку відпустку. Тривалість додаткової оплачуваної відпустки становить 5 календарних днів. Щодо інших співробітників, то вони можуть скористатися правом на одержання відпустки без збереження заробітної плати відповідно до законодавчих норм.

У разі *припинення трудового договору* (контракту) ТОВ «РА.ДА» *виплачує вихідну допомогу* в розмірі трьох середньомісячних заробітних плат (понад передбачений законодавством розмір). Загалом надання вихідної допомоги є хорошою практикою, особливо з погляду формування позитивного бренду роботодавця. Разом з тим ця опція соціального пакета передбачена лише для керівників вищого та середнього рівнів управління.

У ТОВ «РА.ДА» функціонує *корпоративна бібліотека*, фонд якої налічує більше ніж 800 електронних та друкованих книг з військової справи, бізнесу, економіки, продажів, фінансів, лідерства, управління командами тощо. Компанія передплачує різні фахові періодичні видання. Співробітники Товариства можуть вільно користуватися послугами корпоративної бібліотеки.

Для *організації навчання персоналу* ТОВ «РА.ДА» запрошує зовнішніх тренерів – фахівців. Усі програми навчання поділяються на дві групи:

1) орієнтовані на формування фахових компетентностей (*hard skills*). Навчальні групи формуються у розрізі певних професійних груп працівників (за функціональними напрямками);

2) орієнтовані на формування особистісних компетентностей (*soft skills*). Навчальні групи формуються незалежно від належності працівників до відповідної професійної групи (функціонального напрямку).

Навчальні програми у сфері продажів і маркетингу охоплюють розвиток компетентностей з:

- технік управління продажами;
- маркетингових комунікацій;
- маркетингових інструментів побудови системи продажів;
- Digital-комунікацій;
- PR-комунікацій;
- технік роботи із запереченнями та переконливої аргументації;
- тактики та сценаріїв переговорного процесу та ін.

З-поміж програм розвитку особистісних компетентностей:

- навики презентації;
- навики ефективних комунікацій;
- розвиток системного мислення;
- розвиток креативного мислення;
- навики використання техніки генерації ідей.

Співробітники Товариства можуть брати участь у навчанні без будь-яких обмежень, одержувати нові знання та навики, необхідні для поліпшення результатів праці, ефективної командної взаємодії.

Необхідно також зазначити, що менеджери та провідні фахівці Товариства можуть також виступити в ролі тренерів у разі якщо вони володіють цінними знаннями, новими технологіями та підходами, які мають практичну цінність для компанії.

Серед переваг організації навчання в ТОВ «РА.ДА» виокремимо такі:

- залучення компетентних фахівців – практиків для розробки програм та проведення навчання;
- відповідність програм навчання потреба компанії;
- використання розробниками сучасних технологій навчання
- програми пройшли успішну апробацію на співробітниках Товариства.

Важливою перевагою організації навчання є те, що більшість занять проводиться в робочий час на робочому місці, тому працівникам не потрібно витрачати час на навчання.

З-поміж недоліків організації навчання варто виокремити такі:

- недостатнє врахування потреб працівників у розвитку необхідних компетентностей;
- відсутність практики оплати навчання працівників у закладах вищої освіти (на бакалаврському та магістерському освітніх рівнях й освітньо-науковому рівні);
- несвоєчасність оновлення програм;
- відсутність практики оцінювання ефективності навчальних програм.

Кожного року (крім 2020 та 2022) компанія організовує корпоративні заходи, приурочені до різних подій. Корпоративні заходи можуть відвідувати усі працівники. Так як компанія є невеликою, то участь у корпоративних заходах дозволяє дізнатися більше інформації про колег, тісніше поспілкуватися. Організація подібних заходів позитивно впливає на моральний клімат, сприяє розвитку корпоративної культури, командної роботи та формуванню лояльності працівників до компанії.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «РА.ДА» докладас зусиль до формування ефективної системи надання працівникам соціальних виплат і благ. Разом з тим аналіз засвідчив, що в Товаристві мають місце недоліки, котрі негативно впливають на лояльність працівників та їх закріплення у Товаристві.

2.3 Оцінка рівня задоволеності працівників соціальним пакетом у ТОВ «РА.ДА»

З метою розроблення дієвої компенсаційної політики потрібно регулярно досліджувати рівень задоволення персоналу соціальним пакетом. Ефективним

методом з'ясування позитивних і негативних аспектів, пов'язаних із формуванням соціального пакета, визначення значущих для працівників потреб є проведення опитування, у тому числі і у формі анкетування.

Для з'ясування ступеня задоволеності співробітників ТОВ «РА.ДА» соціальними виплатами та благами, а також оцінювання їх потреб, нами було підготовлено опитувальний листок, який подано в *додатку В*.

Проведене опитування дозволило з'ясувати вузькі місця та визначити напрями покращення практики розроблення соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».

Усього було опитано 75 респондентів: 39 жінок і 36 чоловіків. Щодо жінок, то серед них: 2 керівника вищого рівня, 4 керівників середнього рівня та 4 нижчого рівня, 9 професіоналів, 10 фахівців, 6 технічних службовців і 4 робітника. Щодо чоловіків, то з-поміж респондентів: 2 керівника вищого рівня, 5 керівників середнього рівня та 2 нижчого рівня, 6 професіоналів, 8 фахівців, 6 технічних службовців і 7 робітників. Вік респондентів, які взяли участь в опитуванні – від 24 до 50 років.

Проведемо аналіз результатів анкетування. На запитання «Чи використовується в компанії соціальний пакет?» 75 співробітників, що складає 93%, дали позитивну відповідь, що вказує на їхню обізнаність про наявність соціальних виплат і благ. 5 співробітникам було складно відповісти на це запитання, що може свідчити про те, що вони вважають соціальні заохочення і блага звичайними речами й не сприймають їх як винагороди, чи цілком імовірно не мають про них уявлення. Розподіл відповідей респондентів (у розрізі гендеру) на запитання «Чи використовується в компанії соціальний пакет?» подано на рис. 2.10.

Обізнаність 93% співробітників про наявність соціального пакета є позитивним моментом й вказує на їхню заінтересованість у соціальних виплатах і благах.

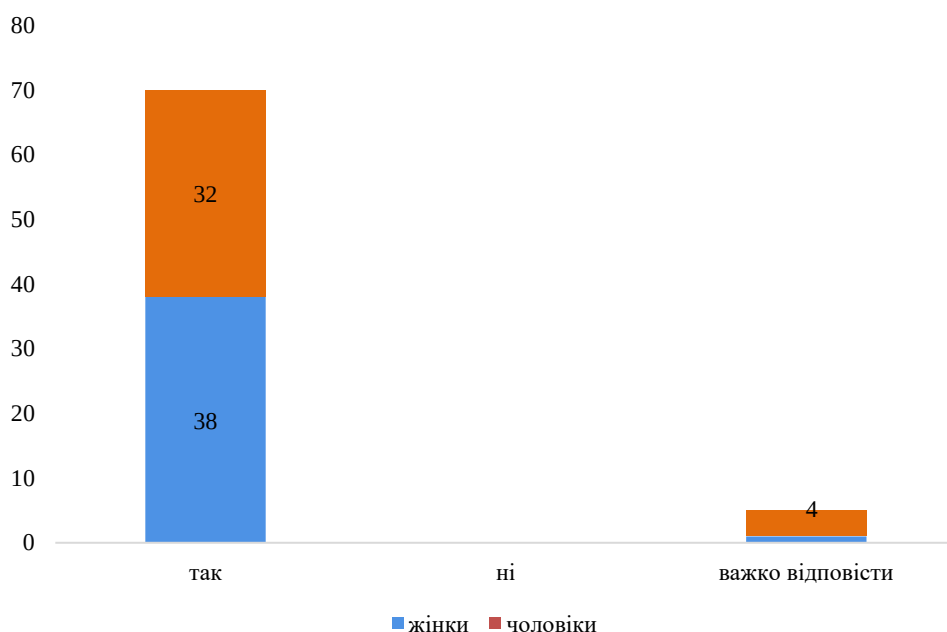


Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей респондентів (у розрізі гендеру) на запитання «Чи використовується в компанії соціальний пакет?», осіб

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

Оцінку співробітниками рівня своєї задоволеності соціальними виплатами та благами в ТОВ «РА.ДА» наведено на рис. 2.11. Жоден респондент не висловив своєї задоволеності соціальним пакетом на 90 та 100%. Так само жоден респондент не зазначив що він цілком не задоволений соціальним пакетом. Лише 5 респондентів, що складає 6,7% від загальної їх кількості, оцінили рівень свого задоволення соціальним пакетом на 80%. Найбільша кількість респондентів (20 осіб, що складає 26,7% від загальної кількості респондентів) зазначили, що вони задоволені соціальним пакетом на 60%. 15 респондентів, що складає 20% від загальної їх кількості, оцінили рівень свого задоволення соціальним пакетом на 70% й 14 респондентів (18,7%) – на 50%. Середньоарифметичне значення рівня задоволення респондентів соціальним пакетом дорівнює 53%, що вказує на наявність недоліків у його формуванні.

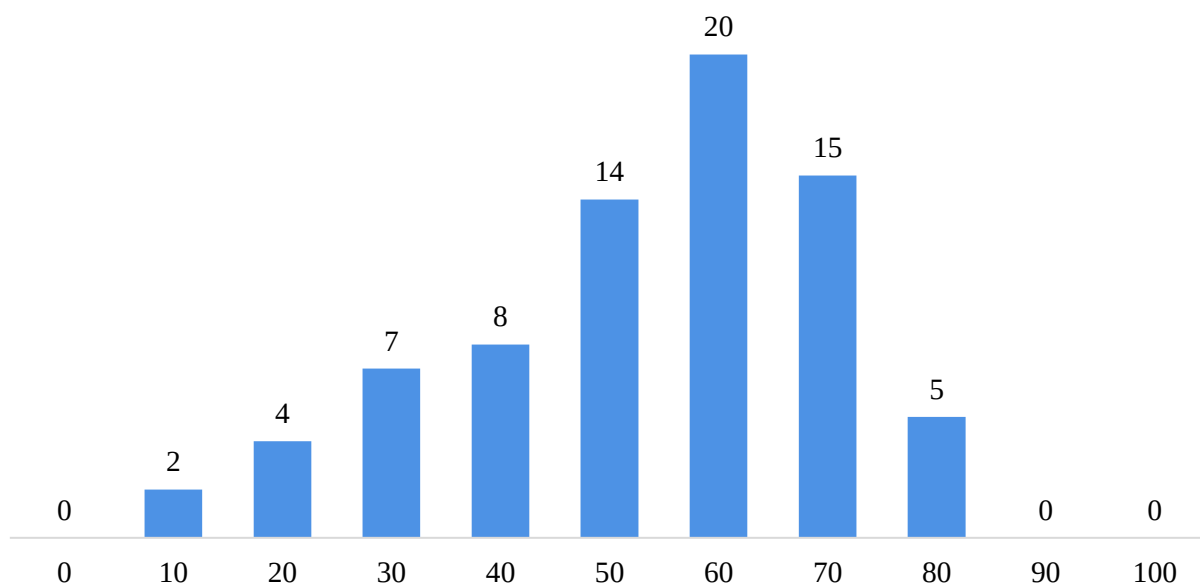


Рисунок 2.11 – Оцінка співробітниками рівня своєї задоволеності соціальними виплатами та благами в ТОВ «РА.ДА», %

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви соціальний пакет, який пропонує Товариство, конкурентним порівняно із соціальними пакетами, які пропонують інші компанії?» наведено на рис. 2.12. Результати опитування засвідчили, що більшість респондентів (53%) вважає, що наявний у ТОВ «РА.ДА» соціальний пакет не є конкурентним порівняно із соціальними пакетами, котрі пропонують інші компанії. Лише 32% респондентів зазначили, що соціальний пакет є конкурентним і 15% було складно визначитися з відповіддю.

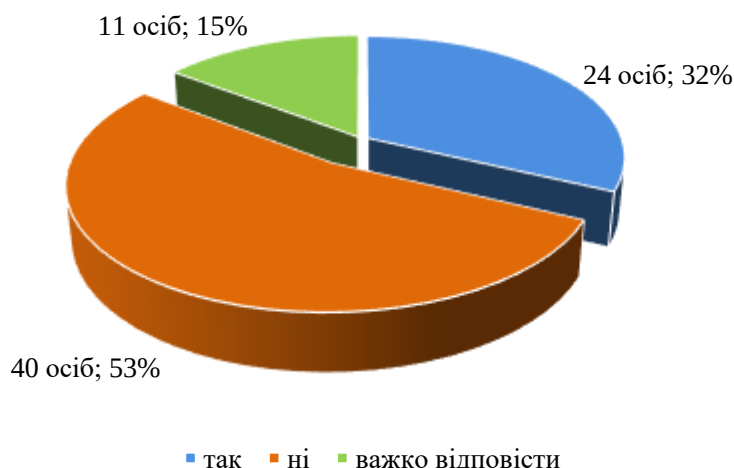


Рисунок 2.12 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви соціальний пакет, який пропонує Товариство, конкурентним порівняно із соціальними пакетами, які пропонують інші компанії?»

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи необхідно вносити зміни в практику формування соціального пакета, який використовується в компанії?» зображено на рис. 2.13. Так, переважна більшість респондентів (96%) вважає, що керівництво Товариства має внести зміни до практики (порядку, структури, переліку винагород тощо) розроблення та надання соціального пакета. Лише 3 особи (2 чоловіки й 1 жінка) висловилися щодо необов'язковості внесення змін до компенсаційної політики Товариства в частині формування соціального пакета. Це може вказувати на їхню байдужість до цієї складової винагороди за працю, аніж стовідсоткову задоволеність соціальними виплатами та благами.

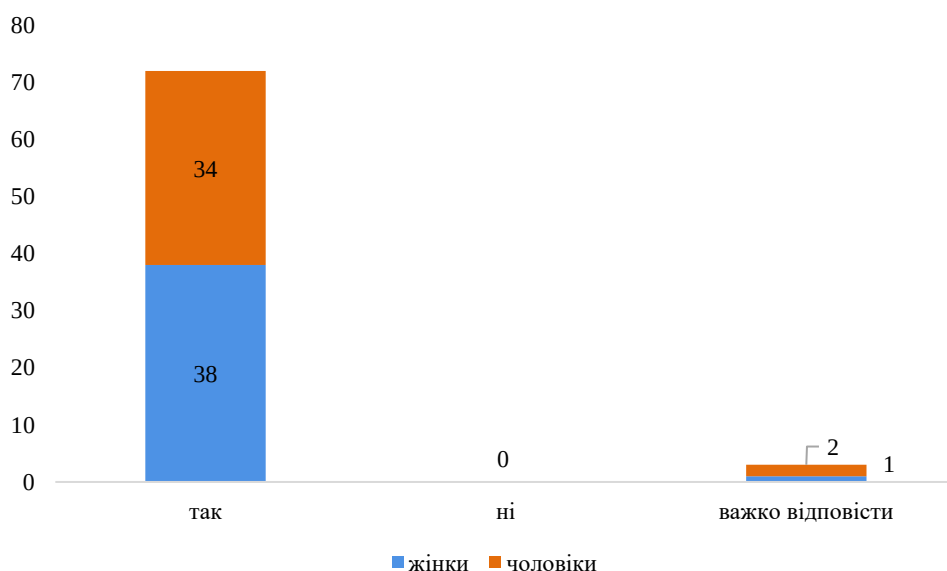


Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи необхідно вносити зміни в практику формування соціального пакета, який використовується в компанії?», осіб

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

Результати оцінювання респондентами рівня своєї задоволеності різними складовими соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» наведено на рис. 2.14. Як свідчать дані рис. 2.14, найбільший відсоток респондентів задоволені оплатою мобільного зв'язку: 98,7% вибрали варіанти «повністю задоволений» та «швидше задоволений, ніж не задоволений». Результати анкетування засвідчили також високий рівень задоволеності респондентів безкоштовним відвідуванням бібліотеки (88% позитивних відповідей) та оплатою навчання (84%).

Трохи більше половини респондентів (56%) задоволені оплатою спортивних занять в офісі. Це може вказувати на те, що значна частина працівників Товариства або не відвідує спортивних занять (через різні обставини), або їх не влаштовує організація таких занять.

Найбільший рівень невдоволення працівники висловили такими опціями соціального пакета, як медичне страхування (82,7% респондентів дали негативні відповіді) та додаткова оплачувана відпустка (81,3% негативних відповідей). Це насамперед пов'язано з тим, що додаткова оплачувана відпустка надається лише

керівникам вищого рівня, а стовідсоткове відшкодування витрат за програмою медичного страхування передбачено лише для керівників вищого та середнього рівнів.



Рисунок 2.14 – Результати оцінювання респондентами рівня своєї задоволеності різними складовими соціального пакета у ТОВ «РА.ДА», осіб
Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

За результатами оцінювання співробітниками ТОВ «РА.ДА» важливості соціальних виплат і благ можемо зробити такі висновки. Найбільшу зацікавленість респонденти виявили у «медичному страхуванні» й «оплаті мобільного зв'язку», котрим переважна більшість (72 особи) виставили 1-ий та 2-ий ранги. Досить високий інтерес виявили респонденти до таких опцій як «оплата навчання», «оплата спортивних занять» та «надання кредитів і позик на пільгових умовах».

Оцінку рівня зацікавленості у різних соціальних виплатах і благах працівників ТОВ «РА.ДА» у гендерному розрізі зображено на рис. 2.15.

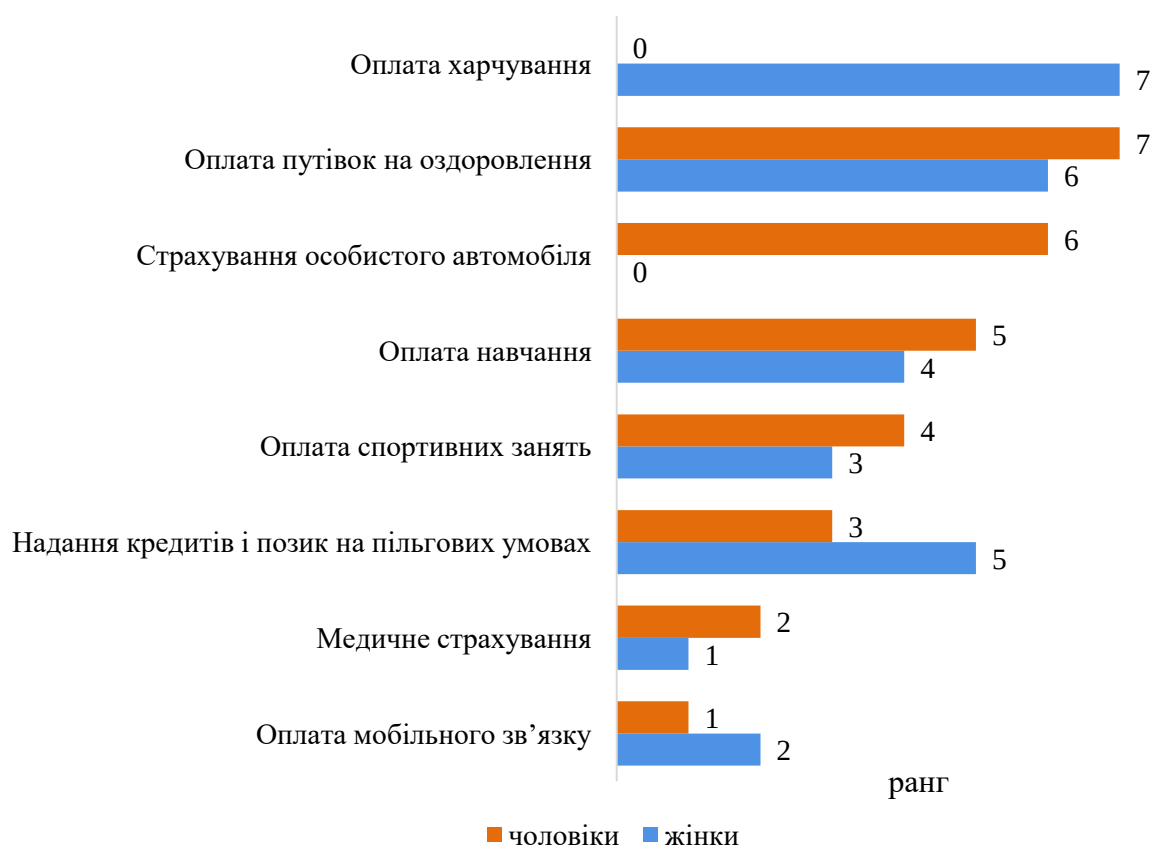


Рисунок 2.15 – Оцінка рівня зацікавленості у різних соціальних виплатах і благах працівників ТОВ «РА.ДА» у гендерному розрізі

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

Як свідчать дані рис. 2.15, зацікавленість чоловіків і жінок ТОВ «РА.ДА» у різних опціях соціального пакета суттєво не відрізняється. Серед відмінностей варто виокремити такі:

- в одержанні кредитів і позик на пільгових умовах чоловіки виявилися більше зацікавленими, ніж жінки: 3-тій ранг у чоловіків і 5-тий – у жінок;
- серед семи найбільш значущих для чоловіків опцій – страхування особистого автомобіля (6-тий ранг), для жінок – оплата харчування (7-мий ранг).

Низьку зацікавленість виявили працівники у таких опціях як «пенсійне страхування», «компенсація транспортних витрат», «надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору» та «корпоративна бібліотека».

Отже за результатами оцінювання респондентами значущості різних опцій соціального пакета можемо зробити такі висновки:

- працівники виявили високу зацікавленість у наявних вже в компанії соціальних благах, зокрема медичному страхуванні, оплаті мобільного зв'язку, спортивних занять та навчання, незважаючи на те, що більшість працівників незадоволені наявними програмами медичного страхування, й майже половина – не задоволені організацією спортивних занять;
- працівники зацікавлені в одержанні додаткових соціальних благ, які на сьогодні в компанії не надаються: в кредитах і позиках на пільгових умовах, оплаті путівок на оздоровлення, страхуванні особистого автомобіля та оплаті харчування;
- респонденти не виявили зацікавленість в окремих соціальних благах, які сьогодні пропонує Товариство своїм співробітникам, зокрема це стосується таких благ як «надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору» та «корпоративна бібліотека», хоча респонденти задоволені роботою корпоративної бібліотеки;
- рівень зацікавленості чоловіків і жінок в окремих соціальних благах відрізняється, що доцільно було б враховувати під час формування соціального пакета.

За результатами аналізу відповідей співробітників ТОВ «РА.ДА» на запитання «Чи вважаєте Ви формування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури доцільним та ефективним?» встановлено, що четверо керівників вищої ланки (100% опитаних з цієї категорії) оцінюють цей метод як доцільний та ефективний (рис. 2.16). П'ятеро керівників середньої ланки з дев'яти не вважають такий метод прийнятним. Решта категорій працівників не підтримують метод проектування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури: шістнадцять співробітників, що складає 25,8% від загальної кількості цієї категорії респондентів, оцінюють цей метод як доцільний та ефективний.

Такий розподіл відповідей респондентів пояснюється тим, що керівники вищої ланки одержують більше соціальних виплат і благ порівняно з іншими

співробітниками. Така ситуація, як засвідчили результати опитування, негативно сприймається керівниками нижчої ланки, професіоналами, фахівцями та іншими категоріями, що може призвести до зниження їхньої лояльності до компанії, а отже, стати причиною звільнення з роботи.

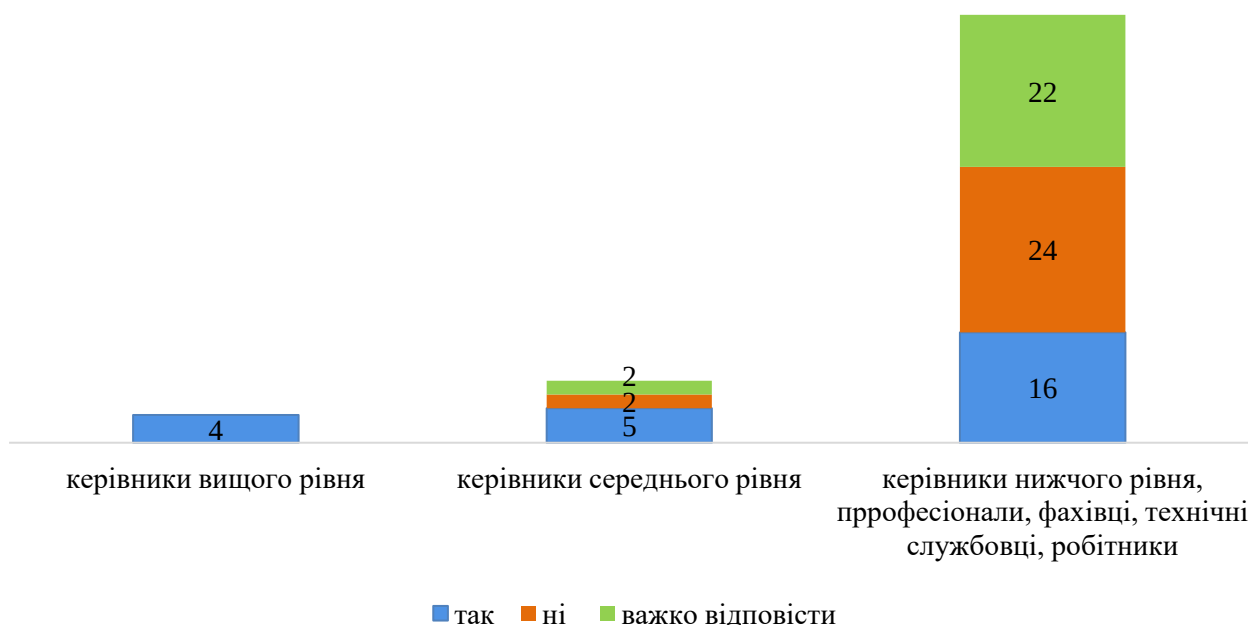


Рисунок 2.16 – Відповіді співробітників ТОВ «РА.ДА» на запитання «Чи вважаєте Ви формування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури доцільним та ефективним?», осіб

Джерело: побудовано за результатами анкетування працівників ТОВ «РА.ДА»

На запитання «Чи хотіли б Ви самостійно обирати для себе соціальний пакет із запропонованих вам наборів?» всі співробітники висловили таке бажання, що підтверджує їх невдоволеність переліком соціальних виплат і благ, котрі пропонує Товариство.

Отже, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що наявна у ТОВ «РА.ДА» практика формування соціального пакета не є ефективною, у зв'язку з чим він не має позитивного впливу на мотивацію та лояльність працівників, їхній добробут й результативність діяльності. Виходячи з цього, на основі одержаних результатів анкетування Товариство повинне внести зміни в наявну процедуру проектування соціального пакета.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА В ТОВ «РА.ДА»

3.1 Напрями удосконалення формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»

На підставі діагностики фінансово-економічних показників діяльності, наявної практики формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА», рівня задоволеності співробітників соціальними виплатами та благами запропоновано такі напрями удосконалення проєктування соціального пакета:

1) здійснити діагностику й визначити фінансові можливості компанії щодо надання соціальних виплат і благ, зіставити їх з потребами та інтересами співробітників;

2) під час розробки переліку соціальних виплат і благ необхідно брати до уваги потреби та побажання співробітників, їх здобутки й внесок у результати діяльності Товариства, структуру персоналу й специфіку компанії;

3) проєктувати перелік соціальних виплат і благ на основі «шведського столу» або «кафетерію»;

4) запровадити програми медичного страхування для всіх співробітників Товариства на безоплатній основі;

5) підготувати та затвердити внутрішнє Положення з проєктування соціального пакета персоналу ТОВ «РА.ДА»;

6) включити до складу соціального пакета нематеріальні винагороди.

Виявлені під час аналізу недоліки у проєктуванні соціального пакета та пропозиції щодо його удосконалення у ТОВ «РА.ДА» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Виявлені під час аналізу недоліки у проєктуванні соціального пакета та пропозиції щодо його удосконалення у ТОВ «РА.ДА»

Недоліки	Пропозиції щодо удосконалення	Діяльність/результати	Тривалість	Посадові особи	Додаткові затрати
1	2	3	4	5	6
1.Неефективне проєктування соціального пакета (СП)	Діагностика й визначення фінансових можливостей компанії щодо надання соціальних виплат і благ, зіставлення їх з потребами співробітників	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка фінансових можливостей Товариства організація фокус груп, інтерв'ювання, опитування/анкетування 	14-21 день	Фінансовий менеджер, менеджер з персоналу	Не вимагає додаткових витрат
2.Неврахування СП потреб та побажань співробітників	Урахування потреб та побажань співробітників, їх здобутків і внеску у результати діяльності Товариства під час розробки СП	<ul style="list-style-type: none"> Встановлення переліку соціальних виплат і благ залежно від категорії й стажу роботи співробітників у Товаристві встановлення переліку соціальних виплат і благ залежно від віку, сімейного стану, стану здоров'я співробітників 	21 день	Менеджер з персоналу	Розроблення не вимагає додаткових витрат
3.Неефективний підхід до проєктування СП	Проєктування переліку соціальних виплат і благ на основі «шведського столу» або «кафетерію»	Можливість співробітників обирати соціальні виплати та блага із запропонованого переліку або вибирати СП із пропонуванних наборів	21 день	Директор з управління персоналом, менеджер з персоналу	Витрати на СП для одного співробітника: від 32 000 до 114 000 грн залежно від категорії

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
4. Брак внутрішнього нормативного документа, котрий регламентує процедуру проєктування СП в компанії	Підготовка та затвердження внутрішнього Положення з проєктування СП персоналу ТОВ «РА.ДА»	<ul style="list-style-type: none"> Визначення зобов'язань Товариства щодо надання СП в контракті підготовка та затвердження внутрішнього Положення з проєктування СП як окремого документа або як додатку (розділу) до колективного договору 	30 днів	Директор з управління персоналом, менеджер з персоналу	Не вимагає додаткових витрат
5. Невдоволення співробітників програмою медичного страхування	Запровадження програми медичного страхування для всіх співробітників Товариства на безоплатній основі	<ul style="list-style-type: none"> Пошук надійної страхової компанії укладання договору зі страховою компанією запровадження програми медичного страхування 	30 днів	Директор з персоналу, менеджер з персоналу	Витрати на страховий поліс на одного співробітника – 12 000 грн. Витрати на страхування усіх співробітників – 3432 тис. грн
6. Невикористання нематеріальної винагороди як складової СП	Включення до складу СП нематеріальних винагород	<ul style="list-style-type: none"> Організація та проведення корпоративних змагань привітання працівників компанії з днем народження 	на протязі року	Менеджер з персоналу	Витрати на призовий фонд – 150 тис. грн. Витрати на подарунки працівникам – 1224 тис. грн

Джерело: розроблено автором

Пропоновані нами етапи проєктування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» наведено на рис. 3.1.

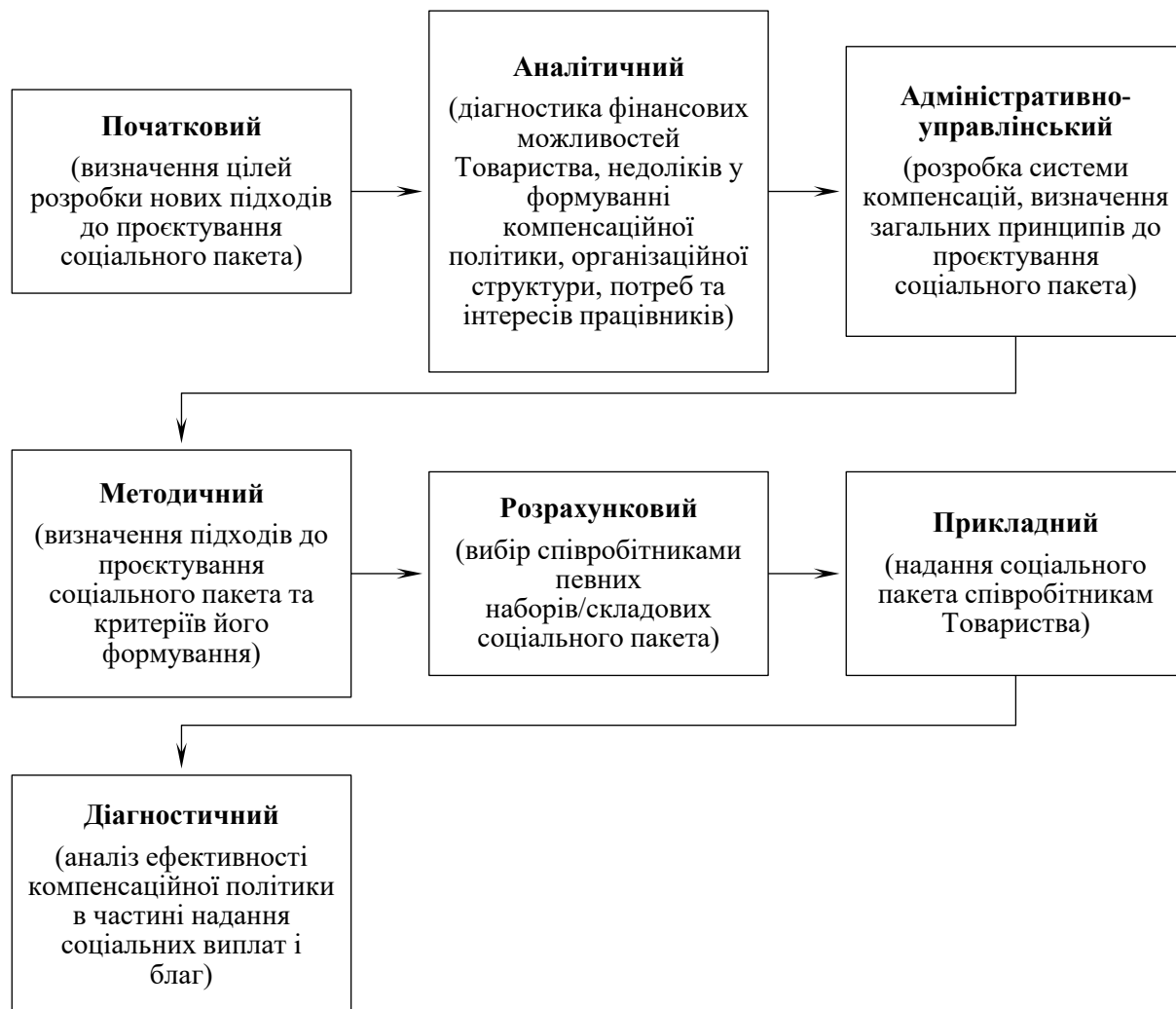


Рисунок 3.1 – Пропоновані нами етапи проєктування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА»

Джерело: побудовано автором

У процесі проєктування соціального пакета необхідно розуміти, що набір соціальних виплат і благ не може бути однаковим для усіх співробітників. Крім того Товариство має реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці та у

професійно-кваліфікаційній структурі персоналу. Важливо, щоб соціальний пакет формував у співробітників відчуття піклування про них з боку Товариства.

Незважаючи на невисокий рівень задоволеності працівників ТОВ «РА.ДА» наявною диференціацією соціального пакета залежно від ієрархічної структури компанії вважаємо, що цей підхід варто залишити. Це пов'язано з тим, що цінність різних посад і робіт для Товариства є різною, і внесок працівників у результати діяльності також відрізняється, тому не може бути запроваджено однакові соціальні пакети для керівників, професіоналів і тим паче робітників.

У зв'язку з цим пропонуємо розробити різні за структурою соціальні пакети для таких категорій працівників:

- керівники вищого рівня;
- керівники середнього рівня;
- керівники нижчого рівня;
- професіонали і фахівці;
- технічні службовці і робітники.

Як ми вже зазначали, під час проєктування соціального пакета потрібно враховувати потреби та інтереси працівників, які можуть відрізнятися. Причому на пріоритетність потреб можуть впливати різні фактори: вік, гендер, сімейний статус, рівень освіти тощо. Так, те що може зацікавити молодих співробітників на початку трудової кар'єри може бути нецікавим для працівників з досвідом роботи чи для представників старших вікових груп.

У зв'язку з цим проєктування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури Товариства рекомендуємо доповнити гнучким підходом, за якого співробітники самостійно можуть обирати винагороди та блага, які відповідають їхнім інтересам.

Такими гнучкими підходами можуть бути:

- принцип «кафетерію», за якого співробітники вибирають певний набір соціальних виплат і благ;

– принцип «шведського столу», згідно з яким співробітники вибирають на певну суму балів соціальні блага з усього запропонованого переліку винагород.

Принцип «шведського столу» дає змогу максимально персоніфікувати соціальні пакети й врахувати потреби співробітників.

Серед недоліків у проєктуванні соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» нами виокремлено відсутність внутрішнього документа, котрий регламентував би розроблення та надання співробітникам соціальних виплат і благ. Виходячи з цього, рекомендуємо підготувати та затвердити Положення з проєктування соціального пакета персоналу ТОВ «РА.ДА», структуру якого наведено на рис. 3.2.

Структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу ТОВ «РА.ДА»	Загальні положення
	Цілі проєктування соціального пакета
	Порядок планування витрат на соціальні пакети
	Порядок формування наборів соціальних виплат і благ для різних категорій персоналу
	Порядок вибору працівниками соціальних виплат і благ із запропонованого переліку
	Адміністрування надання працівникам соціальних пакетів
	Моніторинг задоволеності працівників соціальними пакетами
	Порядок внесення змін до Положення

Рисунок 3.2 – Рекомендована нами структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу ТОВ «РА.ДА»

Джерело: побудовано автором

Важливо, щоб Положення з проєктування соціального пакета персоналу ТОВ «РА.ДА» було обговорене на зборах трудового колективу, погоджене із

представниками найманих працівників. Положення може бути затверджене як окремий документ або ж як розділ чи додаток до Колективного договору Товариства. Рекомендуємо переглядати Положення щороку.

За результатами анкетування нами з'ясовано, що для співробітників ТОВ «РА.ДА» найбільш значущою опцією соціального пакета є медичне страхування. При цьому лише 17,3% респондентів задоволені наявною програмою медичного страхування. У зв'язку з цим керівництво Товариства має змінити практику медичного страхування.

У процесі проєктування соціального пакета рекомендуємо звернутися до зарубіжного досвіду. У США витрати на соціальні виплати та блага приблизно складають 40-50 % базової винагороди за працю.

З метою посилення мотивації співробітників міжнародні компанії практикують різні соціальні заохочення та винагороди:

- оплачувані додаткові вихідні дні (до 20 днів на рік): святкові дні (до 7-11 днів), канікули (різдвяні, пасхальні – до 12 днів) й сімейні свята (до 5 днів);

- оплата днів тимчасової непрацездатності від 2-3 днів до 6 місяців на рік. У такій програмі беруть участь до 80% адміністративного персоналу, технічних і конторських співробітників і 37% робітників. Іншим працівникам оплачується 26 днів у разі хвороби. У випадку тривалої хвороби виплачується допомога в розмірі 50-60% винагороди за працю;

- оплата роботодавцем медичного страхування становить до 80% витрат на медичне обслуговування;

- внески на пенсійне страхування складають 50-60 % винагороди за працю;

- внески на страхування життя становлять від 100% (44% застрахованих) до 200 % (56% застрахованих) річного розміру їхньої винагороди за працю;

- оплата навчання у коледжах,

- безкоштовні обіди, чай, кава тощо.

Найбільшу частку витрат на соціальні пакети (до 50 %) складають витрати на різні види страхування. Унаслідок запровадження даних програм витрати компаній на соціальні пакети складають 15% витрат на персонал [20].

З метою удосконалення програм медичного страхування, рекомендуємо у ТОВ «РА.ДА» запровадити ці програми для всіх співробітників Товариства на безоплатній основі. Це сприятиме підвищенню мотивації та посиленню лояльності співробітників, закріплюватиме їх в Товаристві й знижуватиме плинність персоналу. Це важливо для формування позитивного бренду роботодавця, котрий піклується про здоров'я власного персоналу.

Дієвим засобом поліпшення компенсаційної політики може бути запровадження нематеріальних винагород, з-поміж яких нами запропоновано організовувати та проводити корпоративні змагання та вітати працівників компанії з днем народження (див. табл. 3.1).

Організація корпоративних змагань сприятиме розвитку конкуренції між працівниками, що позитивно впливатиме на ефективність діяльності компанії. Проведення корпоративних змагань дасть змогу співробітникам відслідковувати свої досягнення та успіхи, підвищувати свою компетентність, що важливо для удосконалення результатів діяльності. Рекомендуємо винагороджувати переможців певними відзнаками (подарунками чи призами), щоб заохочувати співробітників брати активну участь у змаганнях. Витрати Товариства на відзнаки становитимуть близько 150 тис. грн.

Для привітання співробітників з днем народження рекомендуємо дарувати не дуже дорогі, але і не символічні подарунки. Працівники усвідомлюватимуть, що керівництво цінує кожного з них, приділяючи їм увагу. Вважаємо за доцільне диференціювати вартість подарунків залежно від категорії персоналу:

- для керівників середнього та вищого рівнів – по 10 000 грн на кожного співробітника (усього $12 \cdot 10\,000 = 120\,000$ грн);

- для керівників нижчого рівня, професіоналів і фахівців – по 5000 грн (усього $141 \cdot 5000 = 705\,000$ грн);

– для технічних службовців і робітників – по 3000 грн (усього $133 \cdot 3000 = 399\,000$ грн).

Загальна вартість витрати на подарунки співробітникам Товариства дорівнюватиме 1224 тис. грн.

Отже, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працівників соціальним пакетом, а відтак після їх запровадження можна очікувати на підвищення лояльності та мотивації працівників, і як наслідок, на поліпшення результатів.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення підходів до формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА»

Важливим принципом проєктування набору соціальних виплат і благ у ТОВ «РА.ДА», як вже неодноразово зазначалося, має бути врахування потреб та інтересів співробітників. У зв'язку з цим нами запропоновано запровадити гнучкий підхід до розроблення соціального пакета, відповідно до якого працівники зможуть обирати ті соціальні виплати й блага, в яких вони найбільшою мірою зацікавлені. Виходячи з цього, у ТОВ «РА.ДА» пропонуємо соціальний пакет проєктувати за двома підходами: відповідно до ієрархічної структури компанії й за принципом «кафетерію».

Приклад такого підходу наведено в табл. 3.2.

Під час формування соціального пакета, насамперед ураховано потреби працівників ТОВ «РА.ДА», визначені під час анкетування, котрі наведено в другому розділі. Так, медичне страхування включено до всіх наборів соціальних пакетів та для усіх категорій персоналу. Це пов'язано з тим, що за результатами опитування співробітники виявили високу зацікавленість у цій опції, а наявні у Товаристві програми медичного страхування, як засвідчили результати аналізу, є неефективними.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо проектування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури компанії і принципу «кафетерію»

Категорія працівників	Соціальні блага		
	Набір 1	Набір 2	Набір 3
Керівники вищого рівня	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	Оплата навчання	Оплата путівок на оздоровлення
	Медичне страхування членів сім'ї	Оплата спортивних занять	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
	Службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто		
	Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору		
Керівники середнього рівня	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	Оплата спортивних занять	Оплата путівок на оздоровлення
	Оплата харчування	Оплата навчання	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
	Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору		
Керівники нижчого рівня	Оплата проїзду	Оплата спортивних занять	Часткова оплата путівок на оздоровлення
	Оплата харчування	Оплата навчання	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
Професіонали та фахівці	Оплата проїзду	Оплата спортивних занять	Оплата харчування
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
Технічні службовці та робітники	Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата харчування
	Медичне страхування		

Джерело: складено автором

Щодо оплати мобільного зв'язку, то цю опцію включено до усіх соціальних пакетів таких категорій персоналу, як керівники (усіх рівнів), професіонали та фахівців. Для технічних службовців і робітників цю опцію включено як альтернативу в одному з наборів. Це пов'язано з тим, що з одного боку ці категорії персоналу меншою мірою використовують мобільний зв'язок у своїй професійній діяльності, а з іншого боку – працівникам надано можливість вибрати інші опції соціального пакета відповідно до власних потреб.

Таку опцію, як надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору, запропоновано залишити в соціальних пакетах керівників вищого та середнього рівнів, оскільки на сьогодні ця опція пропонується цим категоріям персоналу. Крім того, загальна чисельність керівників вищого та середнього рівнів у 2021 році дорівнювала 12 осіб. Зважаючи на низьку плинність з-поміж цих категорій, ця опція соціального пакета не потребуватиме суттєвих витрат.

Наведений підхід можна доповнити проєктуванням соціальних виплат і благ відповідно до заслуг співробітників. Залежно від результатів роботи та досягнень керівників середнього рівня, пропонується їм набір може бути розширений таким благом як «службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто». Соціальний пакет керівників нижчого рівня може бути розширений опцією «надання кредитів і позик на пільгових умовах».

Отже, запровадження розроблених нами пропозицій з удосконалення проєктування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» сприятиме:

- просуванню бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці;
- посиленню лояльності працівників та їх закріпленню у Товаристві;
- підвищенню працездатності працівників;
- підвищенню мотивації співробітників й заохоченню їх до покращення результатів діяльності.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА»

Для обґрунтування економічної доцільності запровадження пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» потрібно порівняти додаткові витрати із очікуваними зисками.

Наведемо приблизні розрахунки витрат на соціальні пакети різних категорії працівників.

Витрати на соціальний пакет керівника вищого рівня на рік включатимуть:

- витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн;
- оплата мобільного зв'язку – 2000 грн;
- витрати на службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто – 50 000 грн;
- витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 50 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника вищого рівня дорівнюватимуть 114 000 грн.

Витрати на соціальний пакет керівника середнього рівня на рік міститимуть:

- витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн;
- оплата мобільного зв'язку – 2000 грн;
- витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 50 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника середнього рівня дорівнюватимуть 64 000 грн.

Витрати на соціальний пакет керівника нижчого рівня на рік охоплюватимуть:

- витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн;
- оплата мобільного зв'язку – 2000 грн;
- витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 40 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника нижчого рівня дорівнюватимуть 54 000 грн.

Витрати на соціальний пакет професіонала й фахівця на рік включатимуть:

- витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн;
- оплата мобільного зв'язку – 2000 грн;
- витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 20 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет професіонала й фахівця дорівнюватимуть 34 000 грн.

Витрати на соціальний пакет технічного службовця й робітника на рік міститимуть:

- витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 12 000 грн;
- витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 20 000 грн.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет технічного службовця й робітника дорівнюватимуть 32 000 грн.

Розрахунок загальних витрат на соціальні пакети на рік наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок загальних витрат на соціальні пакети для ТОВ «РА.ДА»

Категорія працівників	Витрати на 1 соціальний пакет, грн	Чисельність, осіб	Загальні витрати, грн
Керівники вищого рівня	114 000	5	570 000
Керівники середнього рівня	64 000	7	448 000
Керівники нижчого рівня	54 000	10	540 000
Професіонали та фахівці	34 000	131	4 454 000
Технічні службовці та робітники	32 000	133	4 256 000
Усього, грн	-	286	10 268 000

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на соціальні пакети співробітників дорівнюватимуть 10 268 тис. грн.

Якщо врахувати витрати на вихідну допомогу керівникам вищого та середнього рівня в разі припинення трудового договору (у розрахунку 1 звільнений керівник на рік, розмір витрат 100 тис. грн), а також витрати на організацію та проведення корпоративних змагань та привітання працівників компанії з днем народження (див. табл. 3.1), то загальна сума витрат становитиме 11 742 тис. грн.

Розмір витрат на соціальні пакети у 2021 році у ТОВ «РА.ДА» становив 11 100 тис. грн (див. табл. 2.1).

Різниця між витратами на соціальні пакети дорівнює $11\,742 - 11\,100 = 642$ тис. грн. Тобто витрати на соціальні пакети зростуть на 5,8%.

Отже, запровадження сформованих пропозицій щодо удосконалення проектування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» не потребуватиме суттєвих додаткових витрат. За рахунок запровадження гнучкого підходу до формування соціального пакета можна не тільки врахувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, а й оптимізувати витрати на соціальні пакети.

Для обчислення очікуваних зисків від удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» порахуємо:

- додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці внаслідок посилення лояльності та мотивації працівників;
- зиски від скорочення плинності персоналу.

Дохід (виручка) від продажу продукції у ТОВ «РА.ДА» у 2021 році дорівнював 372000,0 тис. грн (див. табл. 2.1).

Якщо припустити, що внаслідок сформованих пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета підвищиться мотивація працівників і за рахунок цього зросте продуктивність праці принаймні на 3%, то товариство зможе одержати додатковий дохід у розмірі

$$372000,0 \cdot 0,03 = 11\,160,0 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продукції у 2021 році дорівнювала 63,2%.

Ураховуючи це, додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці становитиме

$$11\,160,0 \cdot 0,632 = 7053,12 \text{ тис. грн.}$$

Результати інтерв'ювання працівників ТОВ «РА.ДА», котрі звільнилися за власним бажанням, засвідчили, що 70,5% звільнених працівників були невдоволені компенсаційним пакетом, з-поміж яких 45,2% - були невдоволені соціальним пакетом (див. рис. 2.7). У зв'язку з цим можемо очікувати, що після удосконалення формування соціального пакета в Товаристві кількість незадоволених соціальним пакетом і відповідно компенсаційним пакетом зменшиться, а отже, зменшаться втрати внаслідок високої плинності персоналу.

Обчислимо втрати ТОВ «РА.ДА» внаслідок високої плинності персоналу.

Визначення витрат на добір та навчання одного працівника у ТОВ «РА.ДА» у 2021 р. показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Витрати на добір та навчання одного працівника у «РА.ДА» у 2021 р.

№	Показник	Витрати, грн
	1. Витрати на пошук кандидата	
1.1	Оплата праці менеджера з персоналу на 1 нового працівника (середня)	4000
1.2	Витрати на рекламу про вакансію	1500
1.3	Вартість робочого часу менеджерів, витраченого на інтерв'ювання нового працівника (середня)	450
	<i>Всього</i>	<i>5950</i>
	2. Витрати на навчання	
2.1	Додаткова оплата праці співробітників, які беруть участь у навчанні нового працівника (середня)	3500
2.2	Оплата праці нового працівника протягом навчання (середня)	9000
	<i>Всього</i>	<i>12 500</i>
	3. Втрачені прибутки	
3.1	Втрачені прибутки унаслідок відсутності працівника протягом навчання (мінімум)	7500
	<i>Всього</i>	<i>7500</i>
	Загальні витрати	25 950

Джерело: складено автором

Отже, витрати на добір та навчання працівників, котрі заповнили вакансії, які з'явилися через звільнення працівників, невдоволених соціальним пакетом, у ТОВ «РА.ДА» у 2021 становили

$$25\,950 \cdot (59 \cdot 0,705 \cdot 0,452) = 493\,050 \text{ грн.}$$

Отже, розмір очікуваних зисків від удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» становитиме

$$7053,12 + 493,05 = 7546,17 \text{ тис. грн.}$$

Ефект від пропозицій дорівнюватиме

$$7546,17 - 642,0 = 6904,17 \text{ тис. грн.}$$

Крім того сформовані пропозиції з удосконалення формування соціального пакета принесуть ТОВ «РА.ДА» соціальний ефект:

- посилення мотивації співробітників;
- підвищення задоволеності співробітників роботою в компанії;
- формування позитивного бренду роботодавця й просування його на ринку праці;
- позиціонування Товариства як соціально відповідального роботодавця.

ВИСНОВКИ

Тема дослідження є актуальною, адже питання розроблення компенсаційного пакета, зокрема і соціальної його складової, є одним із найважливіших і водночас найбільш проблемних для вітчизняних підприємств, особливо на сьогодні в умовах соціально-економічної кризи, зумовленої військовою агресією росії проти України. Неефективність підходів до формування соціального пакета, неконкурентність його складових, неврахування потреб і мотивів має негативний вплив на лояльність працівників, їх мотивацію, а отже, і на результати діяльності підприємства.

У першому розділі проаналізовано роль соціального пакета у компенсаційній політиці й мотивації персоналу, формуванні позитивного бренду роботодавця, його сутність і структуру, розкрито підходи до проєктування соціальних виплат і благ, досліджено інструментарій оцінювання ефективності їх формування.

Дослідження наукових праць з питань компенсаційної політики, мотивації персоналу засвідчило, що на сьогодні серед науковців і практиків відсутня однаковість у підходах щодо визначення сутності, структури та переліку складових соціального пакета.

На основі узагальнення підходів різних науковців до тлумачення сутності соціального пакета, сформульовано власне визначення: соціальний пакет є сукупністю виплат і благ соціального спрямування, які надає організація власним співробітникам задля їхнього залучення й утримання, підвищення мотивації, залученості та лояльності.

У другому розділі проаналізовано практику формування соціального пакета в ТОВ «РА.ДА». У процесі аналізу фінансово-економічних показників була виявлена негативна динаміка окремих показників, обумовлена, насамперед, скороченням замовлень: зменшились обсяги доходів від продажу продукції на 21,1% у 2021 році, прибуток – на 22,6%, показник рентабельності знизився на 8,2% та 3% відповідно у 2020 та 2021 роках.

Унаслідок зменшення кількості замовлень у 2021 році чисельність персоналу скоротилася майже на 30%. Разом з тим з початком широкомасштабного вторгнення росії на територію України суттєво зріс попит на продукцію, що сприяло збільшенню обсягів виробництва. Як наслідок, у 2022 році чисельність працівників збільшилася на 48,6% і на кінець року дорівнювала 425 осіб.

Аналіз засвідчив також низьку частку витрат на соціальні виплати, причому ця частка у 2021 році порівняно із 2020 зменшилася на 2,2% і становила 8,3%, що є негативним з погляду соціальної відповідальності роботодавця та формування лояльності працівників до компанії.

Аналіз показників, котрі характеризують рух персоналу засвідчив, що показник плинності за досліджуваний період збільшився на 47,1% й у 2021 році перевищив природній його рівень (7%) майже втричі, що негативно характеризує політику управління персоналом.

На основі проведених вихідних інтерв'ю з працівниками ТОВ «РА.ДА», які звільнялися за власним бажанням, з'ясовано, що найбільша кількість звільнених працівників за власним бажанням була внаслідок незадоволення компенсаційним пакетом, зокрема основною заробітною платою й соціальними виплатами та благами.

Аналіз порядку формування соціального пакета показав, що ТОВ «РА.ДА» докладася зусиль до формування ефективної системи надання працівникам соціальних виплат і благ. Разом з тим аналіз засвідчив, що в Товаристві мають місце недоліки, котрі негативно впливають на лояльність працівників. Так, в ТОВ «РА.ДА» відсутній внутрішній нормативний документ, котрий регулює процедуру формування та надання працівникам соціальних винагород і благ. Як результат, у Товаристві бракує зрозумілої та прозорої політики щодо надання працівникам соціального пакета. Співробітники, котрі перебувають на однакових посадах, але реалізують різні види діяльності, одержують різні набори соціальних виплат і благ, що призводить до сприйняття ними політики як несправедливої.

Соціальний пакет ТОВ «РА.ДА» розроблений відповідно до ієрархічної структури Товариства й включає матеріальні виплати і блага, які не належать до заробітної плати.

Для з'ясування ступеня задоволеності співробітників ТОВ «РА.ДА» соціальними виплатами та благами було проведене опитування, у якому взяли участь 75 співробітників. Згідно з результатами опитування 96% респондентів вважає, що керівництво Товариства має внести зміни до практики розроблення соціального пакета, 53% респондентів вважає, що наявний соціальний пакет не є конкурентним. З-поміж респондентів лише 47 % задоволені соціальним пакетом більш, ніж на 50 %. Найбільший рівень невдоволення працівники висловили медичним страхуванням (82,7%) та додатковою оплачуваною відпусткою (81,3%). Результати анкетування засвідчили, що працівники найбільш зацікавлені у медичному страхуванні, оплаті мобільного зв'язку, навчання й спортивних занять та наданні кредитів і позик на пільгових умовах.

З проведеного дослідження зроблено висновок, що наявна у ТОВ «РА.ДА» практика формування соціального пакета не є ефективною, у зв'язку з чим він не має позитивного впливу на мотивацію та лояльність працівників, їхній добробут й результативність діяльності. Виходячи з цього, на основі одержаних результатів анкетування Товариство повинне внести зміни в наявну процедуру формування соціального пакета.

На підставі діагностики фінансово-економічних показників діяльності, наявної практики формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА», рівня задоволеності співробітників соціальними виплатами та благами запропоновано такі напрями удосконалення проєктування соціального пакета:

- 1) здійснити діагностику й визначити фінансові можливості компанії щодо надання соціальних виплат і благ, зіставити їх з потребами та інтересами співробітників;

2) під час розробки переліку соціальних виплат і благ необхідно брати до уваги потреби співробітників, їх здобутки й внесок у результати діяльності Товариства, структуру персоналу й специфіку компанії;

3) проєктувати перелік соціальних виплат і благ на основі «шведського столу» або «кафетерію»;

4) запровадити програми медичного страхування для всіх співробітників Товариства на безоплатній основі;

5) підготувати та затвердити внутрішнє Положення з проєктування соціального пакета персоналу ТОВ «РА.ДА»;

6) включити до складу соціального пакета нематеріальні винагороди.

Запровадження розроблених пропозицій сприятиме:

— просуванню бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці;

— посиленню лояльності працівників та їх закріпленню у Товаристві;

— підвищенню працездатності працівників;

— підвищенню мотивації співробітників й заохоченню їх до покращення результатів діяльності.

Для обґрунтування економічної доцільності запровадження пропозицій нами зроблено порівняння додаткових витрат із очікуваними зисками.

Розрахунок витрат на соціальні пакети засвідчив, що запровадження нових підходів до формування соціального пакета не потребуватиме суттєвих додаткових витрат: лише 642 тис. грн. Це вказує на те, що запровадження гнучкого підходу дає змогу не тільки врахувати індивідуальні потреби працівників, а й оптимізувати витрати на соціальні пакети.

Для обчислення очікуваних зисків від удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» нами пораховано додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці внаслідок посилення лояльності та мотивації працівників й зиски від скорочення плинності персоналу.

Якщо припустити, що внаслідок сформованих пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета підвищиться мотивація працівників і за рахунок цього зросте продуктивність праці принаймні на 3%, то Товариство зможе одержати додатковий прибуток у розмірі 7053,12 тис. грн.

Зиски від скорочення витрат на добір та навчання працівників, котрі заповнили вакансії, які з'явилися через звільнення працівників, невдоволених соціальним пакетом, становитимуть 493,1 тис. грн.

Загальний розмір зисків від удосконалення формування соціального пакета у ТОВ «РА.ДА» становитиме 7546,2 тис. грн, що перевищує додаткові витрати Товариства на 6904,2 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 5.01.2023).
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 5.01.2023).
3. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 14.01.2023).
4. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Young Scientist*. 2019. № 1 (65). С. 205-208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46>.
5. Власова А., Лупало П. Яким буде майбутній вибір компенсації? *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2004. № 9. С. 49-52.
6. Вонберг Т.В. Визначення факторів впливу на формування соціального пакету підприємства. 2012. С. 216-223. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226498.pdf> (дата звернення 12.01.2023).
7. Гоголя О.П., Кудінова І.П. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. пос. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2008. 79 с.
8. Гуцан О.М. Соціальний пакет підприємства: сутність та підходи до формування. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність*. Праці 12-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 25 грудня 2021 р. Харків: Томенко Ю. І., 2021. С. 260-262.
9. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019, № 142. С. 53-64.
10. Деркач М.С., Василюшина Л.М. Сучасні напрями формування оптимального соціального пакету працівника. *Стратегії та інновації: актуальні*

управлінські практики. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (23 квітня 2021 року). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган Барановського, 2021. С.199-202.

11. Древаль О.Ю. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві. *Вісник сумського державного університету. Серія економіка*. 2008. № 2. С. 74-82.

12. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018, № 4. С. 70-75.

13. Карачина Н.П. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 71. С.181-186.

14. Колот А.М. Методологічні аспекти розвитку теорії розподільчих відносин. *Економічна теорія*. 2008. № 4. С. 3-19.

15. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

16. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

17. Концепція розробки та запровадження системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників: проект. ДУ НДІ СТВ. Луганськ, 2010.

18. Лопушняк Г. Стратегічні орієнтири соціальної політики України. Трансформація соціально-трудової сфери: сучасні виклики, тенденції, домінанти інноваційного розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 2–6 листоп. 2015 р. Київ: КНЕУ, 2015. С. 19-24.

19. Мала С.І. Соціальний пакет як чинник розвитку гідної праці в сільськогосподарському виробництві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197262121.pdf> (дата звернення 13.01.2023).

20. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України 29.01.2003 № 23 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text> (дата звернення 7.01.2023).

21. Михайлюк Ю. Корпоративне страхування працівників. Праця і закон. 2008. № 12.

22. Новак І.М. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 1. С. 115-119.

23. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 2. С. 6-12.

24. Петрушенко М.М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2010. № 2. С. 54-61.

25. Поліщук І. Не зарплатою єдиною. Принципи комплектації соціального пакета компанії. *Український діловий тижневик «Контракти»*. 2004. № 51.

26. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.

27. Сайт Товариства з обмеженою відповідальністю «РА.ДА». URL: <https://rada.company> (дата звернення 14.01.2023).

28. Самолук Н.М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства*. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 403-406.

29. Семенченко А.В. Дослідження компонентів соціального пакету на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2020. С. 1-3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23486/1/%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%>

[90%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.%2012.01.20.pdf](#) (дата звернення 14.01.2023).

30. Стожок Л.Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності. URL: www.kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/3252352352.doc (дата звернення 5.01.2023).

31. Суліменко Л.А., Погосова А.В., Турок І.В. Обліково-аналітичне забезпечення надання соціального пакета працівникам підприємства : зарубіжний та вітчизняний досвід. *Економічний часопис*. 2013. С. 350-358.

32. Ткаченко В., Кібукевич К. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакета. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 50. С.130-137.

33. Толочко В.М., Зарічкова М.В. Дослідження етапів формування та складових елементів соціального пакета як елемента додаткових соціальних гарантій для спеціалістів фармації. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2, № 4. С. 48-57.

34. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К. КНЕУ, 2014. 359 с.

35. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільчих відносин. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 9-10. С.87-90.

36. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудові відносини*. 2011. № 1. С. 39-47.

37. Швець Л., Попович П. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 217-220

38. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvu/Ekon/2010_30/statti/6_2.htm (дата звернення 14.01.2023).

39. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice 11th Edition. London: Kogan Page, 2009. 880 p.
40. Dulebohn J.H. *et al.* Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19(2). P. 86-103. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>.
41. Herman A. Performance Management. 4th edition. Chicago: Business Press, 2019. 380 p.
42. Hitka M., Stachová K., Balážová Ž. & Stacho Z. Differences in Employee Motivation at Slovak Primary Schools in Rural and Urban Areas. *International Education Studies*. 2015. Vol. 8 (5). P. 33-42. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n5p33>.
43. Hong J. *et al.* Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*. 2015. Vol. 7(6). P. 10-14. <https://doi.org/10.1108/09556219510098064>.
44. Lazarević A., Matović I. The impact of demographic differences on employee satisfaction with benefits and perks: evidence from Serbian financial sector. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*. 2022. Vol. 19 (2). P. 95-110. <https://doi.org/10.22190/FUEO220217008L>.
45. Lee C.H., Hsu M.L. & Lien N.H. The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17 (11). P. 1951-1975. <https://doi.org/10.1080/09585190601000154>.
46. Mabaso C. & Dlamini B. Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*. 2017. Vol. 11(2). P. 80-90. <https://dx.doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>.
47. Munap R., Badrillah M. & Rahman B. (2013). Organizational Rewards System and Employees' Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad. *Journal of Educational and Social Research*. 2013. Vol. 3(3). P. 281-288. <http://dx.doi.org/10.5901/jesr.2013.v4n3p281>.

48. Schlechter A., Thompson N. C., & Bussin M. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers an experimental investigation. *Employee Relations*. 2015. Vol. 37(3). P. 274-295. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>.

49. Slavic A., Avakumovic J. & Berber N. Job satisfaction of academic staff in the higher education system of Serbia: A pilot study. *Facta Universitatis: Series Economics and Organization*. 2019. Vol. 16 (4). P. 429-442. <https://doi.org/10.22190/FUEO1904429S>.

50. Uppal S. (2005). Workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. 2005. Vol. 26 (4). P. 336-349. https://doi.org/10.1057/9781137034014_11.

51. Zhou J., Qian X., Henan Q. & Lei X. Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*. 2009. Vol. 4 (11). P. 177-183. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p177>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні види продукції ТОВ «РА.ДА»



Поліцейський
бронежилет серії
PPV - Police
Protection Vest



Бронежилет для
спеціальної місії
«ООН – PS»



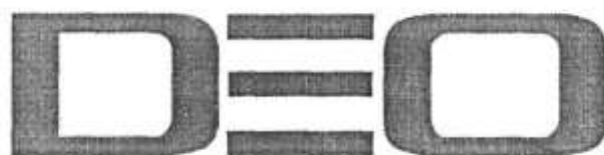
Костюм
розмінування
«Забрало-MS»,
надлегкий костюм
сапера



Кулезахисна
армійська каска
(шолом)
кевларова
MICH/ACH-CCO
(FAST)

Джерело: [27]

Зареєстровані торгові марки ТОВ «РА.ДА»



Джерело: [27]

Додаток В

Анкета

Шановний респонденте!

Анкетування проводиться з метою дослідження рівня задоволеності працівників використанням соціального пакета в ТОВ «РА.ДА».

Прохання дати відверті відповіді на поставлені запитання.

Більшість варіантів відповідей подана в анкеті. Потрібно обвести ті варіанти, які відображають Вашу думку. У варіантах відповідей на окремі запитання є пункт «інші». У цьому пункті Ви можете записати свій варіант у разі, якщо він відсутній у запропонованому переліку. Перш ніж відповідати на запитання, уважно прочитайте всі запропоновані варіанти.

Конфіденційність наданої Вами інформації гарантуємо!

Інформація про респондента:

Посада _____

Вік _____

Стать _____

Сімейний стан _____

13. Чи використовується в вашій компанії соціальний пакет?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

2. На скільки Ви задоволені соціальним пакетом в вашій компанії – відзначте у відсотках? Необхідну цифру, будь ласка, обведіть.

Соціальним пакетом абсолютно не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Соціальним пакетом повністю задоволений
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	---

3. Чи необхідно змінити соціальний пакет, який використовується зараз в Вашій компанії?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

4. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні опції соціального пакета.

Опції соціального пакета	Рівень задоволеності			
	Не задоволений	Швидше не задоволений, ніж задоволений	Швидше задоволений, ніж не задоволений	Повністю задоволений
Медичне страхування				
Оплата спортивних занять в офісі				
Оплата мобільного зв'язку				
Додаткова оплачувана відпустка				
Оплата навчання				
Корпоративна бібліотека				

Продовження додатку В

5. Чи вважаєте Ви соціальний пакет, який пропонує Товариство, конкурентним порівняно із соціальними пакетами, які пропонують інші компанії?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

6. Оберіть з перелічених опцій соціального пакета 7 найважливіших для Вас. Проранжуйте, будь ласка, обрані Вами опції: напроти найважливішої поставте 1, напроти найменш важливої – 7.

	Опції соціального пакета	Ранг
1	Медичне страхування	
2	Пенсійне страхування	
3	Оплата харчування	
4	Оплата путівок на оздоровлення	
5	Компенсація транспортних витрат	
6	Оплата мобільного зв'язку	
7	Оплата спортивних занять	
8	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	
9	Надання додаткової оплачуваної відпустки	
10	Надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору	
11	Оплата навчання	
12	Страхування особистого автомобіля	
13	Корпоративна бібліотека	
14	Інше _____	

7. Чи вважаєте Ви формування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури доцільним та ефективним?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

8. Чи хотіли б Ви самостійно обирати для себе соціальний пакет з запропонованих Вам наборів?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.

Щиро вдячні за надані відповіді!