

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**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему « _____
Формування соціального пакета _____ »
(назва теми)

здобувача _____
Лахтадир Марії Дмитрівни _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:
кандидат технічних наук, доцент Рудакова Світлана Григорівна
(науковий ступінь, вчене 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 2024

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Лахтадир Марії Дмитрівни
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування соціального пакета»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " ____ . 2023 року № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії “ВіЯр”
План кваліфікаційної бакалаврської роботи

- Розділ 1** Теоретичні основи формування соціального пакета на підприємстві
- Розділ 2** Аналіз формування соціального пакета в компанії “ВіЯр”
- Розділ 3** Рекомендації щодо удосконалення соціального пакета

Об'єкт дослідження: Процес формування соціального пакета в компанії “ВіЯр”.

Предмет дослідження: Теоретичні та практичні засади формування соціального пакета та його удосконалення.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Дослідження теоретичних засад формування соціального пакета організації та розробка рекомендацій щодо удосконалення соціального пакета організації.

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

Розділ 1 1.Визначити сутність та складові частини соціального пакета.

2.Дослідити підходи до формування соціального пакета.

Розділ 2 1.Дослідити структуру соціального пакета в компанії “ВіЯр”.

2.Здійснити оцінювання ефективності соціального пакета.

Розділ 3 1.Розробити проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії “ВіЯр”.

2.Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

**Завдання
підготувала
науковий керівник**

Рудакова С.Г.

« _____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержала
здобувач**

Лахтадир М.Д.

« _____ » _____ 20__ р.

Реферат

Формування соціального пакета

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи формування соціального пакета на підприємстві, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 54 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць та 5 рисунків. Під час написання використано 30 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. 2-е місце (одне з трьох) у 88-ій щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі», назва платформи кафедри: «Соціально-трудова сфера: досвід та інновації» з доповіддю на тему “Здатність студентів першого курсу працювати в команді”. (17-18 травня 2021 р.)

2. Тези, опубліковані у матеріалах 91-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», назва платформи кафедри «Соціоекономічний вектор відбудови України» з доповіддю на тему “Соціальний пакет в компанії в умовах війни, оцінка та напрями покращення”. (15 квітня - 19 травня 2024 р.)

Об’єктом дослідження є процес формування соціального пакета на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування соціального пакета та його удосконалення.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування соціального пакета організації та розробка рекомендацій щодо удосконалення соціального пакета організації для її працівників з метою підвищення їхнього комфорту, мотивації, та підтримки їхнього благополуччя.

Для досягнення мети, слід вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність та складові частини соціального пакета;
- дослідити підходи до формування соціального пакета;

- дослідити структуру соціального пакета в компанії “ВіЯр”;
- здійснити оцінювання ефективності соціального пакета в компанії “ВіЯр”;
- розробити проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії “ВіЯр”;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження. Для проведення дослідження процесу формування соціального пакета було використано такі методи як опис, аналіз та синтез, табличний та узагальнення, опитування та анкетування.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: розроблені нами пропозиції щодо поліпшення соціального пакета можуть бути використані як у компанії "ВіЯр", так і в інших українських та міжнародних організаціях. Крім того, ці результати можуть послужити основою для майбутніх досліджень у сфері формування соціальних пакетів на інших підприємствах.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розробленого проекту заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії «ВіЯр» з метою підвищення задоволеності працівників даної компанії. Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: соціальний пакет, формування соціального пакета, оцінювання ефективності соціального пакета, проект заходів щодо удосконалення соціального пакета.

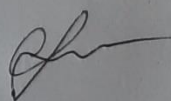
В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Лахтадир Марії Дмитрівни
(прізвище, ініціали)

на тему « Формування соціального пакета »
(назва теми)

1. *Актуальність теми.* Формування соціального пакету для працівників є важливим та актуальним аспектом управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. Це не лише стратегічна необхідність, але й етичний і практичний крок, спрямований на підвищення якості життя та професійного розвитку працівників, збільшення їх мотивації та продуктивності, а також зменшення текучості кадрів. У сучасному конкурентному ринковому середовищі, де кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом для будь-якого бізнесу, привертання та утримання талановитих працівників стає все складнішою задачею. Забезпечення медичного страхування, гнучкого графіку роботи, можливості професійного розвитку, а також різноманітних соціальних програм демонструє здібність компанії турбуватися про добробут та потреби своїх працівників. Отже, формування соціального пакету є важливим і актуальним завданням для будь-якої компанії, спрямованим на забезпечення успішної роботи, збереження талановитого персоналу та створення позитивного образу.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «соціальний пакет». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* У роботі визначено сутність та складові частини соціального пакету, досліджено підходи до формування соціального пакету, проведено аналіз складових соціального пакета в компанії «ВіЯр». На основі виявлених слабких місць та потенційних загроз розроблено програму заходів щодо удосконалення формування соціального пакета в компанії «ВіЯр».
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретична цінність та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення формування соціального пакета в компанії «ВіЯр».
5. *Наявність недоліків.* Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів (*аналітико-методичний рівень*). Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення. У списку використаних джерел не завжди наявна сучасна література.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Лахтадир Марії Дмитрівни на тему «Формування соціального пакета» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.т.н.



С. Г. Рудакова

«16» травня 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Лахтадир Марії Дмитрівни

на тему: «Формування соціального пакета»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Соціальний пакет стає важливим для підприємств через зростання їх соціальної відповідальності, зміни у вимогах до умов праці та економічну нестабільність. Ефективний пакет стає ключовим елементом стратегії розвитку, допомагає адаптуватися до нових реалій ринку праці та забезпечує працівників стабільністю. Вивчення цієї проблематики сприяє вирішенню актуальних завдань бізнесу та розвитку стійких та соціально відповідальних організацій.

Якість проведеного дослідження: Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні рекомендації щодо удосконалення соціального пакета в компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити розроблений проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії «ВіЯр» та проведення оцінки ефективності запропонованих заходів.

Зауваження: Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідженні необхідно було би більше обґрунтувати подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем задля вдосконалення соціального пакета компанії.

Практична значущість висновків та рекомендацій: Впровадження пропозицій, наведених у роботі, дозволить покращити наповнення соціального пакета в компанії «ВіЯр» та підвищити її конкурентоспроможність.

Місце роботи та посада рецензента Директор з персоналу ТМ «ВіЯр»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності): магістр економічних наук

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую



Орліченко О.В.

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1 Соціальний пакет: сутність та складові частини.....	5
1.2 Підходи до формування соціального пакета.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА В КОМПАНІЇ “ВіЯр”.....	17
2.1 Дослідження структури соціального пакета в компанії “ВіЯр”.....	17
2.2 Оцінювання ефективності соціального пакета в компанії “ВіЯр”.....	26
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА.....	31
3.1 Проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії “ВіЯр”.....	31
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	37
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування соціального пакета набуває вагомого значення в контексті зростання соціальної відповідальності підприємств та змін у вимогах до умов праці. У сучасних умовах економічної нестабільності, формування ефективного соціального пакета стає ключовим елементом стратегії розвитку підприємства. Адаптація до нових реалій ринку праці та забезпечення робітників стабільними умовами стають важливими завданнями. Вивчення цієї проблематики спрямоване на вирішення актуальних завдань бізнесу та сприяє розвитку стійких та соціально відповідальних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особлива увага приділяється працям видатних науковців у цій галузі, серед яких Колот А. [12, 23, 32, 33], Цимбалюк С. [4, 12, 13, 28], Лопушняк Г. [27, 31], Мельникова К. [21], Сельвестер Х. [10], Семенченко А. [24], Моргай Л. [8] та інші. В їхніх наукових дослідженнях розглядаються різні аспекти визначення сутності та складових соціального пакету на підприємствах. Ці дослідження висвітлюють проблеми, які залишаються невирішеними, що стає основою для подальшого розвитку даної роботи. Таким чином, випускна кваліфікаційна робота спрямована на поглиблене дослідження та розширення знань у даній сфері.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування соціального пакета організації та розробка рекомендацій щодо удосконалення соціального пакета організації для її працівників з метою підвищення їхнього комфорту, мотивації, та підтримки їхнього благополуччя.

Для досягнення мети, слід вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність та складові частини соціального пакета;
- дослідити підходи до формування соціального пакета;
- провести аналіз складових соціального пакета в компанії “ВіЯр”;
- здійснити оцінку ефективності соціального пакета;
- розробити проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії “ВіЯр”;

- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування соціального пакета на підприємстві. Процес формування соціального пакета на підприємствах призводить до виникнення різних проблемних ситуацій, включаючи недостатній рівень соціального захисту працівників, низьку мотивацію до праці та виникнення конфліктів серед колективу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування соціального пакета та його удосконалення. Це включає в себе вивчення різних моделей та підходів до формування соціального пакету, аналіз структури, складу та обсягу соціальних вигод, які надаються працівникам, визначення їх ефективності та впливу на трудову діяльність, а також вивчення проблем, пов'язаних із реалізацією соціального пакету та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Методи дослідження. Для проведення дослідження процесу формування соціального пакета було використано такі методи як опис, аналіз та синтез, табличний та узагальнення, опитування та анкетування. Усі ці методи в результаті дають нам можливість виконати поставлені завдання на початку роботи та досягти мети написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: Висновки нашого дослідження та розроблені нами пропозиції щодо поліпшення соціального пакета можуть бути використані як у компанії "ВіЯр", так і в інших українських та міжнародних організаціях. Крім того, ці результати можуть послужити основою для майбутніх досліджень у сфері формування соціальних пакетів на інших підприємствах.

Характер виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою.

Інформаційна база дослідження. Включає наукові статті, підручники, навчальні посібники, монографії, дисертації, тези конференцій, статистичні дані, аналіз законодавства, нормативних актів, постанов, які стосуються соціальних гарантій для працівників на підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Соціальний пакет: сутність та складові частини

Соціальний пакет є важливим елементом в управлінні персоналом сучасних підприємств, адже він визначає сукупність пільг, компенсацій та гарантій, наданих роботодавцем своїм працівникам. Розуміння сутності та складових частин цього пакету є ключовим для підвищення якості трудових відносин та стимулювання продуктивної діяльності персоналу.

Недостатня соціальна захищеність найманих працівників є однією з ключових причин низької мотивації та частоті плинності персоналу. Тому важливою частиною розробки компенсаційного пакету є формування його соціальної складової.

Так, молоді фахівці на початку кар'єри погоджуються на меншу за ринкову заробітну плату, але лише коли роботодавець може запропонувати щось цікаве для кар'єрного зростання або набуття професійного досвіду. Зважаючи на таке, визначення рівня заробітної плати будь-якого працівника, особливо молодого фахівця без досвіду роботи, не може суттєво нижчим за ринкову оцінку вартості праці. Якщо цього не дотримуватися, тоді найближчим часом можемо очікувати, що такий працівник шукатиме кращих пропозицій, гідної оплати праці [27].

Ефективність функціонування сучасного підприємства залежить від різноманітних взаємопов'язаних складових. Основним з ключових факторів успішності розвитку підприємства є кваліфікований персонал. Важливим фактором, який сприяє збільшенню лояльності та утримання працівників є соціальний пакет [3].

Поняття системи соціальних пільг та гарантій виникло в 1970-х роках у великих корпораціях США. Це період характеризувався потребою в приверненні та утриманні кваліфікованого персоналу, а також зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу [1].

В Україні інформацію про соціальний пакет переважна більшість людей отримує з підручників, тоді як у розвинених країнах це стандартна практика. Вони мають доступ до медичного страхування для працівників і їх дітей, пільгового або безкоштовного транспортування на роботу та зворотно, пільгового або безкоштовного харчування, допомоги у житлі та інших пільг [3].

Останні роки свідчать про зростання використання соціального пакету як одного з інструментів регулювання трудових відносин на національному ринку праці. Питання підвищення заробітної плати є особливо актуальним для країн пострадянського простору, зокрема для України, у період виходу з економічних криз та становлення ринкових відносин. Сучасний соціальний пакет характеризується його гнучкістю, оскільки його склад визначається цілями та стратегією компанії, її фінансовими можливостями, ринковою ситуацією тощо. Різноманітність соціальних пакетів для різних категорій працівників визначається не лише їхнім значенням для підприємства, але й індивідуальними потребами працівників, які залежать від посади, характеру роботи, віку, рівня освіти тощо.

Соціальний пакет охоплює всі форми виплат, які компанія надає працівникам безпосередньо або опосередковано. Це може включати стандартні винагороди для всіх працівників, різні програми винагород за рівнем, або індивідуальні плани, що враховують особливості кожної посади. Комплексний соціальний пакет може стимулювати працівників бути відданими своїй роботі та сприяти вибору конкретного роботодавця [5].

Щодо трактування терміну "соціальний пакет", на сьогодні існує різноманіття визначень, вчені та дослідники не завжди погоджуються на єдиному тлумаченні. У науковій літературі соціальний пакет розглядається як сукупність різноманітних фінансових, матеріальних і нематеріальних благ, які надаються працівникам підприємства з метою підвищення їхнього життєвого рівня. До числа

таких вчених і дослідників можна віднести Колот А. [12, 23, 32, 33], Цимбалюк С. [4, 12, 13, 28], Лопушняк Г. [27, 31], Мельникова К. [21], Сельвестер Х. [10], Семенченко А. [24], Моргай Л. [8] та інші.

У науковій праці "Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль" Цимбалюк С. О. визначає три підходи до формування соціального пакета. Перший передбачає однаковий набір соціальних виплат для всіх працівників, що є прийнятним для малих підприємств. Другий підхід базується на різних рівнях соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури підприємства, рекомендований для великих компаній. Третій підхід полягає в встановленні соціальних виплат з урахуванням грейдів, що відображають рівень посади або робочого місця [4]. Професор Суліменко Л. А. в статті "Обліково-аналітичне забезпечення надання соціального пакета працівникам підприємства: зарубіжний та вітчизняний досвід" розглядає соціологічне опитування працівників різних професій щодо їхніх пріоритетів у соціальному пакеті [11].

На основі вищезгаданих вчених та дослідників, сформовано таблицю 1.1 з дефініціями терміну «соціальний пакет» в працях вітчизняних науковців.

Таблиця 1.1 - Дефініції поняття «соціальний пакет» в працях вітчизняних науковців

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Колот А.М. [12, с.479]	Соціальний пакет — це сукупність системи винагород (виплат, заохочень тощо) соціальної спрямованості, що не пов'язані з кількісно якісними показниками праці, які надаються індивідуумам за те, що вони є працівниками підприємства.
2	Цимбалюк С.О. [13, с.54]	Соціальний пакет - це сукупність додаткових виплат, компенсацій, пільг і гарантій, які надає роботодавець своїм працівникам понад основну заробітну плату. Цей комплекс заходів спрямований на підвищення мотивації та лояльності персоналу, а також на поліпшення його соціально-економічного стану.
3	Мочерний С.В. [14, с. 55]	Соціальний пакет - це інструмент мотивації та утримання персоналу, який дозволяє роботодавцю залучити та зберегти кваліфікованих фахівців.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4	Мельникова К.В. [15, с. 53]	Соціальний пакет – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.
5	Орлова В.К. Камінська І.Б. [16, с. 330]	Стверджують, що соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета, що не пов'язана з результатами праці визначеного працівника і виконує тільки стимулюючу функцію, коли компенсаційний пакет виконує інші дві: відтворюючу та мотивуючу функції.
6	Кіктенко А.О. [17, с. 150]	Соціальний пакет – це система матеріальних і нематеріальних благ, що надаються працівникам підприємства з метою підвищення їхнього добробуту, мотивації до праці, лояльності до компанії, а також покращення іміджу роботодавця на ринку праці.

Джерело: складено автором на основі [12;13;14;15;16;17]

На нашу думку, соціальний пакет є невід'ємною складовою сучасного управління персоналом і відіграє ключову роль у створенні сприятливого та здорового робочого середовища та являє собою сукупність таких елементів як, надання медичного страхування, відпусток, корпоративних заходів та інших соціальних пільг, що відображає важливість роботодавця, який розуміє потреби свого персоналу та готовий відповідати їм.

Разом з тим, вважаємо, що система мотивації має бути гнучкою і адаптивною до викликів нової соціально-економічної реальності. Таке можливе за рахунок індивідуалізації соціальних пакетів для працівників [27].

Отже, ефективний соціальний пакет є не лише засобом конкурентної переваги компанії на ринку праці, але й ключовим елементом для збалансованого розвитку та процвітання колективу.

Важливо зауважити, що ефективність соціального пакету залежить від кількох умов:

- співробітники повинні розглядати пільги як важливі та необхідні;
- однаковість соціального пакету для співробітників однакових посадових категорій;

- впровадження пакету не повинно значно збільшувати витрати компанії.

Тільки за таких умов можна очікувати, що соціальний пакет буде максимально ефективним [10].

Складові частини соціального пакета можуть бути різними в залежності від роботодавця.

На зміну даних складових можуть впливати як внутрішні, так і зовнішні чинники (див. рис 1.1.)



Рисунок 1.1 - Внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на формування соціального пакета [7, с. 351]

Матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета, з точки зору трудового законодавства можуть розглядатися як елементи заробітної плати, які відносять до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат [30].

Якщо включити складові соціального пакета до розділу "Оплата праці" колективного трудового договору, то це може бути розглянуто як частина зарплати.

Це означає, що ці складові можуть підлягати оподаткуванню податок на доходи фізичних осіб та єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Таблиця 1.2 - Порівняння між виплатами працівникам, які є складовими соціального пакету, та обов'язковими виплатами роботодавця

Обов'язкові виплати працівникам	Складові що входять до соціального пакету
<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата; - оплата щорічної відпустки; - оплата листків непрацездатності; - відпускні; - виплати при звільненні; - офіційне працевлаштування; - оплата лікарняних у період тимчасової непрацездатності; - оплата наднормової роботи (у святкові та неробочі дні, вихідні, нічні зміни і т.д.); - надбавки та доплати - за роботу в особливих умовах (наприклад, шкідливих), за інтенсивність праці, за виконання особливо важливої роботи, матеріальна допомога при вагітності та пологах тощо відповідно до законодавства. - підвищення кваліфікації при необхідності працівників та інші виплати, які затверджені трудовим законодавством. 	<ul style="list-style-type: none"> - безкоштовний проїзд або компенсація палива за необхідності; - безкоштовне харчування для працівників; - організація дозвілля, включаючи надання путівок, оплату санаторно-курортного лікування, туристичні поїздки, оплату абонементів у спортзали та ін.; - надання безкоштовного житла для іногородніх та компенсація витрат на оренду житла у випадках, не передбачених законодавством; - подарунки для працівників і їх дітей на Новий рік, Різдво, до Дня святого Миколая, на день народження та ін.; - оплата мобільного зв'язку та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 351]

Отже, вивчаючи наукові статті та дослідження з питань соціального пакету, можна зробити висновок про його сутність та складові. Соціальний пакет - це комплекс вигод та пільг, які надаються працівникам роботодавцем, окрім заробітної плати, з метою забезпечення їхнього соціального забезпечення та підвищення мотивації на робочому місці.

Складові соціального пакету можуть включати, зокрема, такі елементи:

- медичне страхування - забезпечення доступу до якісних медичних послуг та лікування для працівників та їх сімей;
- страхування життя та нещасних випадків;
- оплата відпусток, тобто забезпечення можливості відпочинку та відновлення працівників за рахунок оплачуваної відпустки;
- оплата освіти та навчання, включає надання можливості працівникам професійного та особистісного розвитку за рахунок фінансування навчання та курсів підвищення кваліфікації;
- оплата транспортних витрат Компенсація витрат на проїзд або навіть надання автомобіля на користування;
- бонусні програми та премії;
- харчування та відпочинок - забезпечення можливості харчування на робочому місці або надання знижок у ресторанах та кафе.

Враховуючи вищезазначене, соціальний пакет відіграє ключову роль у формуванні задоволеності працівників, їхньої мотивації та забезпеченні стабільності на робочому місці. Детально створений соціальний пакет може відігравати ключову роль у привертанні та утриманні в компанії висококваліфікованих фахівців.

1.2 Підходи до формування соціального пакета

Підходи до формування соціального пакету відображають різноманітні стратегії та підходи, які роботодавці обирають для забезпечення соціального забезпечення своїх працівників.

Розробка соціального пакету в кожній організації справді потребує індивідуального підходу, оскільки кожна компанія має свої особливості, цінності та потреби своїх працівників. Проте, при цьому важливо враховувати загальні

правила його розробки, впровадження та використання, які можуть бути визначені на основі кращих практик та стандартів у сфері управління персоналом.

Залучення самого персоналу у процес розробки соціального пакету є ключовим кроком. Це дозволяє збільшити рівень задоволеності працівників, оскільки їхні пропозиції та думки будуть враховані при формуванні пакету вигод.

Крім того, важливо пам'ятати, що соціальний пакет повинен бути не лише конкурентоспроможним, а й стимулювати працівників до більшого залучення до роботи, підвищувати їхню мотивацію та забезпечувати розвиток на робочому місці.

Система соціальних пільг та гарантій у структурі загальної винагороди з'явилась у 1970-х роках у великих американських і, дещо пізніше, європейських корпораціях [30].

Існує шість основних підходів формування соціального пакету на підприємствах (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Підходи до формування соціального пакету [6, с. 134]

Отже, перший підхід це грошова компенсація за деякі соціальні витрати. Незважаючи на привабливість цього підходу, фахівці з управління персоналом рекомендують обережно використовувати монетаризацію для всіх соціальних благ і заохочень. Грошові виплати не завжди мають такий же мотиваційний ефект, як соціальні вигоди. Вибір конкретного підходу до формування соціального пакету має індивідуальний характер, оскільки потребує уважного розгляду кожного його елементу. Важливо ретельно розглянути принципи роботи обраного підходу, джерела фінансування, а також правильно встановити пріоритети.

Другий підхід - метод "шведського столу" у формуванні соціальних виплат та заохочень дозволяє працівникам самостійно обирати з пропонованого переліку виплат та заохочень за певну грошову суму або кількість балів. Різними категоріям працівників можуть бути встановлені різні суми. Крім того, використовуються компенсаційні рахунки, на які працівники перераховують кошти зі своєї зарплати перед оплатою податків та внесків до соціальних фондів. Це дає можливість працівникам розширити свій перелік соціальних благ. Деякі компанії запроваджують програми "банк відпусткових днів", де працівники накопичують всі свої оплачувані дні відпустки і відгули, і можуть використовувати ці "вільні дні" на свій розсуд. У випадку, якщо працівник не використовує свої соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію.

Третій підхід являє собою соціальні виплати та заохочення, які встановлюються відповідно до грейдів та визначаються на основі кваліфікації та оплати праці. Чим вищий грейд працівника, тим більше можливостей отримує він у сфері виплат та заохочень. Принцип полягає в тому, що працівники, які досягли високих результатів, можуть претендувати на ті самі виплати та заохочення, що й працівники з вищими грейдами.

Четвертий підхід формується шляхом системи соціальних виплат та заохочень працює за принципом «кафетерію», що означає наявність кількох пакетів із однаковою сумою, але різним набором вигод. Працівник може обрати той пакет, який найбільше відповідає його потребам і мотивує його.

П'ятий підхід застосовується на малих підприємствах, де формуються однакові набори соціальних виплат і заохочень для всіх працівників у сфері послуг. На таких підприємствах наголошується на рівноправності між членами команди, тому необґрунтовано виділяти певні посадові особи. Ця модель застосовується для всіх працівників. Однак слід зазначити, що застосування цієї моделі на середніх і великих підприємствах є неефективним. Стандартизація соціальних виплат може підірвати конкурентоспроможність підприємства. Крім того, розширення переліку соціальних пільг для всіх працівників призведе до значних фінансових витрат для підприємства, а скорочення соціального пакету може знизити мотивацію певних категорій працівників.

Шостий підхід - встановлення соціальних виплат та заохочень, що базуються на ієрархічній структурі підприємства, часто використовується на великих підприємствах. Цей підхід передбачає диференціацію виплат, яка підкреслює досягнення, статус та заслуги посадових осіб. В такому контексті необхідно розробляти ефективну систему кар'єрного зростання для просування по службі та підвищення посади всіх працівників відповідно до їхніх здібностей, компетенцій, працездатності та стажу на підприємстві [6, с. 135].

Загалом, розглянуті шість підходів до формування соціальних виплат та заохочень на підприємстві відображають різноманітні стратегії управління персоналом. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної моделі залежить від особливостей підприємства, його розміру, галузі діяльності та культурних аспектів.

При виборі соціального пакету потрібно звертати увагу на вимоги, які повинні бути дотримані керівництвом підприємства при його формуванні:

- соціальна політика підприємства повинна гарантувати однакові правила нарахування та виплати винагород усім працівникам, створюючи в них відчуття справедливості;
- премії, які увійшли до складу соціального пакету, мають спрямовувати працівників на досягнення необхідних результатів, стимулюючи їхню трудову активність у напрямку досягнення стратегічних цілей і завдань;

- соціальна політика повинна бути конкурентною та сприяти залученню та утриманню компетентних працівників;
- соціальна політика не повинна підривати економічну спроможність підприємства та його конкурентоспроможність, тому важливо обґрунтувати будь-які виплати та винагороди;
- структура і розмір соціального пакета значно відрізняються залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, ринкових умов і трудового законодавства;
- нововведення у соціальній політиці мають зберігатися або покращувати матеріальну ситуацію працівників, уникати зниження їхнього статусу чи мотивації;
- потрібно не тільки гарантувати однакові правила та виплати винагород, але й забезпечити гнучкість виплати певних складових соціального пакету залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників;
- соціальний пакет має не лише підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків, наприклад, через користування службовим автомобілем чи безкоштовний мобільний зв'язок [9, с. 316].

На основі наведених пунктів можна зробити наступні висновки щодо підходів до формування соціального пакету:

✓ Орієнтація на результати: Соціальний пакет повинен стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей та результатів. Він має бути спрямований на мотивацію трудової поведінки та досягнення необхідних результатів.

✓ Справедливість та рівність: Політика компенсації повинна забезпечувати однакові правила нарахування та виплати винагороди для всіх працівників і створювати в них відчуття справедливості.

✓ Урахування потреб працівників: При формуванні соціального пакету необхідно враховувати потреби, інтереси та очікування працівників, забезпечуючи

гнучкість виплати різних складових пакету в залежності від потреб та інтересів окремих категорій працівників.

✓ Конкурентоспроможність: Соціальна політика повинна бути конкурентоспроможною і сприяти залученню та збереженню компетентних працівників.

✓ Забезпечення ефективності роботи: Соціальний пакет має сприяти ефективному виконанню посадових обов'язків працівниками і підтримувати корпоративну культуру.

✓ Відповідність законодавству: При розробці соціальної політики необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства, уникати порушень, які можуть негативно позначитися на мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства.

✓ Збереження економічної стійкості підприємства: Соціальна політика не повинна підірвати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності.

✓ Уникнення погіршення матеріального стану працівників: Впровадження нововведень у соціальній політиці не повинно погіршувати матеріальне становище працівників та їх мотивацію.

✓ Обґрунтованість рішень: Усі виплати та винагороди, які передбачаються соціальною політикою, мають бути обґрунтовані з точки зору економічної доцільності та суспільної відповідальності підприємства.

Отже, формування соціального пакету вимагає комплексного підходу, який би враховував потреби працівників, вимоги законодавства, економічну стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА В КОМПАНІЇ «ВіЯр»

2.1 Дослідження структури соціального пакета в компанії «ВіЯр»

«ВіЯр» – українська компанія, що є лідером на ринку меблевих комплектуючих і супутніх послуг. Пропонує товари і виробничі послуги для створення меблів, а також реалізує проекти будь-якої складності «під ключ» для своїх клієнтів. Компанія «ВіЯр» повністю супроводжує своїх клієнтів на всіх етапах замовлення від вибору комплектуючих до встановлення готових меблів [18].

Компанія «ВіЯр» успішно працює на ринку меблевих комплектуючих з 2002 року. Компанія "ВіЯр" - це досвідчена команда професіоналів, яка має просторі та затишні виставкові зали, великі складські приміщення з різноманітним асортиментом товарів, сучасні виробничі цехи з високоякісним обладнанням і спрямовані на задоволення потреб клієнтів сервіси. Головною цінністю компанії «ВіЯр» є співробітники. Наш персонал ініціативний, комунікабельний, відповідальний, результативний, постійно вдосконалює свій професійний і особистісний рівень. Співробітники ефективно взаємодіють між собою, злагоджено працюють в команді і досягають поставлених цілей разом з компанією. Політика компанії спрямована на постійний розвиток. Ми вдосконалюємо свої виставкові зали, облікові системи, складське та виробниче обладнання і надані сервіси. Дотримання стандартів якості продукції та послуг, взаємоповага, чесність, виконання всіх узятих на себе зобов'язань, відкритість по відношенню до клієнтів, партнерів і конкурентам - основні принципи роботи компанії [19].

У сучасних умовах економіки важливим напрямком управління персоналом для компанії «ВіЯр» стає стимулювання творчого, продуктивного та інтелектуального підходу працівників з метою досягнення високих показників у діяльності компанії. Повний успіх компанії «ВіЯр» залежить не лише від наявності сучасного обладнання та технологій, а також від кваліфікації й ефективного

управління персоналом. Керівництво компанії «ВіЯр» віддане цьому принципу, тому вони активно впроваджують практики, спрямовані на підвищення рівня продуктивності праці та збільшення лояльності співробітників шляхом розширення соціального пакета.

Всі додаткові блага, які надаються працівникам, окрім тих, що передбачені трудовим законодавством, відносяться до категорії додаткових трудових та соціально-побутових пільг. Це означає, що питання про надання таких благ вирішується самостійно на рівні організації. Список матеріальних благ, які входять до соціального пакета, а також умови їх надання, зазвичай визначаються у трудовому договорі, колективному договорі та відповідних внутрішніх нормативних документах організації. Система соціальної підтримки персоналу є невід'ємною складовою управління персоналом та соціальної політики будь-якої компанії [20]. У сучасних умовах, коли конкуренція за кваліфікованим персоналом зростає, значення системи соціальної підтримки та соціального пакету як її частини стає важливішим.

Система соціальної підтримки працівників у компанії ВіЯр включає в себе різноманітні види матеріальних та нематеріальних стимулів. На основі розробленого Положення про оплату праці, яке відповідає вимогам законодавства, зокрема, Господарського кодексу України та Кодексу законів про працю України, встановлено єдиний порядок оплати праці. Крім цього, компанія надає певний мінімальний пакет соціальних пільг та гарантій, включаючи корпоративне медичне страхування, доступ до дитячого садочка та абонементи до спортивного залу та басейну для всіх працівників.

В компанії «ВіЯр» відсутній уніфікований соціальний пакет, але присутні окремі складові, такі як:

- Точкова медична допомога;
- Надання спеціального одягу;
- Паливно-мастильні матеріали;
- Абонементи в спортивний зал та басейн;
- Корпоративний клімат (корпоративи, тимблдинги);

- Оплата витрат на професійне навчання;
- Забезпечення дитячим садочком;
- Подарунки до свят;
- Компенсація мобільного зв'язку;
- Компенсація витрат на проїзд;
- Безкоштовний трансфер до місця роботи та додому та інше.

Загалом, ми можемо бачити, що соціальний пакет компанії "ВіЯр" є досить наповненим і також важливо зазначити, що в даній компанії соціальний пакет є однаковим для всіх співробітників, незалежно від того, на якій посаді хто працює.

Нами було проведено опитування аналізу рівня задоволеності соціальним пакетом серед працівників компанії "ВіЯр" та у таблиці 2.1 можна побачити результати даного опитування.

Таблиця 2.1 – Аналіз рівня задоволеності працівників компанії "ВіЯр" соціальним пакетом

№	Показники	Рівень задоволеності (чол.)			
		не задовільно	задовільно	добре	відмінно
1.	Корпоративна медична страховка	-	-	8	42
2.	Надання спеціального одягу	-	-	23	27
3.	Абонементи в спортивний зал та басейн	-	5	33	12
4.	Корпоративний клімат (корпоративи, тимблінгги)	-	2	11	37
5.	Забезпечення дитячим садочком	-	8	14	28
6.	Оплата витрат на професійне навчання	-	-	18	32
7.	Подарунки до свят	-	4	23	23
8.	Компенсація витрат на проїзд	-	5	19	26
9.	Додаткові бонуси	-	3	21	26

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, аналізуючи надану інформацію, можна зробити висновок, що працівники компанії "ВіЯр" мають різні потреби і вподобання. Важливо зауважити, що ніхто з опитаних не вказав незадовільну оцінку, тому ми не можемо ідентифікувати конкретні аспекти, які б не задовольняли працівників. Проте, враховуючи деякі відмінності у відповідях на показники "задовільно", можна

припустити, що це може бути зумовлено різницею віку, потребами та вподобаннями працівників. Тому стає актуальним питання про доцільність модернізації соціального пакету в компанії.

Для кращого уявлення про кількісні результати опитування можна зобразити їх у вигляді діаграми (рис. 2.1).

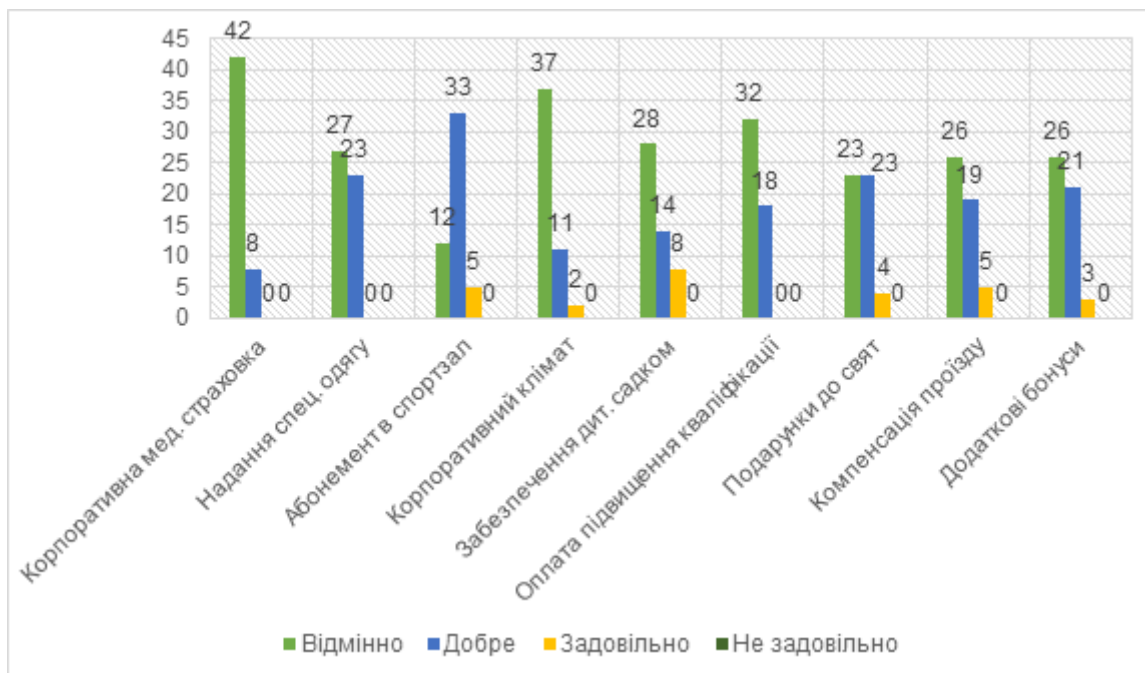


Рисунок 2.1 – Аналіз рівня задоволеності працівників компанії “ВіЯр” соціальним пакетом

Джерело: складено автором на основі [22]

З рис. 2.1 обслуговування у спортивному залі та басейні має великий показник задоволення, але не досягає рівня "відмінно", тоді як корпоративна медична страховка має високий рівень задоволення, навіть на рівні "відмінно", що може бути пояснено пандемією COVID-19 або військовим вторгнення на територію країни та підвищеним інтересом до медичного страхування в таких умовах. Під час опитування працівникам було запропоновано приєднатися до розробки соціального пакету та його подальшого впровадження в широкому масштабі. Результати показали, що 86% опитаних виявили бажання скористатися соціальним пакетом і були готові до співпраці. Це свідчить про позитивну динаміку в залученні персоналу та актуальність соціального пакету в компанії "ВіЯр".

Також пропонувалося працівникам визначити важливість наявних елементів соціального пакету, надавши оцінки від "дуже важливо" до "не важливо". Результати цього опитування представлені на рис. 2.2.

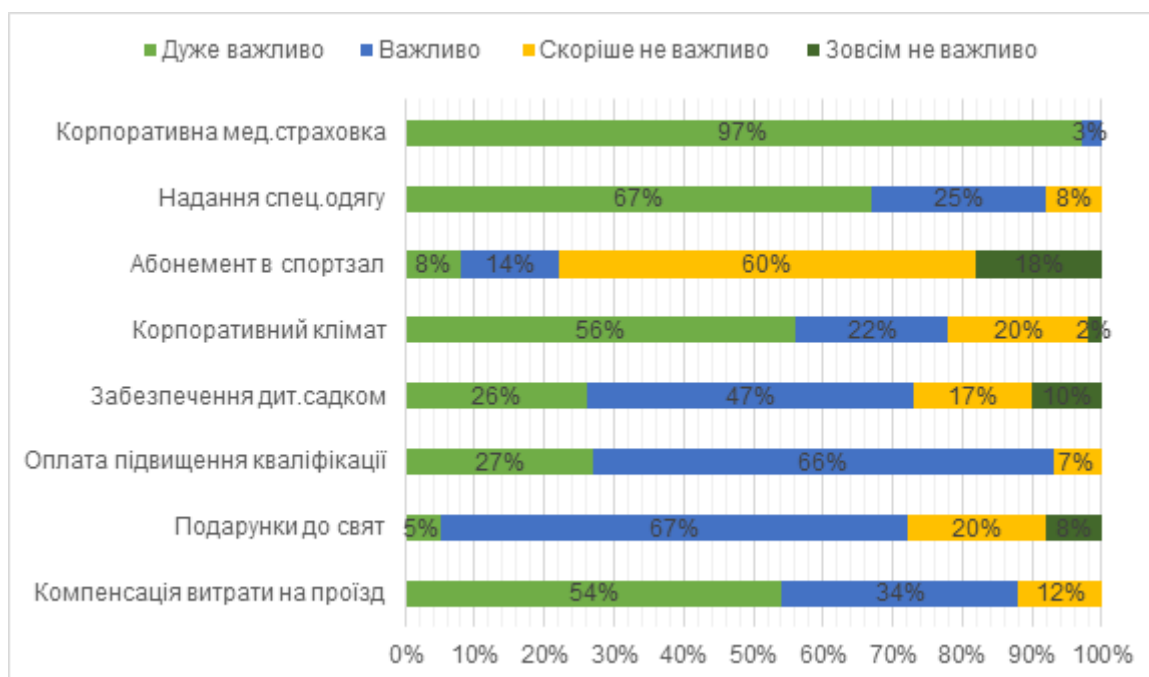


Рисунок 2.2 – Важливість складових соціального пакету компанії «ВіЯр»

Джерело: складено автором самостійно

Аналізуючи представлені на рисунку 2.2 дані, можна зрозуміти, що співробітники компанії надають велике значення таким аспектам, як корпоративна медична страховка, спеціальний одяг, корпоративний клімат та компенсація витрат на проїзд. Цей розподіл уваги може бути частково зумовлений пандемією COVID-19, коли збереження життя та здоров'я працівників стає найбільш актуальним питанням. Співробітники також високо цінують оплату витрат на професійне навчання, подарунки до свят та забезпечення дитячим садочком. Проте, складові, які отримали найменшу кількість відміток "важливо" та "скоріше важливо", це абонементи в спортивний зал та басейн, а також подарунки до свят та забезпечення дитячим садочком.

Можна припустити, що співробітники більше зосереджуються на вигодах, які безпосередньо стосуються їхнього здоров'я, благополуччя та особистого та

професійного розвитку. Такі явища, як пандемія COVID-19, можуть значно вплинути на пріоритети співробітників та компаній в цілому, змушуючи їх переосмислити та переглянути свої пріоритети та стратегії.

В результаті нашого дослідження стало очевидним, що в питанні про соціальний пакет у компанії "ВіЯр" існує значна різниця у поглядах працівників. Це вказує на необхідність індивідуального підходу при розробці та впровадженні соціальних програм.

За результатами дослідження, понад третина працівників (39%) виявили часткове незадоволення змістом соціального пакета, вважаючи, що виділені кошти недостатні для покриття їхніх потреб. Додатково, 9% респондентів виявили повне незадоволення діяльністю адміністрації у цьому напрямку. З іншого боку, практично чверть працівників (24%) вважають, що набір елементів соціального пакету повністю відповідає їхнім потребам. Однак важливо відзначити, що наявність соціального пакету та активне використання ним свідчать про зусилля керівництва компанії забезпечити працівників необхідними послугами. Це може свідчити про те, що компанія враховує потреби своїх працівників і активно працює над їхнім задоволенням.

Результати соціологічного опитування свідчать про значний рівень задоволеності працівників різними аспектами діяльності компанії та соціальної підтримки. Загалом варто сказати, що працівники вважаються задоволеними:

1. Соціально-психологічним кліматом у колективі.
2. Організацією дозвілля, що надається співробітникам.
3. Існуючим в компанії рівнем оплати праці.

Під час дослідження були виявлені кілька проблем, які потребують вирішення через незадовільне наповнення соціального пакету. Працівникам було надано можливість висловити свої ініціативи, що в результаті дозволило виокремити наступні проблеми:

1. *Відсутність додаткового медичного страхування працівників компанії під час військового вторгнення на територію України:* З урахуванням сучасної

ситуації з війною, це стає критичною потребою для забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

2. *Незабезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом:* Регулярний медичний огляд є ключовим елементом профілактики та раннього виявлення захворювань, що покращує загальний стан здоров'я колективу.

3. *Незабезпечення харчуванням працівників на роботі.* Працівники компанії «ВіЯр» незадоволені відсутністю оплати обідів на роботі, адже харчування є також дуже важливою складовою робочого дня і збирання обідів самостійно займає дуже багато часу.

4. *Незабезпечення житлом працівників з інших міст.* Працівники компанії «ВіЯр», які змінюють своє місце проживання заради роботи у «ВіЯрі», незадоволені тим, що компанія не надає їм житло у місті, куди вони їдуть щоб працювати.

5. *Недостатнє забезпечення засобами індивідуального захисту:* Забезпечення працівників необхідними засобами захисту, особливо в умовах війни та COVID-19, є важливою складовою їхньої безпеки та здоров'я на робочому місці.

6. *Використання не гнучкого соціального пакету:* Соціальний пакет повинен бути адаптованим до потреб і можливостей працівників, забезпечуючи їм не лише базові, але й додаткові переваги, які відповідають їхнім потребам.

7. *Недостатній обсяг коштів, що виділяється на наповнення соціального пакету.* Працівники очікують від керівництва збільшення соціальної активності через зростання фінансування соціального пакету. Це значно покращить їхню задоволеність, здоров'я та продуктивність.

Крім того, працівники вважають, що керівництву організації слід підвищити соціальну активність шляхом збільшення обсягу коштів, що виділяються на наповнення соціального пакету. Це сприятиме покращенню задоволеності працівників, їхньому здоров'ю та загальній продуктивності в організації.

У короткостроковій перспективі на 2022-2023 роки визначена проблематика зменшення рівня мотивації працівників та збільшення текучості кадрів. Компанія «ВіЯр» необхідно розробити покращений соціальний пакет, який став би стримуючим фактором у досягненні цілей в умовах кризи, спричиненої військовим

вторгненням на територію країни, як на оперативному, так і на стратегічному рівнях. Для формування позитивного ставлення працівників до гнучкого соціального пакету та розуміння його значення в їхньому трудовому житті, був проведений аналіз факторів мотивації працівників компанії «ВіЯр» [22].

Керівництво компанії повинно глибоко розуміти потреби своїх працівників. Хоча керівник може вважати, що працівник мотивований, стимули не будуть ефективними, якщо вони не враховують першочергові потреби працівника. Це внутрішнє психологічне планування працівника і спонукання його до результативності в діяльності.

Теорія А. Маслоу є важливим інструментом для аналізу такої інформації. Наше дослідження спрямоване на визначення ключових мотиваційних факторів, які впливають на персонал компанії. Ми перетворюємо мотиваційну модель А. Маслоу, щоб розробити практичні рекомендації щодо наповнення соціального пакету для компанії "ВіЯр" у період економічної кризи. У процесі анкетування ми зосереджувалися на важливих мотивуючих факторах.

Згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, потреби впорядковані від найбільш нижчого рівня до найвищого:

1. Фізіологічні потреби.
2. Потреби в безпеці.
3. Потреба в любові та належності.
4. Почуття власної гідності, довіра та повага з боку інших.
5. Потреба в самореалізації.

Для визначення ступеня значущості факторів мотивації праці в компанії «ВіЯр» було проведено анкетування співробітників. Працівникам пропонувалося вибрати 7 найбільш значущих факторів з загальної кількості 30 (Додаток А). Представлені дані на рис. 2.3 допомагають зрозуміти важливість першорядних та вторинних факторів [22].

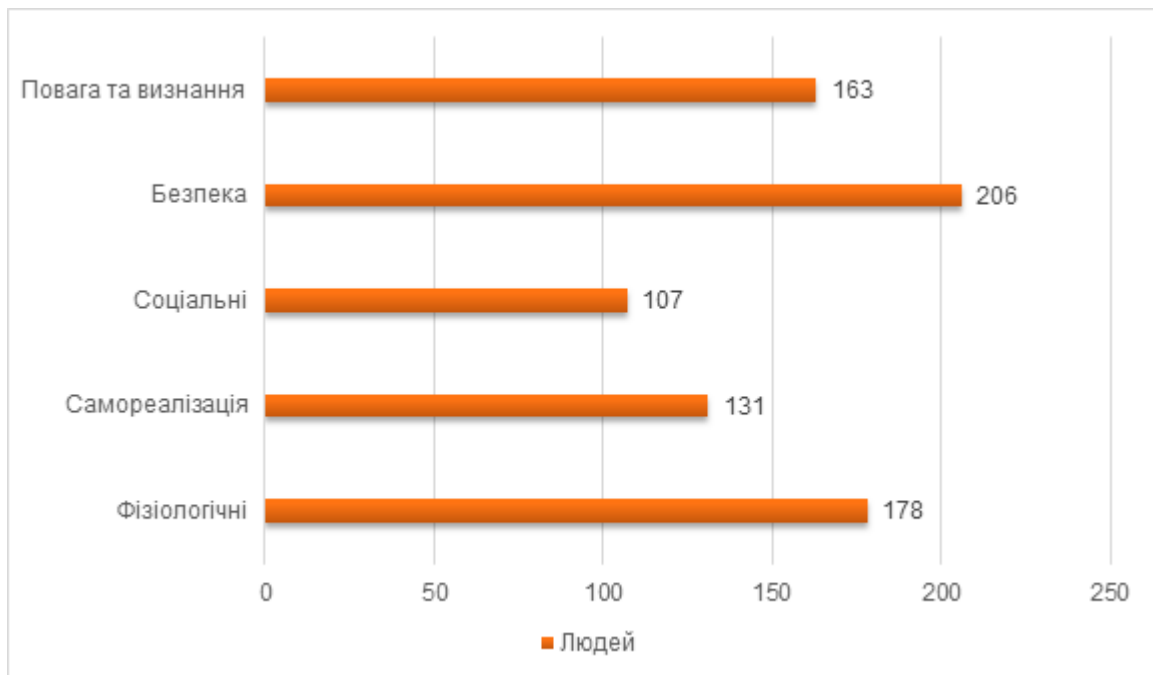


Рисунок 2.3 – Розподіл потреб працівників компанії «ВіЯр»

Джерело: складено автором самостійно

Результати дослідження показали, що працівники та керівники компанії надають велике значення таким аспектам, як безпека, визнання (самореалізація) і фізіологічні потреби. За ієрархією потреб, можна стверджувати, що для кожної людини основним є задоволення фізіологічних потреб, які включають в себе необхідні товари і послуги першої необхідності. Наступним на ієрархічній сходинці є потреба в безпеці, включаючи місце для проживання та забезпечення безпеки в повсякденному житті. З метою задоволення цих потреб найбільш ефективним буде використання економічних методів стимулювання працівників, як робітників, так і управлінського персоналу компанії "ВіЯр". Такі методи включають в себе оплату праці, премії, участь у прибутку, компенсацію за навчання, виплати за ефективне використання робочого часу, а також пільгове харчування, проживання і транспортні послуги.

Отже, щоб компанія "ВіЯр" підвищила показники ефективності праці через підвищення мотивації персоналу за допомогою економічних методів непрямого впливу, необхідно забезпечити зручний та законний транспорт для доставки працівників на робоче місце. Цей аспект може викликати найбільші труднощі,

оскільки введення жорстких карантинних обмежень може призвести до зупинки або неефективності загальноміського транспорту, такого як метро, трамваї, тролейбуси та автобуси. Це може ускладнити або унеможливити працівникам досягнення своїх робочих місць. Рішенням цієї проблеми може бути надання робочого транспорту, наприклад, робочого автобусу, який доставлятиме працівників компанії на робочі місця швидко, зручно і, за можливості, безкоштовно.

Серед інших можливостей мотивації результативності роботи через методи непрямого економічного впливу, важливим стає питання забезпечення робітників харчуванням. Під час введення жорстких карантинних обмежень, заклади громадського харчування припиняють свою роботу або працюють обмежено. Це ставить працівників перед проблемою отримання їжі, що за підходом Маслоу визначається як основна потреба людини. Відповідно до цього, працівник, який не може належним чином харчуватися, може працювати менш ефективно, ніж той, хто має забезпечену таку можливість [24].

Для вирішення цієї проблеми керівництво компанії "ВіЯр" може надавати своїм робітникам безкоштовні обіди або забезпечувати їх у власному закладі харчування, який реалізує обіди на території компанії. Це може позитивно вплинути на настрій робітників, навіть якщо обіди надаються за плату, оскільки компанія може запропонувати їм пільгові ціни. Такий крок може сприяти підвищенню мотивації персоналу, навіть у звичайних умовах роботи, які існували до введення карантинних та військових обмежень.

2.2 Оцінювання ефективності соціального пакета в компанії "ВіЯр"

Система соціальної підтримки персоналу (ССПП) є важливою складовою системи управління персоналом та соціальної сфери будь-якої організації. У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, де боротьба за

талановитий персонал є неабияким завданням для роботодавців, важливість системи соціальної підтримки та соціального пакету стає ще більшою.

Соціальна підтримка персоналу включає в себе різноманітні елементи, спрямовані на покращення якості життя та робочого середовища працівників. Це можуть бути різні соціальні програми, пільги, підтримка у здоров'ї та благополуччі, професійний розвиток та навчання, а також психологічна та емоційна підтримка. Соціальний пакет може включати такі складові, як медичне страхування, відпустки, оплачувані вихідні, пенсійні програми, матеріальну допомогу на різні життєві події, такі як народження дитини або весілля, а також програми з підтримки балансу між роботою та особистим життям [26].

Організації, які розвивають свої системи соціальної підтримки, намагаються бути на передовій, пропонуючи своїм працівникам конкурентні умови та забезпечуючи їх потреби індивідуальними та колективними шляхами. Це допомагає залучати талановитих фахівців, зберігати їх та створювати сприятливу атмосферу для ефективної роботи та досягнення успіху як для працівників, так і для організації в цілому. Розуміється, що конкретний перелік елементів системи соціальної підтримки може змінюватися в залежності від поточних потреб та інтересів організації, але загальна мета завжди залишається однаковою - створення сприятливих умов для розвитку працівників та підтримки їхнього благополуччя [20].

У сучасних економічних умовах та з урахуванням положення організації соціальна підтримка стає важливим інструментом управління персоналом. Вона не лише сприяє привертанню нових працівників, але й мотивує їх і забезпечує утримання на посадах.

Зміна стратегії компанії "ВіЯр" у питаннях соціальної підтримки в останні роки виникла не лише через вдосконалення внутрішніх механізмів мотивації персоналу, але й у зв'язку зі змінами на ринку праці. Якщо раніше перевага була майже повністю на стороні роботодавця, то тепер вага нахилу зміщується на користь кандидатів, які можуть вибирати серед пропозицій різних організацій, і часто ці пропозиції мають кращі умови, ніж у компанії "ВіЯр" [22].

Останнім часом у компанії "ВіЯр" спостерігається зростаючий інтерес до розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, що відображено у розділі про соціальну відповідальність в їх колективному договорі. Цей тенденція відзначається як на місцевому, так і на міжнародному рівні.

Колективний договір компанії розділений на п'ять логічних блоків, які відповідають системі соціальної підтримки персоналу. У цьому договорі система соціальної підтримки персоналу визначена як "комплекс забезпечень, компенсацій і пільг, які організація надає працівникам для стимулювання, приваблення та утримання персоналу, забезпечення його довгострокового благополуччя і можливості реалізації власних можливостей".

При створенні індивідуального соціального пакету важливо враховувати принцип персоналізації та адресності гарантій з метою максимального стимулювання мотивації працівників. Цей підхід включає мінімальний соціальний пакет, що включає безкоштовний проїзд на залізничному транспорті, добровільне медичне страхування та компенсацію витрат на участь у платних спортивних секціях. Ці пільги доступні для всіх працівників. Додатково, передбачається надання цілеспрямованої корпоративної підтримки, яка включає різноманітні види страхування, кредитування та недержавне пенсійне забезпечення. Для підвищення лояльності працівників можуть бути введені системи непрямого стимулювання за стаж роботи у компанії через принцип паритетної участі організації та працівника в компенсації витрат на корпоративну підтримку.

У компанії наразі відсутній стандартний соціальний пакет, але існують окремі його складові, такі як оплата проїзду у громадському транспорті та компенсація мобільного зв'язку для найкращих працівників місяця. Пропонується розглянути можливість розширення цього переліку, враховуючи наявні фінансові можливості компанії (табл. 2.2) [22].

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни структури соціального пакету за елементами (2021– 2023 рр.), %

Елемент КСП	Частка у річній структурі витрат, %		
	2021	2022	2023
Послуги мобільного зв'язку	1,50	1,52	1,49
Медичні послуги	1,63	1,99	2,96
Проїзд на міському транспорті	0,79	0,94	0,82
Паливно-мастильні матеріали	1,04	0,32	2,15

Джерело: складено автором на основі [22]

За період з 2021 по 2023 роки в структурі соціального пакету спостерігалися деякі зміни. Послуги мобільного зв'язку залишалися стабільними, з незначним зростанням у 2022 році, а потім невеликим зменшенням у 2023 році. Медичні послуги зросли з 1.63% до 2.96%, що може вказувати на їхню збільшену важливість для працівників. Витрати на проїзд на міському транспорті демонстрували невелике коливання, а витрати на паливно-мастильні матеріали зазнали різких змін, зі збільшенням у 2023 році після падіння у 2022 році. Ці зміни вказують на еволюцію у пріоритетах і витратах компанії на соціальний пакет для своїх працівників.

Дані щодо залучення працівників до участі в програмі корпоративного соціального пакету під час періоду тестування вказують на позитивну тенденцію. Це свідчить про збільшення зацікавленості персоналу та готовності до впровадження соціальних пільг на більш широкому рівні. Дані соціологічних досліджень, проведених автором, також підтверджують попит на соціальний пакет. Наприклад, у 2023 році 28% опитаних виявили бажання скористатися такою програмою [22].

Під час тестування кадрового резерву (КСП) був проведений аналіз рівня зайнятості та кваліфікаційної спроможності категорій персоналу, що приймали участь у тестуванні. Для оцінювання ефективності соціального пакету пропонується порівнювати отримані результати з існуючими витратами на

соціальну підтримку. Очікувані позитивні ефекти соціального пакету можна розділити на кілька груп [26]:

1. Ринкові переваги - підвищення привабливості організації на ринку праці, що сприяє привабленню висококваліфікованого та молодого персоналу.

2. Управлінські можливості - створення нових інструментів управління, які дозволяють підвищувати мотивацію працівників та досягати поставлених цілей.

3. Ціннісна складова - формування корпоративної культури, що знижує конфлікти та підвищує відповідальність персоналу у досягненні стратегічних цілей.

4. Соціальні плюси - покращення якості життя працівників, що призводить до збільшення рівня задоволеності та лояльності, а також зменшення текучості персоналу.

Отже, підтримка вищого рівня соціального захисту персоналу в компанії, який перевищує державні гарантії, можлива лише за умови подальшого зростання продуктивності праці, вдосконалення технічних та технологічних процесів, а також розвитку методів організації та мотивації праці.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА

3.1 Проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії “ВіЯр”

Компанія "ВіЯр" прагне створити сприятливі умови для своїх працівників, забезпечуючи їх гідними умовами праці, соціальним захистом і додатковими перевагами. Однак, згідно з результатами дослідження, наявний в компанії соціальний пакет не повністю задовольняє потреби працівників та потребує вдосконалення.

Під час дослідження були виявлені кілька проблем, які потребують вирішення через незадовільне наповнення соціального пакету. Працівникам було надано можливість висловити свої ініціативи, що в результаті дозволило виокремити наступні проблеми:

1. *Відсутність додаткового медичного страхування працівників компанії під час військового вторгнення на територію України.* З урахуванням сучасної ситуації з війною, це стає критичною потребою для забезпечення безпеки та здоров'я працівників.
2. *Незабезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом.* Регулярний медичний огляд є ключовим елементом профілактики та раннього виявлення захворювань, що покращує загальний стан здоров'я колективу.
3. *Незабезпечення харчуванням працівників на роботі.* Працівники компанії “ВіЯр” незадоволені відсутністю оплати обідів на роботі, адже харчування є також дуже важливою складовою робочого дня і збирання обідів самостійно займає дуже багато часу.

4. *Незабезпечення житлом працівників з інших міст.* Працівники компанії “ВіЯр”, які змінюють своє місце проживання заради роботи у “ВіЯрі”, незадоволені тим, що компанія не надає їм житло у місті, куди вони їдуть щоб працювати.
5. *Недостатнє забезпечення засобами індивідуального захисту.* Забезпечення працівників необхідними засобами захисту, особливо в умовах війни та COVID-19, є важливою складовою їхньої безпеки та здоров'я на робочому місці.
6. *Використання не гнучкого соціального пакету.* Соціальний пакет повинен бути адаптованим до потреб і можливостей працівників, забезпечуючи їм не лише базові, але й додаткові переваги, які відповідають їхнім потребам.
7. *Недостатній обсяг коштів, що виділяється на наповнення соціального пакету.* Працівники очікують від керівництва збільшення соціальної активності через зростання фінансування соціального пакету. Це значно покращить їхню задоволеність, здоров'я та продуктивність.

Цей проект спрямований на розроблення комплексних заходів для посилення й оновлення соціального пакета, враховуючи виявлені проблеми та пропозиції працівників.

1. Впровадження додаткового медичного страхування

Захід: Укладання договору з страховою компанією для забезпечення працівників додатковим медичним страхуванням.

Етапи реалізації:

1. Аналіз потреб працівників та вибір оптимального страхового пакета з урахуванням віку, стану здоров'я, сімейного стану тощо.
2. Вивчення пропозицій страхових компаній та вибір найвигіднішого тарифного плану.
3. Укладання договору з обраною страховою компанією.
4. Інформування працівників про нову програму медичного страхування, її переваги та умови користування.

Очікувані результати:

- Забезпечення працівників додатковим медичним страхуванням для покращення їхнього здоров'я та безпеки.

- Підвищення лояльності та залученості працівників.

2. *Забезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом*

Захід: Укладання договору з медичною установою для проведення щорічних профілактичних оглядів працівників.

Етапи реалізації:

1. Пошук медичної установи з відповідною ліцензією та досвідом проведення профоглядів.
2. Узгодження вартості та умов надання послуг.
3. Укладання договору з медичною установою.
4. Розробка зручного графіка проходження медоглядів для працівників.
5. Інформування працівників про можливість безкоштовного проходження медогляду.

Очікувані результати:

- Раннє виявлення захворювань та покращення здоров'я працівників.
- Зниження рівня захворюваності та втрат робочого часу.
- Підвищення продуктивності праці.

3. *Забезпечення харчуванням працівників на роботі*

Захід: Організація харчування працівників на робочому місці шляхом укладання договору з кейтеринговою компанією або відкриття власної їдальні.

Етапи реалізації:

1. Проведення опитування серед працівників для вивчення їхніх потреб та преференцій щодо харчування.
2. Оцінка можливостей компанії: відкриття власної їдальні або залучення кейтерингової служби.
3. Пошук постачальника харчування (кейтерингова компанія або обладнання та персонал для їдальні).
4. Узгодження меню, вартості та графіка харчування.
5. Організація харчування працівників на робочому місці.
6. Інформування працівників про нову послугу харчування.

Очікувані результати:

- Економія часу працівників на підготовку та споживання їжі.
- Покращення якості харчування та здоров'я працівників.
- Підвищення продуктивності праці.

4. *Забезпечення житлом працівників з інших міст*

Захід: Надання тимчасового житла для працівників, які змінюють місце проживання заради роботи в компанії "ВіЯр".

Етапи реалізації:

1. Оцінка потреб працівників у житлі (опитування, анкетування).
2. Пошук варіантів розміщення: гуртожитки, оренда квартир, будинків тощо.
3. Укладання договорів оренди або придбання житла.
4. Організація розміщення працівників у наданому житлі.
5. Інформування працівників про можливість отримання житла.

Очікувані результати:

- Залучення та утримання кваліфікованих кадрів з інших регіонів.
- Підвищення лояльності та залученості працівників.
- Економія коштів працівників на оренду житла.

5. *Посилення забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ)*

Захід: Проведення аудиту наявних ЗІЗ, закупівля необхідних засобів та навчання працівників з їх використання.

Етапи реалізації:

1. Проведення аудиту наявних ЗІЗ в компанії, оцінка їх відповідності вимогам безпеки та терміну придатності.
2. Складання переліку необхідних ЗІЗ з урахуванням специфіки робочих місць та потенційних ризиків.
3. Пошук постачальників сертифікованих ЗІЗ та їх закупівля.
4. Організація навчання працівників з правильного використання, догляду та зберігання ЗІЗ.
5. Інформування працівників про нові ЗІЗ та правила їх використання.

Очікувані результати:

- Підвищення рівня безпеки працівників на робочих місцях.
- Зниження ризиків виробничого травматизму та професійних захворювань.
- Дотримання вимог законодавства щодо охорони праці.

6. *Впровадження гнучкого соціального пакета*

Захід: Розробка системи гнучкого соціального пакета, що дозволить працівникам обирати компоненти відповідно до їхніх потреб.

Етапи реалізації:

1. Визначення переліку компонентів гнучкого соціального пакета (медичне страхування, оплата навчання, спортивні абонементи, компенсація транспортних витрат тощо).
2. Розрахунок вартості кожного компонента.
3. Розробка системи балів або бюджету для вибору компонентів працівниками.
4. Створення онлайн-платформи або порталу для вибору компонентів.
5. Інформування працівників про нову систему гнучкого соціального пакета та її переваги.
6. Проведення навчання для працівників щодо використання системи вибору компонентів.

Очікувані результати:

- Підвищення задоволеності працівників соціальним пакетом.
- Посилення лояльності та залученості персоналу.
- Оптимізація витрат на соціальний пакет відповідно до потреб працівників.

7. *Збільшення фінансування соціального пакету*

Захід: Аналіз фінансових можливостей компанії та пошук резервів для поступового збільшення фінансування соціального пакету.

Етапи реалізації:

1. Проведення фінансового аналізу та оцінка наявних ресурсів для інвестування в соціальний пакет.
2. Розробка плану поетапного збільшення коштів на соціальні програми.

3. Визначення пріоритетних напрямків інвестування (медичне страхування, харчування, житло тощо).
4. Інформування працівників про заплановане збільшення фінансування соціального пакету та очікувані зміни.
5. Впровадження змін у соціальний пакет відповідно до плану фінансування.

Очікувані результати:

- Покращення якості та розширення переліку соціальних пільг і послуг для працівників.
- Підвищення рівня задоволеності та лояльності персоналу.
- Зміцнення іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця.

Після впровадження усіх вищезазначених заходів щодо удосконалення соціального пакету в компанії “ВіЯр”, варто постійно відслідковувати задоволеність працівниками компанії “ВіЯр” наповненням соціального пакету і оцінювати ефективність впроваджених заходів.

Моніторинг та оцінка ефективності заходів

Захід: Створення системи зворотного зв'язку та регулярний аналіз ефективності впроваджених заходів.

Етапи реалізації:

1. Розробка анкет та опитувальників для збору відгуків працівників щодо оновленого соціального пакету.
2. Проведення регулярних опитувань та аналіз результатів.
3. Збір статистичних даних щодо використання компонентів соціального пакету.
4. Аналіз показників задоволеності, лояльності та продуктивності персоналу.
5. Коригування заходів за потреби, виходячи з результатів моніторингу.

Очікувані результати:

- Своєчасне виявлення проблемних аспектів та недоліків у реалізації соціального пакету.
- Можливість оперативного реагування та внесення необхідних змін.

- Підвищення ефективності соціальних програм та їх відповідності потребам працівників.

Реалізація цього проекту дозволить компанії "ВіЯр" вдосконалити свій соціальний пакет, зробивши його більш привабливим, гнучким та відповідним до потреб працівників. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, покращенню їхнього здоров'я та продуктивності праці, а також посилить імідж компанії як соціально відповідального роботодавця.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Для того, щоб зрозуміти чи треба та чи вигідно нам впроваджувати певні заходи щодо удосконалення соціального пакета в компанії "ВіЯр", нам потрібно провести оцінювання ефективності запропонованих заходів. Нам відомо, що на 2023 рік у компанії "ВіЯр" працює приблизно 4200-4300 осіб, отже ми можемо прорахувати ефективність запропонованих заходів для зазначеної кількості людей.

1. Впровадження додаткового медичного страхування

Для оцінювання ефективності впровадження додаткового медичного страхування в компанії "ВіЯр" можна скласти наступну таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінювання ефективності впровадження додаткового медичного страхування в компанії "ВіЯр"

Показник	Значення	Примітки
1	2	3
Кількість працівників	4250 осіб	Середнє значення в діапазоні 4200-4300
Вартість страхового полісу на 1 особу (річна)	7000 грн	Середня вартість корпоративного медстрахування в регіоні
Загальна вартість страхування для компанії	$7000 * 4250 = 29\ 750\ 000$ грн	-

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Середні витрати на лікарняні на 1 працівника (річні)	3000 грн	Експертна оцінка на основі статистики компанії
Очікуване зменшення витрат на лікарняні	50%	Експертна оцінка економії завдяки медстрахуванню
Потенційна економія на лікарняних	$3000 * 4250 * 0,5 = 6\ 375\ 000$ грн	-
Чиста вартість для компанії	$29\ 750\ 000 - 6\ 375\ 000 = 23\ 375\ 000$ грн	Різниця між витратами та економією

Джерело: складено автором самостійно

Нематеріальні переваги:

- Покращений доступ 4250 працівників до якісних медичних послуг
- Підвищення лояльності та залучення кваліфікованих кадрів
- Формування іміджу соціально-відповідального роботодавця
- Зменшення випадків тимчасової непрацездатності
- Потенційне підвищення продуктивності праці

Для впровадження додаткового медичного страхування для 4250 працівників компанія "ВіЯр" повинна інвестувати 29 750 000 грн щорічно. Очікувана економія на лікарняних становитиме 6 375 000 грн, що частково компенсує ці витрати. Чиста вартість впровадження заходу для компанії складе 23 375 000 грн на рік.

Крім прямої економічної вигоди, медичне страхування матиме низку нематеріальних переваг, зокрема покращення доступу працівників до медобслуговування, підвищення лояльності, формування позитивного іміджу роботодавця тощо.

Керівництву компанії необхідно зважити фінансові витрати на страхування з потенційною економією, нематеріальними перевагами та прийняти рішення щодо доцільності впровадження такого соціального пакету.

2. Забезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом

Для оцінювання ефективності забезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом співробітників компанії "ВіЯр" ми склали наступну таблицю з розрахунками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінювання ефективності безкоштовного щорічного медичного огляду

Показник	Значення	Примітки
Кількість працівників	4250 осіб	Середнє значення в діапазоні 4200-4300
Вартість медогляду на 1 особу	1200 грн	Середня вартість комплексного медогляду в регіоні
Загальна вартість медоглядів для компанії	$1200 * 4250 = 5\,100\,000$ грн	-
Середні витрати на лікарняні на 1 працівника (річні)	2500 грн	Експертна оцінка на основі статистики компанії
Очікуване зменшення випадків захворювань	15%	Експертна оцінка зниження захворюваності завдяки медоглядам
Потенційна економія на лікарняних	$2500 * 4250 * 0,15 = 1\,593\,750$ грн	-
Чиста вартість для компанії	$5\,100\,000 - 1\,593\,750 = 3\,506\,250$ грн	Різниця між витратами та економією

Джерело: складено автором самостійно

Нематеріальні переваги:

- Покращення здоров'я 4250 працівників
- Підвищення продуктивності праці завдяки кращому здоров'ю
- Формування іміджу соціально-відповідальної компанії
- Підвищення лояльності та залучення нових кваліфікованих кадрів

Таким чином, для забезпечення щорічних безкоштовних медоглядів 4250 працівників компанія "ВіЯр" повинна інвестувати 5 100 000 грн. Проте, очікувана економія на лікарняних становитиме 1 593 750 грн, що частково компенсує ці витрати. Чиста вартість впровадження заходу для компанії складе 3 506 250 грн на рік.

Крім прямої економічної вигоди, такий захід матиме позитивний вплив на здоров'я персоналу, продуктивність праці, імідж роботодавця та залучення талантів.

Керівництву компанії необхідно зважити економічні показники з нематеріальними перевагами та прийняти рішення щодо доцільності впровадження безкоштовних щорічних медоглядів для працівників.

3. *Забезпечення харчуванням працівників на роботі*

Для оцінювання ефективності забезпечення харчуванням працівників на роботі в компанії "ВіЯр" ми склали наступну таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінювання ефективності забезпечення харчуванням працівників на роботі в компанії "ВіЯр"

Показник	Значення	Примітки
Кількість працівників	4250 осіб	Середнє значення в діапазоні 4200-4300
Вартість харчування на 1 особу (за день)	120 грн	Експертна оцінка вартості комплексного обіду
Кількість робочих днів на рік	250 днів	Стандартна кількість робочих днів за вирахуванням вихідних та свят
Загальна вартість харчування для компанії	$120 * 4250 * 250 = 127\,500\,000$ грн	-
Середні витрати на лікарняні на 1 працівника (річні)	3000 грн	Експертна оцінка на основі статистики компанії
Очікуване зменшення витрат на лікарняні	10%	Експертна оцінка економії завдяки покращенню харчування
Потенційна економія на лікарняних	$3000 * 4250 * 0,1 = 1\,275\,000$ грн	-
Очікуване підвищення продуктивності праці	5%	Експертна оцінка зростання продуктивності
Потенційний приріст доходу	Не визначено	Річний дохід компанії невідомий
Чиста вартість для компанії	$127\,500\,000 - 1\,275\,000$ грн	Без врахування потенційного приросту доходу

Джерело: складено автором самостійно

Нематеріальні переваги:

- Покращення здоров'я та самопочуття 4250 працівників
- Підвищення лояльності та залучення кваліфікованих кадрів
- Формування іміджу соціально-відповідального роботодавця

Для забезпечення харчуванням 4250 працівників на роботі компанія "ВіЯр" повинна інвестувати 127 500 000 грн щорічно. Очікувана економія на лікарняних

становитиме 1 275 000 грн. Враховуючи, що річний дохід компанії невідомий, потенційний приріст доходу від підвищення продуктивності праці на 5% не можна розрахувати. Отже, чиста вартість впровадження заходу для компанії складе $127\,500\,000 - 1\,275\,000 = 126\,225\,000$ грн на рік без врахування можливого приросту доходу.

Крім прямої економічної вигоди, харчування на роботі матиме низку нематеріальних переваг, зокрема покращення здоров'я персоналу, підвищення лояльності, формування позитивного іміджу роботодавця.

Керівництву компанії необхідно зважити значні фінансові витрати на харчування з потенційною економією, можливим приростом доходу (який наразі не можна оцінити), нематеріальними перевагами та прийняти рішення щодо доцільності впровадження такого соціального пакету.

4. *Забезпечення житлом працівників з інших міст*

Розглянемо захід "Забезпечення житлом працівників з інших міст" для компанії "ВіАр" з середньою кількістю працівників 4250 осіб, наведений у табл. 3.4.

Припустимо, що близько 10% працівників (425 осіб) потребують забезпечення житлом з інших міст. Розглянемо варіант оренди квартир для цих працівників.

Таблиця 3.4 – Захід “Забезпечення житлом працівників з інших міст компанії “ВіАр””

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю	Загальні витрати
Оренда квартир	425	5000 грн/міс	2 125 000 грн/міс
Комунальні послуги	425	2000 грн/міс	850 000 грн/міс
Сумарні витрати	425	7000 грн/міс	2 975 000 грн/міс

Джерело: складено автором самостійно

Отже, щомісячні витрати на оренду житла та комунальні послуги для 425 працівників з інших міст становитимуть близько 2 975 000 грн.

Річні витрати на цей захід складуть: $2\,975\,000 \text{ грн/міс} * 12 \text{ місяців} = 35\,700\,000$ грн

Компанія має врахувати й інші фактори, такі як:

- Адміністративні витрати на управління орендованим житловим фондом
- Плинність кадрів та необхідність зміни орендованого житла

- Ризики, пов'язані з орендодавцями (непродовження договорів оренди, підвищення ставок тощо)

З іншого боку, переваги забезпечення житлом:

- Залучення та утримання висококваліфікованих кадрів з інших регіонів
- Підвищення лояльності та продуктивності працівників
- Поліпшення іміджу компанії як роботодавця

На основі цих розрахунків та аналізу факторів керівництво може прийняти рішення щодо економічної доцільності впровадження даного заходу.

5. Посилення забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ)

Розглянемо захід "Посилення забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) під час COVID-19 та війни в Україні" для компанії "ВіЯр" з середньою кількістю працівників 4250 осіб, наведений у табл. 3.5.

У період пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні перелік необхідних ЗІЗ може включати:

- Захисні маски/респіратори
- Рукавички
- Захисні окуляри/щитки
- Дезінфікуючі засоби
- Аптечки
- Убезпечені укриття (бомбосховища)

Таблиця 3.5 - Захід "Посилення забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) під час COVID-19 та війни в Україні" для компанії "ВіЯр"

ЗІЗ	Кількість	Вартість одиниці	Щомісячні витрати	Річні витрати
Респіратори	4250	50 грн	212 500 грн	2 550 000 грн
Рукавички	4250	30 грн	127 500 грн	1 530 000 грн
Окуляри	4250	80 грн	-	340 000 грн
Дезінфектанти	4250	100 грн	425 000 грн	5 100 000 грн
Аптечки	85 (1 на 50 осіб)	1000 грн	-	85 000 грн
Бомбосховища	10 (1 на 425 осіб)	500 000 грн	-	5 000 000 грн
Сума			765 000 грн	14 605 000 грн

Джерело: створено автором самостійно

Таким чином, щомісячні витрати на забезпечення працівників ЗІЗ в умовах пандемії та війни становитимуть 765 000 грн, а річні - 14 605 000 грн.

Додатково потрібно врахувати:

- Навчання персоналу користуванню ЗІЗ
- Обслуговування/заміна ЗІЗ
- Логістичні витрати на доставку
- Витрати на облаштування безпечних укриттів

Переваги належного забезпечення ЗІЗ:

- Захист здоров'я та життя працівників
- Безперервність виробничого процесу
- Уникнення штрафів за порушення вимог безпеки
- Підвищення лояльності та продуктивності персоналу
- Покращення репутації компанії

Розрахунки демонструють значні витрати на цей захід, проте його реалізація є критично важливою в умовах війни та пандемії. Керівництво має зважити всі фактори для прийняття раціонального рішення.

6. *Впровадження гнучкого соціального пакета*

Розглянемо захід "Впровадження гнучкого соціального пакета" для компанії "ВіЯр" із середньою кількістю працівників 4250 осіб, який наведений у табл. 3.6 (у таблиці наведена орієнтовна структура витрат на окремі складові гнучкого соцпакета).

При впровадженні гнучкого соціального пакета працівники можуть обирати ті пільги та компенсації, які їм потрібні найбільше. Це може включати:

- Оплату медичного страхування
- Оплату спортивних абонементів
- Компенсацію витрат на навчання/підвищення кваліфікації
- Оплату харчування
- Додаткову оплачувану відпустку

- Корпоративний транспорт тощо

Припустимо, компанія виділяє на гнучкий соцпакет 1000 грн на місяць на одного працівника. Тоді загальні щомісячні витрати становитимуть:

$$4250 \text{ працівників} * 1000 \text{ грн/міс} = 4\,250\,000 \text{ грн/міс}$$

А річні витрати:

$$4\,250\,000 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс} = 51\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

Таблиця 3.6 - Захід "Впровадження гнучкого соціального пакета" для компанії "ВіЯр"

Складова соцпакета	% працівників	Середня вартість	Щомісячні витрати	Річні витрати
Медичне страхування	50%	800 грн	1 700 000 грн	20 400 000 грн
Спортабонементи	30%	500 грн	637 500 грн	7 650 000 грн
Навчання/тренінги	20%	1000 грн	850 000 грн	10 200 000 грн
Харчування	40%	500 грн	850 000 грн	10 200 000 грн
Додаткова відпустка	10%	600 грн	255 000 грн	3 060 000 грн

Джерело: складено автором самостійно

Слід враховувати ще додаткові витрати на адміністрування програми гнучкого соцпакета.

Основні переваги гнучкого соцпакета:

- Підвищення лояльності та мотивації персоналу
- Поліпшення іміджу компанії як привабливого роботодавця
- Можливість працівників обирати потрібні їм пільги
- Економія за рахунок оптимізації витрат

Компанія має проаналізувати преференції працівників, фінансові можливості та потенційні вигоди для прийняття виваженого рішення щодо впровадження гнучкого соцпакета.

7. Збільшення фінансування соціального пакету

Для оцінювання ефективності заходу "Збільшення фінансування соціального пакету у компанії "ВіЯр"" розглянемо наступну таблицю розрахунків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінювання ефективності заходу "Збільшення фінансування соціального пакету у компанії "ВіЯр""

Показник	Поточна ситуація	Після впровадження заходу
Витрати на соціальний пакет, грн/рік	25 000 000	35 000 000
Витрати на одного працівника, грн/рік	$25\,000\,000 / 4250 = 5\,882$	$35\,000\,000 / 4250 = 8\,235$
Очікуване підвищення продуктивності праці, %	-	8%
Приріст доходу від підвищення продуктивності, грн/рік (припустимо, що річний дохід компанії становить 1 млрд грн)	-	$1\,000\,000\,000 * 0,08 = 80\,000\,000$

Джерело: складено автором самостійно

Пояснення розрахунків:

1. Поточні витрати на соціальний пакет взяті як 25 млн грн на рік.
2. Пропоноване збільшення фінансування соціального пакету - до 35 млн грн на рік.
3. Кількість працівників взята як середня - 4250 осіб.
4. Очікуване підвищення продуктивності праці після збільшення фінансування соціального пакету прогнозується на рівні 8% (експертна оцінка).
5. Річний дохід компанії взятий як 1 млрд грн (припущення).
6. Приріст доходу від підвищення продуктивності праці = $1\,000\,000\,000 * 0,08 = 80\,000\,000$ грн/рік.

Оцінювання ефективності:

Додаткові витрати на збільшення фінансування соціального пакету: $35\,000\,000 - 25\,000\,000 = 10\,000\,000$ грн/рік. Приріст доходу від підвищення продуктивності праці: 80 000 000 грн/рік.

Оскільки приріст доходу (80 млн грн) значно перевищує додаткові витрати (10 млн грн), захід "Збільшення фінансування соціального пакету" можна вважати ефективним для компанії "ВіЯр".

Слід зазначити, що ці розрахунки базуються на припущеннях щодо поточних витрат, пропонованого збільшення та очікуваного підвищення продуктивності праці. Для більш точної оцінки ефективності необхідно використовувати фактичні дані компанії.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній бакалаврській роботі було проведено ґрунтовне дослідження теоретичних засад формування соціального пакета організації та розроблено рекомендації щодо його удосконалення для компанії "ВіЯр".

У теоретичній частині роботи визначено сутність та складові частини соціального пакета. Соціальний пакет розглядається як комплекс додаткових винагород і пільг, які надаються працівникам поверх основної заробітної плати. Він включає широкий спектр елементів, які покривають різні сфери життя працівників, такі як медичне обслуговування, житло, харчування, відпочинок, навчання тощо. Встановлено, що соціальний пакет є важливим інструментом підвищення лояльності та мотивації працівників, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також демонструє соціальну відповідальність роботодавця.

Проаналізовано основні підходи до формування соціального пакета, серед яких виділяють гнучкий (кафетерійний), універсальний та комбінований підходи. Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при розробці соціального пакета з урахуванням специфіки діяльності організації, її фінансових можливостей та потреб працівників.

У практичній частині роботи проведено аналіз складових соціального пакета в компанії "ВіЯр" та здійснено оцінку його ефективності. Встановлено, що компанія пропонує своїм працівникам досить широкий спектр пільг та винагород, проте існують певні недоліки та резерви для вдосконалення.

На основі проведеного аналізу розроблено проект заходів щодо удосконалення соціального пакета в компанії "ВіЯр". Запропоновані заходи включають впровадження додаткового медичного страхування, забезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом, забезпечення харчуванням працівників на роботі, забезпечення житлом працівників з інших міст, посилення забезпечення засобами індивідуального захисту під час COVID-19 та війни в Україні, впровадження гнучкого соціального пакета та збільшення фінансування соціального пакету загалом.

Проведене оцінювання ефективності запропонованих заходів продемонструвало, що їх реалізація матиме позитивний вплив на мотивацію, лояльність та продуктивність праці працівників компанії. Зокрема, захід "Збільшення фінансування соціального пакету" показав високу ефективність, оскільки очікуваний приріст доходу від підвищення продуктивності праці значно перевищує додаткові витрати на реалізацію цього заходу.

Отримані результати дослідження мають теоретичну та практичну значущість. Вони можуть бути використані компанією "ВіЯр" для удосконалення свого соціального пакету, а також слугувати основою для подальших наукових досліджень у даній сфері.

Загалом, проведене дослідження підтверджує важливість формування ефективного соціального пакету як інструменту підвищення лояльності, мотивації та благополуччя працівників, а також демонструє соціальну відповідальність роботодавця. Удосконалення соціального пакету є стратегічно важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова А. Л., Воронова В. С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. №1. С. 205-208. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46>
2. Григорків Вікторія, Поліщук Діана. Компенсаційний пакет як засіб мотивації до праці. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. тез доповідей учасників V Ювіл. наук.- практ. конф. студ. та молодих вчених з міжн. участю*. 12 лист. 2020 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. С. 343-346. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40069/1/343.pdf>
3. Гуцан О. М. Соціальний пакет підприємства: сутність та підходи до формування. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2021»: зб. тез наук. - практ. Internet-конференції студ. та молодих вчених*. 25 грудня 2021 р. Харків: НТУ «ХП», 2021. С. 260-262. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58698>
4. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2011. №1. С. 39-47. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=eXlhcpsAAAAJ&citation_for_view=eXlhcpsAAAAJ:2osOgNQ5qMEC
5. Каблуча Ю. С., Вицина С. О. Сутність та особливості соціального пакету як інструменту підвищення трудової діяльності працівників. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: зб. тез Міжн. наук. - практ. конф.* 31 жовтня 2019. С. 183 - 185. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16767/1/Kablucha%20183-185.pdf>
6. Кібукевич К. О., Ткаченко В. В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакета. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 50. С. 130-135 URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/58/59>
7. Максименко І., Фісун Ю. Особливості опадаткування та структура соціального пакету як інструмента матеріальної мотивації виплат працівникам.

Молодий вчений. 2018. №10 (62), 350-353. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3777>

8. Моргай Л. Формування соціального пакету на підприємстві: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1(6). С. 24-32.

URL: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234123](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234123)

9. Півошенко А. М., Дороніна О. А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. № 12. С. 314-318.

URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/318>

10. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: зб. тез Міжн. наук. - практ. конф.* Тернопіль: СМП «Тайп». 2017. С. 146 - 148.

URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24918/1/145-147.PDF>

11. Суліменко Л. А., Погосова А. В., Турок І. В. Обліково-аналітичне забезпечення надання соціального пакета працівникам підприємства: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 350-358.

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

13. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, структура та роль у мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2012. № 6. С. 54-58.

14. Мочерний С.В. Соціальний пакет як фактор мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 9. С. 55-67.

15. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. №1. С. 53 – 62.

16. Орлова В.К. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 130-142.

17. Кіктенко А. О. Соціальний пакет як фактор мотивації праці в умовах трансформації економіки України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2020. № 8. С. 148-156.
18. Сайт компанії "ВіЯр". URL: https://viyar.eu/uk/pages/about_us
19. Інтернет-портал UA-REGION. URL: <https://www.ua-region.com.ua/31457447>
20. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2017. № 4. С. 252-262.
21. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики*. 2017. №2. С. 53–62.
22. Офіційний сайт компанії «ВіЯр». URL: <https://viyar.ua/ua/>
23. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22643>
24. Семенченко А. В. Дослідження компонентів соціального пакету на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* 3-4 бер. 2020 р., Харків. С. 185–187.
25. Сотнікова Ю. В. Ланцюг: соціальна безпека - соціальний захист - соціальне забезпечення. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* 2018. Харків. С. 186-189.
26. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ. 2016. №. 8. С. 31- 34.
27. Лопушняк Г.С., Шакало В.Ю. Компенсаційна політика як складова мотивації персоналу: теоретичні засади. *Соціально-трудова сфера: досвід та інновації. Збірник тез доповідей студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі»* 17-18 травня 2021 р. С. 139-142.

- URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36469/sts_0521.pdf?sequence=3
28. Цимбалюк С. О., Лебідь А.В. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». *Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2017. № 2. С. 78–85. URL: <http://wiki.kneu.edu.ua/handle/2017/22587>
29. Швець Л., Попович П. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. *Економічний аналіз*. Київ. 2016. №5. С. 217- 220.
30. Калина А.В. Соціальний пакет як чинник розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 169-177. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714574.pdf>
31. Лопушняк Г.С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.
32. Колот А. М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2021. 487 с.
33. Соціальна відповідальність : навч. посіб. [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

“Оцінка ступеню значущості факторів мотивації праці працівників у компанії “ВіЯр” з використанням теорії А. Маслоу”

Шановний співробітнику компанії “ВіЯр”!

Просимо Вас зазначити (відмітити галочкою):

Вік:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- старше 56.

Стать:

- чол.
- жін.

Стаж роботи у компанії:

- менше року
- від 1 року до 5
- більше 5 років

Далі, Вам потрібно відмітити галочкою 7 найважливіших для Вас факторів.

Фактор мотивації	Відмітка
Творчість	
Особистісний ріст	
Безпека для здоров'я	
Довіра	
Реалізація ідей	

Просування по кар'єрних сходах	
Рішення задач	
Моральність	
Статус	
Соціальні зв'язки	
Увага	
Самопізнання	
Досягнення	
Неупередженість	
Повага	
Комфорт	
Спілкування	
Фізіологічні потреби (дихання, сон, підтримка температури)	
Причетність до групи людей	
Самоповага	
Репутація підприємства	
Визнання	
Упевненість у майбутньому	
Співробітництво	
Значимість	
Захищеність	
Стабільність	
Підтримка	
Розвиток	
Самоактуалізація	



Державний вищий навчальний заклад
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Почесна грамота

нагороджується

Лахтандир Марія
Дмитрівна

за зайняте II місце
у роботі 88-ої щорічної
студентської наукової
конференції "Інноваційні
ідеї та креативні проєкти
в цифровій економіці"

Директор з науково-педагогічних робіт



Золот А.М.



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Лахтадир Марія

взяв(ла) участь у роботі платформи

«Соціоекономічний вектор відбудови України»

в межах 91-ої ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ «ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса Антонюк

15 квітня - 19 травня 2024 року
м. Київ, Україна

Лахтадир М.Д.
“Менеджмент персоналу”, 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Наукові керівники:
к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Рудакова С.Г.,
к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Щетініна Л.В.

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ, ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ

Актуальність теми дослідження. Формування соціального пакета набуває вагомого значення в контексті зростання соціальної відповідальності підприємств та змін у вимогах до умов праці. У сучасних умовах економічної нестабільності, формування ефективного соціального пакета стає ключовим елементом стратегії розвитку підприємства. Адаптація до нових реалій ринку праці та забезпечення робітників стабільними умовами стають важливими завданнями. Вивчення цієї проблематики спрямоване на вирішення актуальних завдань бізнесу та сприяє розвитку стійких та соціально відповідальних організацій.

Завдання дослідження. Провести аналіз складових соціального пакета на підприємстві, здійснити оцінку ефективності соціального пакета на підприємстві, запропонувати напрями покращення соціального пакета на підприємстві.

Об'єктом даного дослідження була обрана українська компанія “ВіЯр”, що є лідером на ринку меблевих комплектуючих і супутніх послуг, яка успішно працює на ринку меблевих комплектуючих з 2002 року. Пропонує товари і виробничі послуги для створення меблів, а також реалізує проекти будь-якої складності “під ключ” для своїх клієнтів. Компанія “ВіЯр” повністю супроводжує своїх клієнтів на всіх етапах замовлення від вибору комплектуючих до встановлення готових меблів [1].

В компанії «ВіЯр» відсутній уніфікований соціальний пакет, але присутні окремі складові, такі як:

- Точкова медична допомога;
- Надання спеціального одягу;
- Паливно-мастильні матеріали;
- Корпоративний клімат (корпоративи, тимблдинги);
- Оплата витрат на професійне навчання;
- Забезпечення дитячим садочком;
- Подарунки до свят;
- Компенсація мобільного зв'язку;
- Компенсація витрат на проїзд;
- Безкоштовний трансфер.

Загалом, ми можемо бачити, що соціальний пакет компанії “ВіЯр” є досить наповненим і також важливо зазначити, що в даній компанії соціальний пакет є однаковим для всіх співробітників, незалежно від того, на якій посаді хто працює.

Як було зазначено вище, у компанії “ВіЯр” наразі відсутній стандартний соціальний пакет, але існують окремі його складові, такі як оплата проїзду у громадському транспорті та

компенсація мобільного зв'язку для працівників. Пропонується розглянути можливість розширення цього переліку, враховуючи наявні фінансові можливості компанії (табл. 1) [2].

Таблиця 1 – Динаміка зміни структури соціального пакету компанії “ВіЯр” за елементами (2021– 2023 рр.), %

Елемент КСП	Частка у річній структурі витрат, %		
	2021	2022	2023
Послуги мобільного зв'язку	1,50	1,52	1,49
Медичні послуги	1,63	1,99	2,96
Проїзд на міському транспорті	0,79	0,94	0,82
Паливно-мастильні матеріали	1,04	0,32	2,15

Джерело: складено автором на основі [2]

За період з 2021 по 2023 роки в структурі соціального пакету спостерігалися деякі зміни. Послуги мобільного зв'язку залишалися стабільними, з незначним зростанням у 2022 році, а потім невеликим зменшенням у 2023 році. Медичні послуги зросли з 1.63% до 2.96%, що може вказувати на їхню збільшену важливість для працівників. Витрати на проїзд на міському транспорті демонстрували невелике коливання, а витрати на паливно-мастильні матеріали зазнали різких змін, зі збільшенням у 2023 році після падіння у 2022 році. Ці зміни вказують на еволюцію у пріоритетах і витратах компанії на соціальний пакет для своїх працівників.

Під час дослідження були виявлені кілька проблем, які потребують вирішення через незадовільне наповнення соціального пакету. Працівникам було надано можливість висловити свої ініціативи, що в результаті дозволило виокремити наступні проблеми:

1. *Відсутність додаткового медичного страхування працівників компанії під час військового вторгнення на територію України.* З урахуванням сучасної ситуації з війною, це стає критичною потребою для забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

2. *Незабезпечення безкоштовним щорічним медичним оглядом.* Регулярний медичний огляд є ключовим елементом профілактики та раннього виявлення захворювань, що покращує загальний стан здоров'я колективу.

3. *Недостатнє забезпечення засобами індивідуального захисту.* Забезпечення працівників необхідними засобами захисту, особливо в умовах війни та COVID-19, є важливою складовою їхньої безпеки та здоров'я на робочому місці.

4. *Використання не гнучкого соціального пакету.* Соціальний пакет повинен бути адаптованим до потреб і можливостей працівників, забезпечуючи їм не лише базові, але й додаткові переваги, які відповідають їхнім потребам.

5. *Недостатній обсяг коштів, що виділяється на наповнення соціального пакету.* Працівники очікують від керівництва збільшення соціальної активності через зростання фінансування соціального пакету. Це значно покращить їхню задоволеність, здоров'я та продуктивність.

Основні напрями покращення соціального пакету на підприємстві можуть включати в себе:

1. Додаткове медичне страхування.

- Включити до соціального пакету додаткове медичне страхування, яке буде покривати витрати на лікування, пов'язані з військовими діями, наприклад, травми, госпіталізацію, реабілітацію.
- Співпрацювати з надійними страховими компаніями, які мають досвід роботи в умовах воєнного часу.
- Забезпечити чіткий та прозорий процес оформлення страхових полісів та отримання страхових виплат.

2. Щорічний медичний огляд.

- Надати всім працівникам можливість пройти безкоштовний щорічний медичний огляд, який включатиме базові обстеження, такі як аналізи крові, електрокардіограма, рентген грудної клітки.
- Співпрацювати з медичними закладами, які пропонують якісні послуги за доступними цінами.
- Забезпечити працівникам зручний доступ до медичних послуг, наприклад, можливість пройти огляд у робочий час.

3. Забезпечення засобами індивідуального захисту.

- Регулярно забезпечувати працівників необхідними засобами індивідуального захисту, такими як маски, респіратори, рукавички, антисептики.
- Проводити навчання з питань використання засобів індивідуального захисту та дотримання правил гігієни.
- Створювати на робочому місці умови для зберігання та використання засобів індивідуального захисту.

4. Гнучкий соціальний пакет.

- Надати працівникам можливість вибирати з переліку доступних соціальних благ ті, які їм найбільше потрібні, наприклад, додаткове медичне страхування, спортивний абонемент, харчування в їдальні.
- Розробити систему бонусів та заохочень для працівників, які ведуть здоровий спосіб життя та піклуються про своє здоров'я.
- Проводити регулярні опитування працівників для визначення їхніх потреб та очікувань щодо соціального пакету.

5. Збільшення фінансування.

- Збільшити обсяг коштів, що виділяються на наповнення соціального пакету, за рахунок оптимізації витрат або пошуку додаткових джерел фінансування.
- Співпрацювати з профспілками та представниками працівників при визначенні пріоритетів та напрямків використання коштів.
- Регулярно оновлювати та вдосконалювати соціальний пакет, враховуючи зміни потреб та очікувань працівників.

Впровадження цих напрямів допоможе покращити задоволеність працівників роботою та їх лояльність до компанії, підвищити рівень здоров'я та працездатності працівників, знизити плинність кадрів та витрати на пошук та найм нових співробітників, підвищити імідж компанії як надійного та відповідального роботодавця.

Список використаних джерел:

1. Сайт компанії «ВіЯр». URL: https://viyar.eu/uk/pages/about_us
2. Офіційний сайт компанії «ВіЯр». URL: <https://viyar.ua/ua/>