

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування ефективного соціального пакету як інструменту

забезпечення високої мотивації персоналу підприємства

(на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 013725.01.25.00

Виконала  
студентка 2 курсу  
група УПЕПмбз-22-1



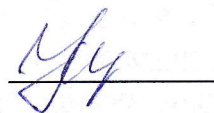
Світлана КОЧЕРЖИНСЬКА

Керівник  
к.е.н., доцент



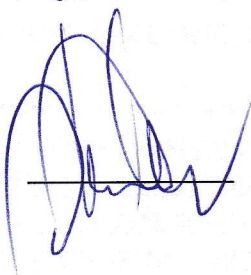
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 листопада 2023 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Навчальний центр заочно-дистанційної освіти  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » серпня 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кочержинська Світлана Василівна

1 Тема роботи: Формування ефективного соціального пакету як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи формування ефективного соціального пакету як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства. У другому розділі наведено аналіз формування соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено інноваційним підходам до формування ефективного соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу на ТОВ «Веселка-Л».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Схема поетапного розвитку соціального пакету; Таблиця - Підходи до визначення терміну «соціальний пакет» у сучасній економічній літературі; Рисунок - Основні особливості, що відображають сутність соціального пакету; Рисунок - Структура соціального пакету; Рисунок - Форми користі від соціальних виплат; Рисунок - Основні підходи до визначення поняття «мотивація»; Рисунок - Сутність заробітної плати в мотиваційно-компенсаційних інструментах управління персоналом; Таблиця - Характеристика, підхід та механізм формування компенсаційних пакетів; Таблиця - Характеристика компенсаційного пакету різних країн; Рисунок - Вимоги формування компенсаційного пакету; Рисунок - Структура соціального пакету; Рисунок - Порівняння

соціального пакету європейських та українських підприємств; Рисунок - Підхід до формування соціального пакету.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка



Світлана КОЧЕРЖИНСЬКА

Керівник роботи

Марія ЗЕЛЕНА

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування ефективного соціального пакету як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)».

Виконала студентка гр. УПЕПмбз–22–1 Кочержинська С. В., керівник Зелена М. І., к.е.н., доцент

Обсяг – 126 с., 19 рис., 40 табл., 7 додатків, 98 джерел.

Ключові слова: персонал, мотивація, соціальний пакет, управління персоналом, інновації.

Метою дипломної роботи магістра є визначення науково-теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо формування соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування соціального пакету в аспекті мотивації персоналу підприємства.

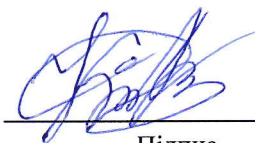
У першому розділі наведено теоретичні основи формування ефективного соціального пакету як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства.

У другому розділі наведено аналіз формування соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу ТОВ «Веселка-Л».

Третій розділ присвячено інноваційним підходам до формування ефективного соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу на ТОВ «Веселка-Л», а саме: запровадження методики формування соціального пакета на торговельному підприємстві; технології впровадження соціальних ліфтів в мотиваційній системі ТОВ «Веселка-Л»; застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на ТОВ «Веселка-Л» з використанням інструментів економіко-математичного моделювання.

29.11.23 р.

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи формування ефективного соціального пакету як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства .....	8
1.1 Сутнісна характеристика, роль і значення соціального пакету у системі компенсацій на підприємстві .....	8
1.2 Соціальний пакет як інструмент сучасного механізму мотивації персоналу підприємства .....	15
1.3 Формування структури соціального пакету в корпоративній мотиваційній системі підприємства .....	22
Висновки до розділу 1 .....	29
2 Аналіз формування соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу ТОВ «Веселка-Л» .....	31
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	31
2.2 Аналіз мотиваційної системи на ТОВ «Веселка-Л» .....	41
2.3 Оцінка соціального пакету на ТОВ «Веселка-Л» .....	52
Висновки до розділу 2 .....	62
3 Інноваційні підходи до формування ефективного соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу на ТОВ «Веселка-Л» .....	64
3.1 Запровадження методики формування соціального пакета на торговельному підприємстві .....	64
3.2 Технології впровадження соціальних ліфтів в мотиваційній системі ТОВ «Веселка-Л» .....	74
3.3 Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на ТОВ «Веселка-Л» з використанням інструментів економіко-математичного моделювання .....	83
Висновки до розділу 3 .....	90
Висновки .....	93
Перелік джерел посилання .....	97
Додатки .....	109

## ВСТУП

В умовах інтеграції України у світовий економічний простір перед українськими бізнесменами постають абсолютно нові проблеми, які потребують термінового та ефективного вирішення. Серед останніх питань важливе місце посідає участь роботодавців у соціальному захисті своїх працівників. Тому актуалізується роль соціального пакету для працівників в економічній безпеці підприємств для інтеграції України у світовий економічний простір.

Соціальна відповідальність української компанії перед своїми співробітниками має ставати нормою кожного дня. Тому в умовах інтеграції у світову економіку тема розробки соціального пакету для працівників є актуальною як для українських компаній, так і для працівників, які безпосередньо зацікавлені у розвитку соціальної допомоги, гарантій та інших важливих елементів соціального пакету.

В умовах ринкової економіки дієвим інструментом мотивації персоналу став соціальний пакет для працівників, що включає ряд певних пільг і пільг. А до потенційного кандидата на відкриту вакансію це одна з основних вимог роботодавця. Сьогодні для ефективно працюючих компаній соціальний пакет є одним із критеріїв успішності та стабільності, а також показником високого рівня корпоративної культури. Важливе місце в промисловій літературі займають правові питання, пов'язані із соціальним захистом працівників та соціальним діалогом.

Вагомий внесок у вивчення проблематики соціального захисту працівників зробили Н.Б. Болотіна, С.В. Венедиктов, В.В. Жернаков, О.В. Москаленко, П.Д. Пилипенко, Р.М. Тимофіїв, М.М. Шумило, О.М. Ярошенко та інші. Висвітленню засад та механізмів соціального діалогу присвячені роботи Л.П. Амелічевої, В.Я. Бурака, О.Є. Костюченко, Н.О. Мельничук, О.Г. Середи, М.В. Сорочишина, П.Д. Пилипенка, О.М. Рим, Г.І. Чанишевої та інших.

Переваги соціального пакета для працівників висвітлено в працях А.

Арсеньєва, Л. С. Бабиніна, О. Н. Беляєва, В. Білявського, Д. П. Богиня, М. В. Семикіна, Е. Вінокурова, С. Мельник, І. Новак, Л. Г. Стожок та ін. Вивчено проблеми формування соціального пакета з точки зору корпоративного управління і корпоративної відповідальності такими вченими-економістами, як Л. Баюра, М. Бутко, М. Мурашко, В. А. Євтушевський, Г. А. Колесніков, В. Коппек, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, В. Назаренко, В. Циганенко, С. Цимбалюк, І. В. Шостак та ін. Однак, незважаючи на ґрунтовний аналіз сутності соціального пакета для працівників, недостатньо висвітлені проблематика розроблення конкурентного соціального пакета на українських підприємствах та інформування про переваги соціальних пакетів потенційних працівників тощо.

Водночас, значна кількість питань, пов'язаних із залученням механізмів соціального діалогу до врегулювання відносин соціального захисту працівників потребують вивчення, зокрема і щодо покращення їхнього застосування на практиці.

Метою дипломної роботи магістра є визначення науково-теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо формування соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- розкрити сутнісну характеристику, роль і значення соціального пакету у системі компенсацій на підприємстві;
- визначити соціальний пакет як інструмент сучасного механізму мотивації персоналу підприємства;
- дослідити формування структури соціального пакету в корпоративній мотиваційній системі підприємства
- проаналізувати складові елементи соціального пакету на підприємстві;
- розробити заходи застосування інноваційних підходів до формування ефективного соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування соціального пакету в аспекті мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач у роботі було використано низку наукових і спеціальних методів наукового дослідження: історико-логічний – при дослідженні розвитку мотивації персоналу; абстрактно-логічний – при дослідженні сутності різноманітних понять і категорій; порівняльно-економічний – при здійсненні порівняльного аналізу різноманітних економічних процесів, тенденцій, явищ тощо; наукового узагальнення – при здійсненні науково-теоретичних висновків, підведенні підсумків тощо.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали статистичної звітності та фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних підходів до формування ефективного соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації персоналу підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 93 сторінки, включає 30 таблиць, 25 рисунків. Список використаних джерел налічує 112 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутнісна характеристика, роль і значення соціального пакету у системі компенсацій на підприємстві

Право кожного працівника на належний соціальний захист закріплено в Хартії основних прав працівників Співтовариства (ст. 10) [2]. Отже, вид, обсяг і зміст прав, наданих суб'єктам таких прав, відрізнятимуться від визначення сутності цього поняття. Підстави, умови, стандарти та гарантії реалізації працівниками права на соціальний захист визначаються в централізованих правових рамках відповідно до положень статті 1 Конституції. 1 ст. 92 Конституції України [3].

Проте специфіка галузі трудового права, як права соціального, дозволяє використовувати договірні процедури для розширення державних гарантій, особливо у сфері соціального захисту працівників. Регулювання трудових відносин контрактом як засіб збалансування інтересів найманих працівників і роботодавця підкріплено роботами Н.О. Мельничук [4, с. 155], О.Є. Костюченко [5, с. 203].

У рамках механізму соціального діалогу – це процес виявлення та зближення думок, підписання спільних угод та прийняття єдиних рішень сторін з питань формування та реалізації політики. політики. . соціальних відносин (ст. 1 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [6]), крім правових гарантій соціального захисту працівників, можуть встановлюватися. Генеральна, регіональні, галузеві та колективні угоди, укладені у сфері соціального діалогу, прийняті відповідно до законів України «Про соціальний діалог в Україні» [6] та «Про колективні договори і угоди» [7], оскільки колективні договори, в Крім регулювання трудових відносин, також містить положення, пов'язані з соціальним захистом працівників і є джерелом природи трудового права та права соціального

забезпечення. Проголошене конституційним право людини на соціальний захист пов'язане з виникненням потреб у матеріальній підтримці, соціальних послугах, реабілітаційних заходах тощо. викликані соціальними ризиками.

Теоретичні визначення соціального захисту різняться, враховуючи акцент науковців на його визначенні та містять відмінності у змісті та обсязі можливостей людини в його реалізації. Вони проаналізовані в наукових документах з права соціального забезпечення [8, с. 30-48; 9]. Як показав аналіз європейського досвіду, соціальна політика та участь партнерів (особливо роботодавців) у формуванні соціальної політики зазнали суттєвих змін. Це призвело до створення наднаціонального директорату соціального захисту. На основі вивчення документальних джерел [1-6, 12-16, 22-28, 29-34 та ін.] можна зробити висновок, що одним із видів потенційної матеріальної та моральної мотивації людей до праці в глобальній економіці є суспільства. мотивація.

Передусім має забезпечити соціальний пакет. Конкурентна соціальна політика диктує, що власники та керівники підприємств повинні не лише прагнути до максимізації власних прибутків (виключно для власної вигоди), але також мають надавати великого значення соціальному захисту інших працівників, створенню гідних умов праці, збереженню та збагаченню людського капіталу. і т.д. У майбутньому це сприятиме досягненню стратегічних цілей організації, особливо максимізації прибутку. На жаль, в Україні це спостерігається слабо. Більшість компаній (їх власників) хочуть негайно розбагатіти, не турбуючись про майбутнє компанії чи людські ресурси [35].

Поява соціальних пакетів як одного із методів мотивації кадрів зумовлена багатьма причинами, головним чином дефіцитом на ринку праці висококваліфікованих працівників. У глобальній економіці не тільки важко знайти відповідного професіонала, але й утримати цю людину у своїй організації в умовах гострої конкуренції на ринку праці. Тому при встановленні відповідної заробітної плати необхідно передбачити додаткові стимули, які допоможуть утримати працівників в організації на значний період часу (можливо, все трудове життя) [ 36, с. 88].

Крім того, при досягненні стабільного становища в компанії роботодавець не зможе постійно підвищувати заробітну плату, а соціальний пакет можна розширювати та додавати нові елементи [30, с. 60-63]. Це допоможе підвищити продуктивність праці та оптимізувати витрати компанії на управління персоналом...

Що стосується України, то під час економічної кризи керівництво більшості компаній практично забуло про потреби своїх працівників. Мало уваги приділяється тому факту, що в умовах різкого подорожчання всього, особливо важливих товарів і послуг (комунальних), працівники стикаються з труднощами. За відсутності інших елементів (крім обов'язкових елементів, регламентованих (затверджених) законодавством України) соціального пакету, не звертаючи уваги на потреби персоналу, керівництво українських компаній потрапляє в ситуацію, коли їм доводиться залишати кращих працівників. Іншим (навіть іноземним) компаніям, де фактично використовуються зазначені компоненти [37, с. 114].

Конкурентоспроможні компанії (особливо іноземні), ефективно використовуючи додаткові елементи соціального пакету та знайомлячись з потенційними співробітниками, зможуть легко залучити нових працівників найкращі. Незважаючи на це, вартість соціального пакету не надто висока (єдине, що стримує більшість українських власників та керівників бізнесу, так це те, що всі витрати на соціальний пакет мають повністю фінансуватися з прибутку компанії). Незважаючи на те, що вартість додаткових елементів соціального пакету не надто висока, вони можуть мати значний вплив (особливо в економічному плані) при впровадженні на підприємстві [38, с. 76]. Якщо мислити стратегічно, то ці витрати є інвестицією в майбутнє компанії, її людський капітал, який має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей і, звичайно, місії компанії [39, с. 53].

Тому для ефективної роботи в умовах економічної кризи українські компанії повинні зосередитися на своїх співробітниках: як одному з найважливіших елементів внутрішнього середовища, так і продуктивній складовій усієї системи. Це сприятиме зменшенню плинності кадрів та

підвищенню економічної безпеки компаній.

Однак серед українських роботодавців є й ті, хто цілком усвідомлює важливість соціальних та інших пільг (складових соціального пакету) у налагодженні стосунків довгострокової співпраці з працівниками. Виходячи з аналізу документальних джерел, на сьогоднішній день в Україні існує багато думок, але немає єдиної концепції, яка могла б чітко визначити сутність соціального пакету, немає єдиної думки серед економістів, наукової практики, а також серед практиків та перелік виплат, що становлять соціальний пакет для українських працівників на підприємствах [40, с. 72].

Ми пропонуємо визначити соціальний пакет працівників підприємства як мотиваційний засіб із заохоченнями роботодавця своїх працівників відповідно до положень чинного законодавства України, а також спрямований на стимулювання професійної діяльності працівників. працювати ефективніше, жертвувати собою і забезпечити соціальну безпеку в майбутньому.

Підвищення привабливості соціального пакету допоможе українським компаніям залучати та утримувати кваліфікованих працівників, тобто на ринку праці виникне конкуренція між компаніями та роботодавцями, динамічна не лише за зарплатою, а й за змістом та кількістю соціального забезпечення тощо. [41]. Як свідчать дослідження світової практики щодо встановлення соціального захисту працівників, розробка соціального пакету проходить у кілька етапів (рисунок 1.1) [42-46].

У 1970-х роках почала діяти система «Їдальня», яка здійснювала перевірку кожного виду фізичних товарів; Для кожного працівника встановлено певну оцінку та незалежну ідентифікацію всіх фізичних активів. У 1980-х роках в 1990-х діяла система, заснована на сімейних цінностях. - системи оптимізації робочого місця, а в 20 столітті системи підтримки протягом усього життя здавалися найефективнішим методом мотивації та утримання працівників [47].

Для вдосконалення існуючої в Україні системи мотивації працівників необхідно визначити основні положення щодо розробки, впровадження та забезпечення соціальних пакетів працівників підприємств і організацій [48, с.

вісімдесят сім].

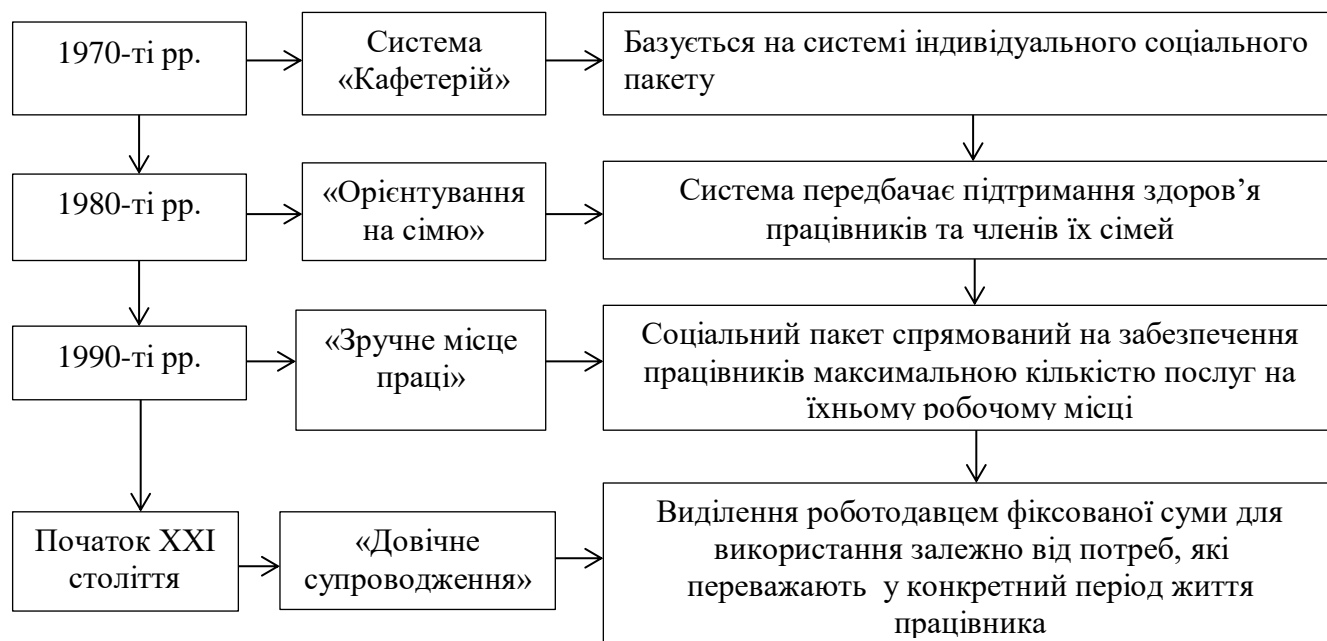


Рисунок 1.1 - Схема поетапного розвитку соціального пакету

Безсумнівно, що сьогоdnішній соціальний пакет є необхідним елементом системи управління персоналом. Завдяки соціальному пакету компанія є більш конкурентоспроможною на ринку праці, оскільки це сприяє утриманню працівників, залученню нових співробітників та утриманню наявних спеціалістів [49-52]. Дотепер у науковців існує багато різних поглядів на визначення поняття «соціальний пакет» (таблиця 1.1) [53, с. 6].

Тому необхідно визначити соціальний пакет як сукупність фінансових, матеріальних і нематеріальних благ, які покращують рівень життя і надаються компанією працівникам додатково до основної заробітної плати для стимулювання праці [ 54, с. 57].

Можна виділити основні характеристики, які відображають сутність соціального пакету [56, с. 25] (рисунок 1.2):

Як правило, у соціальному пакеті виділяють чотири складові (рисунок 1.3).

Роботодавці бажають отримати переваги шляхом надання працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і пільг у вигляді (рисунок 1.4) [57].

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення терміну «соціальний пакет» у сучасній економічній літературі

Автор	Визначення терміну «соціальний пакет»
Ю. Єршова	«Він входить до складу пакету винагород - матеріальної або нематеріальної винагороди, яку отримують працівники як винагороду за надання організації свого часу, здоров'я та результатів праці».
І. Новак	«Вважається елементом заробітної плати, входить до складу додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат».
О. Аллин	«У широкому розумінні вони означають надання працівникам певних переваг у вигляді пільг, компенсацій, пільг і соціальних гарантій на додаток до фіксованої заробітної плати».
Н. Локтева	«Це пільги, які роботодавці надають працівникам і не входять до бюджету заробітної плати».
Е. Вінокурова	«Це система пільг і заохочень матеріального і нематеріального характеру, які компанія надає працівникам як одну зі складових заробітної плати або премії, що виплачується компанії».

Після постановки цілей та визначення основних положень щодо розробки, впровадження та надання працівникам соціального пакету доцільно проаналізувати його складові [58-60].

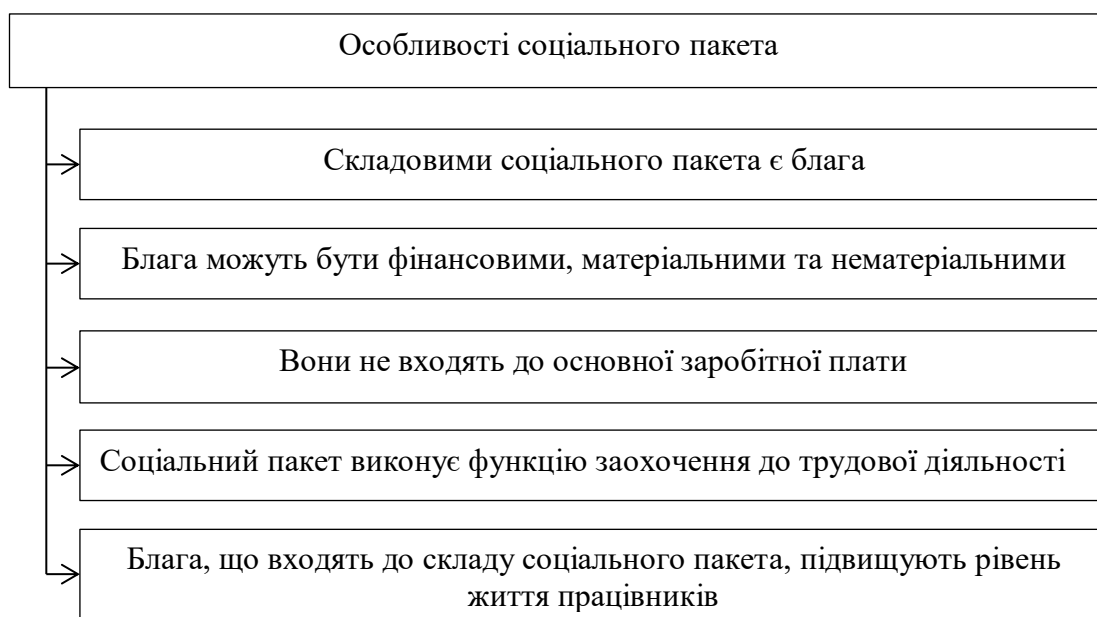


Рисунок 1.2 - Основні особливості, що відображають сутність соціального пакета

Проведені дослідження довели [61, с. 205], що основними (у порядку важливості для працівника) є: 1) медичне страхування (страхування здоров'я) працівника (повна або часткова компенсація витрат на лікування); 2) повна або часткова оплата витрат на навчання працівників у вищих навчальних закладах; 3)

оплата навчання працівників на курсах підвищення кваліфікації; 4) оплачувати протягом робочого дня повне або часткове харчування (сніданок, обід, вечеря) працівників у їдальні підприємства або користуватися колективним харчуванням; 5) оплата лікувально-профілактичних квитків для працівників та членів їх сімей; 6) надавати офіційне житло за безкоштовну або пільгову оренду; 7) пільгові ціни на товари підприємства тощо.

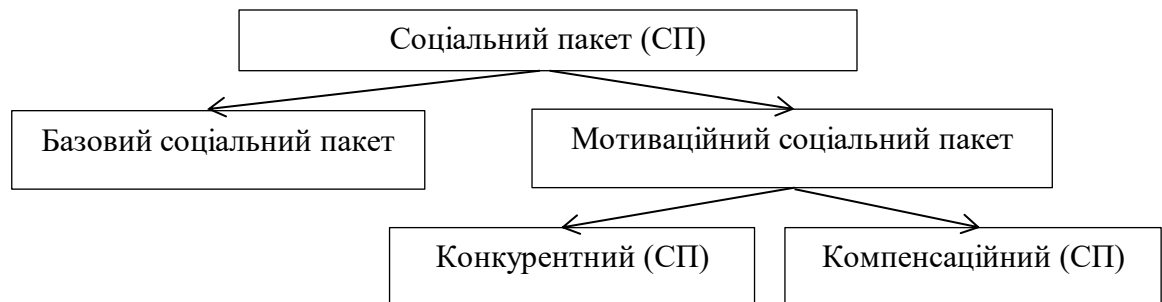


Рисунок 1.3 - Структура соціального пакету

Підсумовуючи, необхідно сказати, що українські компанії також будуть змушені перейти на цивілізовані відносини зі своїми працівниками, тобто прийняти лінію поведінки, як у цивілізованому світі.

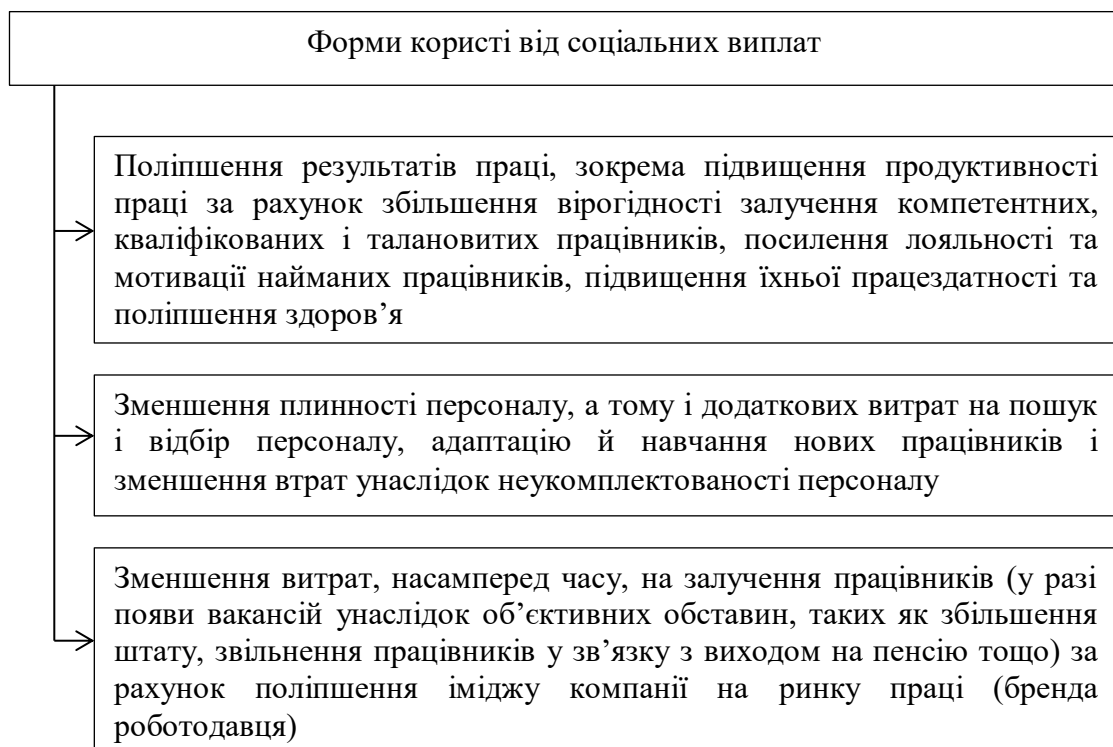


Рисунок 1.4 – Форми користі від соціальних виплат

А щоб це відбувалося ефективно, потрібно вже сьогодні розробляти стратегію. Рекомендуємо українським роботодавцям реалізувати конкурентну соціальну програму, яка враховує фактори зовнішнього середовища. Крім того, при досягненні стабільного становища в компанії роботодавець не зможе постійно підвищувати зарплати, а соціальний пакет можна розширювати і додавати нові елементи. Це допоможе підвищити продуктивність праці та оптимізувати витрати компанії на управління персоналом.

## **1.2 Соціальний пакет як інструмент сучасного механізму мотивації персоналу підприємства**

Останнім часом у регулюванні трудових відносин на національному ринку праці все частіше використовується поняття соціального пакету. На сучасному етапі під соціальним пакетом розуміють надання роботодавцем пільг працівнику у вигляді заохочень, компенсацій і пільг на додаток до його основної заробітної плати. Бурхливий розвиток економічних відносин в Україні та інших країнах зумовив зміни змісту та форми соціального забезпечення. Окрім традиційних форм, нові форми характеризують соціальну відповідальність роботодавців та соціальні інструменти, які використовують компанії для мотивації своїх працівників [62, с. 251].

Слід зазначити, що складний і багатоаспектний характер проблеми мотивації зумовлює різноманітність підходів до розуміння її природи, сутності, структури, а також методів дослідження, завдяки чому це поняття трактується авторами по-різному (рисунок 1.5) [63, с. 56].

Теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація» трактуються економістами неоднозначно. Зокрема, деякі вчені визначають мотивацію як систему, що базується на активізації людського фактору, свідомому виборі людиною певної лінії поведінки, що базується на зовнішніх факторах, зовнішніх і

внутрішніх, і навмисному спонуканні працівників до праці для створення стабілізуючого впливу. про їхні потреби. та пільги [64, с. 62]. Природа мотивації як складової системи включає не тільки спрямованість трудової діяльності працівників, але й визначає всю систему трудової поведінки працівників і трудових колективів, господарських справ [65, с. 76].

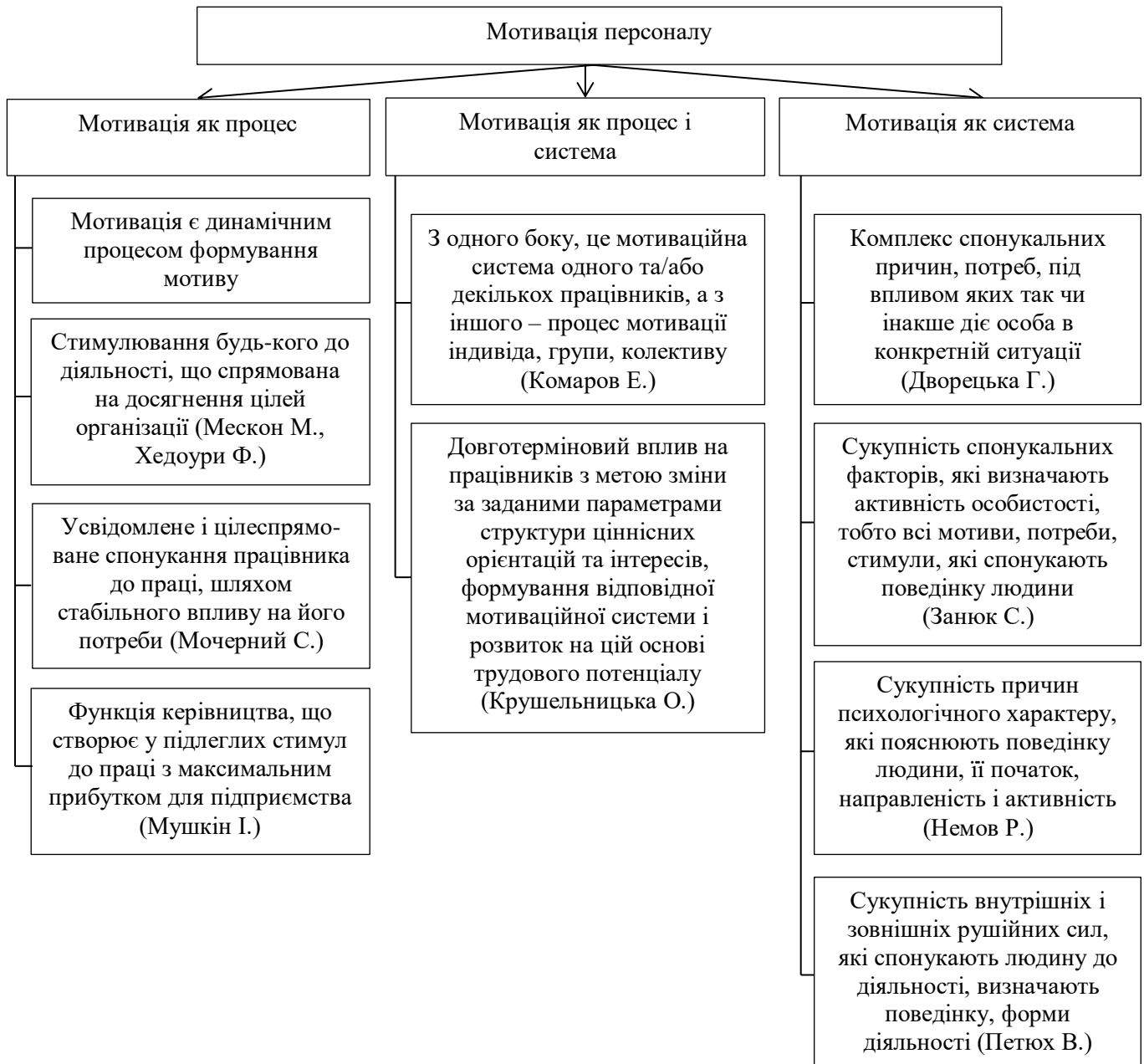


Рисунок 1.5 - Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

З огляду на теоретичні основи концепції системи мотивації, вона повинна бути простою і зрозумілою для співробітників, гнучкою і забезпечувати

можливість негайно заохочувати будь-які позитивні результати в роботі. При цьому шкала заохочення має бути економічно та психологічно обґрунтованою. Важливо організувати мотивацію співробітників за показниками, які всі вважають правильними і справедливими.

Слід зазначити, що такі системи заохочення створюють у працівників відчуття справедливості в матеріальній винагороді та сприятимуть підвищенню зацікавленості працівників у вдосконаленні не лише особистої праці, а й трудових відносин з іншими працівниками [66, с. 54]. Співробітники повинні бачити чіткі зв'язки між результатами. При цьому вивчення питання мотивації праці має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, наскільки правильно той чи інший працівник розуміє свою трудову діяльність і мотивацію, якою він керується, залежить його ставлення до праці і, відповідно, його максимальна результативність.

Дослідження механізмів внутрішньої мотивації є основою створення ефективної роботи для людей, які дійсно прагнуть розвивати свої здібності, можливості та піклуються про свою роботу та результати бізнесу [67, vs. 58]. Важливе місце в загальній заробітній платі, а отже, і в мотиваційному механізмі найму працівників, займає заробітна плата, оскільки для них вона є джерелом доходу і матеріального благополуччя. Для більш повного розуміння значення соціальної компенсації та її ролі в мотивації та інструментах компенсації в управлінні людськими ресурсами необхідно врахувати наступне (рис. 1.6) [68, с. 383]:

Слід підкреслити, що при побудові мотиваційної системи на підприємстві керівники повинні враховувати не тільки взаємозалежність мотивацій працівників, а й їх мінливий характер. Необхідно розуміти ці зміни в сучасному конкурентному ринковому середовищі та вміти на них оперативно реагувати. Водночас сьогодні на промислових підприємствах практична реалізація систем мотивації та стимулювання працівників здійснюється за допомогою багатьох класичних і відомих методів. а саме: організаційно-виробничі, соціально-економічні, управлінські, інформаційні, соціально-психологічні та правові.

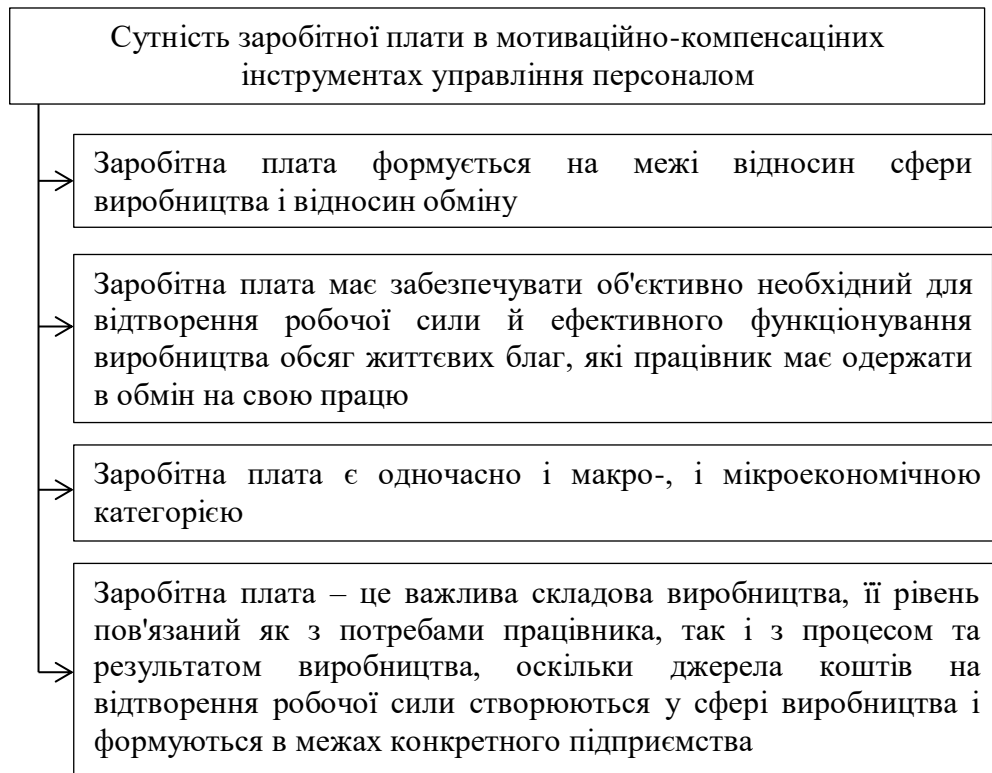


Рисунок 1.6 - Сутність заробітної плати в мотиваційно-компенсаційних інструментах управління персоналом

Мотиваційний клімат у компаніях тісно пов'язаний із задоволеністю роботою, що визначається багатьма факторами. Найцінніша та праця, яку працівники вважають необхідною і корисною. Цю думку часто поділяють літні працівники. Навпаки, інші види робіт, де організація роботи краща, колектив кращий, а умови праці сприятливіші, залучатимуть молодших працівників [69, с. 70].

На основі аналізу робіт багатьох різних авторів щодо формування пакетів винагороди можна виділити три основні підходи: за принципом еквівалентності персоналу, за принципом класифікації персоналу, за принципом гнучкої пільги, який формують різні типи компенсаційних програм, представлені в таблиці 1.2 [69, с. 70].

Використання гнучких систем оплати праці є невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами у високорозвинутих країнах. Більшість країн використовують індивідуальні програми компенсації

непрацездатності.

Таблиця 1.2 - Характеристика, підхід та механізм формування компенсаційних пакетів

Вид компенсаційного пакету	Характеристика пакета	Підхід до формування пакету	Механізм формування компенсаційного пакету
Стандартний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для всіх працівників	Зрівняльний підхід	Механізм формування компенсаційного пакету за принципом рівнозначності персоналу
Структурований компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для працівників певної категорії	Структурований підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом ранжування персоналу
Індивідуальний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет надається з урахуванням потреб кожного співробітника	Індивідуальний підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом надання гнучких пільг

Слід також зазначити, що європейські країни наразі лідирують у виплаті соціальних виплат працівникам, на які припадає близько 50% заробітної плати, тоді як українські роботодавці досягають у цьому сегменті лише 10-15% (таблиця 1.3) [70].

Отже, пакет винагороди є додатковим стимулом для мотивації працівників і, отже, ефективною кадровою політикою підприємства, але лише за умови виваженого підходу до формування винагороди. В іншому випадку компенсаційна програма може лише зменшити прибуток організації. Крім того, інновації необхідні для збереження або збільшення прибутку. Формування «пакету винагороди» як інструменту мотивації кадрів сьогодні визначається низкою факторів, насамперед дефіцитом висококваліфікованих кадрів на ринку праці. Знайти висококваліфікованого і конкурентоспроможного фахівця складно, але втримати його в умовах жорсткої конкуренції ще складніше.

Отже, окрім гідної зарплати, ви маєте запропонувати йому саме те, що утримає його в компанії надовго. У сучасних умовах ведення бізнесу все більше керівників замислюються над тим, як вирішити цю проблему, щоб працівники та

роботодавці залишалися прибутковими. У той же час часто завдання виявити бажання працівника вимагає від нього більшої ефективності, а знайти способи їх задоволення може бути надзвичайно важко.

Таблиця 1.3 - Характеристика компенсаційного пакету різних країн

Країна/ об'єднання країн	Форма компенсаційного пакету	Аутсорсинг надання компенсацій	Види найпоширеніших компенсаційних опцій
США	Індивідуалізована	Страхові компанії	1) Пенсійний план 2) Медичне страхування (часткове) 3) Індивідуальні компенсаційні опції
Китай	Відбувається перехід від загальних компенсацій до індивідуалізо- ваних	-	1) Уніфікована система компенсацій 2) Реформування системи від «пільги за стаж» до «пільги за родуктивність»
Країни Європи	Індивідуалізована	Страхові компанії (медичне страхування)	1) Компенсація медичних послуг (надзвичайні випадки) 2) Кар'єрне зростання – збільшення компенсацій 3) Широкий вибір індивідуальних компенсаційних опцій
Канада	Індивідуалізована	Страхові компанії на всі види страхування	1) Повне медичне страхування 2) Компенсація виплат для членів родини 3) Індивідуалізовані компенсації.

Крім того, якщо економічна ситуація в компанії стабільна і рада директорів не може постійно підвищувати зарплати, слід застосовувати «пакет винагороди». Адже мотивація загалом і використання компенсаційних пакетів як інструменту не може бути довільним без урахування індивідуальних потреб працівників. Зазначені обставини роблять вкрай неефективним використання рудиментарних форм мотивації працівників, особливо матеріальної чи моральної мотивації чи інноваційного ноу-хау. Щоб справді досягти бажаних результатів у очікувані терміни, необхідно дослідити та впровадити ключові елементи системи оплати праці – новий «розворот», новий погляд на мотивацію персоналу на робочому місці, сучасні умови ведення бізнесу.

Найактуальнішим і найменш дослідженим елементом компенсаційного

паketу є «паket пільг». Кожна компанія самостійно приймає рішення і розставляє пріоритети. Слід зазначити, що використання роботодавцями соціальних паketів сприяє формуванню сучасного та конкурентоспроможного ринку праці в Україні, становленню та розвитку підприємницької культурної основи суспільства, підвищенню конкурентоспроможності конкуренції робочої сили тощо [70].

Слід зазначити, що соціальний паket – це нематеріальна винагорода за роботу роботодавця, яка перевищує встановлені законодавством норми. Ця винагорода може бути у вигляді пільг, компенсацій, пільг і соціальних гарантій. Жодним нормативним актом чітко не визначено структуру та зміст соціального паketу компанії. Тому в кожній компанії це питання вирішується самостійно.

Перелік і порядок надання соціальних пільг працівникам встановлюється дирекцією, виділяючи кошти на ці потреби на підставі наказів, відповідно до законодавства, установчих документів, колективних і трудових угод. Тому сьогодні керівники підприємств все частіше впроваджують соціальні паkети для співробітників, які, з одного боку, є формою компенсації за працю, а з іншого – дають компанії додаткові конкурентні переваги в боротьбі за висококваліфікованих працівників.

Слід зазначити, що завдяки наявному запасу знань про мотиваційні аспекти та помноженому вітчизняними та зарубіжними вченими інструментарію людської діяльності чи бездіяльності поняття «соціальний паket» розкривається як винагорода за нематеріальну вигоду. Характер роботи, яку надає роботодавець, перевищує встановлені законодавством норми.

Водночас «соціальний паket», а саме його функції на промисловому підприємстві, регулюється також Господарським кодексом України, зокрема ст. 69, відповідно до якої суб'єкти господарювання можуть самостійно встановлювати додаткові пільги своїм працівникам.

Тому сучасний інноваційний підхід до формування «соціальних паketів» є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну результативність, тривалість соціально-трудова відносин між працівниками та корпоративним менеджментом.

Модернізований «соціальний пакет» виправдовує свій сильний мотиваційний вплив, інтегруючи методи стимулювання матеріальної та нематеріальної праці, створюючи можливості для задоволення потреб працівників і безпосередньо впливаючи на виробничий процес. На наш погляд, «соціальний пакет» є інвестицією в прибуткове майбутнє всієї компанії і є добровільним впровадженням, спрямованим на підвищення якості життя співробітників. У ширшому плані поширення практичного застосування «соціальних пакетів» на підприємствах машинобудівного комплексу нашої країни позитивно вплине на формування сучасного конкурентоспроможного ринку праці.

### **1.3 Формування структури соціального пакету в корпоративній мотиваційній системі підприємства**

У сучасних умовах компанії повинні працювати в надзвичайно конкурентному середовищі, шукати та досягати соціального та сервісного лідерства, опанувати новий тип економічної поведінки та використовувати можливості конкурентів. У свою чергу, це вимагає посилення внеску кожного працівника в досягнення цілей компанії, а одним із головних завдань кожного готельного суб'єкта є пошук ефективних зусиль для мобілізації ресурсів, людських ресурсів шляхом застосування сучасних і гнучких підходів. мотивувати співробітників і створити компенсаційний пакет.

Відносини між працею та капіталом, між працівниками та роботодавцями з точки зору оплати праці та матеріальної динаміки виходять за межі традиційних відомчих відносин. Створення тотальної компенсації на основі принципів, які враховують симбіоз між первинними потребами співробітників і стратегічною місією компанії, стає все більш актуальним. Для залучення та утримання кваліфікованих працівників, підвищення їх мотивації роботодавці повинні пропонувати інші виплати та пільги (муніципальне працевлаштування), які

безпосередньо не пов'язані з працевлаштуванням, виконувати професійні обов'язки та зобов'язання [71, с. 178].

У зв'язку з цим у реальності з'явилося поняття «загальна винагорода», відмінне від традиційного розуміння винагороди згідно з чинним законодавством. Для науковців такий пакет включає всі виплати та матеріальні блага. Ну а американські вчені Дж. Мілкович і Дж. Ньюмен зазначає, що винагорода включає всі форми фінансового доходу, матеріальні послуги та переваги, які колеги отримують під час роботи. Група вчених поділяє цю точку зору та розглядає компенсаційні програми як набір матеріальних вимог, які супроводжуються перевагами та пільгами. Створення компенсаційного пакету є одним із найважливіших стратегічних завдань управління бізнесом. Зіткнувшись із цим духом підприємництва, під час свого формування він повинен відповідати певним вимогам (рисунок 1.7) [72, с. 188]:

Важливе місце в структурі всієї винагороди належить усім службам. Частина виплат і пільг, що складають соціальний пакет, відноситься до резервного фонду: матеріальна допомога системного характеру, що виплачується всім або більшості працівників (через забруднення, пов'язане зі станом екології), виплати або надбавки за нагляд, оплата праці працівників дитячого садка по догляду за дітьми, путівки на медичне обслуговування, відпочинок і спокутування, проїзні квитки, реєстрація в об'єднаннях соціальних груп, підписка на газети і журнали тощо.

Гарантовані виплати та гарантії, на відміну від гарантій та компенсаційних виплат, які є частиною додаткових виплат соціального захисту, не регулюються та не регулюються чинним законодавством, крім норм, встановлених законодавчими актами. Залежно від змісту та мети матеріальна підтримка та конкретна соціальна компенсація також підпадають під гарантію та компенсацію, а також добровільну компенсацію. Роботодавець надає ці гарантії та відшкодування всім своїм працівникам за власною ініціативою.

Окрім так званих виплат, пакет пільг включає й інші матеріальні блага, які не входять до накопичувального фонду. Такими вимогами є: медичне та пенсійне

забезпечення; оплата путівок на медичне обслуговування, торгівля та відшкодування з фонду соціальної реінтеграції; оплата навчання; кредити працівникам на поліпшення житлових умов; оплата послуг з лікування працівників; матеріальне забезпечення з продуктивних наборів, виданих окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату догляду, аліменти на дітей тощо.

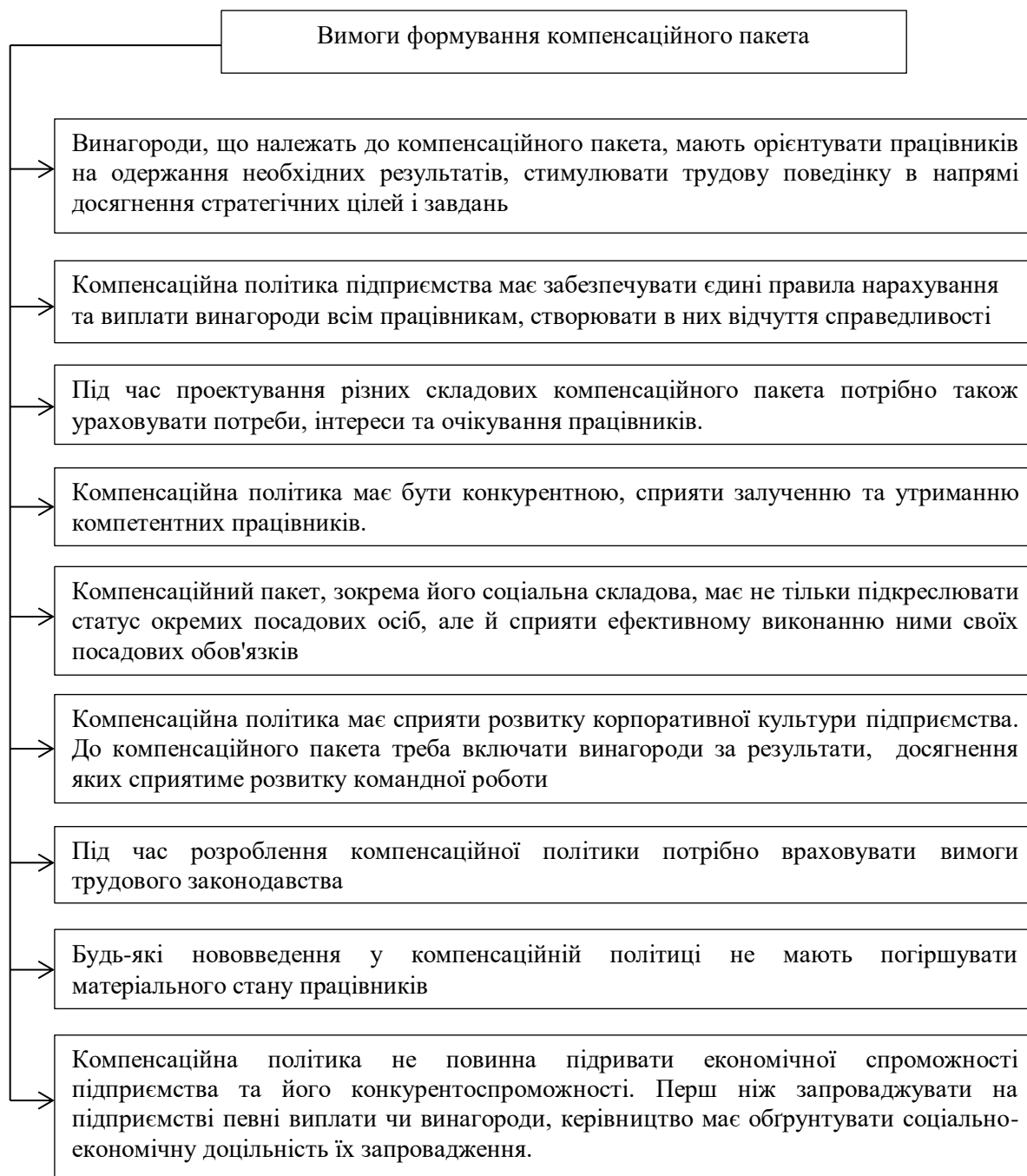


Рисунок 1.7 – Вимоги формування компенсаційного пакета

Важливим мотивуючим чинником пакета винагороди є виплата пільг: бонусів, бонусів, виплат за програмами участі в прибутках, що входять до складу змінної частини винагороди інших пакетів [73, с. 266].

Залежно від економічної ситуації ці платежі можуть вважатися доходом від бізнесу. У зв'язку з цим вони вважаються доходами від участі у власності підприємства. Крім матеріальної складової (грошової виплати), в компенсаційний пакет входять і нематеріальні вимоги. Уся нематеріальна структурна компенсація включає: визнання, повагу; комфортні умови праці; брати участь в управлінні; відновна робота і відпочинок тощо.

Слід зазначити, що в сучасних економічних умовах роль цього елемента в системі оплати праці зростає, оскільки він забезпечує задоволення багатьох різноманітних потреб персоналу підприємства і є надзвичайно важливим для співробітників з виконанням працівниками інтелектуальних, творчих завдань, інноваційна робота та забезпечення управління об'єктами/процесами/командами тощо.

У процесі розгляду та внесення змін до колективного договору можуть бути внесені зміни до основних положень політики з оплати праці підприємства. Також необхідно враховувати зміни в пакеті заробітної плати залежно від змін у законодавстві (підвищення мінімальної заробітної плати, інші положення та гарантії остаточної виплати заробітної плати). У сучасних умовах компанія повинна швидко реагувати на зміни, що відбуваються на робочому місці, а тому система мотивації компанії також повинна адаптуватися до відповідних змін і забезпечувати зацікавленість працівника в ефективній роботі та його лояльність до компанії [74, с. 177].

Структури компенсаційних пакетів повинні бути розроблені таким чином, щоб відповідати цінностям та інтересам різних груп працівників і «задовольняти» якомога більше потреб. Правління компанії повинно контролювати ефективність політики винагород. Перш ніж оцінювати результати діяльності співробітників, необхідно періодично вивчати рівень задоволеності співробітників компенсаційним пакетом. За результатами моніторингу необхідно змінити

структуру компенсаційних пакетів, умови, строки виплати окремих видів компенсацій тощо. [75, с. 366].

Вітчизняними вченими розроблено класифікацію соціальних пакетів, в основу якої покладено критерії надання працівникам добровільних/обов'язкових матеріальних благ понад основну заробітну плату, а також на основі додаткових пільг, доповнення чи відшкодування особистих витрат. Тому соціальний пакет має включати як основні соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець має можливість запропонувати самостійно (рисунок 1.8) [76].

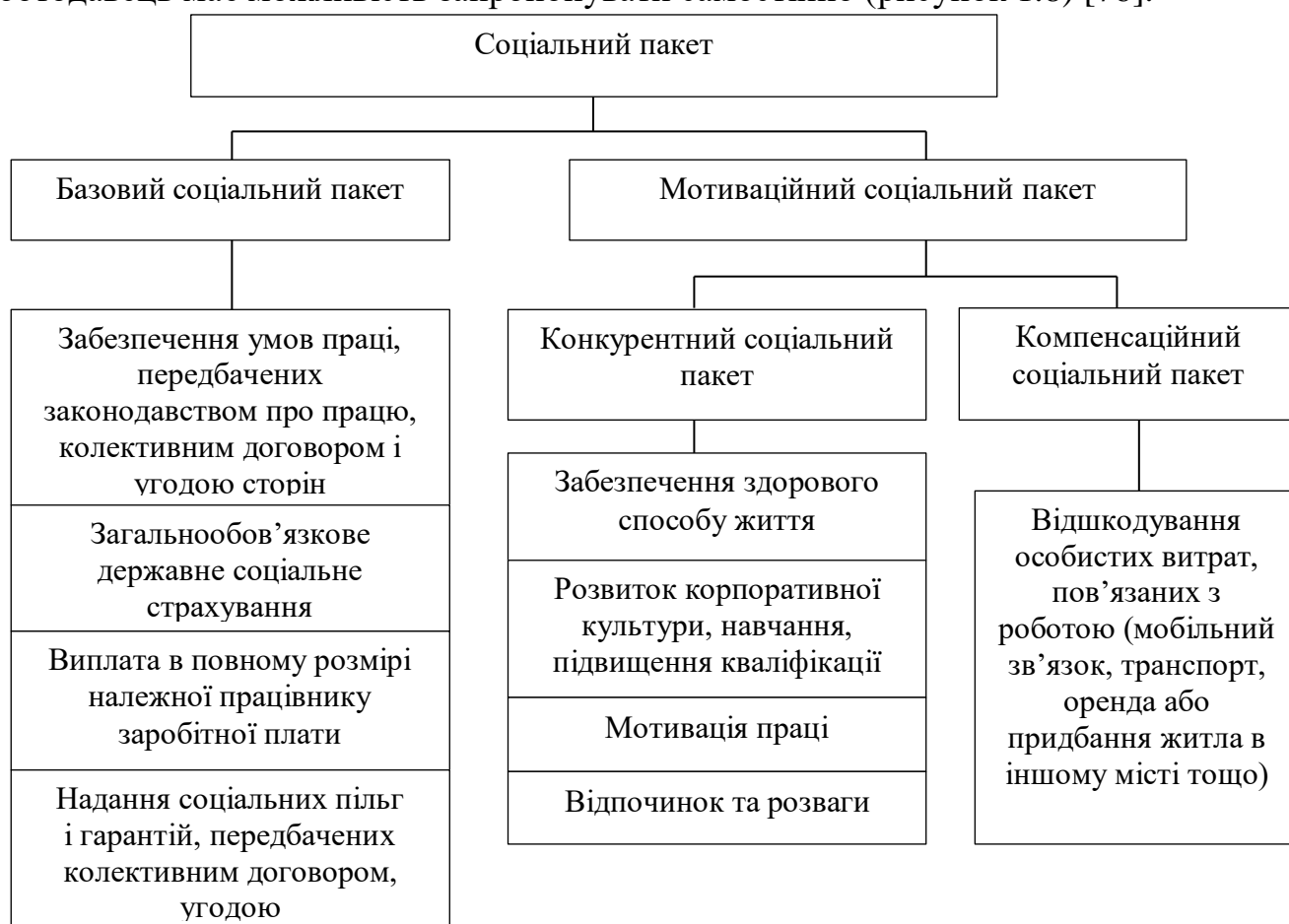


Рисунок 1.8 – Структура соціального пакету

Порівняльний аналіз соціальних пакетів європейських та українських компаній представлено на рисунку 1.9. У свою чергу, вітчизняні роботодавці можуть запропонувати пакет, вартість якого не перевищує 20% зарплати, тоді як у Європі вартість соцпакета становить 40-50%.

На практиці існують такі основні підходи до формування соціальних пакетів (рисунок 1.10) [78].

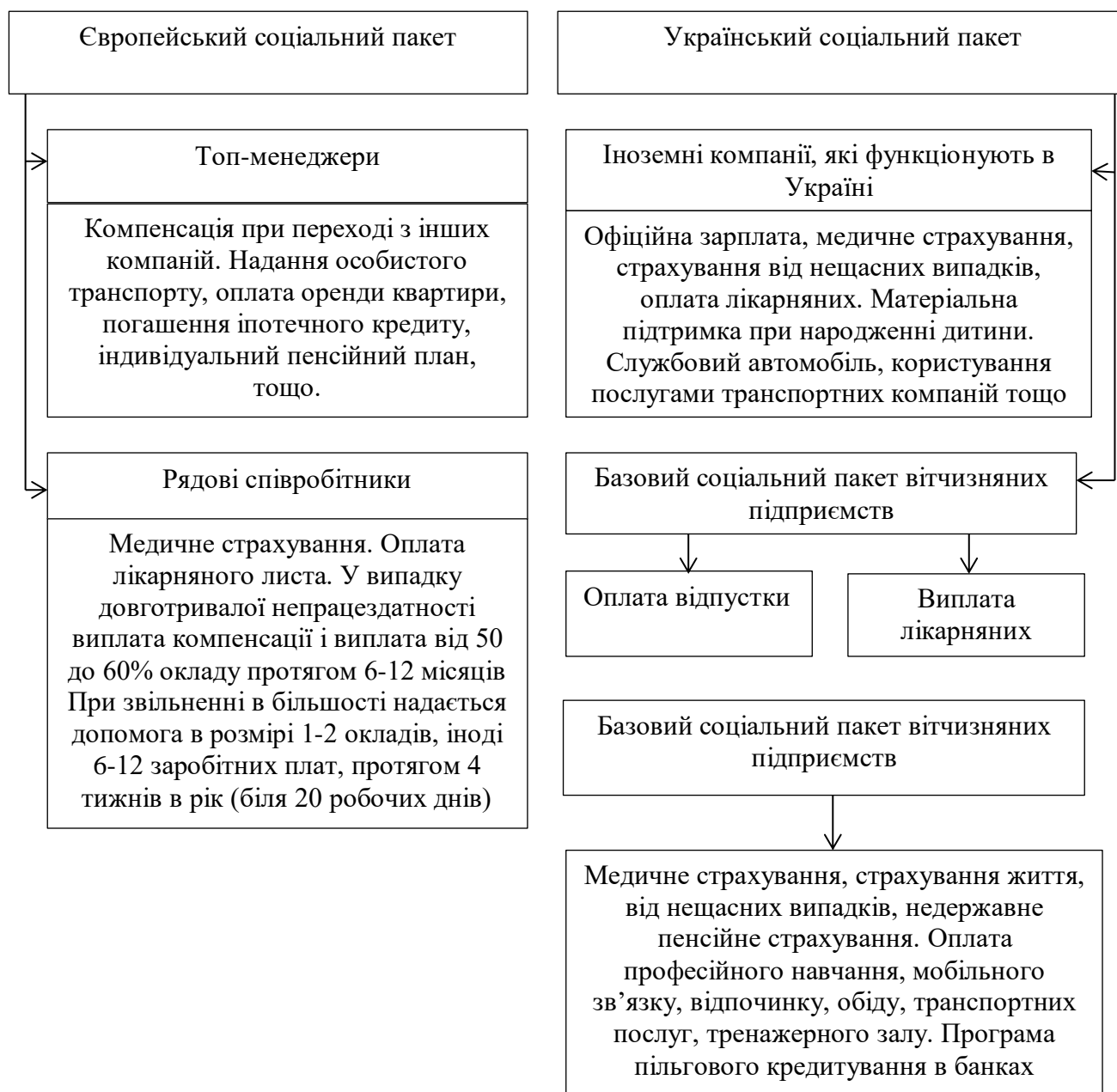


Рисунок 1.9 – Порівняння соціального пакету європейських та українських підприємств

Оскільки потреби співробітників досить різноманітні і компанія повинна враховувати і власні інтереси, доцільно створити соціальний пакет в компанії за 5 підходом з урахуванням принципу «шведського столу». Такий підхід може задовольнити базові потреби працівників і врахувати економічні можливості та можливості підприємства. Такий підхід спрямований на активізацію загальної

економічної діяльності підприємства, що призведе до підвищення продуктивності праці працівників.

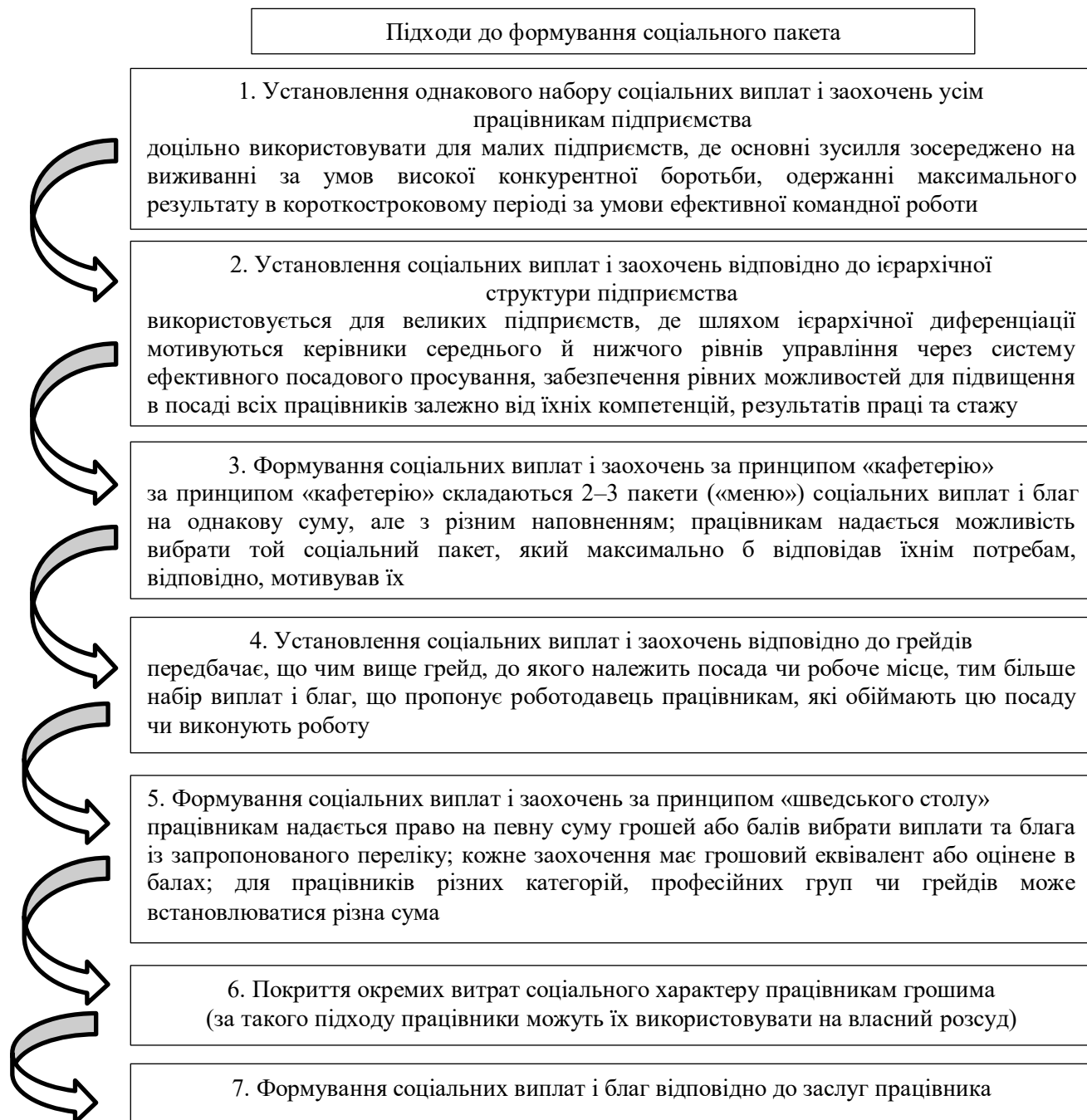


Рисунок 1.10 - Підходи до формування соціального пакета

Соціальний пакет передбачає передбачення коштів у бюджеті підприємства на придбання та оплату путівок для працівників; організувати розважальні заходи для співробітників (особливо корпоративні вечірки); оплата стоматологічної допомоги та протезування; сплачувати частину або всю страхову премію за різними видами страхування; пропонує безвідсоткові кредити на

покупку техніки, автомобілів, оплату комунальних послуг тощо.

Як правило, соціальний пакет є непрямою фінансовою частиною винагороди (заробітної плати). Визначення конкретного розміру (обсягу) соціального пакета є особистим і зазвичай розглядається індивідуально (стосовно окремої посади чи підрозділу). Обґрунтування та затвердження переліку та порядку надання працівникам соціальних пільг (крім гарантій, передбачених законодавством) здійснюється дирекцією, яка виділяє кошти на ці потреби [77, с. 533].

Отже, аналізуючи складові соціального пакету, можна зробити висновок, що ефективний соціальний пакет на вітчизняному ринку праці це переважно виключення, аніж правило.

На жаль, на сьогоднішній день для українських суб'єктів господарювання своєчасний, обґрунтований та ефективний соціальний пакет є рідкісною позитивною практикою, тоді як іноземні компанії вважають цей інструмент важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом забезпечення високої мотивації та продуктивності. людські ресурси, залучення та утримання найцінніших працівників, утримання менеджерів.

## **Висновки до розділу 1**

Слід чітко зазначити, що соціальний захист працівників може бути предметом усіх форм соціального діалогу, враховуючи законодавчі обмеження щодо змісту кожної форми та повноважень сторін-учасниць. Стверджується, що правова основа соціального захисту працівників включає соціальні та професійні ризики. Розвиток трудових і соціально-економічних відносин породив, крім нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань працівників, нові обставини, які ускладнюють або перешкоджають виконанню працівниками трудових обов'язків, створюють професійні ризики.

Розумно, що мета повинна полягати в тому, щоб легітимізувати значення поняття «професійний ризик», беручи до уваги додаткові елементи в рамках іншої концептуальної рамки «право на справедливий, безпечний і здоровий», також необхідно взяти до уваги. Визначено роль соціальних пакетів для працівників в економічній безпеці українських компаній.

Проаналізовано проблеми та перспективи розвитку соціальних пакетів для працівників українських підприємств в умовах інтеграції України у світовий економічний простір. Вивчення історичного розвитку формування соціальних пакетів у світовій економіці. Визначено основні складові потенційних соціальних заходів для працівників українських компаній.

Висвітлено основні переваги використання конкурентних соціальних пільг українськими роботодавцями. Справедливо сказати, що інноваційні підходи є важливою ланкою в успішному розвитку будь-якої компанії, адже без належної уваги до модернізації мотивації персоналу компанія може потрапити в рецесію. Для досягнення максимального стимулюючого ефекту від впровадження «соціальних пакетів» на підприємстві необхідно розробити індивідуальний підхід до планування підприємства.

Проведені дослідження теорії та практики мотивації персоналу показують, що компанії використовують більш класичні мотиваційні фактори, які є досить простими та малоефективними через швидке впровадження інновацій на практиці. Виходячи з усього вищевикладеного, на нашу думку, у компаніях тільки починається впровадження «соціального пакету», який сприяє підвищенню ефективності мотивації, її адаптації до психології та розвитку нашої економіки. Розкрито економічний зміст понять «мотивація» та «загальна винагорода», продемонстровано теоретичні підходи до формування сукупної винагороди на підприємствах. Визначено основні складові пакету винагороди.

Уточнено роль заробітної плати як основного джерела доходів працівників, чітко визначено структуру основної та додаткової заробітної плати. Описано структуру гарантійних та компенсаційних виплат працівникам. Описано нематеріальну складову всіх корпоративних винагород.

## **2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВЕСЕЛКА Л»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

ТОВ «Веселка Л» створено 27 грудня 2011 року шляхом перетворення колективного підприємства в ТОВ «Веселка-Л». Статутний капітал на момент заснування становив 1 529 000 грн. Статутний фонд поділений на 3058 простих іменних акцій номінальною вартістю 500 грн. за Розмір статутного фонду після повної оплати всіх раніше випущених акцій може бути збільшено шляхом: випуску та продажу нових акцій у встановленому чинним законодавством порядку за рахунок акціонерів, які вносять грошові або інші додаткові матеріальні внески; збільшення номінальної вартості випущених акцій. Водночас ТОВ «Веселка-Л» пропонує широкий асортимент побутової хімії побутового та косметичного призначення, представлений 16 торговими марками.

Продукція компанії завойовує не тільки вітчизняний ринок. Чистячі засоби, гелі та бальзами допоможуть вам підтримувати чистоту в домі та завдавати менше шкоди природним ресурсам завдяки використанню біосурфактантів, які розкладаються в навколишньому середовищі. ТОВ «Веселка-Л» має самостійний баланс і рахунок у банку, печатку, кутовий штамп, фірмовий бланк, товарний знак, логотип та інші реквізити.

В сучасних умовах навколишнього середовища політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні чинники є динамічними та по-різному впливають на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л». Виходячи з цього, вважаємо за доцільне виділити важливі елементи зовнішнього середовища. Для класифікації факторів зовнішнього середовища з метою визначення найважливіших з них вважаємо за необхідне врахувати спрямованість та інтенсивність впливу на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л». Для

оцінки динамічної стійкості фактора рекомендуємо використовувати коефіцієнт варіації певного фактора зовнішнього середовища для оцінки спрямованості та інтенсивності впливу – коефіцієнт «важливості». порівняльна вага, розрахована за формулою:

$$K_s^{PESIT} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (n_i \cdot C_i)}{N \cdot C_{max}}, \quad (2.1)$$

де  $K_s^{PESIT}$  коефіцієнт порівняльної «важливості»  $i$ -го фактору зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

$n_i$  –  $i$ -й PESIT-фактор зовнішнього середовища;

$C_i$  – загальна кількість балів по  $i$ -му фактору, бали;

$N$  – загальна кількість PESIT-факторів (53);

$C_{max}$  – максимально можлива кількість балів для оцінки  $i$ -го фактору зовнішнього середовища, 10 балів.

Пропонується переходити до ідентифікації основних елементів зовнішнього середовища за допомогою матриці ідентифікації основних елементів зовнішнього середовища з метою інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л». Конфігурація характеристики «факторний вплив - факторна варіація» дає можливість згрупувати фактори зовнішнього середовища за їх значенням для інтелектуалізації комерційної діяльності підприємства.

При цьому вважаємо за необхідне виділити три групи факторів, які характеризуються високим, середнім і низьким рівнями впливу на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Для визначення важливих факторів зовнішнього середовища, які найбільш істотно впливають на розвиток інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л», розроблено матрицю, модель якої представлена в таблиці 2.2 .

Враховуючи багато факторів зовнішнього середовища, які необхідно

враховувати при розробці стратегії інтелектуалізації ТОВ «Веселка-Л», для комплексної оцінки було використано модифікований показник – коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2 - Шаблон матриці ідентифікації критичних факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л»

Вплив на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства		Варіація PESIT-фактора ( $v_i$ ), %				
Рівень впливу	Значення коефіцієнта порівняльної «важливості» $i$ -го фактору зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, коеф.	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
		$v_i \leq 10$	$11 \leq v_i \leq 15$	$16 \leq v_i \leq 25$	$26 \leq v_i \leq 35$	$v_i \geq 10$
високий	$K_s \leq 0,2$	1	2	3	4	5
середній	$0,21 \leq K_s \leq 0,35$	6	7	8	9	10
низький	$K_s \geq 0,36$	11	12	13	14	15

Результати розрахунку коефіцієнта сприятливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» представлені в таблиці 2.3.

За результатами оцінки сприятливого середовища для інтелектуалізації діяльності комерційних компаній можна зробити висновок, що соціальні та технологічні фактори мають достатньо високий рівень впливу, рівень впливу цих факторів є досить високим. фактори знаходяться на середньому рівні, а політичні фактори – на рівні нижче середнього.

В цілому сприятливість зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» оцінюється на середньому рівні, оскільки значення коефіцієнта становить 0,193. Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасне зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю та складністю процесів. Певна частина цих процесів відкриває нові можливості для комерційних підприємств і сприяє інтелектуалізації операцій. Решта – навпаки, створює ще більше труднощів і обмежень. Недооцінка цінності інформації про

фактори зовнішнього середовища перешкоджає реалізації можливостей підвищення рівня інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 2.3 - Результати оцінки сприятливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л»

		Політичні (P)	Економічні (E)	Соціальні (S)	Інституційні (I)	Технологічні (T)	Коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (КС)
Рівень сприятливості зовнішнього середовища	Високий [0,31 - 1]						
	Достатньо високий [0,21 - 0,30]			0,217		0,223	
	Середній [0,17 - 0,20]		0,196		0,173		0,193
	Нижче середнього [0,06- 0,16]	0,135					
	Низький [0 - 0,05]						

Визначення ступеня сприятливості зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності комерційних підприємств, відмінної від поточної діяльності, передбачає розрахунок комплексного показника ступеня сприятливості зовнішнього середовища, формується на основі інтегрування важливих факторів оцінки зовнішнього середовища (політичного, економічного, соціального, інституційного та технологічного) та дозволяє зробити об'єктивні висновки щодо зовнішнього середовища з метою інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Для характеристики ефективності діяльності підприємства також рекомендується використовувати аналіз основних економіко-технічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.4).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною кількості реалізованої продукції. Ми бачимо, що темпи зростання чистого прибутку в 2021-2022 роках трохи перевищують темпи приросту капіталу, що, безумовно, є позитивним явищем. Це

в свою чергу впливає на індекс собівартості 1 грн реалізованої продукції. У 2021 році собівартість 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» знизилася на 8,2% порівняно з 2020 роком та у 2022 році порівняно з 2021 роком. зменшилася на 12,8%.

Таблиця 2.4 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	23175,4	24620,0	27175,2	6,2	10,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,85	0,78	0,68	-8,2	-12,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1742,3	6218,5	8855,0	у 3,6 рази	42,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,5	25,3	32,6	у 3,4 рази	28,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Фондовіддача	грн/грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість	грн/грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Виробничі запаси	тис.грн	17540,7	16850,0	18950,0	-3,9	12,5
Товари	тис.грн	13016,1	12450,0	17564,2	-4,3	41,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
у т.ч. робітників	осіб	208	175	157	-15,9	-10,3
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.	489450	375375	342262	-23,3	-8,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ особу	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9
- одного робітника	тис.грн/ особу	131,5	179,7	253,8	36,7	41,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/ особу	6730,0	8970,0	9450,0	33,3	5,4

У період 2020-2022 років підприємство є прибутковим. У 2021 році

порівняно з 2020 роком чистий прибуток зріс у 3,6 рази. У 2021 році порівняно з 2020 роком прибуток продукції зріс у 3,4 рази, у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 28,9%. Збільшення фондівіддачі супроводжувалося одночасним зниженням фондомісткості протягом досліджуваного періоду, що свідчить про ефективне використання основних засобів. У 2021-2022 роках очікується зростання продуктивності праці як робітників, так і службовців.

У 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась чисельність працюючих та зросло споживання продукції, що свідчить про те, що приріст виробництва повністю забезпечений за рахунок підвищення продуктивності праці. Якщо темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, підприємства мають можливість знизити собівартість продукції за рахунок зростання витрат на оплату праці, як і зафіксовано у 2022 році.

У ТОВ «Веселка-Л» зростає фонд оплати праці, а також зросла середньомісячна заробітна плата – з 6730,0 грн у 2020 році до 8970,0 грн у 2020 році<sup>1</sup>, або на 33,3%.

Щоб зрозуміти, що саме спричинило зміни в обсягах виконаних робіт за звітний період, необхідно провести факторний аналіз, який дозволить більш ретельно складати плани, спрямовані на подальше підвищення виробничих показників «Веселки». Результати розрахунку наведені в таблиці 2.5.

Таким чином, зменшення чисельності працівників призводить до зменшення кількості реалізованої продукції на 3753,8 тис. шт. Зменшення робочих днів призвело до зменшення обсягів реалізації продукції на 111,1 тис. грн. Збільшення тривалості робочого дня призвело до збільшення обсягу реалізованої продукції на 1087,8 тис. грн. За рахунок зміни середньогодинного виробництва обсяг реалізованої продукції збільшився на 10952,4 тис. грн. Аналіз діяльності компанії був би неповним без розгляду структури її оборотного капіталу. Адже недостатнє формування оборотних коштів призводить до нестачі фінансових ресурсів для господарської діяльності та фінансових ускладнень [1, с. 312].

Наявність на підприємстві надлишкових оборотних коштів сприяє

створенню понаднормативних складів ТМЦ, тим самим зменшуючи відповідальність за використання власних і позикових коштів за цільовим призначенням, об'єктивно та розумно [2, с. 454].

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на обсяги реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» у 2022 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	31440,0	39850,0	8410	26,7
Чисельність працівників, осіб	210	185	-25	-11,9
Кількість відпрацьованих днів у році	250	249	-1	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,15	7,43	0,28	3,9
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	0,084	0,116	0,032	38,1
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів виконаних робіт:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-25 \cdot 250 \cdot 7,15 \cdot 0,084 = -3753,8$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$185 \cdot (-1) \cdot 7,15 \cdot 0,084 = -111,1$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$185 \cdot 250 \cdot 0,28 \cdot 0,084 = 1087,8$			
- за рахунок зміни середньо-годинного виробітку	$185 \cdot 249 \cdot 7,43 \cdot 0,032 = 10952,4$			
Разом, тис грн:	≈8410			

Аналіз діяльності підприємства буде неповним без розгляду структури основних засобів та оборотних коштів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	17540,7	66,4	16850,0	58,7	18950	57,9
Дебіторська заборгованість	6843,8	25,9	9032,4	31,5	10526,0	32,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	2026,8	7,7	2804,0	9,8	3256,1	9,9
Інші оборотні активи	1,0	0,0	1,5	0,0	1,7	0,0
Усього	26412,3	100,0	28687,9	100,0	32733,8	100,0

За даними таблиці 2.6 можна відзначити, що в структурі активів ТОВ «Веселка-Л» найбільшу частину складають акції, питома вага яких за досліджуваний період

зменшилась. Дебіторська заборгованість зросла протягом періоду дослідження. Наступне місце займають оборотні активи та прирівняні до них активи, питома вага яких у період 2020-2022 років зросла з 7,7% у 2020 році до 9,9% у 2022 році.

Для більшої наочності графічно зобразимо поточну структуру активів ТОВ «Веселка-Л» за період 2020 – 2022 рр. (рисунок 2.1).

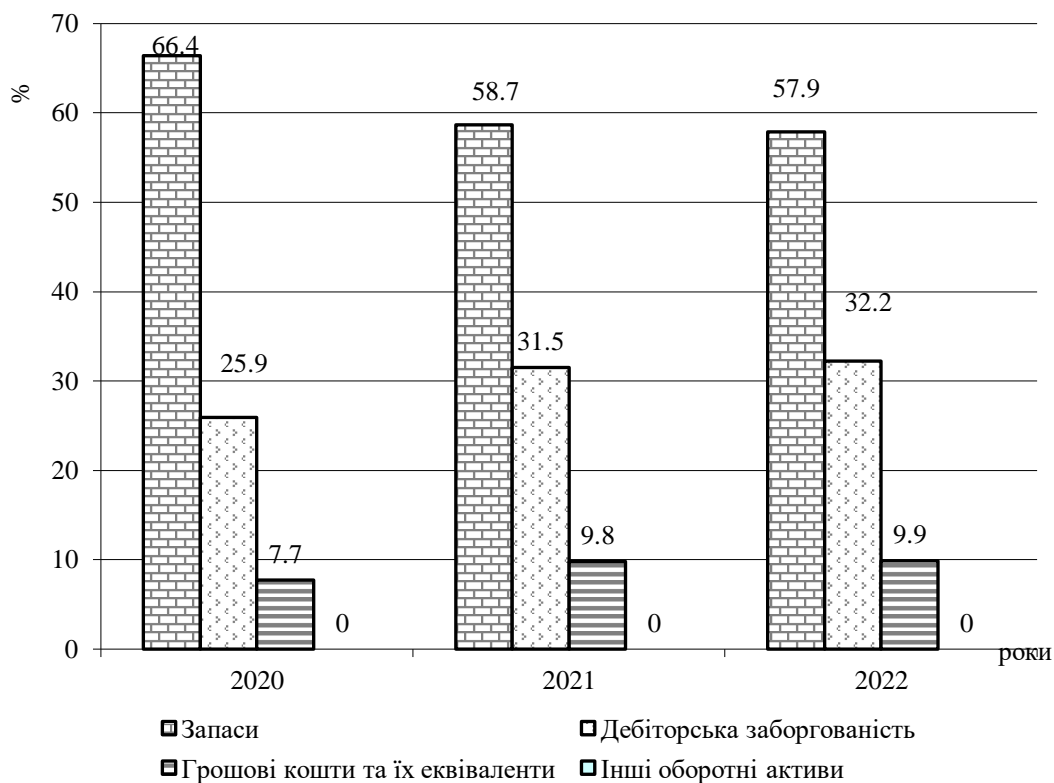


Рисунок 2.1 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Виробничий потенціал підприємства є складною системою, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.7).

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна побачити, що зростання норми фондівдачі при зниженні капіталомісткості господарської діяльності в період 2020-2022 років свідчить про ефективне використання основних засобів. За досліджуваний період зросла продуктивність праці.

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.2).

Таблиця 2.7 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Продуктивність праці, грн	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9

Особливе місце в організації та управлінні займає фінансова діяльність. Від цього значною мірою залежить своєчасність і повнота фінансового забезпечення виробництва, господарської діяльності, розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою, населенням та іншими суб'єктами господарювання [4, с. 74].

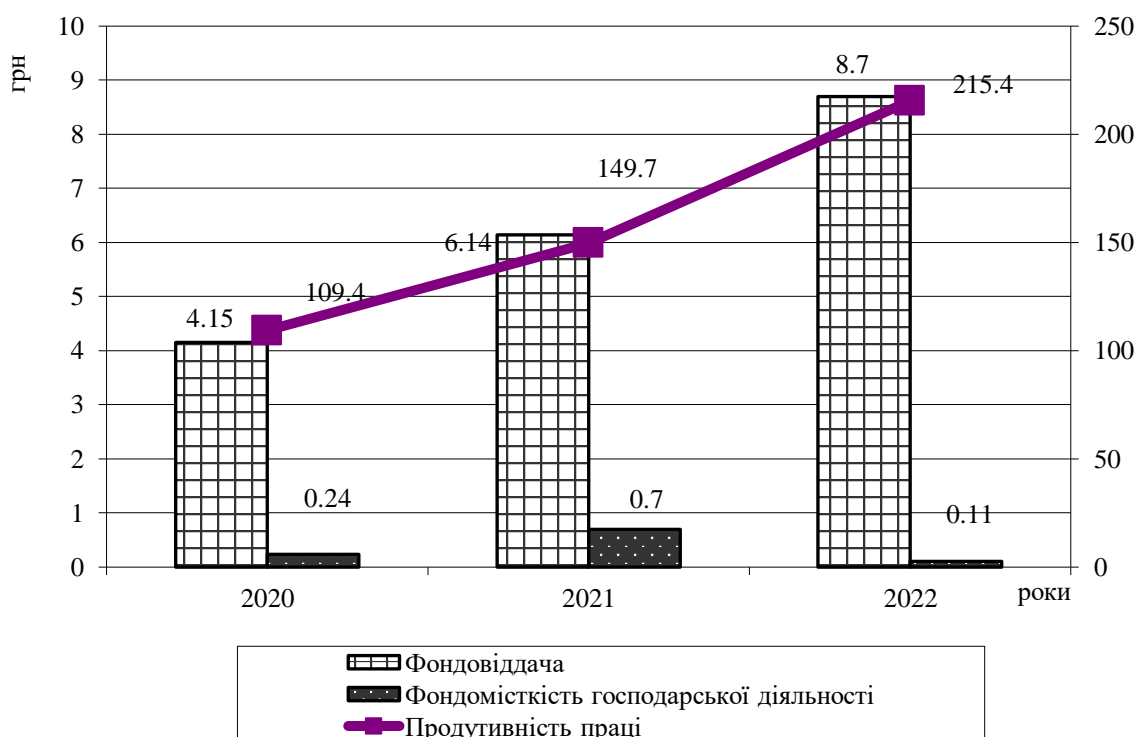


Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Ефективність системи менеджменту ТОВ «Веселка-Л» можна оцінити за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	250 42	210 35	185 28	-16,0 -16,7	-11,9 -20,0
3 Операційний прибуток	тис.грн	1836,2	4424,8	6674,8	у 2,4 раза	50,8
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	25790,6	27015,2	33175,2	4,7	22,8
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	20190 3836,1	22604,4 4407,9	20979,0 4034,4	12,0 15,0	-7,2 -8,5
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	651,3	898,3	1423,2	37,9	58,4
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	16,8	16,7	15,1	-0,6	-9,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,5	19,2	2,6	-1,5

Операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс у 2,4 рази, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 50,8%. У 2020-2021 роках зростає як загальний фонд оплати праці, так і фонд оплати праці керівників. Продажі на одного керівного працівника ТОВ «Веселка-Л» зросли з 653 100 грн у 2020 році до 1 423 200 грн. грн у 2022 р.

Питома частка керівних працівників у загальній чисельності ТОВ «Веселка-Л» суттєвих змін не зазнала. Питома вага посадових окладів керівників у фактичному загальному бюджеті заробітної плати залишилася на рівні 19,0%. Аналізуючи рівень основних економічних і технічних показників діяльності за період 2020-2022 років, можна в цілому сказати, що спостерігається тенденція до збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Позитивним явищем є зростання продуктивності праці та заробітної плати.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Веселка-Л» встановлено, що його факторні показники (вартість основних виробничих фондів, енергетичні потужності, рівень використання мінеральних та органічних добрив) зросли і ефективність. Тому ТОВ «Веселка-Л» має розробити таку виробничу програму,

яка б враховувала попит на продукцію, що випускається, державні замовлення, каталоги замовлень та узгоджувала її з виробничими потужностями.

## **2.2 Аналіз мотиваційної системи на ТОВ «Веселка -Л»**

Модель управління людськими ресурсами в умовах цифровізації передбачає зміщення фокусу від вертикальної системи управління до горизонтальної системи управління. Тому особливого значення набувають інструменти самоорганізації співробітників, можливості віддаленої роботи тощо. Мотиваційні засоби та засоби набувають нового значення [79, с. 286].

Перш за все, при розробці систем мотивації компанії часто стикаються з тим, що не враховуються особливості мотиваційного профілю співробітників різних вікових груп. По-друге, модель кваліфікації працівників, особливо молоді, також змінюється через зміну пріоритетів у навчальному процесі та освітніх стандартів, що вимагає вибору інструментів для створення кращої мотивації. По-третє, компанія буде ефективно працювати тільки тоді, коли мотиваційні цілі співробітника і цілі компанії збігаються (тобто співробітник повністю залучений у всі процеси компанії), а також правильно сформована комунікація. Люди є найважливішим активом організації, тому першочерговим завданням керівника є встановлення стосунків із співробітниками компанії шляхом їх мотивації [80, с. 260].

Встановлено з метою просування працівників ТОВ «Веселка-Л». Щодо необхідності коригування індивідуальних мотиваційних заходів респонденти також майже погодилися: 87,3% підтримали цю думку, 11,8% – ні. Найважливіше те, що якщо на початку роботи чи після проходження випробувального терміну людина буде оцінена за найбільш прийнятною методикою, то підібрати заходи (інструменти) особистої мотивації буде легше багатьом [81, с. 16]. Щодо того, чи приносить система мотивації очікувані результати, деякі респонденти не змогли

відповісти, або вони ще не були на роботі, або не мали достатньо часу для цієї справи, деякі просто приділяли їй менше уваги, але 81,8% респондентів все ж побачили результати.

Даний огляд окремих інструментів системи мотивації ТОВ «Веселка-Л» на основі їх ефективності (рисунок 2.3).

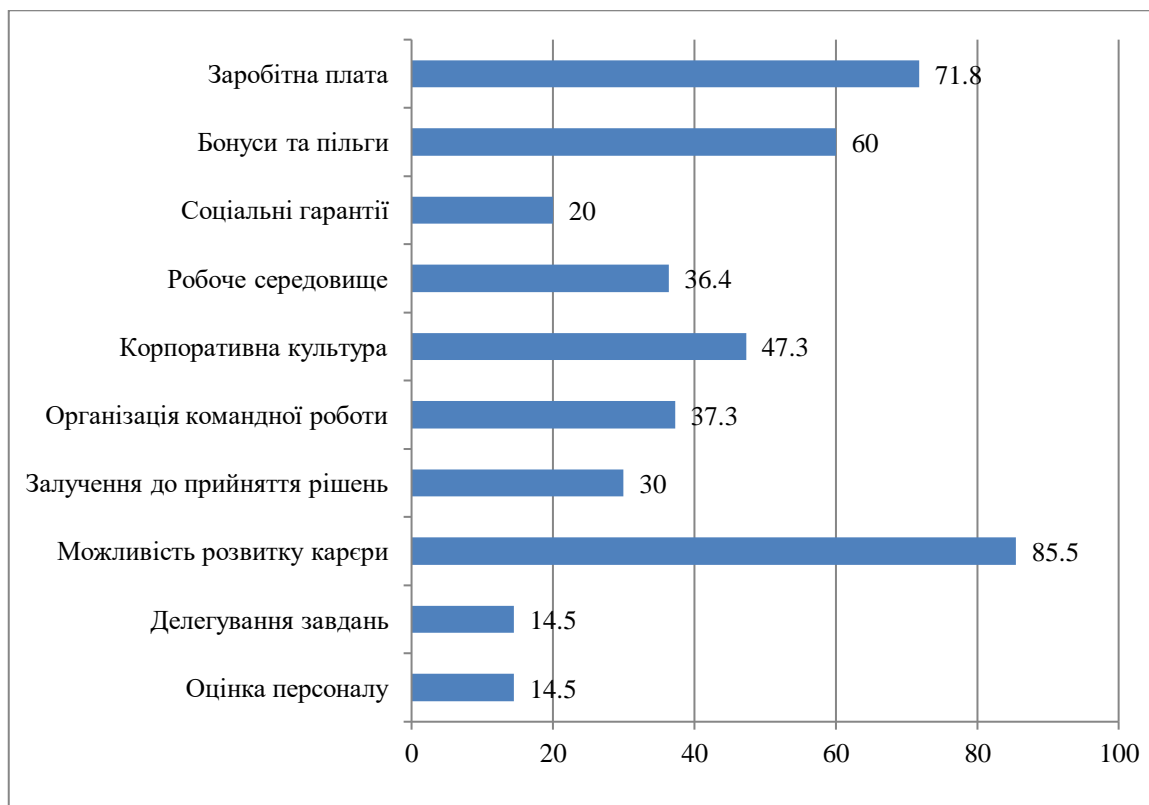


Рисунок 2.3 - Результати відповідей на запитання «Що на Вашу думку є найефективнішим інструментом мотивації?»

Видно, що найбільш ефективними та важливими факторами для респондентів є заробітна плата та кар'єрний розвиток. Дещо менш важливі бонуси та пільги, а також наявність і розвиток корпоративної культури в компанії. Ми часто чуємо, як колеги кажуть, що вони б із задоволенням пішли в спортзал, скористалися послугами лікаря компанії або навіть отримали знижки на певні послуги (це завжди цікаво, тому що працівникам не потрібно витратити додаткові гроші зі свого доходу на інші послуги). всі ці переваги) [82]. Корпоративні заходи та час, проведений з колегами, часто стимулюють налагодження міжособистісних стосунків і, у майбутньому, кращу робочу взаємодію. Серед менш важливих, але



Результати дослідження свідчать, що найважливішим фактором мотивації українців до праці є висока заробітна плата (53% респондентів поставили цей фактор на перше місце у списку факторів). Але найважливішим мотиватором для 25% опитаних була цікава робота. Що стосується групи респондентів (не відображеної в таблиці 2.9), то отримано наступні результати: одних працівників мотивує висока заробітна плата, працівників ТОВ «Веселка-Л» мотивує ставлення до всіх співробітників справедливо, інших мотивує задоволення, користь, робота та можливість спілкування з людьми. Зауважимо, що в усьому переліку запропонованих факторів більшість респондентів на останнє місце поставили такі фактори: розташування компанії поблизу дому, регулярна увага до членів сім'ї, сім'я працівника [85, с. 209].

Зрозумійте, що основним завданням системи оплати праці є стимулювання продуктивної поведінки співробітників в організації, спрямовуючи її на досягнення поставлених стратегічних завдань, або іншими словами, поєднуючи матеріальні інтереси співробітників зі стратегічною місією організації, ми, використавши результати першого етапу емпіричного дослідження та вивчивши результати вибору респондентами бажаних елементів соціального пакету з наданого їм переліку (таблиця 2.10), визначили бажаний склад соціального пакету для працівників ТОВ «Веселка-Л» в сучасних (кризових) умовах.

З таблиці 2.10 видно, що у представників другої та третьої вікових груп респондентів – працівників ТОВ «Веселка-Л» пріоритетом є медичне страхування, всього 37%. 32% з них хочуть отримати бонуси, а 18% хочуть підвищити свою кваліфікацію. Але молодь (перша вікова група запитувала) переважно обирає грошовий показник (бонус), хоча 9% з них віддають перевагу медичному страхуванню, а 3% віддають перевагу подальшій освіті.

На нашу думку, визначення медичного страхування працівника як основної складової соціального пакету (37% респондентів) є зрозумілим, оскільки при досить низькому доході та вартості медичних послуг із високим рівнем здоров'я будь-яка людина з місця роботи організовується в певному в тій чи іншій організації і потрапляє в ситуації, що загрожують його здоров'ю та здоров'ю

оточуючих, або спостерігає за цими ситуаціями з боку, задуматися про важливість і необхідність медичного страхування.

Таблиця 2.10 - Пропоновані працівникам ТОВ «Веселка-Л» елементи соціального пакету, %

Гігієнічні фактори та мотиватори	Вік						Всього
	до 25 років		від 26 до 45 років		від 46 до 65 років		
	освіта		освіта		освіта		
	загальна та середня спеціальна	вища	загальна та середня спеціальна	вища	загальна та середня спеціальна	вища	
1. Медичне страхування	-	9,0	5,0	5,0	-	18,0	37,0
2. Премії	2,0	16,0	-	8,0	2,0	4	32,0
3. Програма підвищення кваліфікації	-	3,0	-	8,0	1	6,0	18,0
4. Програма професійної перепідготовки	-	1,0	1,0	-	5,0	2,0	9,0
5. Путівки в санаторії та будинки відпочинку	1,0	-	1,0	-	1,0	1,0	4,0
Всього	-	-	-	-	-	-	100,0

Останнє місце в списку бажаних елементів соціального пакету працівники відвели організації конференцій і тренінгів на важливі для суспільства теми та забезпеченню службовими автомобілями [86, с. 48].

Мотивований співробітник буде намагатися працювати краще, робитиме все можливе, щоб зберегти робочу атмосферу в цій компанії. У прагненні працівника максимально розкрити свої сили і здібності, використати набутий досвід і знання для досягнення найкращих результатів праці, проявляється його ставлення до праці [87]. Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві можна проаналізувати за інтенсивністю руху працівників (таблиця 2.11). Питання високих доходів важливе для кожного бізнесу. Його ігнорування призведе до майбутніх ризиків і втрат для компанії [88, с. 70].

З таблиці 2.11 видно, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Веселка-Л» за період 2020-2022 років зменшилася. У 2021 році відбудеться зменшення на 40 осіб, у 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося зменшення

на 25 осіб.

Таблиця 2.11 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	250	210	185	-40	-25
Прийнято працівників, осіб	25	31	27	6	-4
Вибуло працівників, осіб	27	62	83	35	21
Коефіцієнт обороту по прийому	0,1	0,148	0,146	0,048	-0,002
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,108	0,295	0,449	0,187	0,154
Коефіцієнт плинності	0,108	0,295	0,449	0,187	0,154

При цьому у 2021 році порівняно з 2020 роком буде прийнято на 6 осіб більше, у 2022 році – на 6 осіб більше, ніж у 2021 році. Менше 4 осіб. Водночас ми бачимо зрушення в плинності кадрів. Так, кількість звільнених працівників у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 35 осіб, а у 2022р. Порівняно з 2021 роком – збільшення на 21 особу.

Коефіцієнт вхідного доходу у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 0,048 пункту і у 2022р. Порівняно з 2021 роком зниження на 0,002 пункту. Рівень безробіття в період 2020-2022 років зростає. Компанії повинні заохочувати молодих працівників, оскільки молоді люди більш динамічні, креативні та сприйнятливі до інновацій, ніж працівники інших вікових груп. При цьому ці працівники не мають достатніх знань про виробництво, технологічні процеси, не мають достатнього досвіду та навичок.

Крім того, ця група більш сприйнятлива до плинності, ніж інші групи. Покажемо мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.4). Тому ТОВ «Веселка-Л» має ретельно підібрану робочу силу. Керівники, спеціалісти та службовці підприємства мають необхідну підготовку для виконання своїх функціональних завдань.

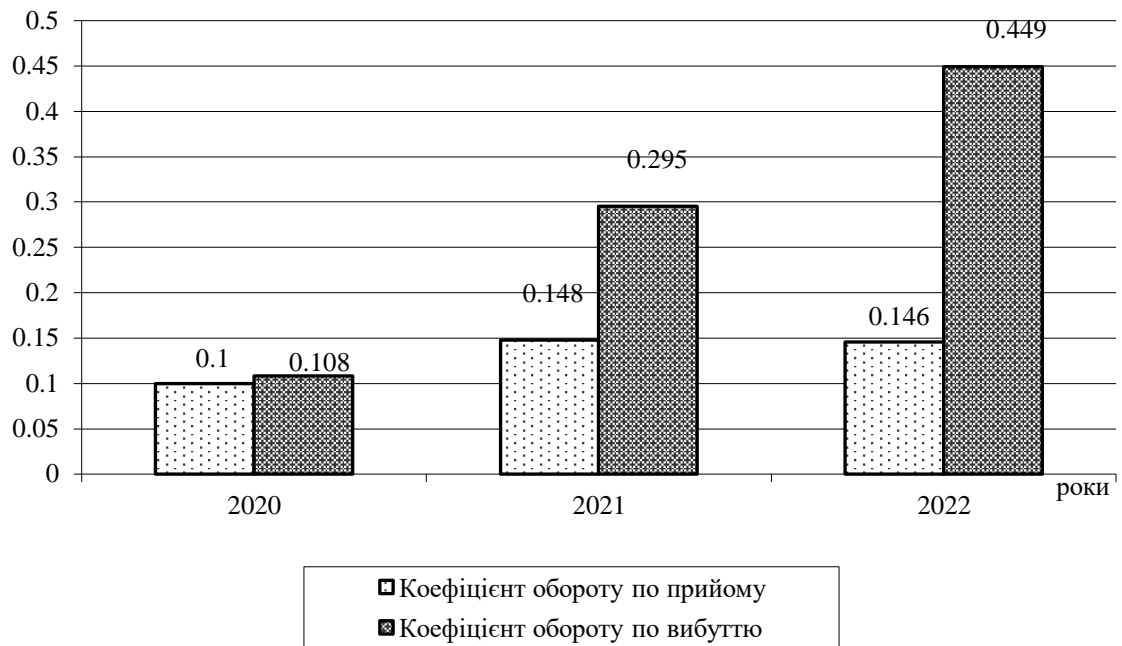


Рисунок 2.4 – Мобільність персоналу  
ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Однією з функцій, яку повинна виконувати заробітна плата, є функція стимулювання. Стимулювання здійснюється за рахунок частини фонду заробітної плати, яка є фондом додаткової заробітної плати та заохочувальними доплатами та компенсаціями.

Проаналізуємо середню заробітну плату працівників ТОВ «Веселка-Л» за період 2020 – 2022 рр. (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Середня заробітна плата працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр
Фонд заробітної плати, тис. грн.	20190	22604,4	20979	12,0	-7,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	80,8	107,6	113,4	33,2	5,4
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	6730,0	8970,0	9450,0	33,3	5,4

Дані в таблиці 2.12 показують бюджет заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» у період 2020-2021 рр. зростання Середньорічна заробітна плата працівників ТОВ «Веселка-Л» зросла на 33,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 33,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком. збільшився на 5,4%.

Відповідних змін зазнала і середньомісячна заробітна плата одного працівника. Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр. подано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020pp	2022/ 2021pp
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Фонд основної заробітної плати	15886,2	17388	16014,5	9,5	-7,9
Фонд додаткової заробітної плати всього	2665,6	3378,6	4964,5	26,7	46,9
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1638,2	1837,8	-	12,2	-
Оплата за невідпрацьований час	1299,8	1358,2	-	4,5	-

Як показано в таблиці 2.13, бюджет оплати праці штатних працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2020-2021 роках зріс, у тому числі бюджет основної заробітної плати у 2021 році порівняно з 2020 роком – 9,5% та 2022 рік зменшується на 7,9%. Подібні зміни має і фонд додаткової заробітної плати. Водночас розмір надбавок, надбавок до митного податку та посадових окладів у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 12,2%, а у 2022 році виплати скасовано через війну в Україні.

Зростання відбувається за всіма складовими, але найбільшу індивідуальну вагу має зростання фонду базової заробітної плати [89, с. 239]. Серед заохочувальних виплат найбільше зросли індивідуальні соціальні виплати. Це доводить ефективність управлінської діяльності щодо мотивації працівників до підвищення результатів праці [90, с. 373].

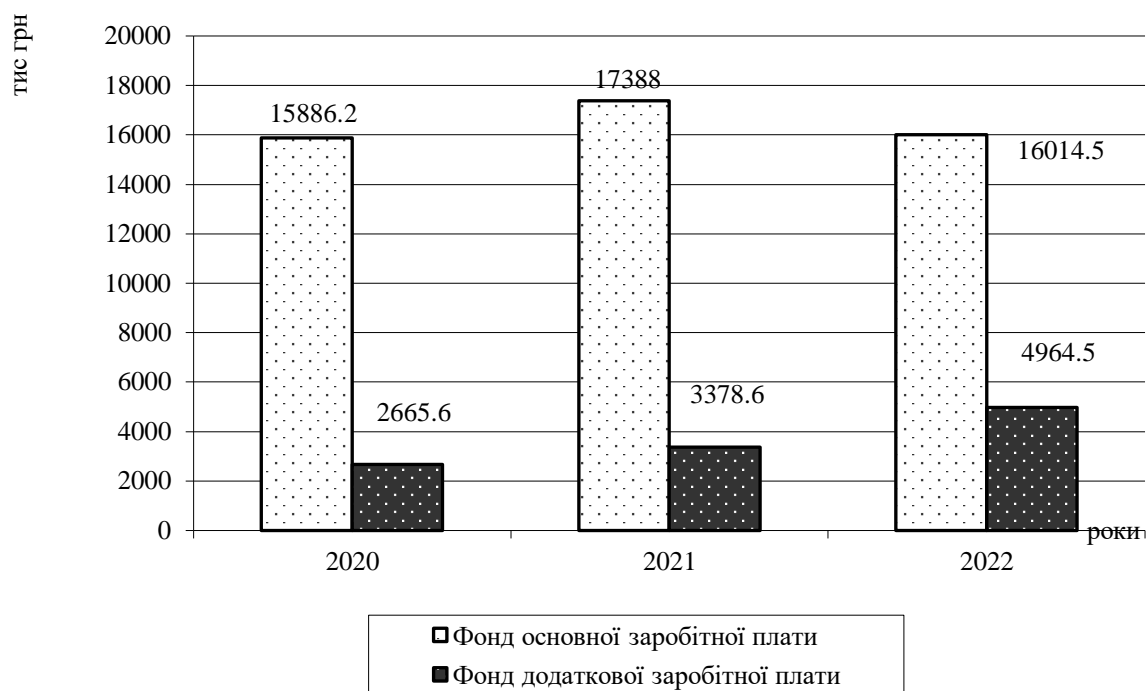


Рисунок 2.5 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Ми порівнюємо розподіл працівників за рівнем заробітної плати, встановленим у компанії протягом трьох останніх років дослідження (таблиця 2.14). Згідно з даними, представленими в таблиці 2.14, бачимо, що кількість штатних працівників з оплатою 50% і більше робочого часу на місяць у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилася на 46 осіб, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшено на 28 осіб.

Кількість працівників, які отримують заробітну плату від 6000,0 грн до 7000,00 грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшення на 39 осіб, у 2022р. Порівняно з 2021 роком спостерігається зменшення на 16 осіб. Кількість працівників, які отримують заробітну плату від 7000,0 грн до 8000,00 грн. 2021 порівняно з 2020 роком збільшилася на 15 осіб.

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 8000,0 грн до 10000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 10000,0 грн до 15000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 8 осіб.

Матеріальне стимулювання працівників ТОВ «Веселка-Л» здійснюється шляхом підвищення посадових окладів та забезпечення їх виплати, нарахування

премій, а також частково шляхом надання матеріального забезпечення.

Таблиця 2.14 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020	2021	2022	2021-2020 рр	2022-2021 рр
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу встановленого на місяць, всього у тому числі у розмірі:	242	196	168	-46	-28
від 5000,01 до 6000,00	11	4	-	-7	-4
від 6000,01 до 7000,00	87	48	32	-39	-16
від 7000,01 до 8000,00	48	63	58	15	-5
від 8000,01 до 10000,00	40	35	37	-5	2
від 10000,01 до 150000,00	36	28	19	-8	-9
від 150000,01 до 200000,00	20	18	22	-2	4
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	242	196	168	-46	-28
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної	36	53	72	17	19

Проаналізуємо показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за період 2020-2022 рр. (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ефективності оплати праці ТОВ «Веселка-Л» 2020 – 2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	27355,8	31440,0	39850,0	14,9	26,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Зарплатовіддача, грн/грн	1,4	1,39	1,90	-0,7	36,7
Зарплатомісткість, грн/грн	0,74	0,72	0,53	-2,7	-26,4

Аналізуючи дані таблиці 2.15, темпи зростання фонду оплати праці нижчі за темпи зростання доходів у період 2020-2022 років, що свідчить про економіку фонду оплати праці.

Високий рівень зарплатомісткості продукції у 2020 році знижує ефективність оплати праці, оскільки у підприємців відсутні економічні стимули вкладати кошти в механізацію та автоматизацію праці. Ефективність оплати праці як економічний показник дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду заробітної плати з відповідним обсягом виробленої на підприємстві продукції [91, с. 238].

Зрозуміло, що чим більший обсяг послуг на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовуються трудові ресурси. Зменшити цей показник до 2022 року. Це сприятлива тенденція для відновлення господарської діяльності підприємства. Тому для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці необхідний систематичний моніторинг мотиваційних процесів. У ТОВ «Веселка-Л» керівництво намагається вживати певних заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Заходи з удосконалення мотиваційного механізму на ТОВ «Веселка-Л»

Перелік заходів	Результат
1. Вдосконалення структури фон-ду оплати праці (підвищення мотивуючої ролі заробітної плати)	1. Зацікавленість працівника у підвищенні ефективності своєї праці
2. Ефективне використання робочого часу	2. Підвищення продуктивності праці
3. Покращення умов праці	3. Працівник відчуває себе комфортно і затишно, отже, підвищується продуктивність праці і відчуття задоволеності
4. Оновлення основних фондів	4. Підвищення продуктивності праці
5. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства	5. Створення на робочих місцях духу єдиної команди
6. Організація харчування	6. Задовольняються потреби працівників. Покращуються умови відпочинку, що впливають на підвищення ефективності праці.
7. Виділення коштів на навчання працівників	7. Таке навчання дає можливість відволіктися від повсякденної роботи, отримати нові знання та нову мотивацію. Створюйте можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, тим самим покращуючи ефективність компанії

Основна роль у формуванні ефективних мотиваційних механізмів на підприємстві відводиться службі управління персоналом, до її функцій входить виявлення індивідуальних мотиваційних факторів та визначення їх впливу на діяльність персоналу підприємства [92, с. 133]. Тому предметом удосконаленого механізму мотивації на ТОВ «Веселка-Л» повинні стати служби управління персоналом, які не тільки виконують функцію мотивації та стимулювання праці персоналу, а й виконують усі завдання управління персоналом, від планування до охорони праці.

Підвищення ефективності роботи співробітників за рахунок удосконалення механізмів мотивації в ТОВ «Веселка-Л» в основному може вплинути на рівень чистого доходу.

Для формування ефективного мотиваційного механізму відповідно до законодавчих зобов'язань, тарифних договорів та добровільних зобов'язань ТОВ «Веселка-Л» має забезпечити виплату заробітної плати своїм працівникам, а також додаткову винагороду, надавши їм певні соціальні пільги. Пільги та виплати. Це дуже важливий момент у мотивації працівників організації, оскільки гроші допомагають залучати та утримувати працівників, але ніколи не забезпечать 100% відданості організації.

### **2.3 Оцінка соціального пакету на ТОВ «Веселка Л»**

Однією з умов нормального функціонування організації є висока мотивація співробітників і лояльність до компанії. Оплата праці відіграє важливу роль у залученні та утриманні висококваліфікованих і компетентних працівників. Однак у сучасних умовах дедалі більшої конкуренції керівники все частіше вважають, що зарплата не завжди мотивує працівників і не є достатньою для формування лояльності до компанії. Серед мотивуючих факторів важливе місце займає турбота роботодавців і керівників про працівників, їхнє ставлення до них,

розвиток орієнтованої на суспільство політики оплати праці, особливо надання багатьох соціальних пільг і винагород [93].

ТОВ «Веселка-Л» проводить активну соціальну політику. Колективним договором підприємства передбачені такі права та пільги: медичне страхування; надати додаткову оплачувану відпустку; навчання в університеті компанії; Надати документи про часткову оплату; забезпечення частково оплачуваних путівок в оздоровчий літній табір; організувати відпочинок для дітей працівників; підтримуюче лікування. Для ефективного використання соціального пакету необхідно вивчити рівень задоволеності працівників ТОВ «Веселка-Л» різними його складовими.

На рисунку 2.6 показано рівень обізнаності про переваги, доступні в компаніях, де працюють респонденти.

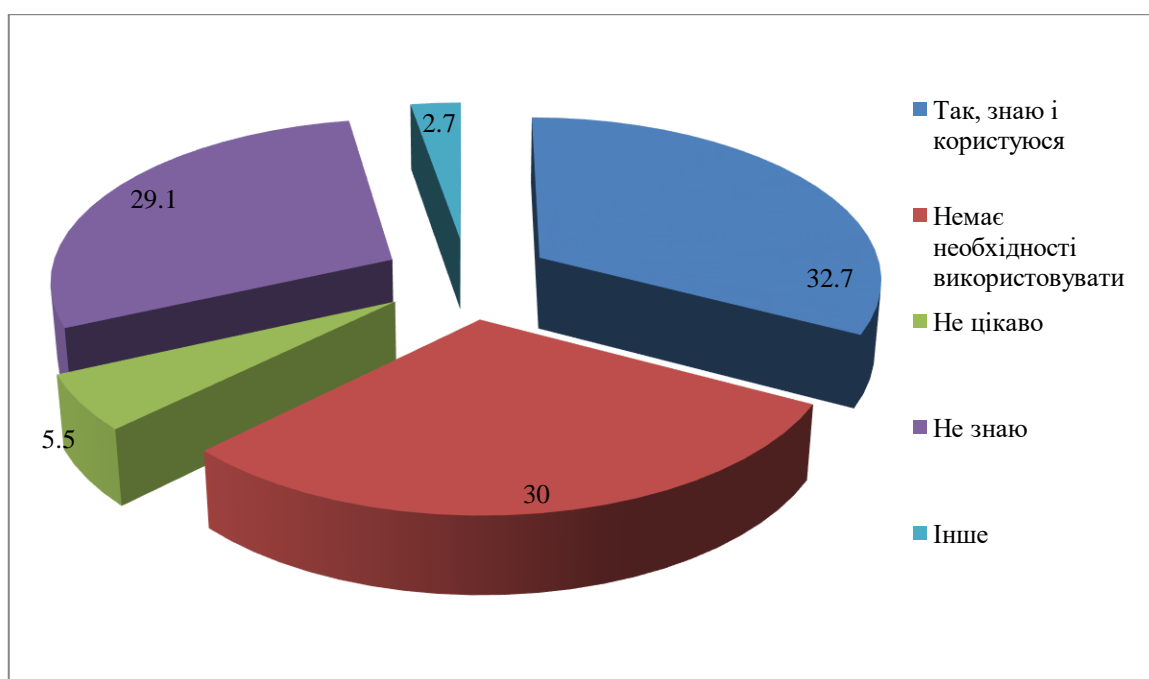


Рисунок 2.6 - Результати відповідей на запитання «Чи ознайомлені Ви з доступними пільгами Вашої компанії?»

Ми отримали такі результати: близько третини респондентів не знали про діючу систему соціального забезпечення, решта знала. У той же час треті сторони знають переваги, але не отримують від них вигоди. І лише одиниці абсолютно байдужі до наявних благ. Тобто в більшості випадків мотиваційні моделі

компаній не приносять користі молодим працівникам або не є важливими. Зауважимо, що 77,3% респондентів підтвердили, що керівництво ТОВ «Веселка-Л» піклується про потреби працівників (підвищення кваліфікації, розвиток стосунків з колегами, можливість кар'єрного росту, отримання нових знань).

Це позитивний знак, оскільки він свідчить про те, що сучасні роботодавці стежать за особистим розвитком і зростанням своїх співробітників з точки зору ефективності компанії. Це також означає, що ТОВ «Веселка-Л» аналізує потреби групи та витрати на задоволення цих потреб. Досить позитивним сигналом ми вважаємо результати щодо функціонування системи адаптації молоді (67,3% респондентів зазначили, що брали участь у програмах адаптації на початку навчання). в організації).

У сучасних глобальних компаніях корпоративна культура відіграє дуже важливу роль і створює мотивацію для спільного досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених завдань. На рисунку 2.7 показано рівень розвитку корпоративної культури на підприємствах респондентів.

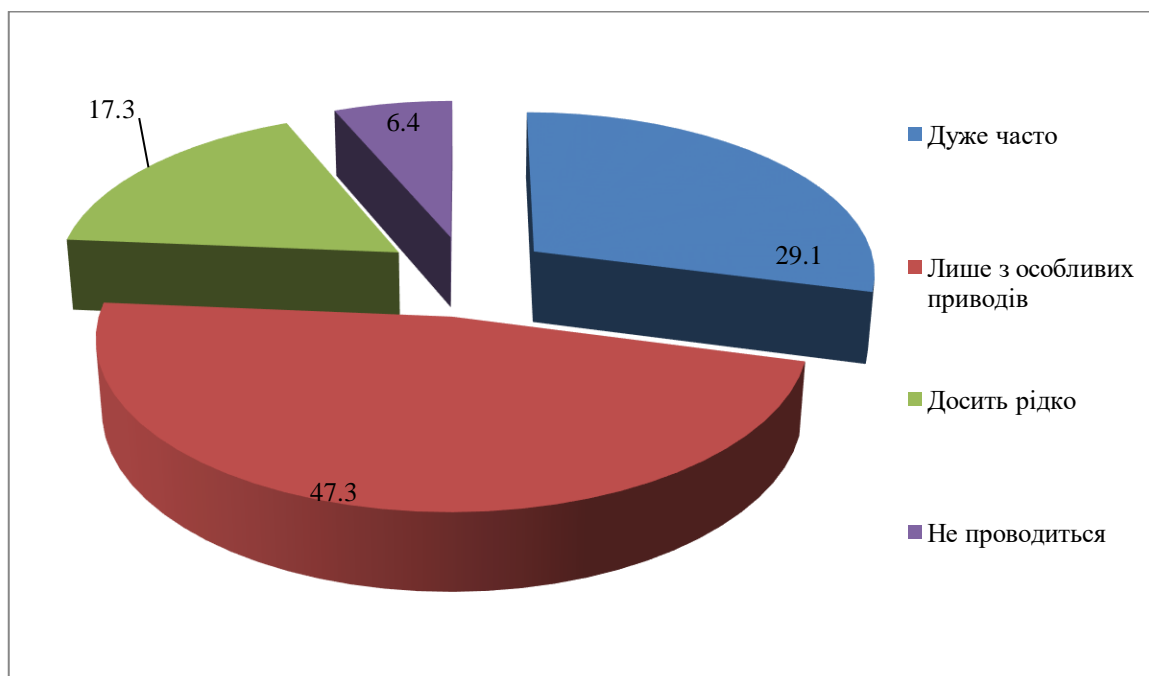


Рисунок 2.7 - Результати відповідей на запитання «Як часто у Вас проводяться корпоративні заходи?»

Більшість респондентів (47,3%) відповіли, що заходи компанії проводяться

лише з особливих причин, але важко сказати, що це є недоліком компанії, оскільки рада директорів вибирає зручний стиль співпраці з колегами в залежності від про ситуацію в групі. Майже 30% респондентів регулярно беруть участь у заходах, які організовує компанія, а 17,3% – навпаки, час від часу. На жаль, 6,4% опитаних взагалі не мали можливості відкритися співробітникам у неформальній обстановці.

Для визначення задоволеності працівників соціальним пакетом було проведено анкетування працівників ТОВ «Веселка-Л». В опитуванні взяли участь 150 респондентів, серед яких: вище керівництво, лінійні керівники та співробітники. Вік респондентів – від 26 до 69 років. На запитання «Чи знаєте ви, що у компанії є соціальний пакет?» Усі респонденти відповіли ствердно. Такі результати свідчать про те, що відділ кадрів інформує нових співробітників про наявність соціального пакету в компанії.

Для аналізу конкурентоспроможності соціального пакету респондентам було поставлено запитання: «Чи вважаєте ви, що соціальний пакет компанії конкурентоспроможний порівняно з соціальними пакетами, які пропонують інші компанії?» За результатами анкетування виявилось, що 68% працівників ТОВ «Веселка-Л» вважають діючий соціальний пакет конкурентоспроможним, 25% вважають соціальний пакет неконкурентоспроможним, 7% важко визначитися про зворотний зв'язок (рисунок 2.8).

На запитання «Чи вважаєте Ви підхід до формування соціального пакета на підприємстві справедливим?» 65 % респондентів дали позитивну відповідь, 26 % осіб - негативну і 9% - не змогли визначитись (рисунок 2.9).

Аналізуючи рівень задоволеності соціальним пакетом на підприємстві в цілому, слід зазначити, що 4 особи задоволені соціальним пакетом на 10%, 6 осіб – на 20%, 21 особа – на 30%, 7 – на 40%. %, 17 — дорівнює 50 %, 3 — дорівнює 60 %, 13 — дорівнює 70 %, 20 — дорівнює 80 %, 6 — дорівнює 90 % і 5 — дорівнює 100 %.

Такі відмінності у відповідях пояснюються тим, що певні групи працівників частіше отримують пільги та соціальні переваги.

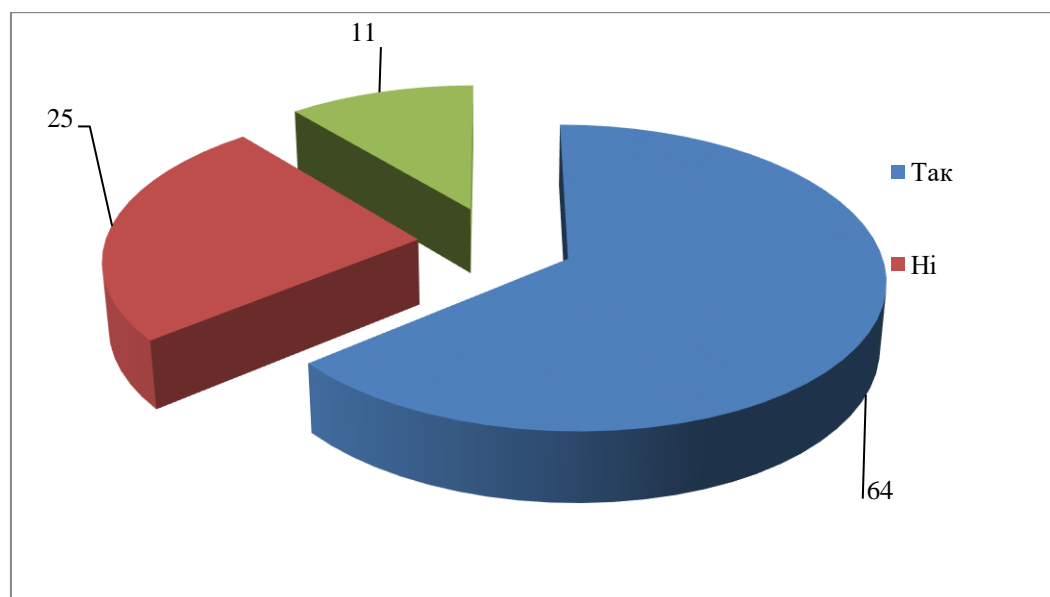


Рисунок 2.8 - Розподіл відповідей респондентів щодо конкурентності соціального пакета у ТОВ «Веселка-Л»

На жаль, такі показники не дають заспокоєння, оскільки свідчать про обмежені можливості отримати соціальні та соціальні виплати для окремих груп працівників. Ми спостерігали неефективність та невідповідність соціального пакету потребам та інтересам працівників компанії. Результати дослідження уявлень працівників ТОВ «Веселка-Л» про різні варіанти соціальних пакетів представлені в таблиці 2.17.

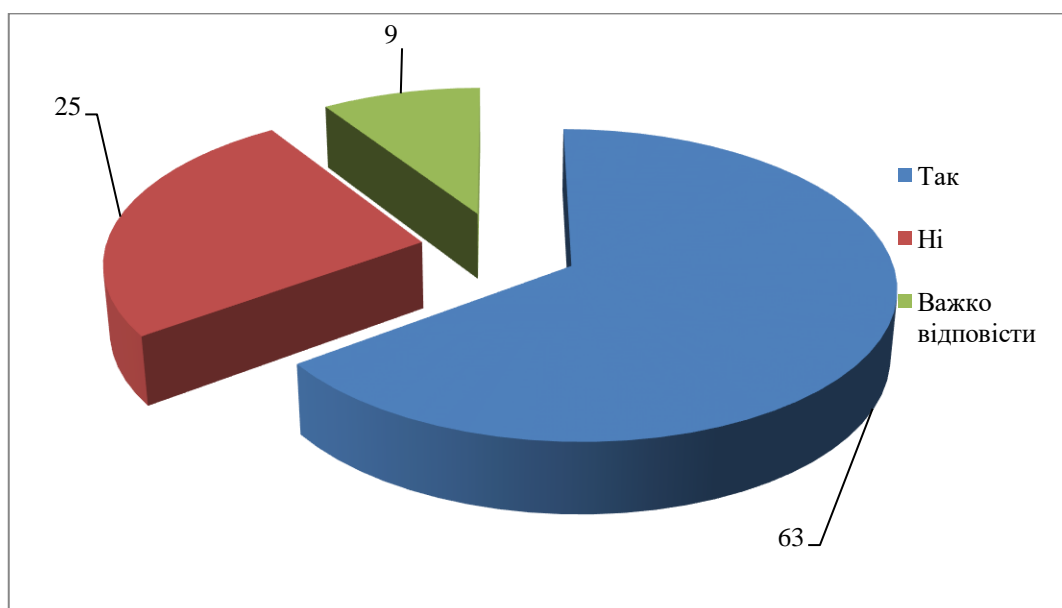


Рисунок 2.9 - Розподіл відповідей респондентів щодо справедливості формування соціального пакета у ТОВ «Веселка-Л»

Як свідчать дані таблиці 2.17, лише 18 працівників компанії, які брали участь в опитуванні, обізнані з можливостями навчання в корпоративному університеті.

Таблиця 2.17 – Рівень поінформованості працівників ТОВ «Веселка-Л» про різні опції соціального пакету

Опції соціального пакету	Рівень поінформованості		
	так, знаю	ні, не знаю	важко відповісти
Медичне страхування	146	4	0
Оплата мобільного зв'язку	-	-	-
Надання додаткової оплачуваної відпустки	104	38	8
Навчання в корпоративному університеті	18	118	14
Компенсація транспортних витрат	4	133	13
Надання оздоровчо-курортних путівок з частковою оплатою	112	24	14
Надання путівок до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою	134	5	11
Організація заходів для дітей співробітників	88	45	17
Допомога на лікування	138	-	12

Це можна пояснити тим, що працівники, які брали безпосередню участь у навчанні, а також безпосередні керівники знають про такі можливості. Майже всі працівники (146 осіб) знають про медичне страхування компанії, оскільки воно поширюється на всіх працівників компанії.

Слід зазначити, що важливість елементів соціального пакету різна в залежності від статі та віку працівника. З таблиці 2.18 видно, що працівники віком до 35 років віддають перевагу оплаті за короткострокове та довгострокове професійне навчання – 72% та 44% респондентів відповідно, оплату частини харчування – 72% та оплату для житла – 41%.

Тому для ефективної мотивації працівників необхідно враховувати відмінності потреб працівників при побудові структури соціального пакету. На жаль, у ТОВ «Веселка Л» весь соціальний пакет не повністю задовольняє потреби працівників, тому очікувати високої продуктивності від їхньої праці не варто. У той же час для працівників старше 50 років фінансування професійного навчання є менш важливим, лише 38% зацікавлені в короткострокових програмах навчання

і 14% зацікавлені в довгострокових програмах навчання. Страхування життя є досить важливим для цих працівників (55%).

Таблиця 2.18 - Важливість складових соціального пакету для працівників ТОВ «Веселка-Л» за статевою та віковою ознакою, %

Вік, років			Складові соціального пакету	Стать	
до 35	35-50	більше 50		жін.	чол.
68	67	62	добровільне соціальне страхування працівників: - медичне страхування;	67	68
53	60	52	- пенсійне страхування;	55	56
48	48	55	- страхування життя	49	48
61	60	62	компенсація транспортних витрат (проїзний квиток, повернення вартості пального, забезпечення проїзду транспортом підприємства)	60	64
72	59	38	оплата професійного навчання: - короткострокові навчальні програми (тренінги, майстеркласи);	63	65
44	31	14	- довгострокове навчання (здобуття вищої освіти, підвищення кваліфікації та інше)	35	40
72	65	66	оплата харчування: - часткова (питна вода, чай, кава, печиво);	68	69
54	59	55	- повноцінний обід	52	62
41	37	34	оплата житла (оренда житла, його утримання; купівля житла)	35	46
28	33	24	пільгові позики, які надає підприємство	25	38
43	54	52	компенсація витрат на мобільний зв'язок	45	53
34	29	31	оплата вартості абонементів у басейн, фітнес-клуб, інші групи здоров'я	30	35
61	56	45	знижка на купівлю товарів підприємства	56	61
57	56	65	подарунки на свята, пам'ятні дати	60	53

Такий елемент соціального пакету, як пенсійне страхування, має загальне значення для працівників різного віку: більше 50% усіх опитаних працівників хочуть бачити його у своєму соціальному пакеті. Водночас відповідно до віку зростає потреба в складових соціальних програм, таких як оплата житла та знижки на придбання товарів компанії. Залежно від статі бажаний рівень повноти соціального пакету має невеликі відхилення, а саме:

- 62% чоловіків у порівнянні з 52% жінок хочуть насолодитися повноцінним обідом, спонсорованим компанією;

- 53% чоловіків і лише 45% жінок включили б у свій соціальний пакет

витрати на мобільний зв'язок;

- 40% чоловіків і 35% жінок зацікавлені в тривалому навчанні, особливо стажуванні за кордоном;

- 60% жінок і лише 53% чоловіків хочуть отримувати подарунки від начальства на свята та пам'ятні дні.

Проаналізуємо рівень задоволеності працівників ТОВ «Веселка-Л» соціальним пакетом (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 - Аналіз рівня задоволеності працівників ТОВ «Веселка-Л» соціальним пакетом

Складова соціального пакету	Рівень задоволеності (осіб)			
	не задовільно	задовільно	добре	відмінно
Трансферт	8	87	36	19
Компенсація витрат на оренду житла	-	-	-	-
Оплата мобільного зв'язку	-	-	-	-
Дитячі подарунки на Новий рік та день Миколая	-	4	21	125
Додаткові оплачувані дні до відпустки	-	-	28	122
Надання спеціального одягу	-	28	87	35
Оплата витрат на професійне навчання	16	43	74	17

Тому для ефективної мотивації працівників необхідно враховувати відмінності потреб працівників при побудові структури соціального пакету. На жаль, у ТОВ «Веселка Л» весь соціальний пакет не повністю задовольняє потреби працівників, тому очікувати високої продуктивності від їхньої праці не варто. Видно, що найбільша ціль з оцінкою «добре», але водночас «незадовільно» — це оплата витрат на професійне навчання, найбільша «задовільно» — подарунки дітям та Святому Миколаю, що може означати, що для багатьох працівників це не має значення. Найбільше працівники задоволені компенсацією витрат на оренду [94, с. 216].

За результатами нашого дослідження можна зробити висновок, що погляди працівників на склад соціального пакету різні. Тому запровадження соціальних пакетів для працівників ТОВ «Веселка-Л» потребує не лише комплексного, а й індивідуального підходу.

Крім того, під час опитування було виявлено, що більше третини працівників (39%) були частково незадоволені наповненням соціального пакету через його низьку наповненість, оскільки кількість коштів, що виділяються на соціальні програми Асамблеї, явно не відповідає достатньо; 11% респондентів повністю незадоволені діяльністю уряду в цьому питанні; чверть респондентів (25%) повністю задоволені всіма елементами соціального пакету.

Проте наявність соціального пакету та охоплення ним працівників свідчить про те, що керівництво організації намагається надавати послуги, які потрібні працівникам. На основі аналізу ми розрахували ТОВ «Веселка-Л» податки та пільги за кожною соціальною виплатою. Результати розрахунку наведені в таблиці 2.20. Ці розрахунки показують, який результат (чистий прибуток) отримує підприємство за умови, що воно витрачає 1 грн на кожную соціальну виплату (допомогу). при загальному оподаткованому доході підприємства 10,00 грн.

Умовно одноразовий внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування встановлено у розмірі 37,51%. Податок на прибуток становить 19%. Аналіз даних таблиці 2.20 дозволяє зробити висновок про доцільність включення тієї чи іншої виплати (допомоги) до соціального пакету і тим самим сформулювати оптимальний (з точки зору оподаткування) соціальний пакет.

Таблиця 2.20 показує, що включення перших двох платежів до соціального пакету дозволить компанії заощадити на податках і, таким чином, отримати більший чистий прибуток, ніж якщо така ж сума виплачується працівникам як заробітна плата, в рамках наведених умов розрахунку політики.

Запровадження інших платежів не змінить податкового навантаження. Особливу увагу приділено вигоді 5b, реалізація якої призведе до збільшення доходів і, отже, податків компанії. На підставі даних, наведених у таблиці 1, можна визначити основні напрями вдосконалення колективного договору та плану соціального розвитку ТОВ «Веселка-Л» в частині включення додаткових соціальних виплат та зробити висновки щодо податкової оптимізації компанії з урахуванням певних податкових пільг щодо окремих складових соціального

пакету.

Таблиця 2.20 - Розрахунок податків та вигод ТОВ «Веселка-Л» від впровадження окремих соціальних пільг та виплат

Найменування соціальної пільги, грн	Чи включається до складу виплат	Чи включається до оподаткованого доходу фіз. осіб	Нарахування на виплату	Всього витрати	Дохід, грн.	Прибуток	Податок на прибуток	Чистий прибуток
Медичне страхування (страхування здоров'я) робітника								
а) у частині надання коштів на лікування	+	-	0	1	10,0	9,0	1,7	7,3
б) медичне страхування в частині страхових внесків	+	+	0	1	10,0	9,0	1,7	7,3
Повна або часткова оплата навчання працівника у ВНЗ	+	-	0	1	10,0	9,0	1,7	7,3
Повна або часткова оплата харчування працівників протягом робочого дня у їдальні підприємства	+	+	0,38	1,38	10,0	8,6	1,6	6,9
Оплата путівок для оздоровлення і відпочинку працівника і членів його родини за рахунок роботодавця	+	+	0,38	1,38	10,0	8,6	1,6	6,9
Надання службового житла в оренду на безоплатній основі або за плату зі знижками								
а) у разі надання житла на безоплатній основі		+	0,38	1,38	10,0	8,6	1,6	6,9
б) у разі оплати зі знижкою (припустимо вартість оренди 1 грн.)	ВД			0	11,0	11,0	2,1	8,9
Пільгові ціни на продукцію підприємства (припустимо пільга 1 грн.)	0	+	0,38	0	9,0	8,6	1,6	6,9
При нарахуванні заробітної плати	+	+	0,38	1,38	10,0	8,6	1,6	6,9

Отже, можна зробити висновок, що більшість працівників хочуть внести зміни в існуючий соціальний пакет і прагнуть покращити його пропозицію. Оскільки значна частина працівників вважає, що необхідно внести зміни в існуючий соціальний пакет, важливо визначити пільги, винагороди та переваги, які працівники бажають отримати [95]. Результати опитування показали, що 54 особи хочуть скористатися пенсійним страхуванням, 66 – повною оплатою медогляду, 16 – оплатою занять спортом, 30 – оплатою навчання, 34 – оплатою «з

дому на роботу», з «робочого місця».

Можна спостерігати вікові відмінності в пріоритетах співробітників. Так, більшість працівників віком від 26 до 42 років обирають платне навчання, а працівники віком від 42 до 69 років обирають пенсійне страхування.

На запитання «Чи бажаєте Ви самостійно обирати соціальні пільги та переваги серед запропонованих компанією?» 73 особи відповіли «так», 15 осіб – «ні» і 15 осіб утруднилися з відповіддю. Тому привабливим для працівників буде індивідуальний підхід до формування соціального пакету, що дозволяє працівникам обирати ті варіанти, які здаються їм важливими.

На запитання «Чи вважаєте ви справедливим диференціацію соціальних пакетів для різних категорій працівників компанії?» Відповіді респондентів розподілилися таким чином: 24 особи відповіли «так», 47 – «ні» і 37 осіб важко відповісти на запитання. У зв'язку з цим ми вважаємо, що керівництву компанії слід звернути увагу на те, що диференціація соцпакетів може призвести до зниження мотивації працівників та збільшення плинності кадрів.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз формування соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л» дозволив зробити певні висновки:

Передбачалося формування дієвого мотиваційного механізму, передбаченого законодавством, тарифними договорами та добровільного виконання організацій. Висвітлено основні фактори, які мотивують працівників ТОВ «Веселка-Л». Визначено елементи соціального пакету працівників ТОВ «Веселка-Л» в сучасних умовах

На даний момент основними факторами мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л» є: висока заробітна плата, цікава, безпечна та довгострокова робота. У складі соціального пакету сьогоднішні працівники ТОВ «Веселка-Л» (в

кризовій ситуації) хочуть бачити: медичне страхування, бонуси, програми розвитку кар'єри, програми професійної перепідготовки, в санаторіях і мотелях. На основі проведених досліджень встановлено, що існуюча система мотивації в ТОВ «Веселка-Л» потребує вдосконалення. За індексом конкурентоспроможності систему оплати праці компанії в період 2020-2022 років можна вважати неефективною та має тенденцію до погіршення. Це викликає невдоволення та плинність кадрів.

Зосередження на досягненні бажаних цінностей співробітників вимагає від компанії постійного моніторингу та оцінки важливості мотивації співробітників. При підборі персоналу та оцінці результатів роботи краще оцінювати цінності. Для цього компанія повинна розробити відповідну анкету та створити базу даних. А оскільки ці процеси можна і потрібно автоматизувати, база даних буде оновлюватись і мотиваційний профіль компанії будуватиметься за певними алгоритмами.

Однак мотиваційний профіль компанії, як і загальний портрет, повинен мати кілька рівнів (залежно від цілей компанії). За результатами дослідження можна зробити висновок, що формування соціального пакету в ТОВ «Веселка-Л» все ж має певні недоліки, а тому є недостатньо ефективним, не сприяє покращенню результатів праці та зміцненню морального духу праці працівників. Їх мотивація та лояльність до компанії. Враховуючи результати дослідження, керівництву компанії необхідно внести зміни в структуру та послідовність формування соціального пакету. При цьому необхідно враховувати потреби, уподобання та очікування працівників. Враховано цілі та підходи до формування соціального пакету. Визначено конкурентоспроможність, задоволеність працівників наявним соціальним пакетом в цілому та його окремими варіантами. Необхідність внесення змін до існуючого соціального пакету в компанії є обґрунтованою.

### **3 ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»**

#### **3.1 Запровадження методики формування соціального пакету на торговельному підприємстві**

На даний час відповідний науковий напрямок, який передбачає визначення ролі соціального пакету як інструменту забезпечення ефективного управління персоналом, методичного апарату та методики розробки мотиваційної моделі, теоретично не вивчений повністю. Оскільки персонал є основним ресурсом для діяльності компанії, виробництва продукції та виконання її місії, внесок кожного працівника в компанію можна оцінити за допомогою ієрархії [96, с. 6].

Складність питань формування корпоративного соціального пакету полягає в чіткому дотриманні технології та розрахунку рейтингів для кожної категорії співробітників, які визначають актуальність обраної теми.

Метою запровадження методики формування соціального пакету в торговельних підприємствах є теоретичні основи та методика розробки системи соціального пакету підприємства на основі ієрархічного формування. Практичне використання результатів і впровадження розробленої методики сприятиме вдосконаленню системи соціального пакету, коригування заробітної плати працівників підприємства та оптимізації витрат на оплату праці.

Надбавка — це сума, яку роботодавець готовий надати працівникам для використання їхніх пільг за домовленістю під час роботи. Соціальний пакет має велике значення на сучасному етапі розвитку світової економіки, де поява нових і молодих компаній часто супроводжується відсутністю традицій і технологій для розвитку та вдосконалення системи винагород, що відповідає ринковим відносинам [97, с. 186].

Тому українським роботодавцям необхідно якнайшвидше адаптуватися до ситуації, щоб залучити на свої підприємства висококваліфікований персонал,

який приносить прибутки компанії, задовольняючи потреби їх самих та своїх роботодавців.

Слід зазначити, що при формуванні соціальних пакетів необхідно враховувати не тільки особливості компанії та сектора ринку, в якому вона працює, а й особливості окремих посад і навіть окремих експертів з їх особистісними характеристиками. І потреби. Дотримання правил розробки системи соціального пакету спрямоване на отримання інформації про виплати, тобто винагороди, оповіщення персоналу компанії про зміни в керівництві та плинність кадрів, досягнення бажаного результату, що передбачає грошову виплату. та результати і якість праці працівників або відокремленого підрозділу [ 98, с. 196].

Технологія формування соціальних пакетів у ТОВ «Веселка-Л» повинна будуватися з урахуванням наступних принципів: комплексності, що передбачає оптимальне поєднання всіх видів, індивідуального підходу, чіткості, постійного пошуку нового (рисунок 3.1).

Розглянемо більш детально кожен етап технологічного розвитку та впровадження соціального пакету на ТОВ «Веселка-Л».

Крок 1 – аналіз. Перед початком розробки та впровадження будь-якої технології необхідно провести попередню діагностику, щоб виявити наявні проблеми в бізнесі. За отриманими результатами керівництво приймає управлінські рішення, спрямовані на усунення недоліків і сприяння подальшому розвитку підприємства.

Крок 2 – Фаза проектування Після оцінки поточного стану соціальної політики підприємства та виявлення проблем у діяльності підприємства необхідно на основі розробленої методології розробити комплекс управлінських рішень щодо інтеграції соціального пакету в практичну діяльність підприємства. .

Крок 3 - підготовка. На цьому етапі готуються організаційні умови для впровадження технології соціального пакету, включаючи призначення керівника та створення відповідного підрозділу, до функціональних завдань якого входить розробка, впровадження та фактичне використання обраної технології. Для цього

необхідно змінити організаційну структуру та організувати структурний підрозділ для вирішення цих завдань.

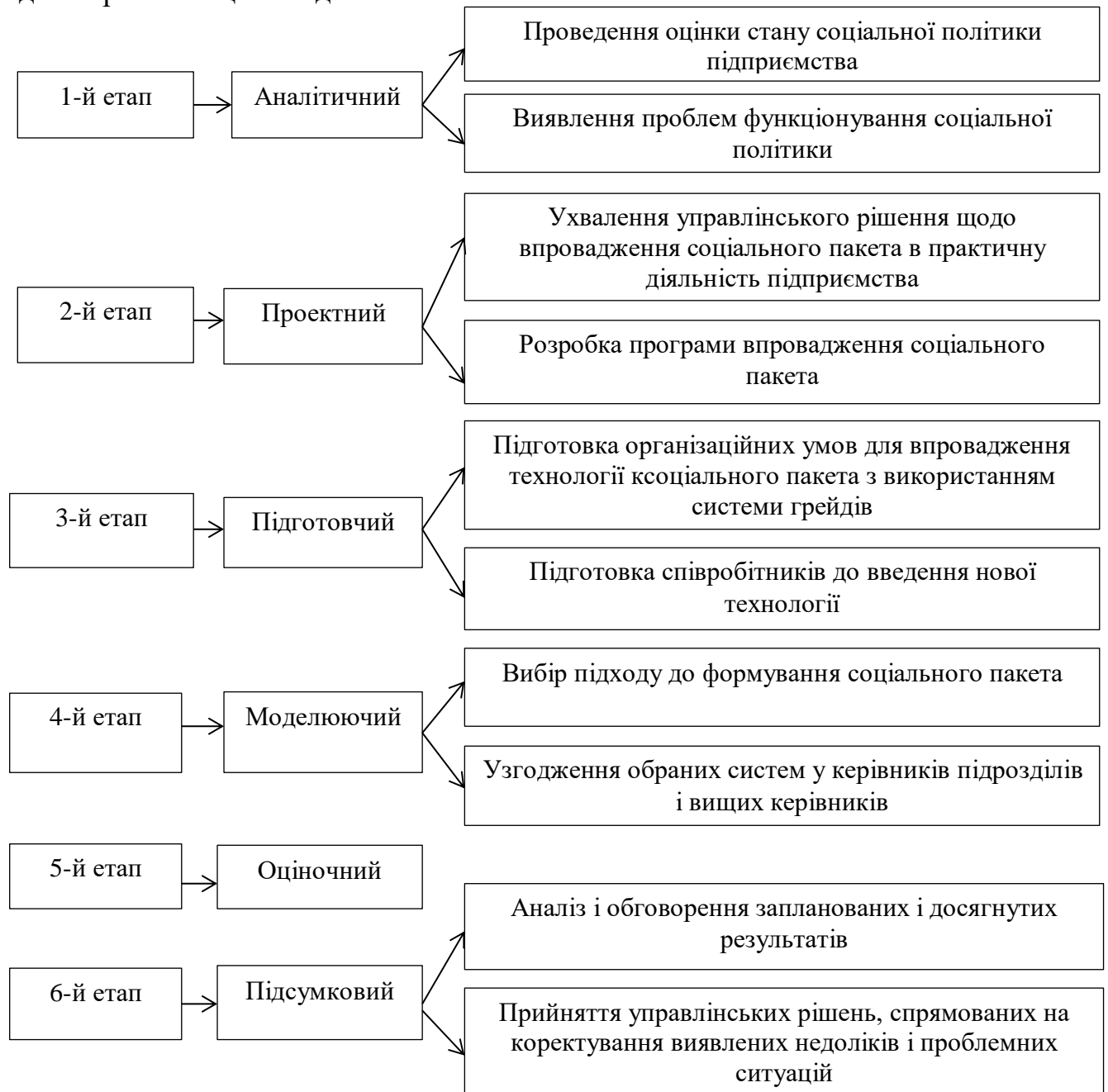


Рисунок 3.1 - Технологія формування соціального пакета на ТОВ «Веселка-Л»

Крок 4 – моделювання. На цьому етапі необхідно обрати підхід до побудови соціального пакету. Моделювання відбудеться за допомогою скорингової системи, яка є системою нарахування балів, яка розраховує компенсацію, оплату праці та пільги. Надалі буде застосовуватися поділ персоналу на категорії компаній. Для цього слід використовувати наступні види:

– перший підхід (базовий) – усі працівники користуються однаковим спектром пільг і послуг, які входять до «соціального пакету»;

– другий (диференційований) підхід – послуги розподіляються за статусом і категорією працівників;

- третій підхід (кумулятивний) - обсяг виплат поступово збільшується залежно від стажу роботи на підприємстві, посади працівника та інших характеристик;

- четвертий підхід (критерій) - працівники компанії самі обирають набір додаткових винагород, які найкраще відповідають їхнім особистим потребам;

- п'ятий підхід (комплексний) - включає окремі компоненти чотирьох попередніх.

На 5 фазі оцінюється довгострокова ефективність соціально-економічного проекту. Термін «ефективність» у найзагальнішому вигляді означає «здатність досягати бажаних результатів і наслідків».

Крок 6 - підсумок. Підсумок реалізації та функціонування соціального пакету з аналізом та обговоренням запланованих і досягнутих результатів, шляхом прийняття управлінських рішень, спрямованих на подолання виявлених недоліків і проблемних ситуацій.

Створення соціального пакету є ефективним інструментом в механізмі управління соціально відповідальною компанією. Однак його подальше використання потребує повернення на перший поверх (при безперервному моніторингу) або на другий поверх (якщо необхідно подолати певні недоліки) [99].

Аналіз складу соціальних пакетів, які пропонують працівникам українських компаній, показує, що роботодавці по-різному підходять до надання додаткових пільг, а найширшим соціальний пакет є для працівників підрозділів, які займаються продажем товарів. Таким чином, можна виділити два типи рейтингів, включених у рейтингову систему [100]:

- 1) класифікація посад: за рівнем складності та відповідальності;
- 2) класифікація працівників: за рівнем професіоналізму, ефективності та ін.

Він часто використовується в малому бізнесі, де працівники мають схожі функції.

На етапі визначення важливості та цінності посад передбачається, що важливість посади для компанії визначається кількісно. Найбільш придатним є бальний метод оцінювання, який включає побудову ряду шкал оцінювання роботи, визначення правил оцінювання та тестування довжини, кількості та змісту шкали. Основні фактори, що впливають на формування оцінки того чи іншого підрозділу чи посади, наведені в таблиці 3.1 [101, с. 26].

Таблиця 3.1 - Ключові чинники оцінки посад

Рівень	Опис
1	2
Управління працівниками	
А	Працівники відсутні, не існує необхідності управляти працівниками
Б	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників в рамках проекту
В	Координація дій робочої групи (2–3 працівника)
Г	Управління групою підлеглих з метою регулярного виконання функціональних задач
Д	Управління підрозділом (вплив, контроль, постановка задач, мотивація та лідерство); існування вертикальних та горизонтальних взаємодій
Е	Керівництво групою підрозділу, переважно вертикальні взаємодії
Рівень відповідальності	
А	Відповідальність тільки за свою роботу, за результат своєї ділянки
Б	Відповідальність за результати окремих дій під контролем лінійного менеджера
В	Відповідальність за результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
Г	Розробка рішень щодо результатів робочої групи або підрозділу, узгодження рішень з безпосереднім керівництвом
Д	Повна відповідальність за результати праці підрозділу, матеріальні цінності, організаційні витрати
Е	Повна відповідальність за всі результати напряду робіт (групи підрозділів)
Самостійність в роботі	
А	Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, дотримання певних інструкцій, обмеженість повноважень, наявність постійного контролю
Б	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються керівником
В	Цілі визначаються керівництвом, планування та організація роботи проводиться працівником самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
Г	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
Д	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання відповідно до стратегії організації
Е	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробленні стратегії
Досвід роботи	
А	Досвід роботи не потрібен

Кінець таблиці 3.1

1	2
Б	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в цій галузі
В	Потрібен спеціальний досвід роботи в цій галузі від 1-го до 2-х років
Г	Потрібен великий досвід роботи в цій галузі (від 3-х років)
Д	Потрібен значний досвід не тільки в цій галузі, але й в суміжних галузях
Е	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного одночасного управління великою кількістю проектів
Рівень спеціальних знань	
А	Досить середньої або незакінченої вищої освіти, спеціальних знань не потрібно
Б	Необхідна вища освіта, не обов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
В	Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
Г	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні та базові знання в суміжних галузях
Д	Вища профільна освіта, спеціальні знання щодо розробок у професійній галузі, необхідність наукового ступеня
Е	Вища профільна освіта і додаткова кваліфікація в галузі управління організацією та персоналом
Складність роботи	
А	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
Б	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль
В	Різнманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
Г	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації з суміжними підрозділами
Д	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку та системному аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
Е	Робота пов'язана зі стратегічним баченням розвитку її напрямів, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів
Умови праці	
А	Праця в умовах високого рівня комфорту
Б	Праця в умовах середнього рівня комфорту
В	Праця в задовільних умовах
Г	Праця у непередбачуваних умовах
Д	Праця в умовах ризику
Е	Праця в умовах високого ризику

Коефіцієнти оцінки роботи базуються на умовах праці, складності роботи, досвіді роботи, технічних знаннях галузі, рівні професійних знань, рівні відповідальності, менеджменті. Управління персоналом тощо буде використано для визначення важливості кожного працівника та кожного структурного підрозділу.

Далі були розглянуті етапи впровадження та рейтингового перегляду в

системі соціального пакету ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 3.2).

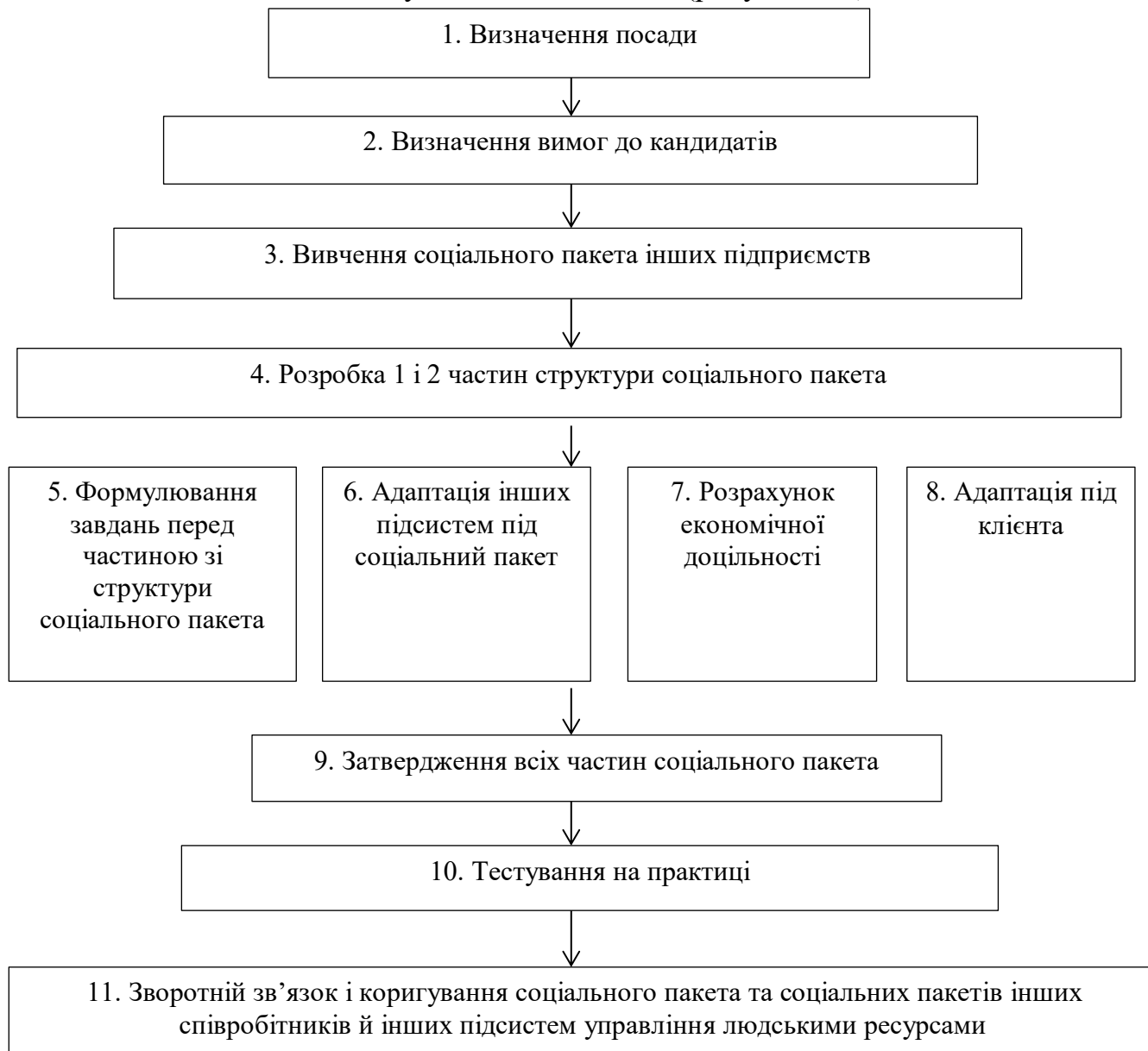


Рисунок 3.2 - Етапи проведення грейдів у системі соціального пакета на ТОВ «Веселка-Л»

У сучасних умовах цілісне соціальне ціле є одним із факторів, що формують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, сприяючи мотивації, розстановці, розвитку персоналу та досягненню на цій основі поставлених цілей [102, с. 114].

Ефективність кожного працівника ТОВ «Веселка-Л» можна визначити за допомогою алгоритму ранжування (рисунок 3.3).

При цьому кожному чиннику може присвоюватись бал залежно від ступеня

складності та прояву рівня: А – 1 бал, Б – 2–3 бали, В – 4–5 балів, Г – 6–7 балів, Д – 8–9 балів, Е – 10 балів.

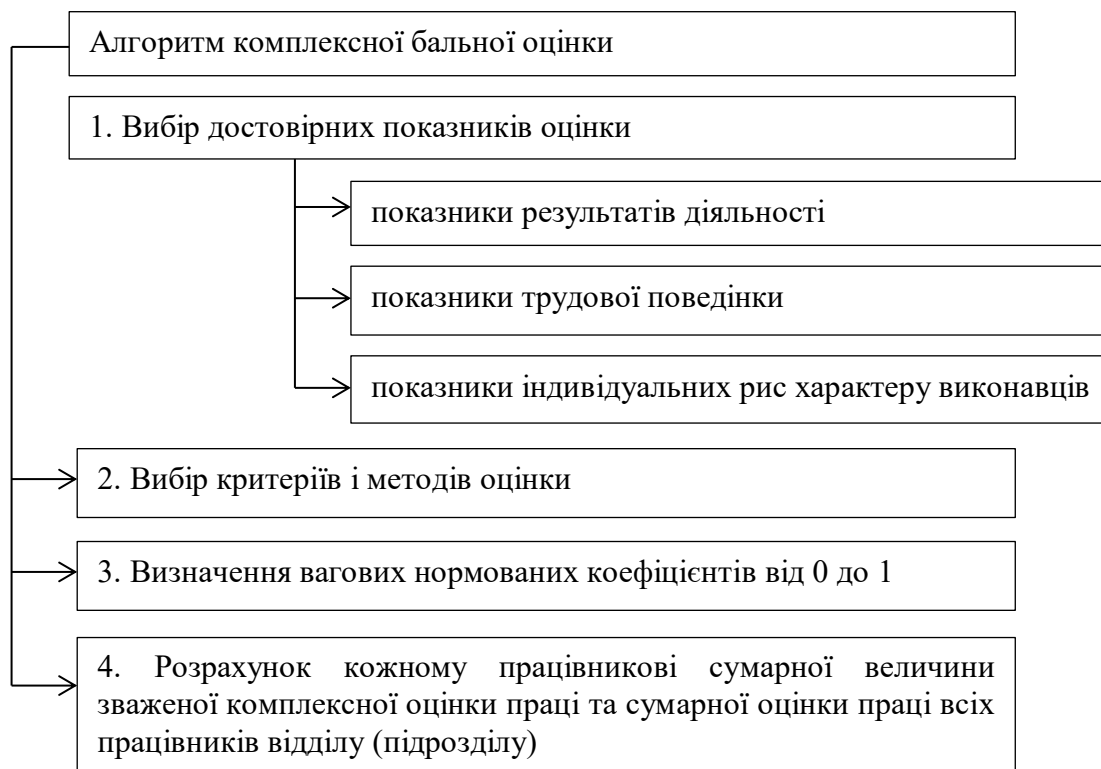


Рисунок 3.3 - Алгоритм комплексної бальної оцінки працівника ТОВ «Веселка-Л»

Розрахунки балів для кожної посади здійснюються за такими формулами [103, с. 116]:

$$Bi = wi \cdot zj, \quad (3.1)$$

$$Bsi = \sum Bi, \quad (3.2)$$

де  $Bi$  – підсумковий бал за фактором;

$wi$  – вага рівня в балах;

$zj$  – значущість (вага) фактора за 10-бальною шкалою;

$Bsi$  – сумарний бал посади;

$n$  – кількість чинників.

Результатом цього кроку є створення таблиці з переліком факторів і визначення кількості балів за принципом зростання.

Результати розподілу групових позицій, а також діапазони балів

представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати кластерного розподілу посад ТОВ «Веселка-Л» за грейдами

Посади	№ грейду	Бали	Посади	№ грейду	Бали
Обслуговуючий персонал	I	45-70	Начальники відділів	V	185-215
Торгівельний персонал	II	75-100	Керівники відділів	VI	220-240
Технічні службовці	III	105-140	Директор	VII	245-270
Фахівці	IV	145-180			

Завдяки використанню отриманих балів можна диференціювати заробітну плату в ТОВ «Веселка-Л» та створити привабливий соціальний пакет для роботодавців. 1. Вибір надійних показників оцінки поділяється на три категорії: показники ефективності; індекс трудової поведінки; показник особистісних властивостей особистості виконавця (особистісні, професійні, організаційні).

Показники ефективності відіграють вирішальну роль, оскільки вони не тільки відображають трудовий внесок працівників, але й опосередковано впливають на показники інших груп, тобто на трудову поведінку та риси особистості.

Керівники структурних підрозділів самостійно визначають коло основних показників результативності, але обов'язково повинні відображати обсяг (обсяг) виконаної роботи; якість виконання роботи; своєчасність. У розробці цієї системи показників має бути участь підлеглих, а також консультації з фахівцями, відповідальними за кадрову роботу. Показники трудової поведінки та особистісні властивості необхідно визначати, виходячи з їх впливу на результативність особистості та колективу.

Загальна кількість оціночних показників не повинна бути надто великою, можна обмежитися десятьма достовірними показниками [103, с. 116].

2. Виберіть критерії та методи оцінювання. Кожен показник має бути оцінений за десятибальною системою: від «1» – найгірший показник до «10» –

найкращий. Водночас для подолання суб'єктивізму необхідно визначити відповідність між рівнем виконання (або виявлення поведінки чи особистості) та рівнем оцінки.

3. Визначте коефіцієнти нормалізації, зважені від 0 до 1, щоб вони в сумі дорівнювали одиниці. Наприклад, якщо вага показника «обсяг виробництва» дорівнює 0,4 або удвічі перевищує вагу показника «ініціативність», то показник «ініціативність» має ваговий коефіцієнт 0,2.

4. Розрахувати для кожного працівника сумарну зважену загальну оцінку роботи та сумарну оцінку роботи всіх працівників відділу (підрозділу).

Соціальні пільги або пільги надаються всім працівникам підприємства, які працюють більше трьох років. Це безкоштовне користування водно-спортивним комплексом, 50% оплата харчування в їдальні та, як винагорода за кращу роботу, безкоштовний квиток у власний розважальний центр. Можна зробити висновок, що завдяки розробленому соціальному пакету ТОВ «Веселка-Л» зможе диференціювати заробітну плату відповідно до внеску кожного працівника та оптимізувати витрати на оплату праці. Таким чином можна відслідковувати прогрес у виконанні співробітниками поставлених компанією завдань, а також вплив таких результатів на роботу компанії.

Поетапне формування соціального пакету дасть можливість оцінити внесок кожного працівника ТОВ «Веселка-Л» у досягнення результатів діяльності підприємства та оптимізацію бюджету заробітної плати. Впровадження даної розробки допоможе прозоро визначити розмір преміювання кожного працівника ТОВ «Веселка-Л» та отримати соціальні винагороди.

### **3.2 Технології впровадження соціальних ліфтів в мотиваційній системі ТОВ «Веселка-Л»**

З використанням отриманих грейдів стає можливим диференціювати посадові оклади на ТОВ «Веселка-Л» та створити привабливий соціальний пакет роботодавця.

1. Вибір достовірних показників оцінки згруповано за трьома видами: показники результатів діяльності; показники трудової поведінки; показники індивідуальних рис характеру виконавців (особистісних, ділових, організаційних).

Вирішальну роль відіграють показники результатів діяльності, оскільки в них не лише відображено трудовий внесок працівника, але й опосередковано вплив показників інших груп, а саме трудової поведінки та рис характеру.

Керівники підрозділів самостійно визначають коло основних показників результатів діяльності, проте вони неодмінно мають відбивати кількість (обсяг) виконаних робіт; якість виконання робіт; своєчасність виконання. До розроблення системи цих показників бажано залучати підлеглих, а також консультуватись з фахівцями, які відповідають за роботу персоналу. Показники трудової поведінки та рис характеру слід визначати залежно від того, як вони впливають на результати праці індивіда та колективу загалом.

Загальна кількість оціночних показників не повинна бути надто великою, можна обмежитись, скажімо, десятьма достовірними показниками [103, с. 116].

2. Вибір критеріїв і методів оцінки. Кожний показник бажано оцінювати за десятибальною системою: від «1» – найгірше виконання до «10» – найкраще. При цьому задля подолання суб'єктивізму потрібно визначити відповідність рівня виконання (або виявлення поведінки чи характеру) і рівня оцінки.

3. Визначення вагових нормованих коефіцієнтів від 0 до 1 так, щоб у сумі всі вони становили одиницю. Якщо вага показника «обсяг виробітку», припустимо, 0,4, удвічі більша вага показника «ініціативність», то останній має ваговий коефіцієнт 0,2.

3. Розрахунок кожному працівникові сумарної величини зваженої комплексної оцінки праці та сумарної оцінки праці всіх працівників відділу (підрозділу).



Рисунок 3.4 - Цілі соціально-економічної мотивації в контексті задоволення потреб персоналу

Соціальні виплати, або бенефіси, надаються всім працівникам підприємства, які працюють більше трьох років. До них відносять безкоштовне користування водноспортивним комплексом, п'ятдесятивідсоткова оплата харчування у столовій, а винагородою за кращу результативність праці є безкоштовна путівка на власну базу відпочинку.

Можна зробити висновок, що завдяки розробленому соціальному пакету ТОВ «Веселка-Л» зможе диференціювати заробітну плату відносно вкладу кожного працівника та оптимізувати трудові витрати. Так можна відстежити

тенденцію, наскільки працівник виконує поставлені підприємством завдання, а також вплив результату на роботу підприємства.

Поетапне формування соціального пакета дасть можливість оцінити вклад кожного працівника ТОВ «Веселка-Л» в отримання результатів діяльності підприємства, оптимізувати фонд заробітної плати. Впровадження цієї розробки дасть змогу прозоро визначати розмір премій кожного працівника ТОВ «Веселка-Л» та отримувати соціальні винагороди.

Однією із суміжних категорій, що відображає цільову спрямованість соціально-економічної динаміки в питанні кар'єрного розвитку та зростання, є «соціальний ліфт». Він розширює зміст мотиваційного впливу, враховуючи не лише можливості зростання всередині компанії/організації, а й суспільства в цілому.

Американський вчений П. Сорокін виділив вісім «ліфтів», якими професіонали просуваються соціальною драбиною: освіта, армія, церква, політика, мистецтво, ЗМІ, бізнес і сім'я [105, с. 148]. Тому компанія та середовище для реалізації інтелектуального та професійного потенціалу, яке вона формує, є важливим суб'єктом, що забезпечує рух соціальним ліфтом. Крім того, суб'єкти господарювання повинні взаємодіяти з іншими організаціями для формування організованої та об'єктивної системи суспільного розвитку. Це важливе завдання на різних рівнях управління.

На думку українських соціологів, в економічному житті «зламається» соціальний ліфт, що спричиняє стагнацію продуктивності праці, брак інновацій та низьку ефективність малих і середніх підприємств [106, с. 78]. Ці руйнівні наслідки необхідно мінімізувати, наскільки це можливо.

Соціальні ліфти відрізняються від феномену «золотого ланцюга» і так званого «МакДжоба», що стосується вакансій без перспектив кар'єрного зростання та низьких професійних вимог.

Рух соціальних ліфтів свідчить про вертикальну соціальну мобільність працівників. Залежно від змісту воно відображає рух індивіда чи соціальної групи в системі соціальної стратифікації [107, с. 160]. Це дія, спрямована на

забезпечення професійного та мультипрофесійного просування всередині компанії.

Дійсно, інституціоналізація соціальних ліфтів у системі стимулювання персоналу компанії є наступним кроком до забезпечення професійного та міждисциплінарного просування та, зрештою, соціальної мобільності.

Соціальна мобільність відображає ефективність соціально-економічної динаміки з точки зору інституційного впливу на покращення характеристик людських ресурсів. Якщо компанія обрала довгострокову стратегію розвитку, то в будь-якому випадку вона зобов'язана докладати відповідних зусиль для розвитку свого персоналу, зокрема шляхом сприяння кар'єрному росту та мобільності Соціальна мобільність співробітників Веселка-Л. ТОВ (рисунок 3.5).

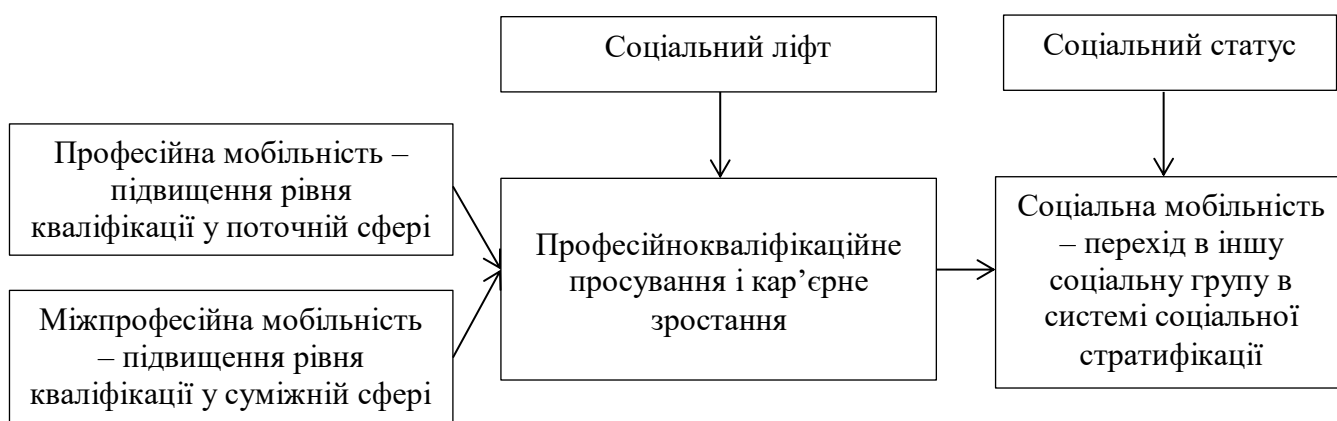


Рисунок 3.5 - Соціальний ліфт в алгоритмі формування соціальної мобільності персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Розглянемо докладніше, як ТОВ «Веселка-Л» змогла створити соціальний ліфт для своїх працівників. Це відображається на задіяних технологіях (рисунок 3.6).

Сам соціальний ліфт виникає в умовах вертикального руху, тією чи іншою мірою присутнього в будь-якому суспільстві, оскільки між відповідними «поверхами» мають бути «мембрани», певні «дірки», «сходи», «ходи», через які індивідам дозволено пересуватися вгору або вниз з одного поверху на інший (канали соціальної циркуляції). Суб'єкти господарювання є важливими

організаціями у виробництві технології впровадження соціальних ліфтів.



Рисунок 3.6 - Технологія впровадження соціальних ліфтів ТОВ «Веселка-Л» відносно персоналу

Технологія відображає [108, с. 110]:

- як працівник (дійсний чи потенційний) може змінити свій соціальний статус у компанії;

- за якими критеріями працівники можуть змінювати свій соціальний статус у компанії;

- які обмеження щодо часу, посади, статусу та мотивації підвищення професійного рівня працівника?

Соціальне просування через компанію формує систему підвищення професійної кваліфікації. При цьому роль «відсіву» («фільтра») виконує практика розвитку кар'єри, тобто той чи інший співробітник використовує можливості для розвитку знань і кваліфікації. Який рівень знань існує в конкретній компанії? Така взаємодія залежить від багатьох факторів. Адаптивність є ознакою успіху працівників у використанні можливостей для забезпечення своєї вертикальної соціальної мобільності в напрямку прогресу [109, с. 77].

Важливим елементом у технології впровадження соціальних ліфтів ТОВ «Веселка-Л» є визначення службових посад і кваліфікації, а також критеріїв зміни

соціального статусу. Програми кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації розроблені таким чином, щоб забезпечити можливості для зміни ролей та обов'язків для різних груп професійного персоналу, з вимогами щодо часу, а також навчання та кваліфікації. Такі програми можуть бути як типовими для груп, так і індивідуальними та індивідуальними професійними посадами - розробленими індивідуально для кожного працівника.

Також необхідно розрізнити часові рамки можливостей кар'єрного зростання, пропонуючи «швидкі» варіанти для кожного співробітника. Однак таку роботу слід проводити дуже обережно, щоб не викликати у решти працівників негативного ставлення до особливого ставлення керівництва до окремих працівників.

Іншим способом здійснення компаніями соціально-розвивальної діяльності є організація, проведення та підтримка професійного навчання персоналу. Право на професійне навчання є одним із складових елементів права на захист від безробіття і являє собою поєднання двох груп стандартів: 1) спрямованих на створення робочих місць і захист від безробіття; 2) забезпечує сприяння працевлаштуванню з урахуванням професійної кваліфікації [110, с. 112].

Через спеціалізоване навчання компанія зобов'язується інвестувати в інтелектуальний і професійний потенціал своїх співробітників, несучи прямі збитки (оплата навчання та організації) і непрямі збитки (тимчасово відображаючи результати роботи).

Важливість професійної підготовки персоналу багато в чому залежить від сфери, в якій працює компанія. Більшість галузей сучасної економіки розвиваються за інноваційною моделлю, тому потребують постійного підвищення професійної кваліфікації спеціалістів і робітників. Специфіка завдання професійної підготовки перекладає її на юридичну термінологію.

Отже, ТОВ «Веселка-Л» може використовувати три основні варіанти реалізації соціального ліфту (рисунок 3.6) – програми підвищення професійної кваліфікації, професійного навчання та створення умов для особистісного розвитку, персоналізації та самореалізації з формуванням цілісної особистості

працівника, включаючи здатність до роботи/допоміжної діяльності. Йдучи за одним із варіантів, ТОВ «Веселка-Л» ризикує втратити фахівця або працівника більш високого соціального статусу. Однак, як правило, компанії можуть застрахувати себе, вимагаючи від працівників працювати протягом певного періоду часу через різноманітні неофіційні угоди та контрактні умови.

Найкращою тактикою є підвищення ефективності мотивації для співробітників, які мають позитивний досвід розвитку кар'єри. Завдяки доступу до соціальних ліфтів співробітники мають можливість змінити свій соціальний статус. Соціальний статус за своїм змістом є складною і гнучкою категорією, що оцінюється за багатьма різними критеріями. З науково-практичної точки зору важливо визначити критерії зміни соціального статусу працівників, що відображають їхнє становище в системі соціальної стратифікації [111, с. 78]:

1) економіка:

- дохід та його відображення в економічних показниках багатства та активів;
- впевненість у завтрашньому дні на основі стабільного доходу;

2) професійні:

- професія та її значення для інших членів суспільства;
- професійні та освітні кваліфікації;
- місткість;
- досвід, особливо професійний досвід, досвід навчання/роботи за кордоном, в юридичних фірмах тощо;

3) сильний:

- права та привілеї, включаючи доступ до можливостей професійного розвитку, певних видів інформації, зустрічей, різноманітних винагород тощо. ;
- завдання, виконання яких підтверджує статус працівника, його залежність від інших у своїх діях;
- влада відображається у впливі на інших членів суспільства;
- влада відображає приналежність до певних політичних сил, структур державного управління, здатність захищати різноманітні інтереси.

Функціонування соціального ліфта в бізнес-середовищі має забезпечити якісні зміни соціальної структури з формуванням середнього та креативного класу. Для середнього класу основним критерієм має бути стабільний дохід, що зараз особливо важливо для українського суспільства. Важливою умовою подолання ціннісних деформацій, пов'язаних із надмірним домінуванням матеріальних потреб і поступовою орієнтацією на інші сфери життя та інтересів, є стабілізація доходів населення.

Для креативного класу одним із ефективних засобів навчання є соціальний ліфт, реалізований ТОВ «Веселка-Л» на основі моделі навчання різнобічних особистостей співробітників. Це корелює з узгодженістю соціально-економічної динаміки:

- в економічній сфері – ефективна діяльність з ознаками інноваційності;
- у соціальній сфері – розвиток особистості, безпека, соціальний статус/соціальна значущість результатів праці.

Для людей креативного класу характерна потреба в постійному розвитку, нестандартність мислення та результати інноваційної діяльності. Ці характеристики відповідають цільовим результатам соціально-економічної динаміки. Оскільки креативність часто перебуває в конфлікті з організованістю, однією з найважливіших проблем сучасності, це суттєво змінює підхід до соціально-економічної мотивації HR для більшості співробітників компаній, навіть тих, що працюють у традиційних секторах економіки. [111, с. 78]. Це коливання відображається в переорієнтації методів мотивації на інші цілі (таблиця 3.3).

Формування креативного класу в суспільстві завдяки впровадженому на ТОВ «Веселка-Л» соціальному ліфту є підтвердженням інноваційної складової його діяльності. Якщо компанія хоче бути конкурентоспроможною та орієнтуватися на інноваційні підходи в роботі та розвитку, то вона так чи інакше повинна сприяти творчій діяльності своїх співробітників і таким чином формувати креативний клас. Таким чином, однією з важливих організацій, що впроваджують соціальні ліфти зі здатністю змінювати соціальний статус людей, є

бізнес. Компанії володіють необхідними технологіями для реалізації соціального піднесення через здатність підвищувати професійну кваліфікацію, забезпечувати спеціалізоване навчання та створювати умови для особистого розвитку.

Розвиток інформаційної економіки разом із зміцненням креативного сектору вимагає від більшості компаній зміни підходів до використання та розвитку інтелектуального та професійного потенціалу своїх співробітників.

Таблиця 3.3 - Цілі соціально-економічної мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л» з потенціалом формування креативного класу

Ціль	Методи і способи
Розрізнення осіб з креативними характеристиками (реальних і потенційних)	Співбесіди (особливо при прийомі на роботу). Оцінювання (атестація, тестування, опитування, різні експертні методи). Зворотний зв'язок
Створення умов для креативної діяльності (творчість, нестандартність, інноваційність)	Матеріальне заохочення (основне та додаткове) за результатами творчої діяльності, у тому числі встановлення певного відсотка заробітної плати за творчу ініціативу, доплати за внесення змін, виконання обов'язків, що не відносяться до обов'язкових, тощо. умови підвищення професійної кваліфікації з урахуванням важливості критеріїв професіоналізму, освітньо-професійної кваліфікації та безперервного (особистісного) розвитку. Сприяти професійній підготовці, доступу до всіх можливих форм навчання. Збагачення змісту роботи, різноманітність завдань, самостійність, контроль стану виконання. Забезпечити відповідні матеріали, методи та інформацію для робочого місця та виконання професійних завдань. Погодьте зручні графіки роботи (приймайте гнучкий графік). Підтримка мобільності співробітників (професійні та особисті подорожі сприяють загальному розвитку особистості). Формування корпоративних культурних норм з практикою творчої, спортивної, соціальної та інших видів непрофесійної (вторинної) діяльності

На зміну «бюрократичній» моделі мотивації та розвитку персоналу приходить прогресивна модель, орієнтована на створення гнучких умов для співробітників, здатних всебічно розвиватися та поєднувати багато видів діяльності. За умови кращого розуміння бізнесом корисності застосування соціальних ліфтів буде вирішено багато проблем у сфері зайнятості, які виникають у зв'язку з неефективним використанням інтелектуального потенціалу та праці людей, а також реальним руйнуванням суспільства. їхні можливості розвитку.

### **3.3 Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на ТОВ «Веселка-Л» з використанням інструментів економіко-математичного моделювання**

Оплата праці та використання мотиваційних засобів оцінки праці найманих працівників у сучасній економічній системі, що динамічно розвивається, є однією з рушійних сил науково-технічного прогресу, виведення економічної системи на новий етап поступального розвитку. Наукові дослідження щодо застосування сучасних форм мотивації праці є досить актуальними для національної економіки, оскільки тенденція останніх років процесу міграції та еміграції робочої сили з України з кожним днем посилюється, стає все більш тривожною.

Мотивація праці є головним завданням розвитку стратегічного управління людськими ресурсами. Реформи в Україні не можуть бути ефективно проведені без формування мотивації до праці та підприємливості в поєднанні з дисципліною та організованістю. У сучасних економічних умовах держави питання мотивації праці постають глибоко. Відсутність національного теоретичного підґрунтя цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до запозичення зарубіжного досвіду [112].

Метою застосування сучасних аспектів мотивації людини на ТОВ «Веселка-Л» з використанням інструментів економіко-математичного моделювання є дослідження застосування сучасних інструментів мотивації праці, як у грошовій формі, так і в різних формах соціальних пакетів, що дозволить підприємствам утримувати високі кваліфікованих працівників та зменшити трудову міграцію та відтік робочої сили.

Для досягнення мети дослідження було розраховано середньозважену вартість мотивації праці досліджуваної компанії та проведено розрахунок регресії між вартістю медичної політики та вартістю проданих товарів.

Головним і не менш важливим фактором мотивації співробітників будь-якої компанії є матеріальне стимулювання. Як відомо, заробітна плата, яка є основною

формою розподілу праці, залежить від кількості та якості праці, використаної для виконання певної роботи. Ця залежність забезпечується використанням офіційної заробітної плати, а також системою премій і надбавок. Керівники повинні досягти певного компромісу в питаннях умов праці та заробітної плати, щоб не було непорозумінь між ними та працівниками з цього питання.

Поведінка людини, як правило, визначається не тільки одним мотивом, але цілим комплексом мотивів, в якому вони мають специфічний зв'язок один з одним залежно від рівня взаємодії кожної людини.

Отже, мотиваційна структура індивіда є основою для здійснення ним певних дій. Ця структура характеризується певною стабільністю, але водночас вона може змінюватися, у тому числі й свідомо, залежно від виховання, освіченості людини та інших чинників [ 112]. Компанія намагається утримувати кваліфікованих працівників, тому зарплати підвищуються. Це є позитивним чинником, але підвищення заробітної плати не характеризує рівень задоволення наявних потреб і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення існуючої методичної бази мотивації праці на основі врахування національних особливостей. Однією з головних проблем сучасних мотиваційних систем на вітчизняних підприємствах є розробка та контроль за дотриманням відносного підвищення ефективності праці всіх категорій працівників.

Дослідження мотиваційних факторів, проведені американськими вченими на промислових підприємствах, підтверджують, що заробітна плата як засіб мотивації персоналу в сучасних умовах відіграє ключову роль, фіксує і домінує. Виходячи з результатів досліджень, проведених з метою вдосконалення методів мотивації співробітників, можна стверджувати, що цінність роботи кадрів залежить від ряду факторів, включаючи здатність розвивати кар'єрний розвиток і просування, а також рівень досвіду співробітників заробітної плати, посів перше місце.

Рівень матеріальної мотивації багато в чому залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим вкладом і винагородою за трудові послуги. Цей зв'язок досягається правильною організацією заробітної плати, яка функціонує на

практиці як організаційно-економічний механізм оцінки трудового вкладу працівників, а також шляхом формулювання параметрів заробітної плати, залежних від цієї оцінки, витрат праці на оплату праці, і стан ринку праці.

Мотивація до перемоги в українських компаніях зростатиме за умови оптимізації зусиль менеджерів. Найвигідніші заходи та дії повинні включати:

а) підвищувати дисципліну та організованість праці, нормувати роботу шляхом швидкого і збалансованого перегляду норм і нормативів виробітку;

б) зміна структури капіталу та витрат виробництва шляхом застосування механізмів економічного зростання та ресурсозберігаючих технологій у напрямку виплати заробітної плати живим працівникам;

в) підвищувати професійну кваліфікацію працівників, в розумних межах скорочувати кількість звільнень;

г) гнучке використання: врахування складності та напруженості праці; винагороди за економію ресурсів, інновації та оптимізацію; винагороди за кварталними, семестровими та річними результатами;

д) навести показники залежності заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника тощо.

Найпопулярнішим і ефективним способом підвищення ефективності роботи залишається грошова винагорода у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані, щоб забезпечити дохід, який забезпечує особисті вигоди, які відповідають потребам працівника. Це не тільки допомагає їм дбати про ефективність своєї роботи, але й забезпечує безпеку тих, чия робота є важливою в певній групі.

Однією із сучасних форм мотивації працівників є соціальний пакет. Сьогодні в Україні застосування соціального пакету все частіше вважається однією з основних вимог претендентів на роботу. Компанії, які пропонують своїм працівникам соціальний пакет, вважаються більш надійними та стабільними і тому мають значну перевагу в боротьбі за висококваліфікованих спеціалістів.

Більшість працівників сприймають соціальний пакет як бажання роботодавця покращити умови праці, піклуватися про підлеглих та уникнути

плинності кадрів. Для роботодавців соціальний пакет – це можливість компенсувати витрати на заробітну плату працівникам, коли у них не вистачає фінансових можливостей суттєво підвищити зарплати. Розглянемо завдання мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л», в якій необхідно досягти максимальної ефективності від використання трудових ресурсів, застосовуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації працівника.

Введемо позначення:

X1 – додаткові премії (12%),

X2 – надбавки та доплати(нічні, святкові, понаднормові) (8%);

X3 – безкоштовні обіди (3%);

X4 – оплата проїзду на роботу (1,5%);

X5 – оплата медичного страхового полісу (20%);

X6 – оплата абонементів у спортзал (4%);

X7 – оплата корпоративні, спільних поїздок (4%).

Модель мотивації оплати праці сучасних підприємств:

де  $k_i$  – це частка від  $x_i$

Для визначення суми  $x_i$  використаємо дані про витрати на заробітну плату, а саме 114800 тис.грн. та частку  $k_i$  від  $x_i$ . Дані запишемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на методи мотивації праці

Методи мотивації	Витрати, тис.грн
X1 – додаткові премії(12%)	13776
X2 – надбавки та доплати(нічні, святкові, понаднормові)(8%)	9184
X3 – безкоштовні обіди(3%)	3444
X4 – оплата проїзду на роботу(1,5%)	1722
X5 – оплата медичного страхового полісу(20%)	22960
X6 – оплата абонементів у спортзал(4%)	4592
X7 – оплата корпоративів, спільних поїздок(4,3%)	5000

Здійснимо розрахунок середньозваженої вартості мотивації, згідно фонду оплати праці ТОВ «Веселка-Л»:

$$P=13776 \cdot 0,12+9184 \cdot 0,08+3444 \cdot 0,03+1722 \cdot 0,015+22960 \cdot 0,2+4592 \cdot 0,04+4592 \cdot 0,04=7476 \text{ грн.}$$

Отже, якщо використовувати методи мотивації праці, які ми пропонуємо в компанії, то середньозважена вартість мотивації праці на ТОВ «Веселка-Л» становитиме 7476 грн.

Проведемо дослідження впливу застосування елементів соціального пакету: медичних виплат на період 2020-2022 рр., які використовуються бізнесом та сучасним суспільством, на показники Ключові фінансові цифри: прибутки та витрати компанії, використовуючи економіко-математичні засоби моделювання за даними, представленими в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Фінансові показники ТОВ «Веселка-Л»

Назва показника	Дані по рокам		
	2020	2021	2022
Вартість медичного полісу, тис.грн	11510	15310	14998
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	23175,4	24620,0	27175,2
Чистий дохід, тис.грн	27355,8	31440,0	39850

Дослідження проводилося за допомогою регресійного аналізу в програмі Excel. Перше рівняння регресії буде мати вигляд:  $Y=-213904+56,2x$ . Щільність зв'язку між показниками дорівнює 0,84, що вказує на достатньо сильний зв'язок між показниками. Розрахуємо коефіцієнт еластичності, для цього використаємо середнє значення витрат на оплату медичного полісу  $\bar{x}=17620$ . Отже,

$$ke = (56,2 \cdot 17620) : (-213904 + 56,2 \cdot 17620) = 1,28$$

Звідси, ми можемо сказати, що при збільшенні витрат на медичний поліс на 1%, собівартість реалізованої продукції збільшиться на 1,28 %.

Також ми дослідили щільність впливу оплати медичного полісу працівникам на чистий дохід на основі інструментарію кореляційно-регресійного аналізу.

Рівняння регресії буде мати вигляд:  $Y=-238945+67,96x$ . Щільність зв'язку

між показниками дорівнює 0,83, отже, міра впливу між показниками достатньо сильна. Розрахуємо коефіцієнт еластичності, для цього використаємо середнє значення витрат на оплату медичного полісу  $\bar{x}=17620$ .

$$\text{Отже, } ke = (67,96 \cdot 17620) : (-238945 + 67,96 \cdot 17620) = 1,25$$

З цього можна сказати, що якщо витрати на медичну політику зростуть на 1%, чистий дохід від продажів зросте на 1,25%.

Враховуючи особистісні характеристики та досягнення персоналу, чинники, що спонукають його до професійного зростання та розвитку професійно важливих навичок, підвищення результатів праці, визначимо вартість соціальних пакетів.

Розрахунки проводяться виходячи із загальної вартості соціальних пакетів за розглянутими посадами. Проведено описовий статистичний аналіз вартості опцій соціального пакету ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Оцінка загальних витрат на соціальний пакет на ТОВ «Веселка-Л» залежно від рівня займаної посади

Рівень займаної посади	Вартість соціального пакета, грн/рік	
	$M \pm m$	Me [LQ ; UQ]
Обслуговуючий персонал	1236,36 $\pm$ 45,03	1200 [1100 ; 1200]
Торгівельний персонал	2718,61 $\pm$ 125,65	2800 [1800 ; 3500]
Фахівці	4351,16 $\pm$ 238,52	4800 [2500 ; 5600]
Директор	5890,92 $\pm$ 504,65	5601 [3300 ; 5601]

Примітки. N – обсяг вибірки; Me – медіана, LQ – нижній квартиль, UQ – верхній квартиль; min – мінімальне, max – максимальне значення

Дисперсійний аналіз пов'язаних вибірок Фрідмана показав наявність високої статистичної значущості відмінностей у загальній вартості соціального пакета для посад СФ різних рівнів ( $\chi^2 (N = 84, df = 3) = 41,448, p = 0,000 \ll 0,05$ ). Попарні міжгрупові порівняння значень витрат на соціальний пакет, проведені для деталізації виявлених відмінностей за допомогою критерію Уїлкоксона при поправці Бонферроні на множинність порівнянь, показали значущість

відмінностей між усіма групами, крім посад 2–3-го і 4–5-го рівнів ( $Z = 2,201$ ,  $p = 0,028 > 0,008 = 0,05/6$ ), що дозволило віднести до загальної вартості соціального пакета залежно від посади такі переваги: вартість 1–го рівня  $<$  вартість 2–3-го рівня  $=$  вартість 4–5-го рівня  $<$  вартість 6-го рівня.

Встановлено, що загальна вартість соціального пакету зростатиме залежно від рівня займаної посади. На підставі запропонованого оптимального плану наповнення соціального пакету проводиться оцінка вартості залежно від його (необов'язкових) складових, визначаючи загальну вартість соціального пакету, яка оцінюється на основі даних Veselka-L SARL.

Визначені оптимальні значення опцій соціального пакету в залежності від рівня займаних посад у ТОВ «Веселка-Л» представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Обґрунтування оптимальної вартості опцій соціального пакету залежно від рівня займаної посади на ТОВ «Веселка-Л», грн/рік

Опції соціального пакета	Рівень посади			
	Обслуговуючий персонал Me [LQ ; UQ]	Торгівельний персонал Me [LQ ; UQ]	Фахівці Me [LQ ; UQ]	Директор Me [LQ ; UQ]
Медичне страхування, страхування життя	427,13 [391,53; 427,13]	996,63 [640,69; 1245,79]	1708,51 [889,85; 1993,26]	1993,62 [1174,60; 1993,62]
Компенсація транспортних витрат	310,19 [284,35; 310,19]	723,79 [465,29; 904,73]	1240,78 [646,24; 1447,58]	1447,83 [853,04; 1447,83]
Оплата мобільного зв'язку	272,23 [249,55; 272,23]	635,21 [408,35; 794,01]	1088,93 [567,15; 1270,42]	1270,65 [748,64; 1270,65]
Оплата обідів	155,98 [142,98; 155,98]	363,95 [233,97; 454,94]	623,91 [324,96; 727,90]	728,03 [428,94; 728,03]
Оплата інших додаткових послуг	34,47 [31,59; 34,47]	80,42 [51,70; 100,52]	137,86 [71,80; 160,84]	160,87 [94,78; 160,87]
Всього	1200 [1100; 1200]	2800 [1800; 3500]	4800 [2500; 5600]	5601 [3300; 5601]

Отже, узагальнено послідовність впровадження та управління соціальним пакетом на ТОВ «Веселка-Л» та згруповано основні етапи цього процесу. Доведено, що можливість отримати переваги від соціального пакету на роботі

покращує їхній соціальний захист і зменшує соціальну вразливість на рівні компанії. Отже, використання сучасних інструментів мотивації праці, як у грошовій формі, так і у вигляді неофіційних соціальних пакетів, дозволить ТОВ «Веселка-Л» утримати висококваліфікованих працівників та зменшити кількість трудових мігрантів та перетікання трудових ресурсів.

Застосування українськими компаніями немонетарної політики стимулювання праці, застосовуючи європейський та світовий досвід мотивації праці, через соціальні пакети, політику та сучасну бізнес-культуру, дозволить у складний економічний період, в якому зараз переживає труднощі національна економіка, покращити фінансові показники підприємств і компаній. Застосування інструментів економіко-математичного моделювання допомагає досліджувати показники впливу економічних важелів і, завдяки їх синергічному ефекту, сприяє консолідації взаємопов'язаних фінансових показників.

### **Висновки до розділу 3**

У третій частині надано рекомендації щодо застосування інноваційних методів формування ефективного соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л». Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Запропоновано методика формування соціального пакету в торговому підприємстві. Етапи проведення класифікації в компанії та їх зміст є розумними. Визначено ключові елементи оцінки роботи. Запропоновано методика формування корпоративних посадових окладів, яка дозволить диференціювати та коригувати заробітну плату адміністративно-управлінських працівників. В силовій установці ТОВ «Веселка-Л» передбачена технологія соціального ліфта.

Для посилення ролі соціальних інструментів у мотивації персоналу запропоновано технології впровадження соціальних ліфтів у компанії. Соціальний

ліфт розширює зміст мотиваційних впливів, враховуючи не тільки можливості зростання всередині компанії, але й суспільства в цілому. Компанія є важливою організацією у виробництві технологій для впровадження соціальних ліфтів. Технологія відображає: як працівник (дійсний чи потенційний) може змінити свій соціальний статус у компанії; На підставі яких критеріїв працівник може змінити свій соціальний статус у компанії; які обмеження щодо часу, посади, статусу та мотивації розвитку кар'єри та кваліфікації працівників. Реалізувати ідею соціального ліфта було запропоновано через ТОВ «Веселка-Л» за допомогою програми підвищення кваліфікації. «Нудна» роль стає можливою завдяки реаліям розвитку кар'єри.

Іншими вихідними умовами соціального просування працівників є професійна підготовка та створення умов для особистісного розвитку та вдосконалення вторинних функціональних здібностей. Професійне навчання може здійснюватися у формах формального, неформального, навчання та рольових ігор, а також через презентаційні заходи та міжінституційну та міждисциплінарну співпрацю.

Особливе значення в системі мотивації працівників має створення умов для особистісного розвитку людини з точки зору формування різнобічної особистості. Вплив цієї практики на компанію може бути: політичним лобіюванням (з точки зору політичної кар'єри працівника); соціальна відповідальність, у тому числі перед працівниками; розширення ділових партнерів і диференціація ринкових сегментів (залежно від діяльності співробітників); розширення інститутів співпраці з некомерційними структурами (щодо середньої освіти чи наукової діяльності) тощо.

Висвітлено бюрократично-прогресивну модель мотивації та розвитку персоналу в контексті сприяння формуванню різнобічної особистості працівників. Оскільки завдяки доступу до соціальних ліфтів працівник має можливість змінювати свій соціальний статус, його критерії змін розподіляються за економічними, професійними та владними характеристиками. З точки зору соціально-економічної динаміки особливу групу критеріїв становлять професійні

критерії. Вони відображають зміни в соціально-професійному статусі працівників. Його важливим мірилом є важливість професії для інших членів суспільства.

Запропоновано застосування сучасних аспектів динаміки людських ресурсів ТОВ «Веселка-Л» із застосуванням засобів економіко-математичного моделювання. Розглянуто актуальність проведення наукових досліджень щодо застосування інструментарію сучасних факторів мотивації праці на підприємствах, а також ступінь впливу факторів застосування соціального пакету об'єднання для працівників ТОВ «Веселка-Л» фінансових показників, таких як витрати та прибутки, вивчалися за допомогою інструментарію математичного та економічного моделювання.

Застосування системи утримання висококваліфікованих працівників через застосування соціального пакету мотивації праці, оскільки підвищення заробітної плати на європейському рівні в грошовому еквіваленті можливе лише в довгостроковій перспективі і наразі придатність застосування в рамках мотиваційного елемента досліджено соціальний пакет ТОВ «Веселка-Л».

## ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні основи формування ефективного соціального пакету як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства. Враховано характер, роль і значення соціального пакету в системі оплати праці підприємства; Досліджено соціальні пакети як інструмент сучасних механізмів мотивації персоналу компанії; Визначити основу для формування структури соціального пакету в корпоративній динамічній системі підприємства.

Соціальний захист працівників як об'єкт соціального діалогу – це система заходів щодо поваги та реалізації соціальних прав працівників, компенсації та запобігання наслідкам ризиків. Соціальні та професійні ризики приймаються роботодавцями або іншими суб'єктами за обставин і на підставі умов, попередньо визначені в процесі соціального діалогу та встановлені в діалоговій діяльності. Соціальний діалог, з метою виконання соціальних обов'язків партнерів у питаннях зайнятості, забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці, заробітної плати, соціального страхування та виплат відповідно до програма, соціальні послуги та соціальне забезпечення, за винятком страхування тощо, виходять за рамки своїх обов'язків, передбачених у рамках централізованого регулювання відносин певного виду.

Правова основа соціального захисту працівників включає соціальні та професійні ризики. Розвиток трудових і соціально-економічних відносин породив, крім нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань працівників, нові обставини, які ускладнюють або перешкоджають виконанню працівниками трудових обов'язків, створюють професійні ризики. Необхідно також об'єктивізувати зміст поняття «професійний ризик», враховуючи додаткові елементи в рамках іншого поняття «право на справедливі, безпечні та здорові умови праці», які враховуються при застосуванні заходів соціального захисту для робітників. У другому розділі дипломної роботи проведено аналіз формування

соціального пакету в системі забезпечення високої мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних економіко-технічних показників; Проаналізовано силову установку ТОВ «Веселка-Л»; наведено огляд соціального пакету ТОВ «Веселка-Л».

ТОВ «Веселка-Л» займається оптовою та роздрібною торгівлею побутовою хімією та косметикою. Проаналізувавши господарську діяльність організації, можна помітити, що в період 2020-2022 років чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» збільшився. У 2021 році собівартість 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» порівняно з 2020 роком. на 8,2%, у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 12,8%. У період 2020-2022 років підприємство є прибутковим. У 2021 році порівняно з 2020 роком чистий прибуток зріс у 3,6 рази. 2021 проти 2020 Прибутки від продукції зросли в 3,4 рази, 28,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Збільшення фондівіддачі супроводжувалося одночасним зниженням фондомісткості протягом досліджуваного періоду, що свідчить про ефективне використання основних засобів. У 2021-2022 роках очікується зростання продуктивності праці як робітників, так і службовців. У 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась чисельність працюючих та зросло споживання продукції, що свідчить про те, що приріст виробництва повністю забезпечений за рахунок підвищення продуктивності праці.

Якщо темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, підприємства мають можливість знизити собівартість продукції за рахунок зростання витрат на оплату праці, як і зафіксовано у 2022 році. Збільшується фонд оплати праці ТОВ «Веселка-Л», а також зросла середньомісячна заробітна плата – на 6730,0 грн у 2020 році до 8970,0 грн. у 2021 році, зростання на 33,3%. Передбачалося формування дієвого мотиваційного механізму, передбаченого законодавством, тарифними договорами та добровільного виконання організацій. Висвітлено основні фактори, які мотивують працівників ТОВ «Веселка-Л». Визначено елементи соціального

пакету працівників ТОВ «Веселка-Л» в сучасних умовах

На даний момент основними факторами мотивації працівників ТОВ «Веселка-Л» є: висока заробітна плата, цікава, безпечна та довгострокова робота. У складі соціального пакету сьогоднішні працівники ТОВ «Веселка-Л» (в кризовій ситуації) хочуть бачити: медичне страхування, бонуси, програми розвитку кар'єри, програми професійної перепідготовки, в санаторіях і мотелях. На основі проведених досліджень встановлено, що існуюча система мотивації в ТОВ «Веселка-Л» потребує вдосконалення. За індексом конкурентоспроможності систему оплати праці компанії в період 2020-2022 років можна вважати неефективною та має тенденцію до погіршення. Це викликає невдоволення та плинність кадрів.

Враховуючи результати дослідження, керівництву компанії необхідно внести зміни в структуру та послідовність формування соціального пакету. При цьому необхідно враховувати потреби, уподобання та очікування працівників. Враховано цілі та підходи до формування соціального пакету. Визначено конкурентоспроможність, задоволеність працівників наявним соціальним пакетом в цілому та його окремими варіантами. Необхідність внесення змін до існуючого соціального пакету в компанії є обґрунтованою.

Для підвищення ефективності формування соціального пакету в системі, що забезпечує високу мотивацію персоналу, на ТОВ «Веселка-Л» впроваджено методику формування соціального пакету в комерційному підприємстві. Запропоновано технології впровадження соціальних ліфтів у мотиваційну систему ТОВ «Веселка-Л» та застосування сучасних аспектів мотивації людини ТОВ «Веселка-Л» з використанням економіко-математичного інструментарію моделювання.

Надання працівникам прийняттого соціального пакету дозволить ТОВ «Веселка-Л» досягти наступних цілей: створити собі позитивний імідж (особливо як роботодавця на ринку праці), узгодити стратегічні цілі організації з особистими цілями співробітників, підвищити продуктивність праці, рівнів, відданості співробітників, оптимізує витрати на управління людськими ресурсами та

соціальну безпеку (за винятком встановлених законом), покращує психологічне та соціальне середовище, підвищує якість роботи та безпеку всієї організації (особливо економічну).

Після досягнення стабільного становища в компанії роботодавець не зможе постійно підвищувати зарплату, а соціальний пакет можна розширювати і додавати нові елементи. Це допоможе підвищити продуктивність праці та оптимізувати витрати компанії на управління персоналом. Таким чином, соціальний пакет є потужним мотиваційним інструментом, який безпосередньо впливає на виробничий процес.

Соціальний пакет дозволяє задовольнити потреби як працівників, так і роботодавців, оскільки вирішує більшість завдань: підвищення конкурентоспроможності організації на ринку праці, підвищення рівня лояльності співробітників, створення сприятливих умов психологічного та соціального клімату. сприяє залученню нових та утриманню наявних працівників, а також безпосередньо впливає на індивідуальну та організаційну продуктивність і ефективність.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 30.11.2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 09.11.2023).
2. Хартія Співтовариства про основні соціальні права працівників : Хартія від 09.12.1989. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_044](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_044) (дата звернення: 09.11.2023).
3. Конституція України : від 26 чер. 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-> (дата звернення: 09.11.2023).
4. Мельничук Н.О. Договірне регулювання трудових відносин в нових економічних умовах. Монографія / Н.О. Мельничук. - Київ: “Хай-Тек Прес”, 2012. - 340 с.
5. Костюченко О.І. Реалізація соціального призначення трудового права в Україні : монографія / О.І. Костюченко. - Харків : Право, 2018. - 392 с.
6. Про соціальний діалог: Закон України від 23. 12 2010 р. № 2862-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 28. Ст. 255.
7. Про колективні договори і угоди: закон України від 1 липня 1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12?find=1&text=інформаці#Text> (дата звернення: 09.11.2023).
8. Волошин І.П. Соціальний захист малозабезпечених осіб в Україні : дис. ... кандид. юрид. наук : 12.00.05. Львів, 2020. - 240 с.
9. Звонар В.П. Соціальний захист працівників у пріоритетах корпоративної соціальної відповідальності. ІДСД. с.113 – 122. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dse.org.ua/arhcrive/14/12.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).
10. Синчук С. М. Теорія правовідносин соціального забезпечення : дис. ... д-ра. юрид. наук : 12.00.05. Київ, 2015. - 433 с.
11. Тимофіїв Р.М. Роботодавець як суб’єкт соціального захисту працівників

: автореф. дис. на здоб. ступ. доктора філософії, Львів, 2019. - 20 с.

12. Амелічева Л.П. Теоретичні та аксіологічні засади правового регулювання гідної праці в сучасних умовах державотворення: монографія / Л.П. Амелічева. - Вінниця : ТОВ “Твори”, 2020. - 360 с.

13. Амелічева Л.П. Поняття та юридичні ознаки “професійного ризику”: науково-теоретичні підходи та законодавче визначення / Л.П. Амелічева // Правовий часопис Донецького університету. - 2010. - №2(24). - С.81 – 87.

14. Rym Olena, Synchuk Svitlana, Burak Volodymyr Protecting Workers' Psychological Wellbeing: Some Legal Aspects. E-Journal of International and Comparative Labour Studies. Volume 9. № 1. January 2020. P. 24-34.

15. Про встановлення загальної структури інформування та консультації працівників Європейського Співтовариства – Спільна декларація Європейського парламенту, Ради та Комісії про представництво працівників : Директива № 2002/14/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 11.03.2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rac.org.ua/uploads/content/203/files/socialdimeuuacompendium.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).

16. Рекомендація № 129 щодо зв'язків між адміністрацією і працівниками на підприємстві 1967 р. // Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. 1965-1999. Т.ІІ. Женева: Міжнародне бюро праці, 1999. - С.839-841.

17. Генеральна Угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально – економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019 – 2021 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/72/f485171n6.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).

18. Стан соціального діалогу в Україні та позиції соціальних партнерів / Н. Гостева, П. Тулей, В. Давиденко, О. Шубін, В. Приходько. 21.06.2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.fes.de/pdffiles/bueros/ukraine/18189-20210903.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).

19. Про основні завдання колективно-договірної роботи на 2023 рік. Постанова від 31.10.2022 р. № П12/1Г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v12\\_1580-22#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v12_1580-22#Text) (дата звернення: 09.11.2023).

20. Публічні комунікації та соціалог в Україні : проблеми та перспективи модернізації задля успішних реформ. Аналітичний матеріал з проблематики публічних комунікацій в Україні. 28.02.2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://robotodavets.org.ua/2019/02/28/problemy-ta-perspektyvymodernizatsiyi-sotsialnogo-dialogu-ta-publichnyh-komunikatsij-zadlya-uspishnyh-reform.html> (дата звернення: 09.11.2023).

21. Про відпустки : Закон України від 15 лист. 1996 р. № 504/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 2. Ст. 4.

22. Про недержавне пенсійне забезпечення : Закон України від 09 лип. 2003 р. № 1057-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 47. Ст. 372.

23. Синчук С. М. Соціальний захист працівників як об'єкт соціального діалогу / С.М. Синчук, В.В. Яструбецький //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35/2022. - С.88-95.

24. Антонюк Ю. Роль і місце стратегічного управління в системі корпоративних відносин / Ю. Антонюк // Ринок цінних паперів України. – 2006. – № 5–6.

25. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 512 с.

26. Арсеньева А. Заманчивый социальный пакет / А. Арсеньева // Главбух. – 2007. – № 14. – С. 38–44.

27. Баюра Л. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Л. Баюра // Україна: аспект праці. – 2015. – № 1. – С. 21–25.

28. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства / В. Білявський // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – С. 62–68.

29. Богиня Д. П. Трудовий потенціал у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград: Поліграф–Терція, 2015. – 256 с.
30. Бутко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні / М. Бутко, М. Мурашко // Фінанси України. – № 8. – С. 74–84.
31. Горобець Н. М. Особливості запровадження соціального пакету до трудових угод сільськогосподарських працівників / Н. М. Горобець // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 236–240.
32. Древаль О. Ю. Аналіз передумов впровадження соціального пакету на підприємствах / О. Ю. Древаль, О. О. Павленко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2008. – № 8 (37). – С. 125–129.
33. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посібник / В. А. Євтушевський. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
34. Колесніков Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств / Г. А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 434 с.
35. Коппек В. Как «продать» социальный пакет персоналу? / В. Коппек // Консалтинговая группа «Здесь и сейчас» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consalting.zis.by> (дата звернення: 09.11.2023).
36. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
37. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний захист / Е. М. Лібанова. – Київ: Знання, 2004. – 352 с.
38. Мельник С. Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков // Довідник кадровика. – 2011. – № 4. – С. 76–82.
39. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації / К. В. Мельникова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 1 (25). – С. 53–

61.

40. Назаренко В. Особливості укладення, виконання та відповідальності за невиконання або неналежне виконання умов договору комісії на продаж сільськогосподарської продукції у сфері зовнішньоекономічної діяльності / В. Назаренко // Підприємництво, господарство і право. – 2007. – № 12. – С. 72–76.

41. Поліщук І. Не зарплатою єдиною. Принципи комплектації соціального пакета компанії / І. Поліщук // Контракти: український діловий тижневик. – 2004. – № 51.

42. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.

43. Новак І. М. Соціальний пакет: особливості формування та управління / І. М. Новак // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 1. – С. 115–120.

44. Репетяцька В. В. Соціальний пакет к інструмент сучасного механізму мотивування працівників / В. В. Репетяцька, І. С. Здрилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/6\\_NITSB\\_2010/Economics/59501.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm) (дата звернення: 09.11.2023).

45. Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності / Л. Г. Стожок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc](http://kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc) (дата звернення: 09.11.2023).

46. Циганенко В. Соціальний пакет: що включити і як запровадити / В. Циганенко // Все про бухгалтерський облік. – 2008. – № 39. – С. 3–5.

47. Цимбалюк С. О. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. О. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1.

48. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільчих відносин / С. О. Цимбалюк // Demography, Workforce Economy, Social Economy and Policy. – 2013. – № 9–10 (1). – С. 87–90.

49. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства / І. В. Шостак // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 257–266.

50. Armstrong M. Strategic reward: making it happen / M. Armstrong, D. Brown. – London: Kogan Page, 2006. – 266 p.

51. Melnyk O. G. Factors of enterprise competitiveness formation at the arms market / O. G. Melnyk, O. I. Kuzmin, D. A. Panasenko // Actual Problems of Economics. – 2012.

52. Копитко М.І. Роль соціального пакета для працівників у економічній безпеці українських підприємств: проблеми та перспективи розвитку в умовах інтегрування до світового економічного простору / М. І. Копитко, А. С. Завербний, М. С. Завербна // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. - 2015 . - С.241-250.

53. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-10.

54. Зелена М.І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки / М.І. Зелена // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6. – С. 57-63.

55. Конституція України від 28.06.1996 р. – V-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

56. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К.В. Комарова, Н.В. Ковальчук // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6. – С. 25-30.

57. Зарічкова М.В. Впровадження соціального пакету в заклади України: визначення та порядок обліку [Електронний ресурс] / М.В. Зарічкова. – Режим доступу: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/>. (дата звернення: 09.11.2023).

58. Соцпакет: предложения и ожидания [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://planetahr.hh.ua/research/res/bonus/mar09.html>. (дата звернення: 09.11.2023).

59. Не хуже Гугла: какие бонусы предоставляют своим сотрудникам украинские компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/employer/1730/>. (дата звернення: 09.11.2023).

60. Про оплату праці [Електронний ресурс]: Закон України від 24.03.1995 р.

№ 108/95-ВР. Із змінами і доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.11.2023).

61. Бикова А.Л. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників / А.Л. Бикова, В.С. Воронова // Молодий вчений. - № 1 (65) січень. - 2019 р. - С.205-208.

62. Ведерніков М. Д. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід / М.Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) – Харків, 2016. – С. 251–254.

63. Гугул О. Я. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства / О. Я. Гугул // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2. – С. 56–61.

64. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. – Київ : Вид-во КІБІТ. – 2011. – Вип. 1. – С. 62–66.

65. Мельник С. Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков // Довідник кадровика. – 2011. – № 4. – С. 76–82.

66. Петрушенко М. М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / М.М. Петрушенко, Ю.Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”. – 2010. – № 2. – С. 54–62.

67. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки / М. І. Зелена // Економіка: Реалії часу. – Одеса, 2014. – № 6 (16). – С. 57–63.

68. Турегельдинова А. Ж. Анализ эффективности структуры социального пакета / А. Ж. Турегельдинова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 1 (151). – С. 383–387.

69. Зелена М. І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації / М.І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університет. - 2018. - № 4. - С.70-75.

70. Назарова Г. В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки / Г.В. Назарова // Економіка та суспільство. - Випуск # 47 / 2023.

71. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 6, Т. 2. - С. 178–181.

72. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. - Київ: КНЕУ, 2017. - 320 с.

73. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. - Київ: Либідь, 2016. - 448 с.

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

75. Мошенський С. З. Економічний аналіз: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. - 704 с.

76. Півошенко А.М. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі / А. М. Півошенко, О. А. Дороніна [Електронний ресурс].

77. Смачило В.В. Удосконалення діяльності підприємства на засадах соціальної відповідальності / В.В. Смачило, М.В. Ярець // Інфраструктура ринку. - Випуск 31. 2019. - С. 533-539.

78. Боярчук Х.П. Соціальний пакет як фактор мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу на вітчизняних підприємствах / Х.П. Боярчук, Е.Г. Мороз [Електронний ресурс]. - Режим доступу [http://catalog.belal.by/cgi-bin/irbis64r\\_01/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=BELAL&P2](http://catalog.belal.by/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe?I21DBN=BELAL&P2) - (дата звернення: 11.11.2023).

79. Цимбалюк С. О. Аналіз наукових підходів до конструювання компенсаційного пакета: теоретико-прикладні аспекти / С. О, Цимбалюк //

Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». - № 4 '2013 (423) - С. 286 – 293.

80. Осадчук І. В. Компенсаційний пакет як інструмент мотивування працівників організації / І. В. Осадчук // Таврійський науковий вісник № 92. – С.260-265.

81. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. - 2010. - № 3. - С. 16–20 с.

82. Причепа І. В. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання [Електронний ресурс] / І.В. Причепа, К.Л. Яворська // Ефективна економіка. - 2019. № 5. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.11.2023).

83. Столбуненко Н.М. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві / Н.М. Столбуненко, В.А. Іванчо // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2019. Том 18. Вип. 3 (43). - С. 217–232.

84. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Кондрюк. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 24.12.2019).

85. Власенко Т.Ю. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві / Т.Ю. Власенко, І.В. Луценко // Молодий вчений. - 2019. - № 1 (65). - С.209–2012.

86. Шашина М.В. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили / М.В. Шашина, Р.В. Тульчинський, О.Ю. Федотов // Агросвіт. - 2019. - № 3. - С. 48–52.

87. Дороніна О.А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. [Електронний ресурс] / О.А. Дороніна. – Режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619> (дата звернення: 22.11.2023).

88. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації / М.І. Зелена // Вісник Хмельницького

національного університету. - 2018. - № 4. - С. 70–75.

89. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві / В.Б. Васюта // International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools». 2019. Vol. 31. Number 1. - 239–249.

90. Струс Р.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу / Р.В. Струс, О.Г. Коваль, О.В. Мишко // Економіка і суспільство. - 2018. Вип. 17. - С. 373–377.

91. Семенова Л.Ю. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства / Л.Ю. Семенова, К.С. Татарінова // Молодий вчений. - 2019. -№ 1 (65). - С. 238–241.

92. Васюта В.Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві / В.Б. Васюта // Економіка та управління підприємствами. - Випуск 40. 2020. – С. 133 – 138.

93. Цимбалюк Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдінг» [Електронний ресурс] / С.О. Цимбалюк, А.В. Лебідь. - Режим доступу: URL: <http://wiki.kneu.edu.ua/handle/2010/22587> - (дата звернення:14.11.2023).

94. Савіна Н. Б. Механізм формування ефективного соціального пакета / Н. Б. Савіна, Н. М. Самолюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(2). - С. 216-221.

95. Самолюк Н.М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Самолюк - Режим доступу <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17005/1/Samolyuk%20403-406.pdf> - (дата звернення: 14.11.2023).

96. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 2. – С. 6–10.

97. Михайлова Л. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. Михайлова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 248 с.

98. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / [Н. Верхоглядова, Д.

Ядранський, Н. Іваннікова]. – Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2014. – 384 с.

99. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2940/1/Dytko.pdf>. (дата звернення: 22.11.2023).

100. Розробка і реалізація компенсаційної політики організації : [монографія] / [І. Поваріч, С. Бабин, С. Бабина]. – Київ : Академія природознавства, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rae.ru/monographs/111>. (дата звернення: 22.11.2023).

101. Бабиніна Л. Компенсаційна модель оплати праці: теорія, методологія і корпоративний досвід : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка праці)» / Л. Бабиніна. – Київ, 2012. – 55 с.

102. Федченко А. Компенсаційний пакет організації: підходи до формування / А. Федченко // Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління. – 2008. – № 1. – С. 114–122.

103. Брижань І.А. Методика формування компенсаційного пакета / І. А. Брижань, І.В. Міняйленко, В.М. Назаровська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - Випуск 2 (07) 2017. - С.116-122.

104. Дроботенко М.М. Соціальні ліфти для обдарованої молоді – як необхідність виховання і підготовки еліти нації / М.М. Дроботенко // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2014. – № 5. – С. 20-23.

105. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз / Ю.С. Іванова // Право та інновації. – 2014. – № 4. – С. 148-155.

106. Маклаков С.М. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки / С.М. Маклаков, С.В. Дудко, А.В. Сало // Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2016. – № 4 – С. 78-87.

107. Орлова А.А. Оцінка мотивацій населення до професійного навчання в

Україні / А.А. Орлова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 22, ч. 1. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – С. 160-165.

108. Половець В.М. Питирим Сорокін: концепція соціальної мобільності / В.М. Половець // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Психологічні науки. – 2014. – Вип. 121(2). – С. 110-113.

109. Сакало О.Є. Креативний клас як провідна група сучасного суспільства / О.Є. Сакало // Грані. – 2015. – № 8. – С. 77-80.

110. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації / С.М. Маклаков // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. - 2018. - № 3(40). - С. 112 – 123.

111. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці / С.М. Маклаков // Вісник Хмельницького національного університету. - 2018. - № 3, Т. 1. - С. 78 – 83.

112. Рогатинський Р. М. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання [Електронний ресурс] / Р.М. Рогатинський, Н.М. Гарматій, Т.Р. Козак. – Режим доступу: [http: Economy, finances, management: Topical issues of science and practical activity / VSAU journals](http://Economy, finances, management: Topical issues of science and practical activity / VSAU journals) (дата звернення: 22.11.2023).