

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Соціальний пакет як ефективний інструмент регулювання
соціально-трудових відносин на підприємстві
(на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

КВБІНЕ. 023275.01.10.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1

Мисер
Підпис, дата

Максим КИРИЛЮК

Керівник
к.е.н., доцент

[Signature]
Підпис, дата

Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер

[Signature]
Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

[Signature]
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кирилюк Максим Петрович

1. Тема роботи: Соціальний пакет як ефективний інструмент регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

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

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 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 теоретико-методичні засади визначення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. У другому розділі наведено аналіз впливу формування соціального пакету на регулювання соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок». Третій розділ присвячено формуванню ефективного соціального пакету як інструменту регулювання соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунок - Розподіл соціальних гарантій та соціального пакету за рівнями

соціальної відповідальності; Таблиця - Визначення поняття «соціальний пакет»; Рисунок - Складові соціального пакету; Таблиця - Позитивні та негативні фактори, що впливають на формування та зміст соціальних пакетів; Таблиця - Еволюція формування соціального пакету; Рисунок - PEST-аналіз процесу формування соціального пакету; Таблиця - Інструменти формування соціального пакету зарубіжних країн; Таблиця - Основні підходи до формування соціального пакету.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Максим КИРИЛЮК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Марія ЗЕЛЕНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Соціальний пакет як ефективний інструмент регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Кирилук М. П.,

Керівник Зелена М. І., к.е.н., доц.

Обсяг – 69 с., 22 рис., 25 табл., 4 додатки, 42 джерела.

Ключові слова: персонал, мотивація, соціальний пакет, соціально-трудові відносини, компенсаційний пакет.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні актуальних теоретичних та практичних проблем визначення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві та виробленні рекомендацій щодо його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є соціально-трудові відносини.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. У другому розділі наведено аналіз впливу формування соціального пакету на регулювання соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок».

Третій розділ присвячено формуванню ефективного соціального пакету як інструменту регулювання соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок», а саме: визначення пріоритетних складових соціального пакету для різних категорій працівників підприємства; технологія впровадження компенсаційного соціального пакету на ТОВ «МС-Зв'язок»; оцінювання ефективності стану соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок».

18.11.2024

Дата

Мерф

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади визначення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві	8
1.1 Соціальний пакет як інструмент реалізації соціальної відповідальності роботодавця	8
1.2 Формування соціального пакету у регулюванні соціально-трудових відносин на підприємстві	13
1.3 Соціальний пакет як інноваційна технологія мотиваційного менеджменту	19
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз впливу формування соціального пакету на регулювання соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	25
2.2 Аналіз стану соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»	33
2.3 Дослідження формування та надання соціального пакету працівникам ТОВ «МС-Зв'язок»	39
Висновки до розділу 2	45
3 Формування ефективного соціального пакету як інструменту регулювання соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»	46
3.1 Визначення пріоритетних складових соціального пакету для різних категорій працівників підприємства	46
3.2 Технологія впровадження компенсаційного соціального пакету на ТОВ «МС-Зв'язок»	50
3.3 Оцінювання ефективності стану соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»	56
Висновки до розділу 3	61
Висновки	63
Перелік джерел посилання	66
Додатки	71

ВСТУП

Заробітна плата та умови праці є одними з факторів, які безпосередньо впливають на працевлаштування людини. Однак важливу роль відіграє низка гарантій та соціальних пільг, які компанії пропонують працівникам протягом усього періоду зайнятості. Сьогодні керівники компаній та підприємців намагаються вдосконалити існуючу систему, розробляючи нові системи матеріального заохочення, включаючи соціальні виплати, гарантії та пільги. Соціальні гарантії виявилися набагато потужнішим стимулом для працівників, ніж матеріальна винагорода. Такі гарантії включають в себе соціальний пакет компанії, який, в свою чергу, слугує мотивацією для працівників.

Найціннішим активом для будь-якої компанії завжди є її співробітники. Саме тому важливо залучати та утримувати висококваліфікований персонал. Особливого значення це питання набуває для вітчизняних підприємств у нових соціально-економічних реаліях, в яких опинилася країна після повномасштабного вторгнення. Серед багатьох факторів, які впливають на ефективність процесу залучення та утримання людських ресурсів, пакет винагороди є надзвичайно потужним. Безумовно, оплата праці є однією з основних складових системи управління людськими ресурсами, але проблема її організації на підприємствах стає все більш важливою через загально низький рівень заробітних плат в Україні. Для більшості працівників заробітна плата починає втрачати свою стимулюючу функцію, що негативно впливає на їхню мотивацію до ефективної праці. Як наслідок, в останні роки на національному ринку праці все більшого поширення набуває процес формування соціальних пакетів у вигляді винагороди за ефективну працю як регулюючого елемента соціально-трудоких відносин. Як наслідок, соціальний пакет почав функціонувати як ключовий елемент мотивації та основна перевага при працевлаштуванні.

У ринкових умовах значно зросла роль мотиваційних інструментів, що безпосередньо впливає на зміни у внутрішньоорганізаційній поведінці та

ефективність діяльності компаній. Одним із шляхів покращення мотиваційного забезпечення в управлінських процесах сільськогосподарських підприємств є впровадження соціальних пакетів. Соціальні компенсаційні програми стають ефективним інструментом для задоволення потреб працівників і їхніх родин, а також для залучення та утримання молодих, талановитих спеціалістів у сільській місцевості, сприяючи підвищенню продуктивності праці та професійному зростанню персоналу підприємства.

Серед провідних науковців, які досліджують різні аспекти визначення сутності соціального пакета та його складових на підприємствах, можна назвати: В. Васильєва, О. Дрожанова, Н. Карачина, К. Мельникову, С. Сергійчука, Л. Суліменко, С. Цимбалюка та інших. Це підтверджує актуальність цієї теми в наукових дослідженнях.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження актуальних теоретичних і практичних аспектів визначення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Для досягнення цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити сутність і визначити поняття соціального пакету як інструменту реалізації соціальної відповідальності роботодавця;
- з'ясувати особливості формування соціального пакету у контексті регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві;
- дослідити соціальний пакет як інноваційний інструмент мотиваційного менеджменту;
- проаналізувати процес формування соціального пакету на конкретному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудова відносин.

Об'єктом дослідження є соціально-трудова відносини.

Предметом дослідження є інструменти регулювання соціально-трудова відносин у формуванні соціального пакету.

Методи дослідження. У дослідженні використано низку методів соціального забезпечення. Насамперед, діалектичний, системно-структурний, історичний, порівняльний, аналітичний та синтетичний методи, теоретичного узагальнення, порівняльний, аналітичний та синтетичний, індуктивний та дедуктивний, структурно-логічний аналіз - для побудови логіки та структури дослідження, системний аналіз, статистичні методи - статистичний аналіз, ілюстративний - для наочного представлення положень роботи. Зазначені методи використовувалися у взаємозв'язку та в комплексі.

Інформаційною основою дослідження стали наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також результати власних досліджень автора. Теоретично-методологічною базою є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені формуванню соціальних пакетів.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій, які забезпечують системний підхід до формування соціальних пакетів на підприємствах. Запропоновані в роботі рекомендації щодо соціального пакету як інструменту регулювання соціально-трудоких відносин спрямовані на створення чіткої програми дій для зміцнення та підвищення ефективності праці персоналу на досліджуваних підприємствах.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, з яких 25 таблиць і 22 рисунки. Список використаних джерел містить 42 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Соціальний пакет як інструмент реалізації соціальної відповідальності роботодавця

Загальновідомо, що соціальний пакет - це негрошова винагорода за роботу, яку роботодавець виконує понад встановлені законодавством норми. Ця винагорода може мати форму пільг, винагород, привілеїв та соціальних гарантій. Оскільки склад та зміст соціального пакету компанії чітко не визначений у жодному нормативно-правовому акті, перелік послуг та порядок надання соціальних пільг працівникам визначається керівництвом, яке видає накази про виділення коштів на такі потреби.

Схеми соціального забезпечення не передбачені Згідно з Кодексом законів про працю України, винагорода, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу відповідно до трудового договору, є заробітною платою [1]. Виплати, що входять до соціального пакету, вважаються елементом заробітної плати і називаються додатковою заробітною платою або іншими заохочувальними та компенсаційними виплатами. Однак слід зазначити, що заробітна плата, як правило, розраховується в грошовому вираженні, тоді як складові соціального пакету часто є негрошовими або непрямими засобами матеріальної винагороди.

У сучасному бізнес-середовищі, під впливом євроінтеграційних процесів, перед підприємствами стоять не лише завдання підвищення конкурентоспроможності та управління якістю продукції, але й питання соціальної відповідальності. Концепція корпоративної соціальної відповідальності стає важливою для досягнення цілей сталого розвитку, таких як подолання бідності, створення гідних робочих місць та забезпечення

економічного зростання. В цьому контексті соціальний пакет виступає важливим інструментом соціальної відповідальності роботодавців. При цьому часто зазначають необхідність чіткого розмежування соціального пакету і соціальних гарантій (рисунок 1.1) [2]. У вітчизняній практиці деякі вважають, що соціальний пакет охоплює всі блага, які компанія надає своїм працівникам понад встановлені соціальні гарантії. Водночас інші науковці вважають, що соціальний пакет включає і соціальні гарантії, але такий підхід не дозволяє виокремити природу соціального пакету як окремого явища та не враховує рівень соціальної відповідальності роботодавця.

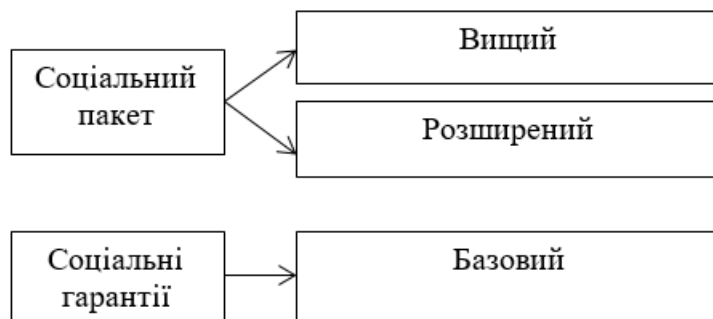


Рисунок 1.1 - Розподіл соціальних гарантій та соціального пакету відповідно до рівнів соціальної відповідальності

Оскільки соціальний пакет є перевагою, яку надає працівникам роботодавець на свій розсуд, не всі підприємства готові нести додаткові витрати, які можна було б уникнути. У такому випадку важливо обговорити економічну доцільність та оцінити ефективність соціального пакету. Наприклад, соціальний пакет може покращити корпоративну культуру, якщо він відповідає потребам працівників і є для них прийнятним. Працівники будуть більше схильні залишатися в компанії, а в ідеалі — прагнути до кар'єрного зростання, вкладаючи більше зусиль. Водночас вимоги до соціальних пакетів варіюються залежно від віку, статі, регіону та життєвого циклу працівників.

Елементи соціального пакету, такі як винагороди за навчання (тренінги, семінари), дозволяють співробітникам підтримувати кваліфікацію або навіть покращувати свої навички. Доступ до новітніх технологій і знань, що

відповідають вимогам часу, сприяє підвищенню продуктивності праці. Однак традиційних методів навчання часто недостатньо. Працівники потребують часу та підтримки від керівництва для того, щоб скористатися наданими можливостями. Важливо створити корпоративну культуру навчання, щоб виявити найталановитіших працівників. Окрім того, організація дозвілля та відпочинку може допомогти уникнути професійного вигорання.

Наразі існує безліч різних поглядів на концепцію соціального пакету, і відсутня єдина загальноприйнята дефініція. Серед науковців і практиків немає єдиного бачення щодо структури та складу пільг, що мають входити до соціального пакету. У таблиці 1.1 представлені визначення терміну «соціальний пакет» за різними економістами.

Таблиця 1.1 - Семантика поняття «соціальний пакет»

Автор	Визначення поняття
М. П. Буковинська [1]	«Соціальне забезпечення - це всі пільги, які роботодавці надають своїм працівникам відповідно до вимог законодавства. Це включає в себе надання та оплату відпусток, надання та оплату лікарняних тощо».
А.М. Гріненко [2]	«Соціальні пакети є частиною компенсаційного пакету і являють собою матеріальну або нематеріальну винагороду, яку працівники отримують за те, що вони віддають організації свій час, здоров'я та продуктивність».
О.Ю. Шоляк [3, с. 273]	«Соціальні пакети розглядаються як елементи винагороди, що належать до виплати додаткової заробітної плати та інших заохочень і винагород».
О.М. Ткаченко [4, с. 20]	«У широкому розумінні соціальний пакет - це надання працівникам певних пільг у вигляді надбавок, винагород, привілеїв та соціальних гарантій понад фіксовану заробітну плату».
В.В. Репетяцька [5]	«Соціальний пакет - це пільги, які роботодавець надає своїм працівникам, але які не входять до фонду оплати праці».
В.Білявський [6, с.217]	«Соціальний пакет - це низка соціальних пільг, соціальних виплат та відпусток, які компанії пропонують своїм працівникам».

Виходячи з цих існуючих концепцій, ми можемо вивести власне визначення соціальних виплат як форми винагороди, що надається роботодавцями своїм працівникам відповідно до законодавства, як засіб стимулювання їх трудової активності та мотивації до більш ефективної праці. Сьогодні конкуренція серед роботодавців на ринку праці визначається не лише рівнем заробітної плати, а й обсягом і змістом соціальних гарантій [3, с. 273]. Тому наявність привабливого соціального пакету дає компаніям можливість залучати та утримувати

кваліфікованих працівників, які мають актуальні й дефіцитні навички. Соціальні пакети включають різноманітні послуги, пільги та винагороди, і в загальному їх можна поділити на три основні елементи (рисунок 1.2) [4, с. 20].

На формування та зміст соціального пакету впливає низка чинників. Деякі з них полегшують створення соціального пакету, роблячи його більш змістовним і амбіційним, тоді як інші обмежують його та роблять його менш відповідним сучасним вимогам. Важливо зазначити, що зміст соціального пакету значною мірою залежить від економічної ситуації в країні. Чим стабільніша економіка, тим більше переваг компанії можуть пропонувати у своїх соціальних пакетах (таблиця 1.2) [5].

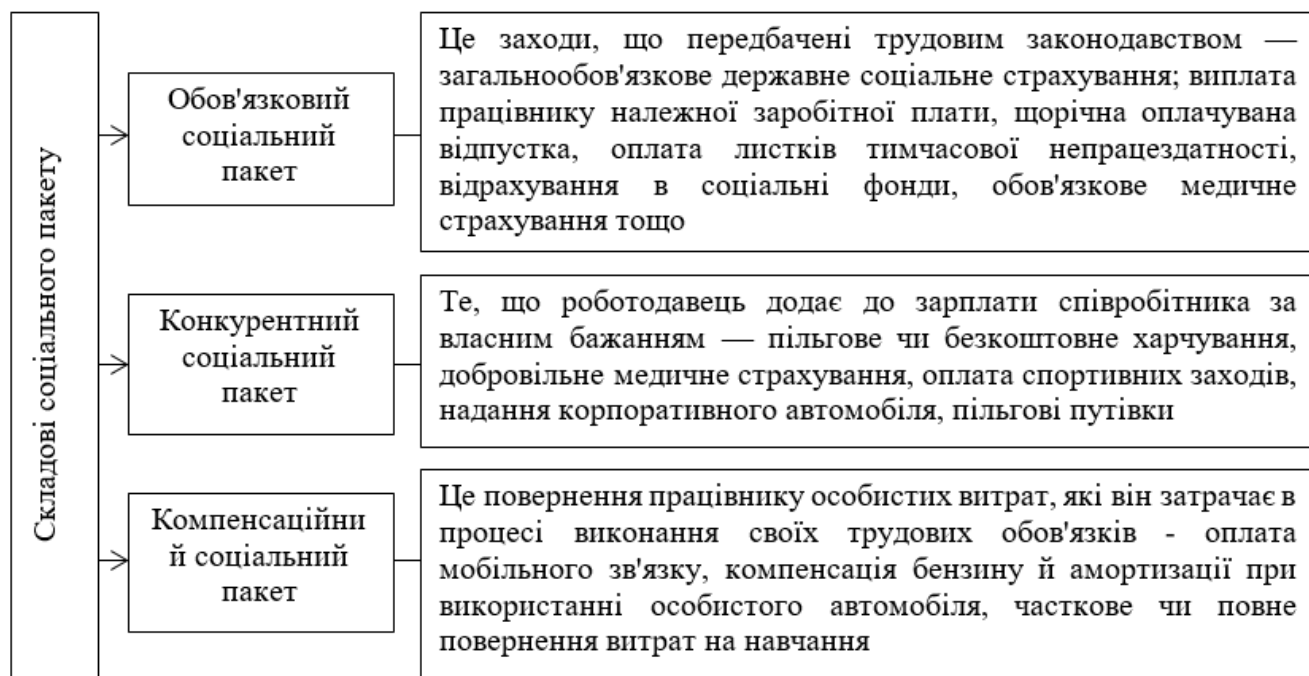


Рисунок 1.2 - Складові соціального пакету

Після визначення концепції соціального пакету необхідно сформулювати цілі його формування. Пропонуючи працівникам соціальний пакет, роботодавець може досягти таких цілей [6, с. 217]:

- створити позитивний імідж та бренд роботодавця на ринку праці;
- узгодити особисті цілі працівників з стратегічними планами організації;
- підвищити продуктивність праці та покращити бізнес-результати;
- залучати та утримувати кваліфікованих працівників, зменшуючи плинність кадрів;

- покращити результати роботи через мотивацію працівників та зниження рівня захворюваності;
- контролювати витрати на оплату праці;
- оптимізувати внески працівників на соціальне страхування, скористатися податковими пільгами та зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити якість трудового життя та матеріальний добробут працівників і їхніх родин;
- покращити якість людського капіталу, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат в організації.

Таблиця 1.2 - Позитивні та негативні фактори, що впливають на формування та зміст соціальних пакетів

Позитивні фактори	Негативні фактори
Сфера діяльності підприємства (промисловість, бізнес, дистрибуція, послуги, банківська справа, наука, управління тощо), розмір підприємства (кількість підрозділів, кількість працівників, обсяг виробництва, фізичні ресурси тощо), структура підприємства (принципи побудови організації виробництва, внутрішні відносини, підпорядкованість та статут, закриті чи відкриті підрозділи тощо), внутрішній клімат серед працівників (моральний клімат на підприємстві) та етична атмосфера, особисті стосунки, відданість роботі, дух підприємства тощо), зовнішні фактори (політична стабільність, тип правління, економічний стан країни, наявність зовнішніх чинників) Внутрішній клімат серед працівників (наприклад, морально-етична атмосфера на підприємстві, людські стосунки, відданість роботі, корпоративний дух); зовнішні фактори (наприклад, політична стабільність, тип правління, економічний стан країни, наявність громадянського суспільства).	Критичні внутрішні економічні процеси та коливання на валютному ринку; нестабільність податкової системи; слабе нормативно-правове забезпечення та неналежний контроль за дотриманням і виконанням законів та інших нормативно-правових актів; зростання сфери впливу «тіньової» економіки на основні внутрішні процеси та відносини; відсутність об'єктивних критеріїв оцінки персоналу; застаріла система виробничих відносин – «радянська система»; особливості менталітету частини персоналу – «неписані правила». Особливості менталітету частини персоналу, який «вийшов з радянської системи», демотивуючий стиль управління («неписані правила»).

В умовах конкуренції за висококваліфікованих працівників великі компанії збільшують частку соціальних пільг у своїх компенсаційних пакетах, яка в деяких випадках досягає 50% від загальної винагороди, а також розширюють спектр доступних опцій. Наявність ефективної корпоративної соціальної політики свідчить про те, що стратегічні цілі організації охоплюють не лише досягнення

прибутку, але й забезпечення соціальної захищеності та розвитку працівників. Як показує практика, саме такі компанії демонструють високу ефективність і досягають успіху на ринку [7, с. 62].

Окрім забезпечення базових потреб працівників, таких як житло, харчування, охорона здоров'я та відпочинок, соціальний пакет як інструмент мотивації включає наступні елементи:

- можливість здобуття нових знань та підвищення кваліфікації;
- подарунки з нагоди важливих подій;
- організація святкових та розважальних заходів;
- надання фірмового одягу;
- забезпечення службовим транспортом;
- оплата послуг мобільного зв'язку для службового телефону;
- публічні нагороди, подарунки та сувеніри як визнання досягнень;
- оплата навчання дітей працівників у вищих навчальних закладах;
- покриття витрат на відпочинок дітей працівників у дитячих таборах.

Вибір конкретних елементів соціального пакету визначається низкою факторів. По-перше, це складнощі, пов'язані з оподаткуванням наданих послуг, що обмежує можливості роботодавців впроваджувати "особливі" опції. По-друге, важливим чинником є обмежене фінансування. По-третє, соціальні пакети повинні відповідати потребам працівників і сприяти підвищенню їхньої продуктивності. Тому важливо ретельно розробляти і впроваджувати соціальні пакети, інформувати працівників про їхні переваги та пояснювати необхідність таких ініціатив.

1.2 Формування соціального пакету у регулюванні соціально-трудоких відносин на підприємстві

Соціальний пакет працівників компанії має значну роль в управлінні

людськими ресурсами. На нашу думку, соціальний пакет являє собою набір різноманітних благ, які покращують умови життя працівників і відповідають їхнім особистим потребам, при цьому гармонізуючи ці потреби зі стратегічними цілями організації. Важливо зазначити, що вчені все ще виділяють чотири основні підходи до формування соціального пакету в загальній структурі винагороди (таблиця 1.3) [8, с. 205].

Таблиця 1.3 - Еволюція формування соціального пакету

Роки	Програма	Метод реалізації
70-ті	Система кафетерію	Кожен працівник має право на певну кількість балів, що є самостійним визначенням набору ключових переваг.
80-ті	Орієнтованість на сім'ю	Програми підтримки здоров'я, розвитку духовних якостей, сімейні контракти
90-ті	Зручне місце роботи	Максимальний сервіс на робочому місці, від медичних послуг до банківських послуг.
XX ст.	Довічний супровід	Фіксована сума грошей, яка витрачається за потребою протягом певного періоду життя.

Пропонуючи соціальний пакет працівникам, роботодавці можуть досягти кількох важливих цілей та отримати переваги як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [9, с. 167]:

- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
- формування позитивного іміджу та бренду роботодавця;
- залучення і утримання кваліфікованих працівників;
- зниження плинності кадрів;
- оптимізація витрат на соціальне забезпечення;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- укріплення корпоративної культури та ін.

У нових соціально-економічних реаліях при формуванні соціального пакету необхідно враховувати такі основні вимоги [10, с. 96]:

1. Прозора і зрозуміла система винагород та заохочень на підприємстві. Роботодавці повинні чітко розуміти, яких результатів очікують від працівників і яку винагороду вони можуть отримати в майбутньому.

2. Реалістичність і досяжність стандартів заохочень. Винагороди мають бути реальними для працівників.

3. Справедливість системи стимулювання праці. Винагороди не повинні бути дискримінаційними за жодними ознаками.

4. Урахування індивідуальних потреб. Винагорода повинна відповідати вимогам і потребам конкретних співробітників компанії.

5. Гнучкість і постійне вдосконалення соціального пакету.

6. Ефективність соціального пакету як для компанії, так і для її працівників.

Для того, щоб процес розвитку був максимально продуктивним, важливо регулярно оцінювати фактори, які на нього впливають. Зокрема, зовнішнє середовище можна аналізувати за допомогою PEST-аналізу, зображеного на рисунку 1.3 [11, с. 72].

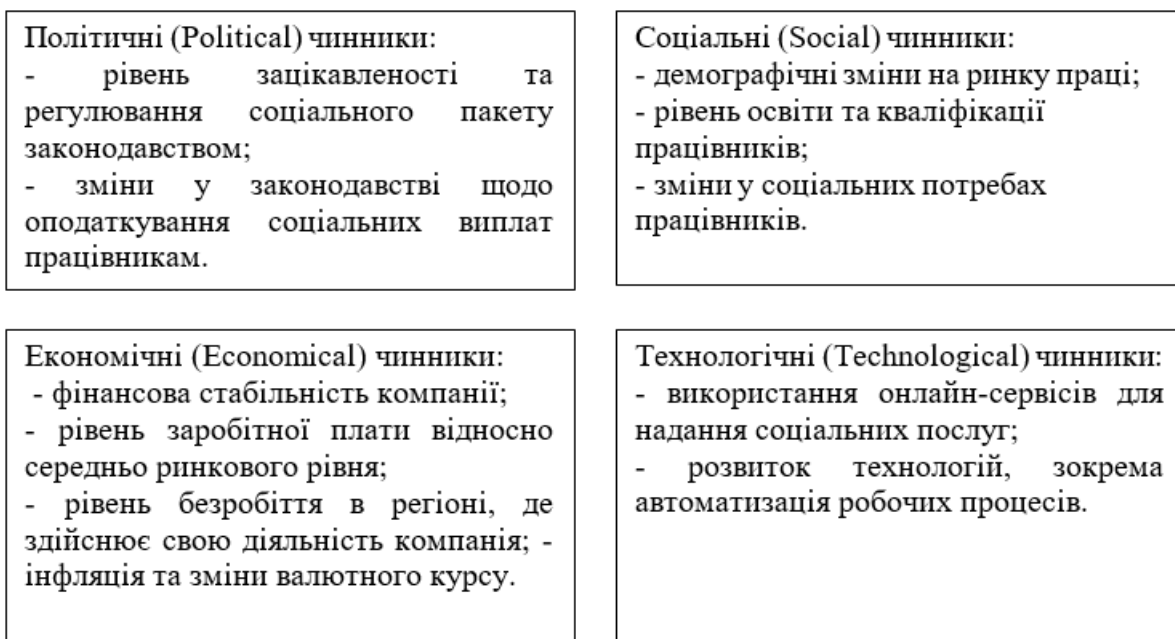


Рисунок 1.3 - PEST-аналіз процесу формування соціального пакету

Соціальний пакет на підприємствах України зазвичай включає базові соціальні гарантії, визначені законодавством, а також додаткові пільги, що надаються роботодавцем на добровільній основі. Останнім часом в Україні активно впроваджуються програми оздоровлення та підтримки добробуту працівників. Це пов'язано з тим, що повномасштабне вторгнення мало руйнівний вплив на психологічне здоров'я українців. Тривалий період активних бойових дій

та відсутність безпечного притулку можуть викликати у працівників відчуття тривоги та невпевненості. Такі програми сприяють відновленню психічного здоров'я, фізичному розвитку, забезпечують нові знання, наприклад, про здорове харчування, та допомагають знижувати рівень стресу [12, с. 262].

Одним із ключових аспектів корпоративних схем соціального забезпечення є покриття довгострокових витрат працівників. Пандемія мала значний вплив на ці системи, зокрема на програми охорони здоров'я працівників: за даними IT-Assistant, витрати на медичне обслуговування значно зросли. Медичне страхування стало одним із основних елементів соціального забезпечення. Повномасштабне вторгнення в Україну також істотно вплинуло на структуру соціальних програм. По-перше, війна порушила економічну стабільність країни, що призвело до зменшення прибутковості деяких підприємств або їх збитковості, що, у свою чергу, позначилось на витратах на соціальне забезпечення. По-друге, змінилася структура системи соціального забезпечення: роботодавці почали надавати допомогу на тимчасове житло для осіб, які втратили домівки через бойові дії, а також збільшилася увага до психічного здоров'я працівників.

Таблиця 1.4 - Інструменти формування соціального пакету зарубіжних країн

Країни	Інструменти
Американська модель	Підвищує задоволеність працівників роботою та покращує якість роботи.
Англійська модель	Підвищити залученість працівників до діяльності та продуктивність праці.
Французька модель мотивації до праці	Дозволить компаніям краще адаптуватися до кон'юнктурних коливань, що є важливим для українських підприємств, які, на жаль, досить часто стикаються з нестабільною ринковою економікою;
Шведська та німецька модель	Перш за все, забезпечити високу відданість та соціальну відповідальність персоналу.

Пандемія та повномасштабне вторгнення стали потужними факторами соціально-економічних змін, що значно пришвидшили розвиток нової економічної моделі. У цій моделі мобільність і готовність до змін стали звичним явищем, а працівники сприймаються не лише як ресурс, а й як конкурентна перевага компаній. Водночас при розробці систем мотивації, зокрема соціальних

пакетів, необхідно враховувати вже відпрацьовані та ефективно апробовані інструменти. Вивчення досвіду міжнародних компаній показує, що ключовими складовими сучасних соціальних пакетів є медичне та пенсійне страхування.

З іншого боку, українські компанії все більше адаптують зарубіжний досвід, який, на нашу думку, має потенціал значно покращити мотивацію працівників і, в результаті, створити ефективний соціальний пакет. Адже, незважаючи на фінансові, економічні чи соціальні кризи, його завжди потрібно вдосконалювати відповідно до європейських стандартів та національних реалій.

Безперечно, першим кроком у розробці соціального пакету є дослідження потреб працівників компанії. Часто це досягається за допомогою опитування працівників. Також можна проаналізувати практику соціальних пакетів інших відомих компаній, які є успішними у відповідній галузі, що може допомогти виявити та дослідити найкращі практики та впровадити їх у власну діяльність.



Рисунок 1.4 - Методи формування соціального пакету

З розвитком відносин між працівниками та роботодавцями виникли різні підходи до формування соціальних пакетів, які змінювались відповідно до соціальних трансформацій. Сьогодні можна виділити наступні методи формування соціального пакету (рисунок 1.4) [16, с. 185]:

При створенні соціального пакету важливо вибрати найбільш оптимальний підхід до його формування. Серед основних підходів можна виділити наступні (таблиця 1.5) [17].

Таблиця 1.5 - Основні підходи до формування соціального пакету

Підходи	Характеристика
Установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства	Такий підхід прийнятний для малих і середніх підприємств. У таких компаніях усі HR-функції виконують менеджери першої ланки. Основні зусилля зосереджені на виживанні в конкурентному середовищі та максимізації результатів у короткостроковій перспективі. Основна увага в управлінні персоналом приділяється командній роботі та створенню атмосфери довіри і взаємної підтримки.
Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства	Така диференціація соціальних виплат допомогла б підкреслити статус, досягнення та результати діяльності топ-менеджерів, підвищити їхню мотивацію та лояльність. Для досягнення цієї мети компаніям слід розробити ефективні системи просування по службі та забезпечити рівні можливості просування для всіх працівників відповідно до їхньої компетенції, результатів роботи та стажу роботи в компанії.
Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів	Відповідно до цього підходу, чим вищий грейд, до якого належить посада або робоче місце, тим більший спектр пільг та заохочень пропонується працівникам. Цей підхід дає можливість запропонувати високоефективним працівникам низку пільг і заохочень, передбачених для вищих грейдів.
Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»	За такого підходу створюється кілька соціальних пакетів (наборів) з однаковою сумою та різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який найбільше відповідає їхнім потребам та інтересам. Для однієї категорії або грейду може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.
Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу».	За такого підходу працівники мають право обирати з переліку пільг та заохочень за певну суму грошей або балів. Кожне заохочення оцінюється в грошовому еквіваленті або в балах. Для різних категорій або грейдів можуть бути встановлені різні суми.
Монетаризація (грошова компенсація).	За такого підходу певні соціальні витрати, такі як витрати на харчування та мобільний зв'язок, відшкодовуються працівникам готівкою. Такий підхід дозволяє працівникам витрачати гроші на власний розсуд. Водночас HR-експерти не рекомендують монетизувати всі соціальні пільги та заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивують працівників так само, як соціальні пільги та заохочення.

Ключовим елементом цього методу є можливість вибору складових соціального пакету. Якщо раніше працівникам надавалася фіксована кількість

пільг і послуг, то сьогодні на зміну їм прийшов "гнучкий" соціальний пакет, який дозволяє працівникам самостійно обирати конкретні пільги [18, с. 248]. Ефективність соціального пакету можна оцінити, порівнюючи витрати на його створення та функціонування з вигодами, що виникають після його впровадження на підприємстві.

Це найпоширеніший і найпростіший для розуміння метод визначення ефективності. Перш за все, необхідно проаналізувати, які види винагород та пільг роботодавець пропонує своїм працівникам та визначити їх місце в структурі компенсаційного пакету.

Формування соціальних пакетів та їх постійне вдосконалення відіграють важливу роль у підвищенні загального рівня мотивації працівників та залученні нових і талановитих людей.

1.3 Соціальний пакет як інноваційна технологія мотиваційного менеджменту

Ринок мотиваційних продуктів дуже диверсифікований, що робить все більш складним вибір відповідних та практичних варіантів, враховуючи вимоги сучасного працівника. Аналізуючи наукові дослідження на цю тему, можна сказати, що практика використання соціальних пакетів широко поширена в промисловості, фінансах і торгівлі [19].

Темп сучасного життя вимагає швидких і кардинальних реакцій на зміни в поведінці держави, тому суспільство постійно шукає - Тому суспільство постійно шукає кращу роботу, вищу зарплату, кращий соціальний статус, комфортніші умови життя тощо. Тому відтік трудових ресурсів, особливо молоді, відбувається через повну відсутність бажання працювати [20, с. 173].

Отже, результати цього дослідження свідчать про необхідність пошуку альтернативних методів мотивації, які б ефективно поєднували матеріальні та

нематеріальні способи стимулювання трудової активності, водночас максимально зближуючи інтереси працівників та керівництва в досягненні стратегічних цілей компанії. Одним з таких способів є запровадження матеріальної, а не фінансової мотивації.

Соціальні стимули постійно розвиваються через впровадження інноваційних технологій з метою залучення і утримання працівників. В даному випадку інноваційні технології включають впровадження нових методів мотивації працівників, які допомагають компаніям залучати і утримувати кадри. Одним із прикладів таких інновацій є використання соціальних пакетів з різноманітними програмами підтримки.

Класичний соціальний пакет включає базові умови праці, визначені законодавством, обов'язкове державне соціальне страхування, повну заробітну плату, а також пільги та гарантії, які закріплені в колективному договорі. Крім того, існують заохочувальні пакети, які включають як конкурентні, так і компенсаційні елементи. Такий пакет пропонує працівникам матеріальні вигоди, що перевищують законодавчо встановлені гарантії [21].

Практичний підхід до соціальних пакетів показує, що витрати на соціальний пакет не повинні перевищувати 10-15% від заробітної плати працівника, а витрати на адміністрування не мають перевищувати 5-7% від вартості пакету. Це залежить від того, чи покриває компанія ці витрати за рахунок прибутку, чи через собівартість [22, с. 92].

У світовій практиці спостерігаються дві основні тенденції в управлінні соціальними пакетами. Перша полягає в зміні структури програм соціального забезпечення, що супроводжується збільшенням частки таких програм у загальних витратах компанії. Водночас фокус на мотивацію працівників зміщується в бік немонетарних форм стимулювання. Також соціальні програми стають гнучкішими, орієнтуючись на потреби різних категорій працівників. Друга тенденція полягає в більш активному залученні працівників до формування системи соціального забезпечення, зокрема через участь у придбанні послуг, таких як мобільний зв'язок або оренда житла [23, с. 6].

Умови надання соціального забезпечення працівникам залежать від їхнього стажу роботи в організації, а також від співвідношення стажу, посади та рівня доходів, що визначає кількість матеріальних благ, включених до соціального пакету. Працівникам із меншими доходами роботодавець може запропонувати "базове" соціальне забезпечення. З часом, із розвитком кар'єри і підвищенням доходів працівника, участь роботодавця в формуванні соціального пакету може зменшуватися [24].

Соціальний пакет передбачає для компанії витрати на придбання та оплату путівок для працівників, організацію відпочинку, оплату медичних послуг, часткову або повну оплату страхових внесків, надання безвідсоткових позик на довгострокові активи, компенсацію за проїзд, оплату спортивно-оздоровчих послуг, навчання працівників і їхніх дітей, підвищення кваліфікації, тимчасову допомогу працівникам та їхнім дітям, а також інші пільги.

Перед запровадженням соціальних послуг і компенсацій керівництво повинно оцінити економічну доцільність запропонованих варіантів. Вигоди від таких заходів можна буде оцінити лише в довгостроковій перспективі, а витрати потрібно прорахувати завчасно. Усі витрати враховуються в бухгалтерії компанії.

Організація витрат на соціальне забезпечення здійснюється індивідуально. Перелік і порядок надання соціальних пільг, що перевищують законодавчо встановлені гарантії, визначаються керівництвом та затверджуються. Існує два способи документального оформлення цього процесу: 1) через індивідуальне закріплення зобов'язань роботодавця в трудовому договорі з кожним працівником; 2) через погодження положень про соціальний пакет, що застосовуються до всіх працівників, або як додаток до колективного договору [25].

Варто зазначити, що підприємства мають можливість значно знизити витрати на відпочинок працівників, використовуючи кошти профспілки або фонду соціального страхування.

При створенні соціального пакету необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників та їхній особистий внесок, а також надавати широкий вибір

опцій.

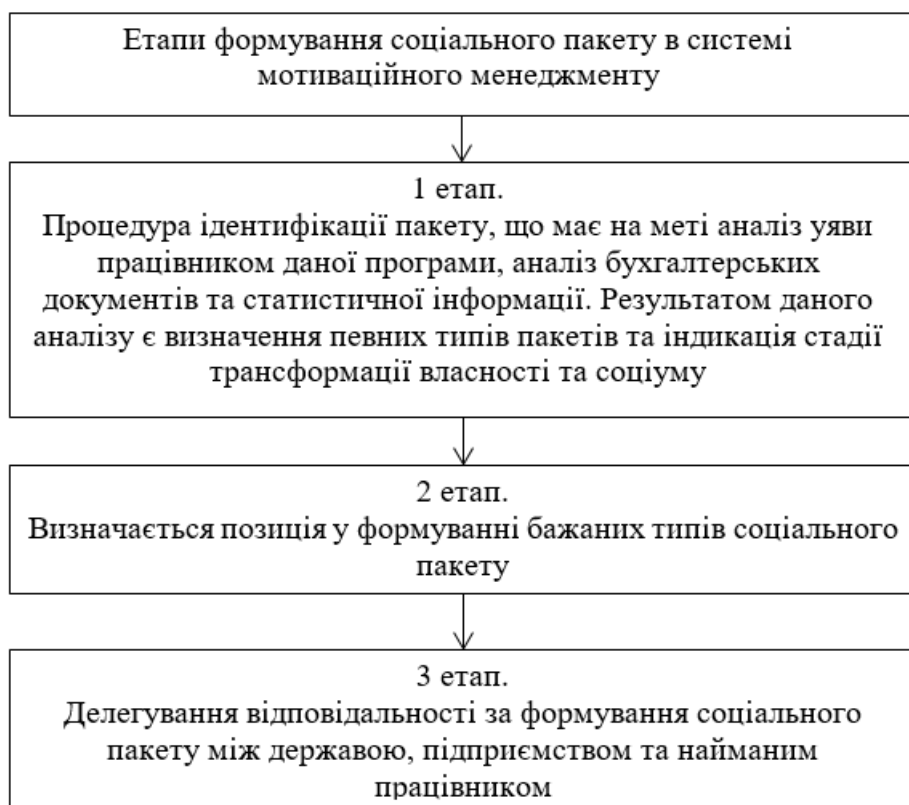


Рисунок 1.5 - Етапи формування соціального пакету в системі мотиваційного менеджменту

Важливою частиною процесу визначення складових соціального пакету є врахування таких факторів, як структура робочої сили та тип діяльності. Наприклад, те, що є актуальним для молодих батьків, може не бути пріоритетним для студентів або працівників старшого віку. Тому доцільно запропонувати використання соціальних пакетів у сільськогосподарських підприємствах з урахуванням етапів їх формування, як це показано на рисунку 1.5 [26]. Згідно з проведеним аналізом, соціальний пакет реалізує три ключові функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну (відповідно до рисунка 1.6). [27, с. 236].

Отже, функції соціального пакету забезпечують гарантію соціальних благ і захисту, задоволення соціальних потреб працівників, мотивацію до праці, компенсацію витрачених фізичних ресурсів та відтворення інтелектуального капіталу через нефінансові, але матеріальні стимули. Реалізація цих функцій спрямована на досягнення балансу між особистими потребами працівників та

стратегічними цілями компанії.

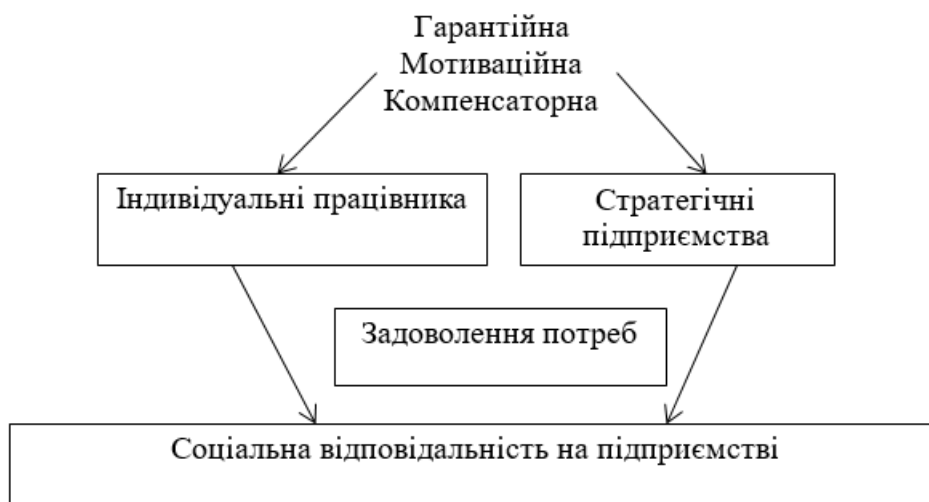


Рисунок 1.6 - Забезпечення функцій соціального пакету

При впровадженні соціального пакету важливо поширювати офіційну інформацію про його зміст, проводити роз'яснювальну роботу з працівниками щодо пільг і додаткових соціальних гарантій. Окрім того, соціальний пакет необхідно коригувати на основі результатів опитувань та анкетувань співробітників.

Таким чином, соціальний пакет повинен бути універсальним, але водночас враховувати індивідуальні потреби працівників. Завдання роботодавця полягає в запровадженні чітких критеріїв для формування пакету та створенні системи, яка покращить обслуговування працівників і допоможе оптимізувати соціальні витрати компанії. Важливо, щоб управління соціальним пакетом відповідало стратегічним цілям компанії, її корпоративній культурі та політиці управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

У роботі розглянуті теоретико-методологічні основи визначення

соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудоких відносин на підприємствах, що підкреслює важливість вивчення питання його формування. Визначено як короткострокові, так і довгострокові переваги для роботодавців від запровадження соціального пакету. Окреслено ключові вимоги до процесу його формування в умовах нових соціально-економічних реалій.

Особливу увагу приділено оцінці факторів, які впливають на формування соціального пакету для працівників, зокрема використанню PEST-аналізу для оцінки політичних, соціальних, економічних та технологічних факторів. Пандемія коронавірусу визначена як важливий фактор, що змінює структуру і зміст соціальних пакетів. Першим етапом формування соціального пакету є вивчення потреб підприємства через анкетування працівників. Підкреслено необхідність перегляду та оцінки ефективності соціального пакету та вдосконалення його структури.

Для створення позитивного бренду роботодавця, залучення та утримання талановитих працівників, роботодавці повинні пропонувати соціальні пільги як доповнення до основної заробітної плати, премій, бонусів, надбавок та пільг. Для розробки конкурентоспроможного соціального пакету роботодавці та менеджери мають дотримуватися ключових вимог до його структури та оформлення.

Було вирішено, що системи соціального забезпечення повинні бути гнучкими та враховувати індивідуальні потреби працівників, водночас залишаючись універсальними. Основним завданням роботодавця є розробка єдиних стандартів для формування соціального пакету, що дозволить підвищити якість наданих послуг працівникам і одночасно оптимізувати витрати компанії на соціальне забезпечення. Ключовою умовою ефективного управління соціальним пакетом є його відповідність стратегічним цілям компанії, корпоративній культурі та кадровій політиці. Перед зміною чи формуванням соціального пакету важливо з'ясувати мотиваційні потреби працівників та обґрунтувати необхідність запровадження конкретних заходів, особливо додаткових виплат, на основі детального моніторингу.

2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»

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

ТОВ «МС-Зв'язок» спеціалізується на встановленні базових станцій мобільного зв'язку та їх технічному обслуговуванні. Крім того, компанія займається продажем та монтажем антен для мобільних операторів «Київстар», пропонуючи високоякісні антени, які зарекомендували себе як надійні та ефективні. Завдяки продуманій стратегії та високому рівню професіоналізму своєї команди, ТОВ «МС-Зв'язок» займає провідні позиції на ринку будівництва об'єктів зв'язку. У західних регіонах України компанія володіє власними підприємствами з виробництва металоконструкцій.

Сучасний телекомунікаційний ринок є важливим стратегічним ресурсом для кожної країни, і на мобільний зв'язок припадає найбільша частка доходів у телекомунікаційній галузі. Відмінною особливістю телекомунікаційного ринку є взаємозв'язок глобального технологічного прогресу і розвитку телекомунікаційних стандартів.

Дані, наведені в таблиці 2.1, використовуються для оцінки рівня досягнень в області вдосконалення діяльності ТОВ «МС-Зв'язок».

Як видно з таблиці 2.1, чистий прибуток ТОВ «МС-Зв'язок» у 2022 році збільшився до 2021 року на 14,5% порівняно з 2023 роком, а у 2022 році - на 62,2%. Продуктивність праці зросла в період з 2021 по 2023 рік. Середня чисельність співробітників в компаніях протягом досліджуваного періоду коливалася.

Матеріальні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» зросли на 22,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшилися на 50,9% порівняно з 2022 роком. Вартість основних засобів також зросла до кінця поточного періоду. Фонд

оплати праці працівників компанії зріс на 16,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 84,8%.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації діяльності ТОВ «МС-Зв’язок» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп зростання, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	311620	356680	578460	114,5	162,2
Продуктивність праці, грн	3541,1	4953,9	6153,8	139,9	124,2
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб	88	72	94	81,8	130,6
Матеріальні витрати, тис грн.	171280	208955	315246	122,0	150,9
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	15436	19545	28560	126,6	146,1
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис грн.	294563	244102	356414	82,9	146,0
Матеріаловіддача, грн	1,82	1,71	1,83	94,0	107,0
Віддача основних засобів, грн.	20,2	18,2	20,3	90,1	111,5
Фонд оплати праці, тис грн	7233,6	8437,0	15589,0	116,6	184,8

Для ведення господарської діяльності кожне підприємство володіє майном, яке перебуває в його власності. Усі активи, що належать компанії та відображені в її балансі, складають її власні активи (таблиця 2.2) (Додатки А1-А3).

Як показано в таблиці 2.2, власний капітал компанії у 2022 році залишався на рівні 2021 року, але зріс у порівнянні з 2023 роком. Зобов'язання ТОВ «МС-Зв’язок» за досліджуваний період збільшилися. Запаси робочої сили зростуть з 2021 по 2023 рік, що пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидшими темпами, ніж чисельність працівників.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «МС-Зв’язок» здійснюється аналіз компонентів операційних витрат (таблиця 2.3). Джерелом даних для цього аналізу є форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки В1-В3).

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «МС-Зв’язок» проводиться аналіз складових операційних витрат (таблиця 2.3). Джерелом інформації для цього

аналізу є форма №2 "Звіт про фінансові результати" (Додатки В1-В3).

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал, тис грн	82364	82364	82364	-	-
Залучений капітал, тис грн	100091	118564	128540	18,5	8,4
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	15436	19545	28560	26,6	46,1
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис грн	294563	244102	356414	-17,1	46,0
Фондоозброєність, тис грн./особу	175,4	271,5	303,8	54,8	11,9
Дебіторська заборгованість, тис грн	201888	184325	157850	-8,7	-14,4
Кредиторська заборгованість, тис грн	112708	173376	243680	53,8	40,6

Згідно з таблицею 2.3, матеріальні витрати в 2022 році зросли на 22,0% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році порівняно з 2022 роком — на 50,9%. Протягом досліджуваного періоду також відбулося збільшення витрат на оплату праці.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	171280	208955	315246	22,0	50,9
Витрати на оплату праці, тис грн	10054	17845	25631	77,5	43,6
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	1682	-	-	-	-
Амортизація, тис грн	908	1088	1895	19,8	74,2
Інші операційні витрати, тис грн	24147	28114	36211	16,4	28,8
Разом	208071	256002	378983	23,0	48,0

Амортизаційні витрати збільшилися з 908,0 тис. грн у 2021 році до 1895,0

тис. грн у 2023 році. Інші операційні витрати у 2022 році зросли на 16,4% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 28,8%. Для наочності дані елементи витрат зображені графічно (рисунок 2.1).

Загальні операційні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 23,0%, а у 2023 році, порівняно з 2022 роком, — на 48,0%.

Для оцінки діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» у 2021-2023 роках використовуються дані, наведені в таблиці 2.4. Інформаційною основою для цього аналізу є форма №1 (Додатки А1-А3) і форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки В1-В3).

При аналізі собівартості продажів ТОВ «МС-Зв'язок» важливо зазначити, що зміни зумовлені варіаціями в обсягах наданих послуг. Слід також зазначити, що темпи зростання чистого прибутку в 2023 році дещо перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним сигналом. Це вплинуло на зниження вартості одиниці реалізованої продукції.

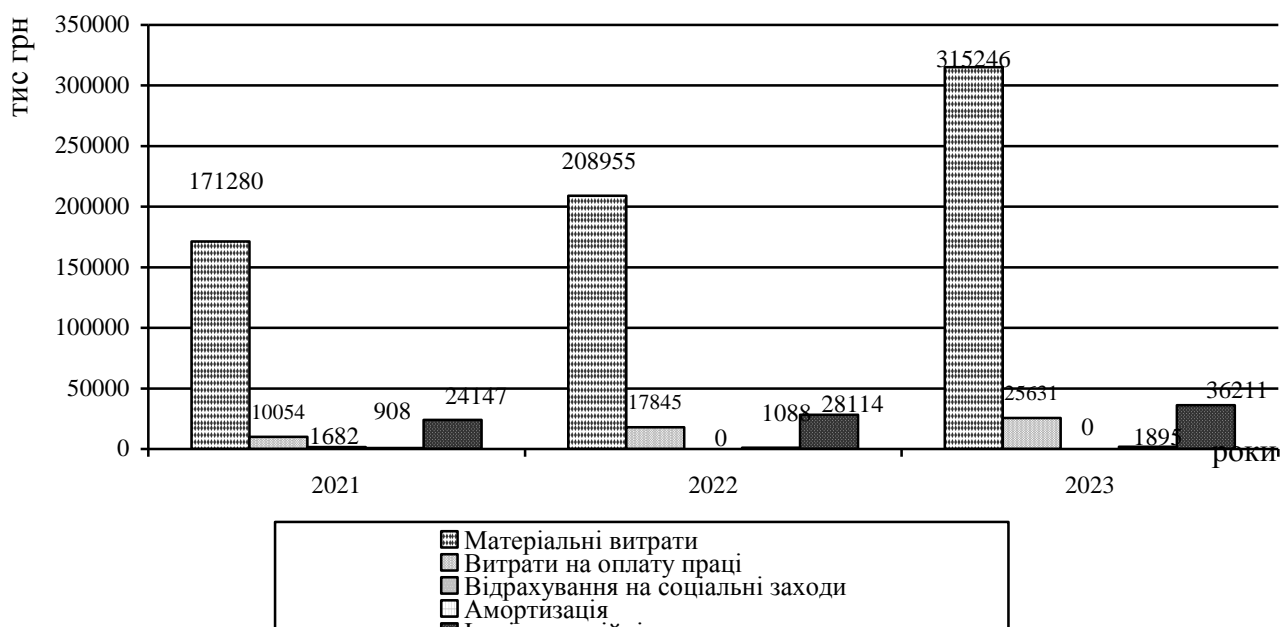


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 -2023 рр.

У 2022 році вартість 1 грн реалізованої продукції ТОВ «МС-Зв'язок» залишалася на рівні 2021 року, а в 2023 році зросла на 9,6%.

З 2021 по 2023 рік компанія отримувала прибуток. У 2022 році прибуток знизився на 41,8% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зріс у 2,1 раза.

Рентабельність продукції в 2022 році зменшилась на 50,0% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році вона зросла на 21,1% у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.4 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	311620	356680	578460	14,5	62,2
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	228740	259406	460550	13,4	77,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,73	0,73	0,80	-	9,6
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	8675	5048,5	10566,0	-41,8	у 2,1 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,8	1,9	2,3	-50,0	21,1
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	15436	19545	28560	26,6	46,1
Фондовіддача, грн.	20,2	18,2	20,3	-6,0	11,5
Фондомісткість, грн.	0,050	0,055	0,049	10,0	-10,9
Виробничі запаси, тис грн.	214	283	398	32,2	40,6
Незавершене виробництво, тис грн.	55126	63187	51404	14,6	-18,6
Товари, тис грн	654	832	711	27,2	-14,5
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, у т.ч.	88	72	94	-18,2	30,6
- робітників	73	59	78	-19,2	32,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особу	3541,1	4953,9	6153,8	39,9	24,2
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	4268,8	6045,4	7416,2	41,6	22,7
Фонд заробітної плати, тис грн	7233,6	8437,0	15589	16,6	84,8
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	6850,0	9765,0	13820,0	42,6	41,5

Основними складовими матеріально-технічної бази є виробництво та виробничі фонди. Зниження прибутковості капіталу при водночасному зростанні

капіталомісткості у 2022 році свідчить про неефективне використання основних засобів. Виробничий резерв компанії зріс з 214,0 тис. грн у 2021 році до 398,0 тис. грн у 2023 році. Протягом досліджуваного періоду також спостерігалася зміна асортименту продукції.

У період з 2021 по 2023 рік продуктивність праці як офісних працівників, так і робітників зросла, що є позитивним результатом для підприємства.

Фонд заробітної плати за досліджуваний період зростає.

Якщо не враховувати структуру основних засобів і оборотного капіталу, то аналіз результатів діяльності компанії буде неповним (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на кінець звітного періоду за 2021 - 2023 рр.

Оборотні активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	83334	28,3	82724	29,4	75211	30,3
Дебіторська заборгованість	201888	68,5	188455	67,1	161540	65,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	214	0,1	311	0,1	478	0,2
Інші оборотні активи	9127	3,1	9658	3,4	10890	4,4
Усього	294563	100,0	281148	100,0	248119	100,0

Для більшої наочності, структура оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 роки буде зображена графічно (рисунок 2.2).

Виробничий потенціал підприємства є складною системою, тому ефективність його використання визначається не одним, а кількома взаємопов'язаними показниками (таблиця 2.6).

Згідно з аналізом даних таблиці 2.6, зниження норми прибутковості капіталу при збільшенні капіталомісткості економічної діяльності свідчить про неефективне використання основних засобів. Проте, у 2023 році спостерігається збільшення обсягів матеріального виробництва та одночасне зниження матеріаломісткості, що вказує на зростання інвестицій в матеріальні ресурси та ефективніше використання витрат.

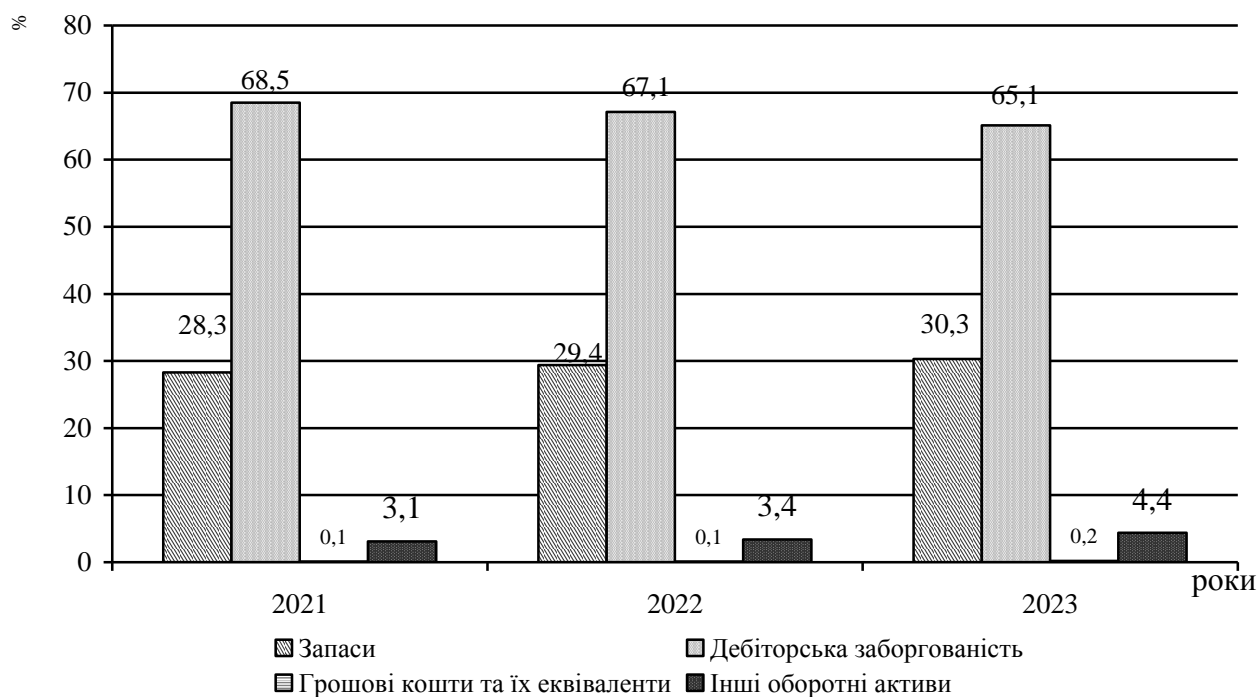


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв’язок» за 2021-2023 рр.

Для зручності сприйняття ми ілюструємо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.3).

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв’язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Фондовіддача, грн	20,2	18,2	20,3	-6,0	11,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,050	0,055	0,049	10,0	-10,9
Матеріаловіддача, грн	1,82	1,71	1,83	-6,0	7,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,55	0,59	0,54	7,3	-8,5
Продуктивність праці, грн	3541,1	4953,9	6153,8	39,9	24,2

Фінансова діяльність відіграє ключову роль в організаційних і адміністративних процесах. Вона безпосередньо впливає на своєчасність та

повноту фінансування виробничо-господарської діяльності, на розвиток підприємств і виконання фінансових зобов'язань перед державою, громадянами та іншими суб'єктами господарювання.

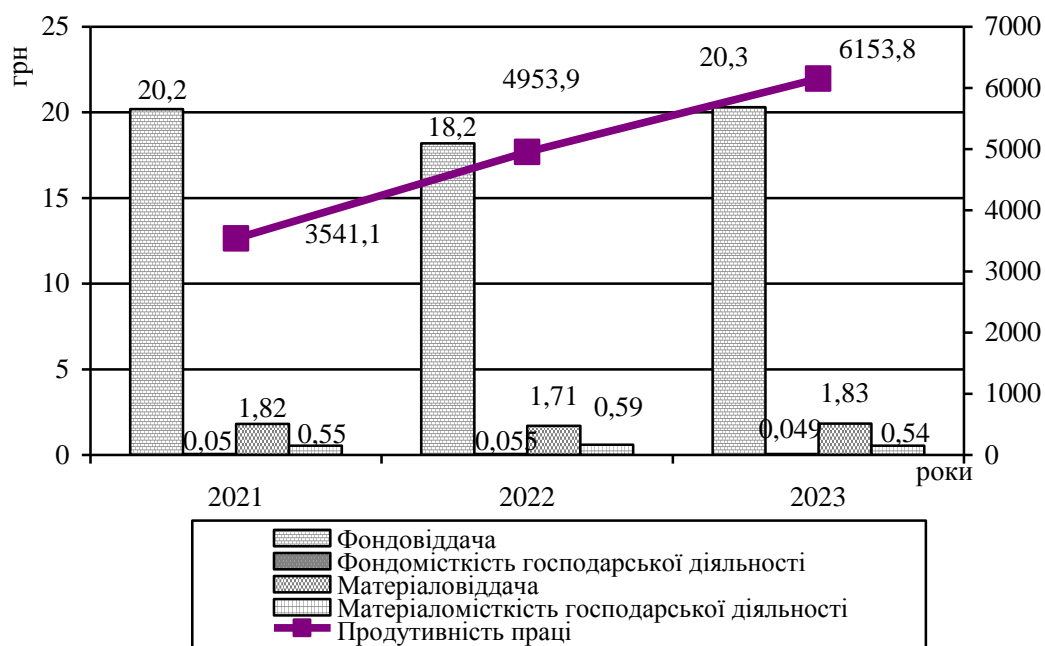


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу
ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Ефективність господарської діяльності телекомунікаційних компаній, зокрема в аспектах обсягу продажів, витрат, прибутку, платоспроможності, фінансової стабільності та використання обігових коштів, значною мірою залежить від податкових платежів, які сплачуються до бюджету. Складність української податкової системи проявляється при аналізі окремих податків, що мають найбільший вплив на діяльність телекомунікаційних підприємств. Серед таких податків — корпоративний податок на прибуток, ПДВ, відрахування на соціальні потреби, орендна плата за використання радіочастотного ресурсу, а також внески до пенсійного фонду на обов'язкове пенсійне страхування за підключення послуг мобільного зв'язку.

2.2 Аналіз стану соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»

Корпоративне управління людськими ресурсами є одним із сучасних напрямків глобального менеджменту. Потреба в розробці та впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом зумовлена розвитком концепції цифрової економіки: зростанням ролі сфери послуг, цифровізацією економіки та виробництва, змінами у характері та призначенні сировини і капіталу, а також комп'ютеризацією виробничих процесів. Україна володіє потужними кадровими ресурсами, що відзначаються високим рівнем освіти, креативності та мотивації. Тепер розглянемо склад і структуру працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, з них:	88	72	94	100,0	100,0	100,0
Керівники	4	3	4	4,5	4,2	4,3
Фахівці	9	8	10	10,2	11,1	10,6
Технічні службовці	2	2	2	2,3	2,8	2,1
Робітники	73	59	78	83,0	81,9	83,0

Аналізуючи зміни чисельності працівників різних категорій ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.7), можна відзначити, що основну частину співробітників становлять робочі. Протягом періоду з 2021 по 2023 рік їхня частка в загальній чисельності працівників коливалася, перевищуючи 81,0%, тоді як частка менеджерів становила менше 5,0%. Кількість спеціалістів змінювалася протягом цього періоду.

Наразі ситуація на ринку праці є непередбачуваною, і багато сфер діяльності стикаються з проблемами, спричиненими дефіцитом персоналу,

зокрема фахівців у галузі машинобудування, технологій та промисловості. Більшість компаній активно займаються питаннями управління персоналом, адже ефективне управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити організацію кваліфікованими кадрами та використовувати їх потенціал на максимальний рівень.

Для кращого сприйняття динаміки структури персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» ми зобразимо її графічно (рисунок 2.4).

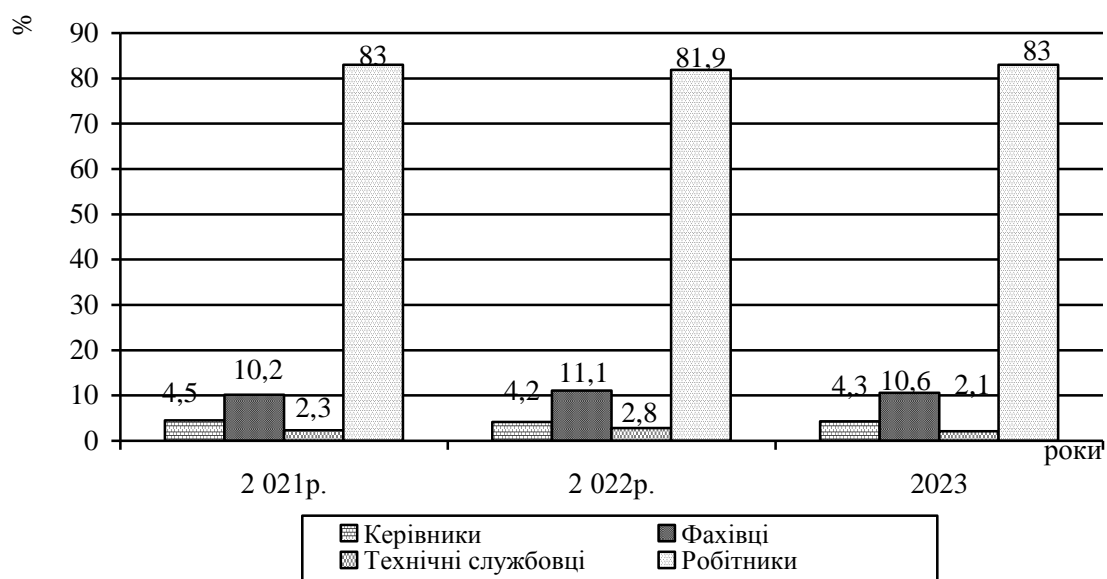


Рисунок 2.4 – Структура чисельності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Загалом структурний склад співробітників ТОВ «МС-Зв'язок» не зазнав значних змін, а співвідношення між різними категоріями працівників у 2021-2023 роках залишалось стабільним, що відображає специфіку діяльності компанії.

Щодо вікової структури, то вона визначається часткою працівників різних вікових груп в загальній кількості (таблиця 2.8). Як видно, найбільша кількість працівників знаходиться у віковій групі від 46 до 55 років, яка становила 40,9% у 2021 році. У 2022 році, через мобілізацію, більша частина працівників була замінена молодшими співробітниками, що призвело до збільшення частки працівників віком до 30 років. Однак у 2022 році спостерігалось скорочення кількості працівників цієї вікової групи.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за віком за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу за віком	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	88	100,0	72	100,0	94	100,0
- до 30 років	15	17,1	34	47,3	48	51,1
- 31-45 років	28	31,8	10	13,9	31	33,0
- 46-55 років	36	40,9	14	19,4	12	12,7
- старші 56 років	9	10,2	14	19,4	3	3,2

У 2022 році спостерігалось збільшення кількості працівників старше 56 років. З 2022 по 2023 рік кількість співробітників віком до 30 років зростала. Для кращого розуміння структури персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за віковими групами, наведемо її графічне зображення (рисунок 2.5).

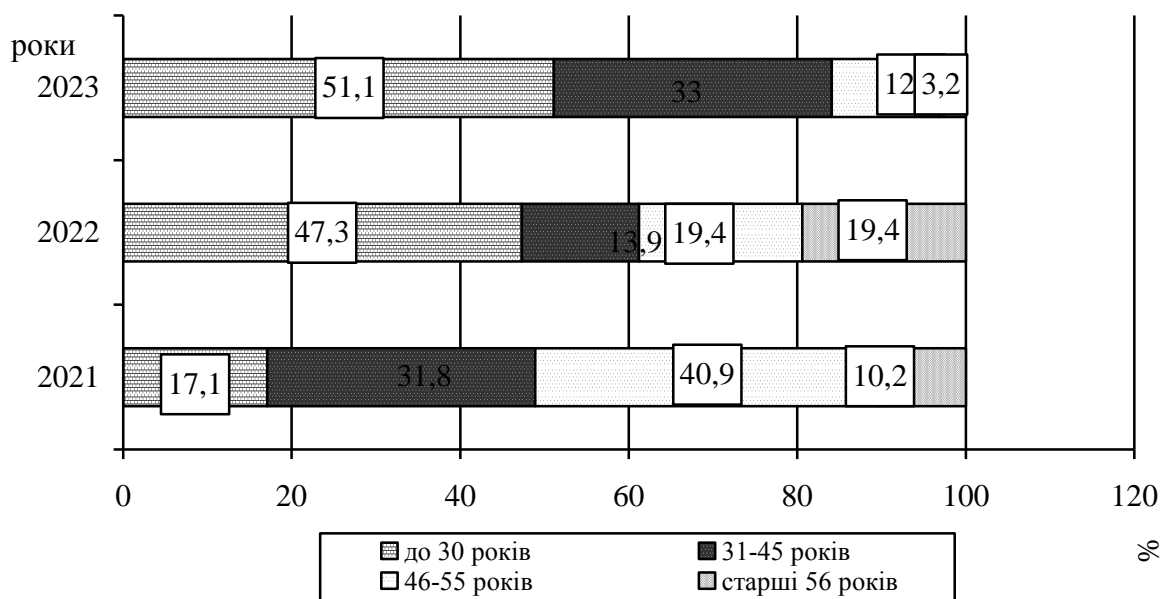


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за віком ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Проаналізуємо склад і структуру співробітників ТОВ «МС-Зв'язок» за досвідом роботи (таблиця 2.9). Найбільшу частку у 2021-2022 роках становили співробітники з досвідом роботи від 6 до 10 років. Частка працівників із стажем роботи від 1 до 5 років також зросла. Для кращого розуміння структури персоналу

ТОВ «МС-Зв'язок» за досвідом роботи, представимо її графічно (рисунок 2.6).

Таблиця 2.9 – Структура персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за стажем роботи за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2022-2021рр	2023-2022рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	88	100,0	72	100,0	94	100,0	-16	22
- 1-5 років	18	20,5	26	36,1	65	69,1	8	39
- 6-10 років	56	63,6	35	48,6	21	22,4	-21	-14
- 11-20 років	14	15,9	11	15,3	8	8,5	-3	-3
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Отже, можна зробити висновок, що більшість співробітників у колективі мають стаж роботи від 1 до 5 років.

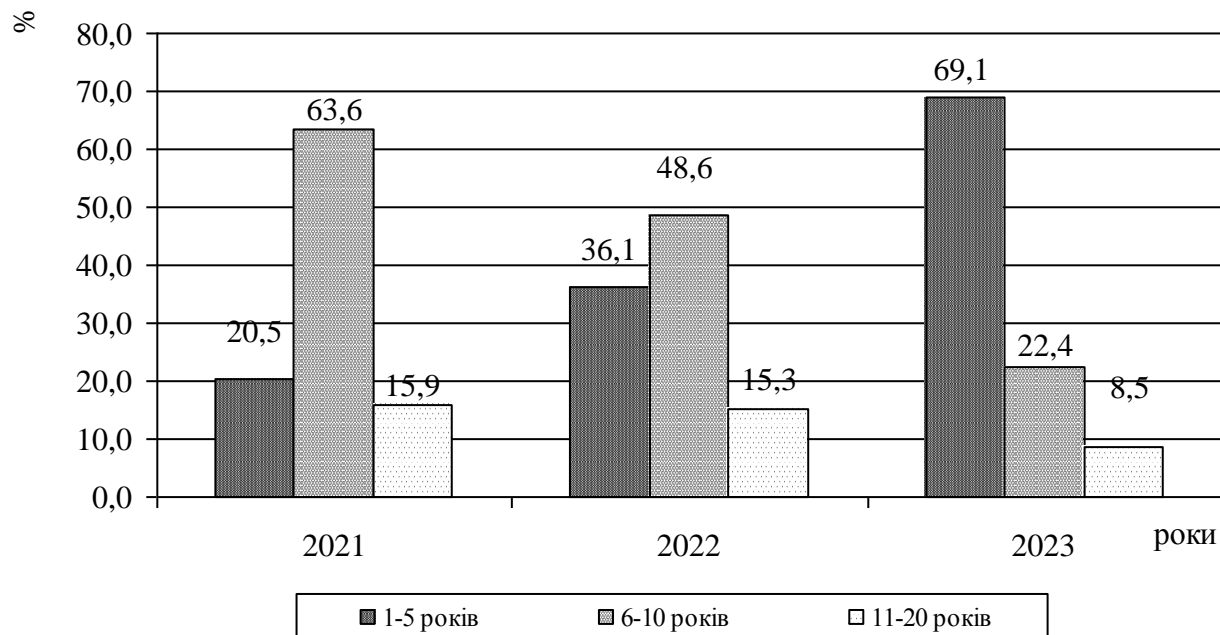


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Багато українських компаній вкладають значні кошти в залучення та

утримання працівників, але стикаються з таким поширеним явищем, як плинність кадрів, що є одним із основних показників стабільності та цілісності підприємства. Збільшення плинності кадрів знижує ефективність укомплектованості робочих місць, відволікає досвідчених працівників від основного процесу, погіршує морально-психологічну атмосферу в колективі, знижує продуктивність праці та зрештою веде до економічних втрат.

Управління продажами є одним із основних факторів, що визначають діяльність вищого керівництва для забезпечення сталого розвитку організації. Плинність кадрів може мати як позитивні, так і негативні наслідки, залежно від її рівня. Однак повна відсутність плинності не повинна оцінюватися як позитивний момент, оскільки це може призвести до "застою" на підприємстві. Збільшення плинності кадрів, проте, є негативним показником, що впливає на ефективність роботи організації та погіршує імідж роботодавця. Тому оцінка плинності кадрів є важливим аспектом в аналізі фінансово-господарської діяльності компанії (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб	88	72	94	-16	22
Прийнято працівників, осіб	18	29	41	11	12
Вибуло працівників, осіб	27	43	38	16	-5
Коефіцієнт обороту по прийому	0,205	0,403	0,436	0,198	0,033
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,307	0,597	0,404	0,29	-0,193

З таблиці 2.10 видно, що чисельність співробітників, які працюють на повний робочий день, у ТОВ «МС-Зв'язок» змінювалася протягом 2021-2023 років. У 2022 році персонал зріс на 16 осіб, а в 2023 році — на 22 особи порівняно з попереднім роком. У 2022 році було прийнято 11 нових працівників порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — 12 осіб порівняно з 2022 роком. Водночас

спостерігається зміна ставлення працівників до звільнення. У 2022 році кількість співробітників, які вийшли на пенсію, збільшилася на 16 осіб порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 5 осіб порівняно з 2022 роком. Для наочності представимо мобільність персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» у вигляді графіка (рисунок 2.7).

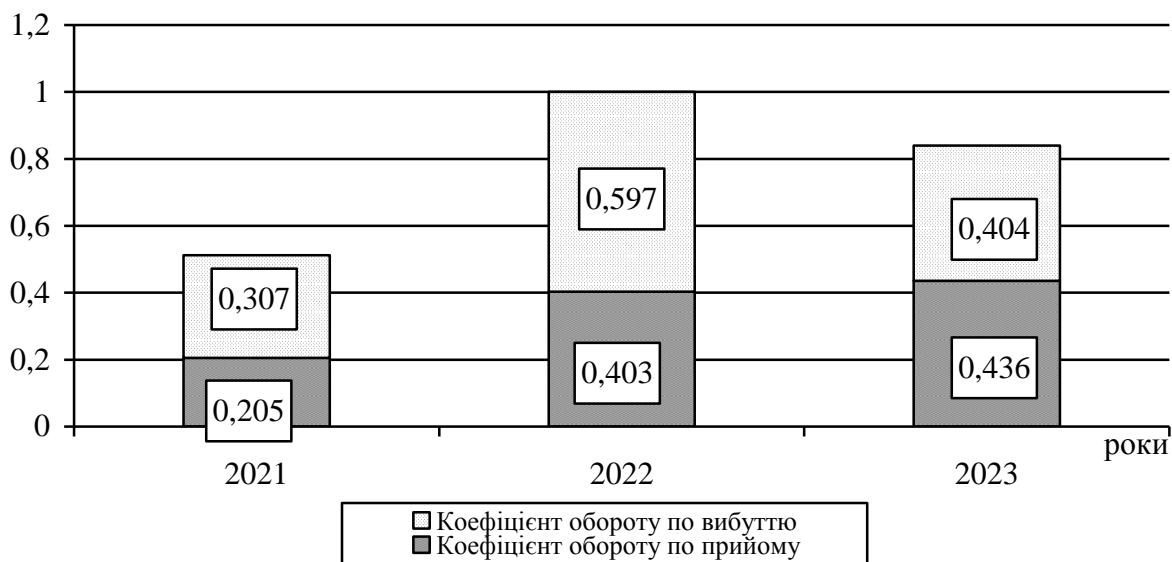


Рисунок 2.7 – Мобільність персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

У 2022 році плинність кадрів зросла порівняно з 2021 роком на 0,198 процентного пункту, а в 2023 році збільшилась на 0,033 процентного пункту порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт плинності кадрів через звільнення у 2022 році зріс на 0,29 процентного пункту порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зменшився на 0,193 процентного пункту порівняно з 2022 роком. Управління плинністю кадрів і її аналіз повинні сприяти покращенню ефективності використання людських ресурсів на підприємстві, через тісний зв'язок цього процесу з іншими важливими напрямками роботи — набором, відбором, оцінкою, навчанням та розвитком персоналу, а також формуванням і зміцненням корпоративної культури, що потребує детального вивчення та вдосконалення.

2.3 Дослідження формування та надання соціального пакету працівникам ТОВ «МС-Зв'язок»

Соціальний пакет буде розглядатися як набір пільг і компенсацій за роботу, за винятком заробітної плати, що надається ТОВ «МС-Зв'язок» за власною ініціативою. Перш за все, важливо було визначити необхідність створення соціального пакету на ТОВ «МС-Зв'язок» і мотивацію працівників до загального підходу. Працівники ТОВ «МС-Зв'язок» вважають обов'язковим наявність соціального пакету на підприємстві (78,90% відповідей респондентів). Водночас 18,30% респондентів звертають увагу на його мотиваційний характер: фізіологічні фактори, самореалізацію, безпеку, сприйняття на робочому місці. Невеликий відсоток респондентів пропонують розглядати соціальний пакет тільки в якості компенсаційного пакету в ТОВ «МС-Зв'язок» (2,80%). Соціальний пакет повинен бути ефективним та цілеспрямованим, інакше краще враховувати індивідуальні вимоги працівників. Тобто, якщо структури та елементи при формуванні соціального пакету базуються на різних підходах, важливо зосередитися на конкретному працівникові [29, с.125]. Тому ми розглянули всіх співробітників, менеджерів, і допоміжний персонал. Результати представлені на рисунку 2.8.

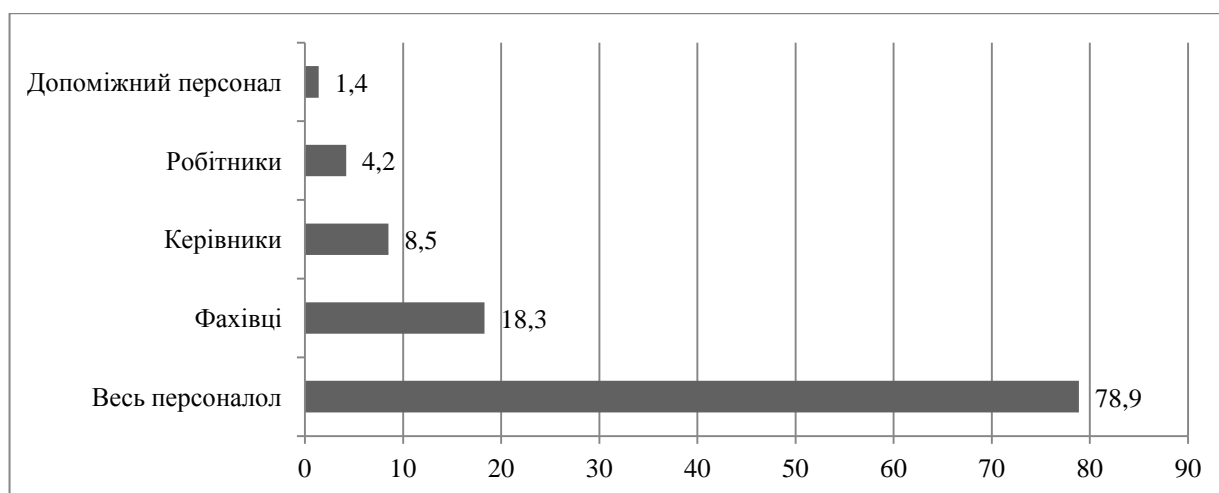


Рисунок 2.8 - Доцільність врахування окремих груп працівників ТОВ «МС-Зв'язок» під час формування соціального пакету

З малюнка 2.8 формування соціального пакету доцільно враховувати для усіх. Цільовий показник-кількість респондентів (78,90%).

Постає питання, чи доцільно враховувати вікові характеристики для формування соціального пакету. Тобто чи важливий вік взагалі, чи орієнтуватись тільки на «кадрове ядро» працівників (41-50%), молоді (до 40%) і, нарешті, старшого покоління (близько 55%). Результати нашого опитування представлені на малюнку 2.9.

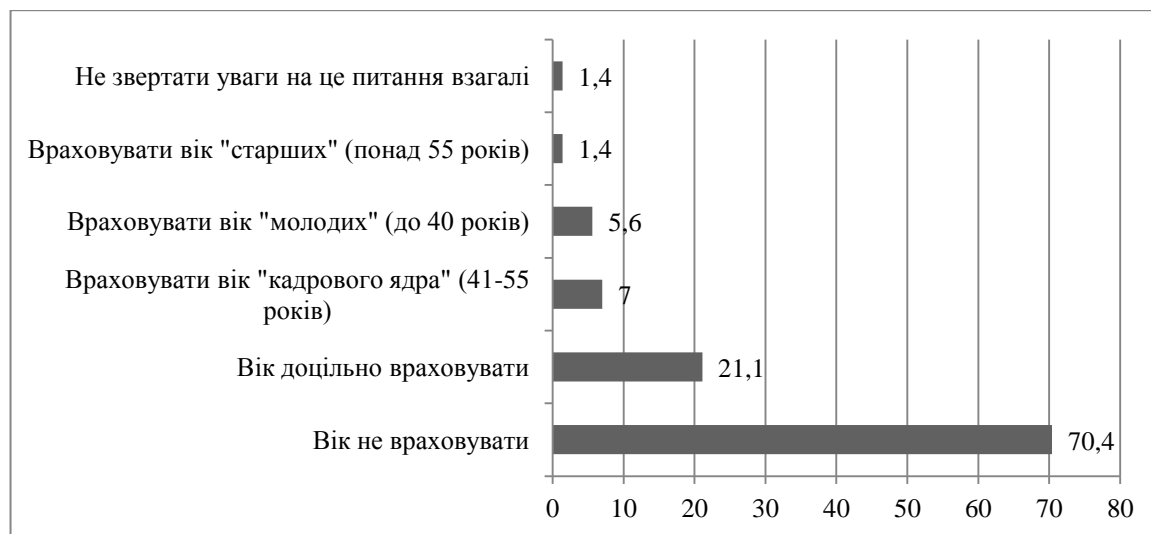


Рисунок 2.9 - Доцільність врахування віку фахівців під час формування соціального пакету в ТОВ «МС-Зв'язок»

З малюнка 2.9 на думку більшості респондентів, при формуванні соціального пакету видно, що їх вік не має значення (70,40%) або взагалі не звертає уваги на це питання (1,40%). Деякі респонденти, навпаки, вважають, що доцільно враховувати вік (21,10%). Отже, необхідно враховувати це питання відповідно до обставин і можливостей ТОВ «МС-Зв'язок». Соціальний пакет повинен бути впливовим інструментом для організації та підвищення ефективності роботи, для успіху і тривалості трудових відносин між роботодавцем і працівником. Тому при створенні соціального пакету виникає питання про те, чи потрібно працівникові надавати кошти для виконання додаткових зобов'язань і функцій.

Дослідження показують, що в умовах ТОВ «МС-Зв'язок» це не має значення (53,50% відповідей респондентів) або краще взагалі не розглядати таке

питання (32,40% відповідей респондентів).

Соціальний пакет має бути корисним не тільки для потреб та підтримки фахівців, але й для роботодавця. Тому вони вибирають певний спосіб вирішення цієї проблеми. На рівні ТОВ «МС-Зв'язок» рекомендуються 4 з них (рисунок 2.10).

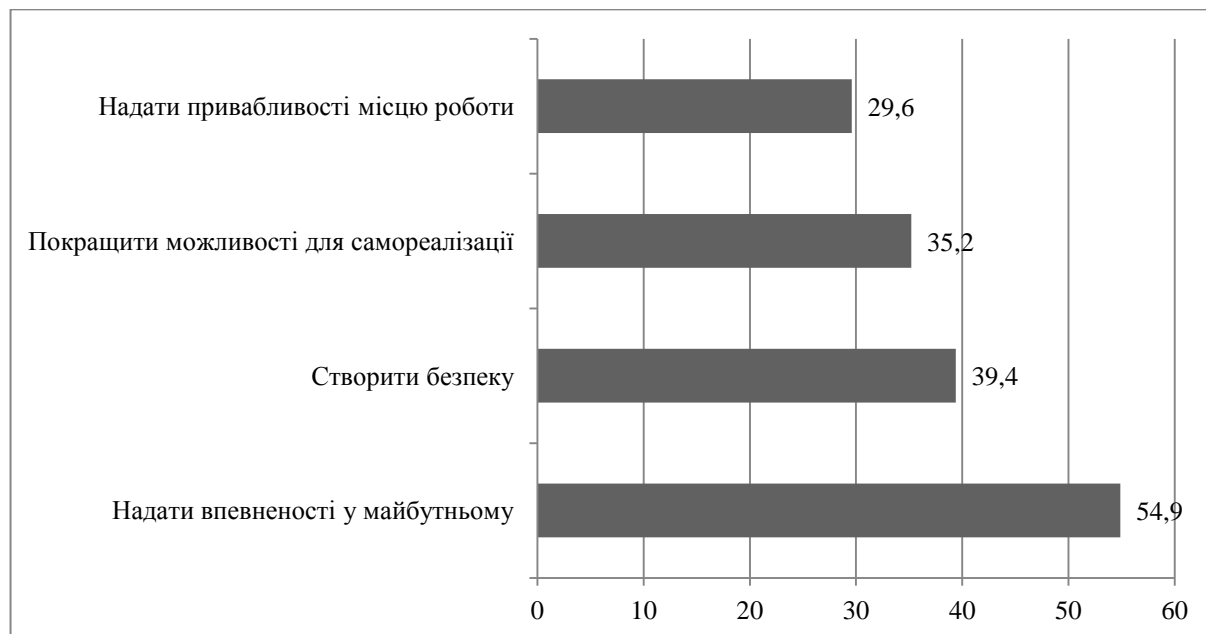


Рисунок 2.10 - Можливі шляхи задоволення потреб працівників під час формування соціального пакету на ТОВ «МС-Зв'язок»

Згідно з рисунком 2.10, при створенні соціального пакету працівники пріоритет віддають забезпеченню майбутньої довіри (54,90%) і забезпечення безпеки (39,40%). Як уже згадувалося вище, соціальний пакет має бути певною мірою універсальним, але в той же час враховувати індивідуальні потреби працівників в умовах конкретної аптеки.

Пропонується розглянути створення соціального пакету працівників. Для цього обґрунтовуються компоненти соціального пакету, які відповідають потребам працівників на ТОВ «МС-Зв'язок». Таким чином, за результатами оцінки експертів стало ясно, що респонденти віддають перевагу компонентам соціального пакету, які перераховані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Складові соціального пакету, яким надають перевагу працівники ТОВ «МС-Зв'язок»

Складові СП	Рейтинг за вагомістю	Кількість експертів, що підтримали	
		абс.	%
Оплата витрат на професійне навчання	1	120	84,51
Безкоштовний щорічний медичний огляд	2	118	83,10
Надання спеціального одягу	3	114	80,28
Оплата проїзду до місця роботи (палива)	4	88	61,97
Часткова оплата відпочинку	5	74	52,11
Компенсація витрат на оренду житла	6	40	28,17
Дитячі подарунки на свята	7	38	26,76
Оплата або дотація на харчування	8	32	22,54
Проведення спортивно-оздоровчих заходів	9	30	21,13
Оплата мобільного зв'язку	10	18	12,68
Надання кредитів роботодавцем	11	12	8,45
Інше	12	12	8,45

З таблиці 2.11 видно, що основні складові соціального пакету для працівників ТОВ «МС-Зв'язок» включають професійне навчання (84,51%), безкоштовне щорічне медичне обстеження (83,10%), забезпечення спеціальним одягом (80,28%), проїзд на роботу (паливо) (61,97%) та відпочинок (52,11%), що сприяє підтримці професійної діяльності працівників. Інші елементи соціального пакету також мають значення, що підтверджується їх рейтингом із 6-го по 11-е місце. Згідно з думкою експертів, важливими є й можливі зміни та доповнення до цього списку (12-е місце), що також заслуговують на увагу при формуванні пакету. Особливості уточненого компонента соціального пакету дещо відрізняються від загальних даних щодо переваг працівників, що видно на рисунку 2.11. Формування соціального пакету має враховувати як особисту, так і організаційну ефективність працівників, що позитивно впливає на тривалість і успішність трудових відносин між працівниками і роботодавцем. Створення такого пакету повинно бути економічно доцільним та в межах фінансових можливостей ТОВ «МС-Зв'язок».

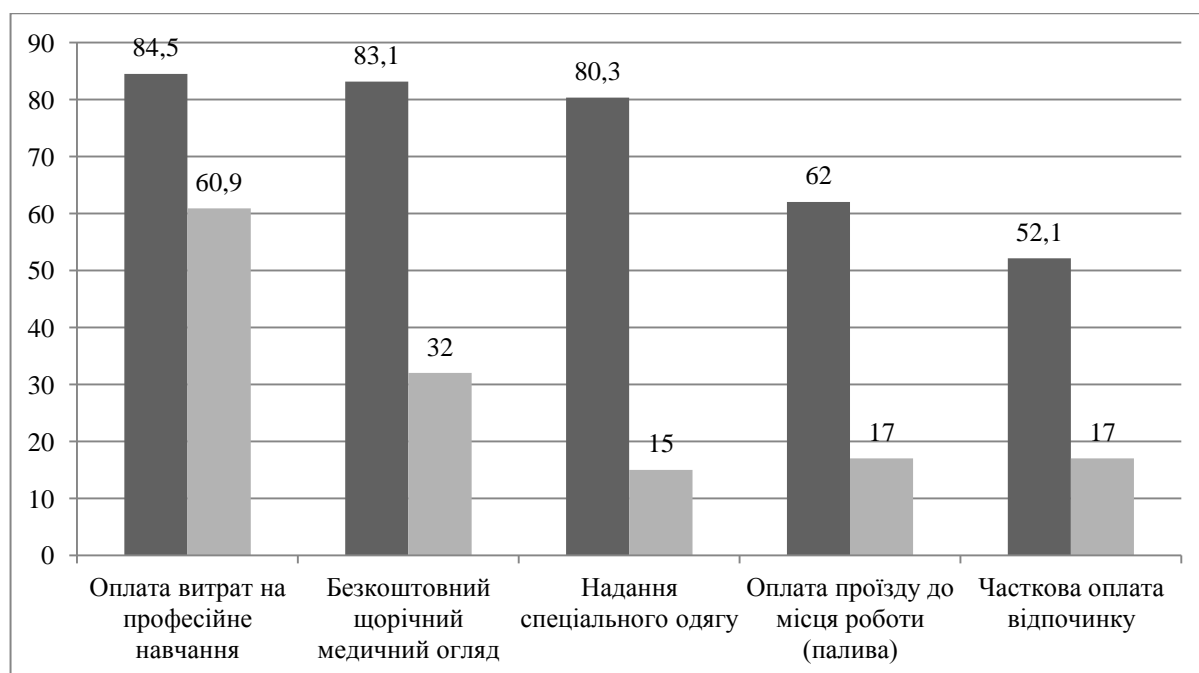


Рисунок 2.11 - Основні складові соціального пакету для працівників на ТОВ «МС-Зв'язок» проти загальностатистичних даних за рівнем переваг

ТОВ «МС-Зв'язок» повинне бути представлене не як адміністративний обов'язок, а як інвестиції в персонал. Цього можна досягти різними способами створення соціального пакету. Грунтуючись на думці експертів, ми виділили 10 напрямків такої підтримки (таблиця 2.12).

З таблиці 2.12 видно, що серед напрямків підтримки працівників при формуванні соціального пакету в ТОВ «МС-Зв'язок» найбільш важливі з них отримують підтримку від фахівців в межах від 49,30% до 33,80% (з 1-го по 5-е місце). Серед них найвищу оцінку отримали: підвищений інтерес до роботи (№1), бажання залишатися на робочому місці (№2), бажання зосередитися на результатах роботи (№3), а також підвищення рівня професійних стандартів. Це свідчить про позитивний вплив на соціальний захист та поліпшення умов професійної діяльності працівників ТОВ «МС-Зв'язок». За думкою респондентів, цей вплив, ймовірно, має варіюватися в межах від 100% до 50% (128 респондентів, що складає 90,14% від загальної кількості респондентів) (рисунок 2.12).

Таблиця 2.12 - Напрями підтримки працівників під час формування соціального пакету у ТОВ «МС-Зв'язок»

Напрями підтримки	Рейтинг за вагомістю	Кількість експертів, що підтримали	
		абс.	%
Посилити зацікавленість у роботі	1	70	49,30
Посилити бажання утриматись на робочому місці	2	68	47,89
Посилити бажання зосередитись на результатах своєї праці	3	62	43,66
Сприяти досягненню відповідності професійним стандартам	4	54	38,03
Сприяти досягненню вимог професійних компетенцій	5	48	33,80
Активізувати реагування на проблеми в закладі та можливостях їх розв'язання	6	46	32,39
Посилити рівень інформаційної доступності до професійних питань	7	40	28,17
Розширити професійну інтегрованість через онлайн системи	8	38	26,76
Посилити відповідальність за виконання своїх обов'язків	9	36	25,35
Залучити додаткові інформаційні технології за рахунок роботодавця	10	32	22,54

Виходить, що при створенні соціального пакету працівників на ТОВ «МС-Зв'язок» необхідно орієнтуватися на певні особливості.

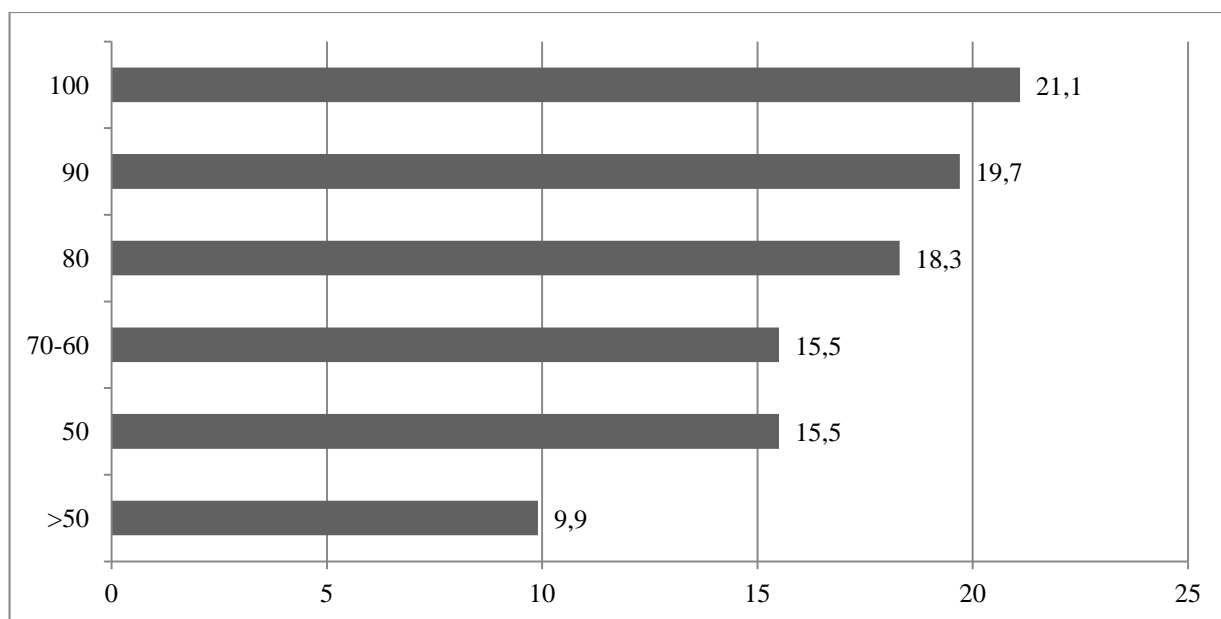


Рисунок 2.12 - Можливий рівень впливу соціального пакету на соціальний захист працівників ТОВ «МС-Зв'язок»

Для цього потрібно враховувати конкретні групи співробітників ТОВ «МС-Зв'язок», методи, які здатні задовольнити потреби як працівників, так і роботодавця, перелік складових соціального пакету, а також необхідність виконання працівниками додаткових обов'язків і функцій.

Висновки до розділу 2

Аналіз впливу формування соціального пакету на регулювання соціально-трудових відносин виконано на ТОВ «МС-Зв'язок». Проведено аналіз загальних характеристик діяльності компанії та основних техніко-економічних показників. За результатами аналізу господарської діяльності, чистий прибуток ТОВ «МС-Зв'язок» зріс на 14,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, порівняно з попереднім роком, збільшився на 62,2%. Продуктивність праці зросла в період з 2021 по 2023 рік. Заробітна плата штатних співробітників ТОВ «МС-Зв'язок» також збільшилася, при цьому базова заробітна плата зросла на 35,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшилася на 99,2% порівняно з 2022 роком. Аналогічні зміни відбулися й у допоміжному фонді заробітної плати. Через війну в Україні виплату надбавок і доплат до тарифних ставок та посадових окладів було призупинено, а матеріальна допомога у 2022 році була на 42,6% нижчою порівняно з 2021 роком. Середньооблікова чисельність співробітників в компанії протягом звітної періоду коливалася. Загалом, у період з 2021 по 2023 рік не відбулося суттєвих змін у структурному складі робочої сили ТОВ «МС-Зв'язок» та співвідношенні між окремими категоріями.

Дослідження формування та надання соціальних пакетів співробітникам ТОВ «МС-Зв'язок» показало найбільш важливі елементи соціальних пакетів, яким співробітники віддають перевагу, і виявило певні відмінності. Визначено напрямок підтримки співробітників при створенні соціальних пакетів в ТОВ «МС-Зв'язок».

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ТОВ «МС-ЗВЯ'ЗОК»

3.1 Визначення пріоритетних складових соціального пакету для різних категорій працівників підприємства

У багатьох промислово розвинених країнах законодавство встановлює основні принципи та правила як матеріальної винагороди, так і соціальних пільг для працівників. У ринковій економіці система оплати праці є не лише пасивним механізмом підтримання необхідних умов життя працівників, але й ефективним засобом залучення та утримання талантів, а також стимулювання продуктивності праці та професійного зростання працівників. В Україні, в умовах зростання середньої заробітної плати та жорсткої конкуренції, компанії починають приділяти більше уваги розробці соціальних пакетів для своїх працівників. Проблема ефективного впровадження соціальних пакетів не може бути вирішена без встановлення принципів, методів та процедур їх формування [30, с.136].

З розвитком соціально-трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками сформувався ряд аспектів, пов'язаних із «соціальним пакетом» для кожного працівника, а саме: Головне, елементи соціального пакету обирає сам працівник, який має право вирішувати. можливість зробити вибір на користь збільшення розміру оплати найважливіших для нього і його послуг за рахунок зменшення обсягу інших; з іншого боку, пакет, обраний працівником із безлічі різноманітних пакетів пільг і послуг, що надаються компанією, має майже однакову вартість, але відрізняється «змістом»; по-третє, матеріальні статки, що становлять соціальну оболонку працівника, визначаються ним самостійно в межах балів, отриманих за підсумками річної атестації; по-четверте, соціальний пакет встановлюється спеціально для окремих категорій працівників того чи іншого підрозділу; По-п'яте, досьє заповнюється відповідно до положень закону та власної поведінки компанії та містить основні моменти [31, с. 54].

Досвід розвинених країн підтверджує ефективність використання соціальних пакетів як для працівників, так і для підприємств. Основною перевагою є економічна ефективність, що полягає у перерозподілі фінансових ресурсів, а також соціальна ефективність, яка забезпечується через формування матеріальних і нематеріальних складових доходу працівників. Однак, аналізуючи українську нормативно-правову базу, що регулює формування соціальних пакетів, можна відзначити, що в Україні відсутній єдиний нормативно-правовий підхід до цієї проблеми. Тому в науковій літературі розглядаються різні аспекти формування соціальних пакетів, включаючи правовий, організаційно-економічний і екологічний аспекти.

Теоретичні методи, запропоновані в цих дослідженнях, стають основою для розробки методологічного підходу до практичної реалізації соціальних пакетів на підприємствах. Удосконалення цієї методології має сприяти підвищенню ефективності мотивації працівників, поліпшенню продуктивності праці, підтриманню дисципліни, утриманню кадрів та покращенню їх соціального захисту через запровадження диференційованих соціальних пакетів для різних категорій працівників [33].

Реалізація соціального пакету має на меті досягнення головної мети — узгодження індивідуальних потреб працівників із стратегічними цілями компанії. Таким чином, соціальний пакет (його складові та обсяги) виступає потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, а також на тривалість і успіх трудових відносин між працівниками та керівництвом. Кожен соціальний пакет потребує індивідуального підходу, при цьому слід дотримуватись загальних принципів його розробки, впровадження та використання.

Запропонований методичний підхід до формування соціального пакету був перевірений на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», де на основі дослідження пріоритетних складових соціального пакету, визначених через анкетування окремих категорій працівників, була розроблена його натурально-речова структура.

У процесі систематизації, обробки та аналізу соціологічних досліджень було виявлено основні складові соціального пакету (s_{ij}) та розроблено його натурально-речову структуру для різних категорій працівників (S_i).

Оскільки формування соціального пакету не лише визначає його структуру, але й значною мірою пов'язане з фінансовим забезпеченням, важливим аспектом управління компанією є визначення та порівняння оптимальних витрат на цей пакет. Вартість надання соціального пакету компанії ($V_{соц}$) зазвичай розраховується за допомогою наступної формули [34, с.252]:

$$V_{соц} = \sum_{i=1}^n S_i, \quad (3.1)$$

де i – найменування соціального пакета ($i= 1..n$).

Для досліджуваного підприємства $n=8$ i відповідає наступним категоріям:

$i=1$ – соціального пакета “Керівник” для керівників управління;

$i=2$ – “Керівник” для керівників відділів;

$i=3$ – “Спеціаліст” для спеціалістів управління;

$i=4$ – “Спеціаліст” для спеціалістів відділів;

$i=5$ – “Службовець”;

$i=6$ – “Робочий” для робочих основних відділів;

$i=7$ – “Робочий” для робочих допоміжних відділів;

$i=8$ – “Молодіжний”;

S_i – витрати на забезпечення i -го соціального пакета для відповідної категорії працівників, грн.

Для ефективного формування соціальних пакетів необхідно враховувати очікування працівників, що можна досягти через соціологічні опитування та активну участь співробітників у цьому процесі. Опитування є одним із найбільш результативних методів для визначення вподобань працівників щодо різних видів соціальних пільг. Водночас важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, оскільки вибір пільг тісно пов'язаний з економічними, соціальними та екологічними умовами на підприємстві. Особливо важливим є процес

формування соціальних пакетів для промислових підприємств із шкідливими умовами праці, де соціальні пільги можуть мати особливе значення для працівників.



Рисунок 3.1 - Алгоритм формування прибутку ТОВ «МС-Зв'язок» в процесі визначення складових соціального пакета

Під час дослідження було розроблено вісім соціальних пакетів, з яких сім були сформовані відповідно до категорій працівників та їх робочих місць. Нижче представлено порівняння складових соціальних пакетів за оцінками, визначеними за натуральними та вартісними показниками, для різних категорій працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 3.1) (Додаток Д).

Молодіжний пакет було розроблено спеціально для молодих працівників на основі аналізу анкет усіх респондентів віком до 30 років.

Для успішного впровадження соціального пакету важливо не тільки забезпечити працівників інформацією про його зміст, але й активно популяризувати його переваги. Ефективність використання соціального пакету значно залежить від того, наскільки добре нові працівники ознайомлені з доступними пільгами, а також від коригування пакету на основі відгуків працівників і результатів додаткових соціологічних досліджень та анкетувань про реальну реалізацію цього пакету.

Таким чином, на основі аналізу соціологічних опитувань було визначено пріоритетні складові соціального пакету та сформовано їх конкретну структуру для кожної категорії працівників ТОВ «МС-Зв'язок».

3.2 Технологія впровадження компенсаційного соціального пакету на ТОВ «МС-Зв'язок»

Те, що може бути привабливим для керівників середньої та нижчої ланки, не обов'язково відповідає інтересам виробничого персоналу, що безпосередньо впливає на загальну ефективність роботи компанії. Тому розробка таких елементів мотиваційної системи, як компенсаційні пакети, є важливим кроком для вирішення цієї проблеми.

Метою цього заходу є аналіз підходів до формування компенсаційних пакетів та можливостей їх впровадження в українських компаніях. Оглядаючи західний досвід мотивації, можна відзначити, що ефективним елементом системи мотивації є формування компенсаційного пакету. Такий пакет включає в себе різноманітні компенсації та відшкодування від компанії за витрачені працівником фізичні та розумові зусилля, а також додаткові винагороди, які допомагають покращити якість трудового життя працівників та підвищити ефективність їхньої

праці [38, с.99].

На рисунку 3.2 представлені підходи до формування компенсаційних пакетів на ТОВ «МС-Зв'язок», а також розкрито сутність кожного з них.



Рисунок 3.2 - Підходи до формування компенсаційного пакету на ТОВ «МС-Зв'язок»

Як видно, основним підходом є створення різних типів пакетів, які залежатимуть від складу окремих елементів компенсаційного пакета. У той же час, додаткова винагорода надається всім працівникам компанії лише за сам факт роботи в організації. Ця винагорода не передбачена законодавством, не залежить від кількісних чи якісних результатів роботи працівників і визначається на основі фінансових можливостей компанії.

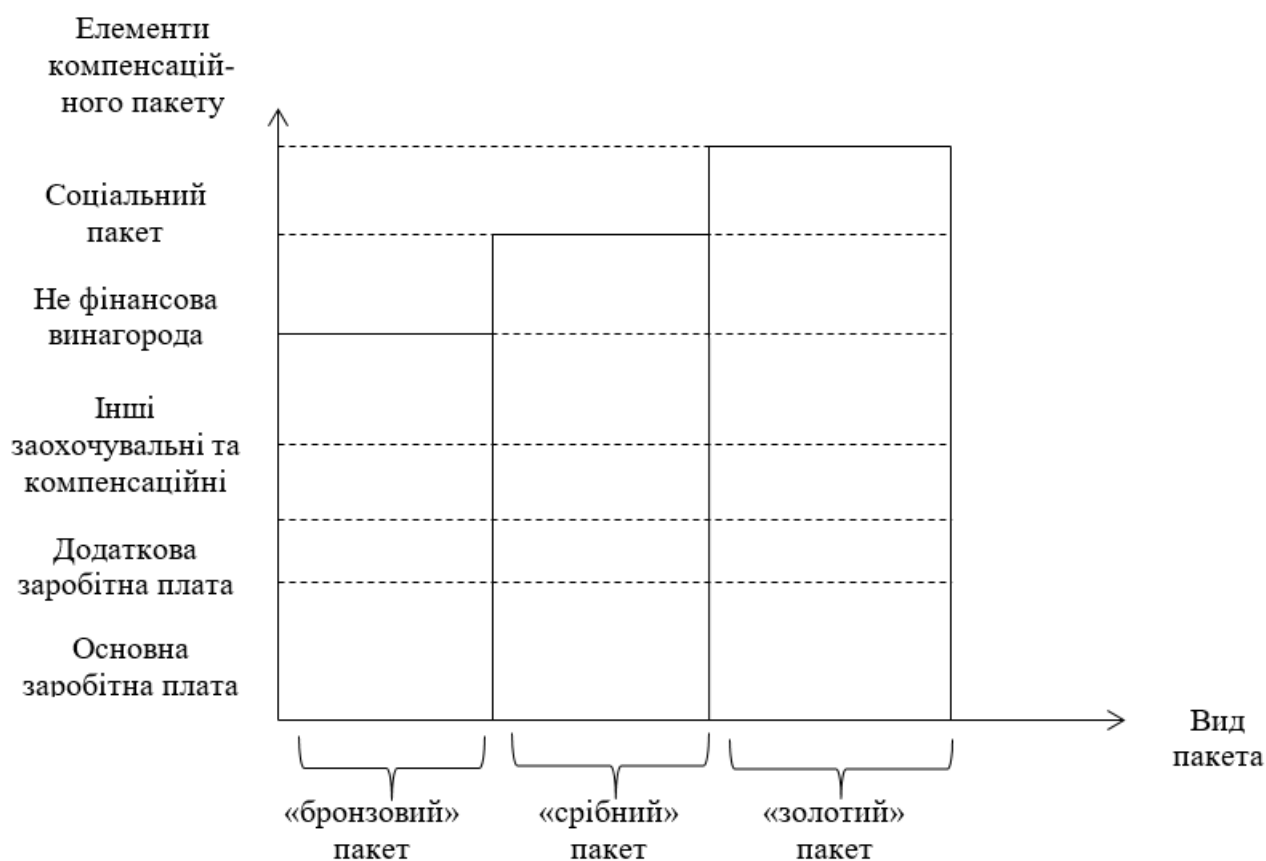


Рисунок 3.3 - Компоненти різних типів компенсаційних пакетів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі базового підходу

В рамках цього підходу автори пропонують розрізняти такі типи компенсаційних пакетів: «бронзовий», «срібний» та «золотий».

«Бронзовий пакет» включає лише заробітну плату та елементи соціального забезпечення, що передбачені законодавством, без додаткових виплат, послуг чи пільг.

«Срібний пакет» включає все, що є в «бронзовому», а також додаткові стимулюючі виплати, негрошові винагороди та мінімальні соціальні пільги та

послуги, які надаються згідно з фінансовими можливостями компанії.

«Золоті» компенсаційні пакети мають ширший спектр компонентів соціальних пакетів, розмір яких визначається індивідуально для кожної компанії.

На рисунку 3.3 показано розподіл компонентів для різних типів пакетів відповідно до базової ідеї.

Дискримінаційний підхід до категорій персоналу передбачає різні конфігурації складових компенсаційного пакету для кожної групи працівників.

Для визначення розміру базової заробітної плати необхідно встановити певний діапазон, який буде гарантувати матеріальну винагороду за виконання обов'язків у межах конкретної категорії персоналу. Така система оплати праці є ефективною, коли заробітна плата працівника не залежить від кількості виконаної роботи.

Таблиця 3.2 показує складові соціального пакету та нематеріальної винагороди для різних категорій персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» (Додаток Ж).

Аналіз робочих місць дозволив виділити такі категорії персоналу, як топ-менеджери, керівники бізнес-підрозділів, керівники функцій та їхні заступники, фахівці, службовці, ключові працівники та допоміжний персонал. На основі маркетингового аналізу зовнішнього та внутрішнього ринку праці встановлено середню заробітну плату персоналу кожної категорії з урахуванням таких параметрів, як тип посади, ранг, кількість працівників на одну вакансію, середня заробітна плата та галузева приналежність [41, с.11].

Для того, щоб співробітники могли зростати в межах однієї категорії, необхідно встановити однакові "точки розгалуження", що включають посади різних рангів і категорій. Згідно з сучасними рекомендаціями експертів з управління персоналом, точки розгалуження розподіляються в таких діапазонах: 30-50% для загального персоналу, 50-60% для професійного персоналу та 60-70% для менеджерів.

Соціальні пакети та нематеріальна винагорода для персоналу таких категорій, як топ-менеджери, директори бізнес-ліній, керівники функціональних підрозділів та їхні заступники, повинні включати максимальний елемент

фінансових можливостей компанії.

Останні дві категорії відрізняються від перших тим, що пропонують можливість кар'єрного зростання.

У випадку з професійними робочими місцями соціальний пакет і нематеріальна складова винагороди є невеликими. Крім того, такі пільги, як безвідсоткові позики, витрати на освіту та відпочинок дітей, надаються не всім працівникам, а лише тим, хто заслуговує на винагороду за результатами роботи за певний період часу [42, с.9].

Дотації на мобільний зв'язок та службовий транспорт надаються лише тоді, коли вони дійсно необхідні для виконання службових обов'язків.

На додаток до вищезазначених відмінностей між цією категорією та попередніми трьома категоріями, фахівці можуть працювати на умовах гнучкого графіка. Працівники інших категорій (за винятком фахівців) не можуть працювати таким чином, оскільки вони повинні бути на роботі постійно.

Соціальні пакети та нематеріальні пільги для співробітників, ключових працівників і допоміжного персоналу включають: харчування за пільговими цінами в їдальні, можливість займатися спортом на спеціально обладнаних майданчиках, надання гуртожитків для молодих працівників, виплату матеріальної допомоги в певних ситуаціях, подарунки та сувеніри для відзначення досягнень, оплату фірмового одягу, надання безвідсоткових позик (за результатами роботи) і можливості кар'єрного росту. Розміри та види премій, а також їх класифікацію представлено в таблиці 3.3.

Диференційований підхід також дозволяє застосовувати «привілейовані» та «стандартні» види пакетів для формування системи винагород. Це базується на рекомендаціях В. В. Музиченка, який пропонує обирати найефективніші мотиваційні інструменти відповідно до принципу «80/20»: «20% зусиль дають 80% результату» [42, с. 9]. Цей закон був сформульований італійським економістом Вільфредом Парето в 1897 році, який показав, що більшість капіталу (80%) належить лише невеликій частині людей (20%).

Таблиця 3.3 - Розмір та види премій на ТОВ «МС-Зв'язок»

Види премій	Категорія персоналу та розмір премії у %					
	Вищий керівник	Директори за напрямками	Керівники функціональних підрозділів та їх заступники	Фахівці	Службовці	Основні робітники та допоміжний персонал
За якість продукції						
Виробництво високоякісної продукції (відсоток бракованої продукції не перевищує гранично допустимого рівня).	10	8	5	1		8
Фактичний рівень відмов. На 10% нижче стандарту	20	15	10	2		15
За економічні показники						
Планування виробництва з урахуванням обсягів випуску та асортименту продукції	30	20	10	5	5	20
Витрати на досягнення цілей на гривню обороту	30	20	10	5	5	20
Покриття особистих витрат підприємців, необхідних для реалізації робочої програми.	20	15	10	2	2	
На моїй нинішній роботі я виконую кілька завдань, які не вимагають великих розумових зусиль.	20	15	10	5	5	15

Згідно з рекомендаціями В. Музиченка, слід визначити близько 20% ключових працівників компанії за чисельністю персоналу та створити для кожного з них окремий «привілейований» пакет винагород. Для решти 80% співробітників він пропонує запровадити стандартний пакет, який базується на компетенціях та цілях компанії. Цей підхід, на його думку, дозволить знизити витрати на розробку ефективної програми мотивації.

Кумулятивний підхід до формування компенсаційних пакетів передбачає використання низки показників і їхнього значення в загальних результатах, таких як освіта, досвід роботи, інтелектуальні та фізичні зусилля, ініціативність, самостійність, відповідальність за роботу інших, ефективне використання робочого часу, міжособистісні стосунки, ставлення до роботи, особистий розвиток та організаторські здібності. Цей підхід також передбачає

вдосконалення змісту соціального пакету (таблиця 3.4) (Додаток З).

Для присвоєння балів за кожним показником необхідно здійснити наступні кроки: визначити групи експертів та ключові показники; визначити кількість балів за кожним показником; присвоїти бали кожному елементу пакета винагород; сформуванати пакет винагород відповідно до кількості набраних працівником балів.

Таким чином, існує п'ять основних груп, до яких відносяться працівники на основі набраних балів: група 1 - менше 11 балів; група 2 - від 11 до 24 балів; група 3 - від 25 до 33 балів; група 4 - від 34 до 44 балів; група 5 - від 45 до 55 балів.

Потім кожному працівнику присвоюється певна кількість балів для визначення складових його компенсаційного пакету (таблиця 3.5) (Додаток І).

У зв'язку з цим цей підхід фокусується на соціальних пакетах і негрошових винагородах.

Це пов'язано з тим, що саме у виборі цих компонентів виявляються найбільші відмінності у вподобаннях працівників. Вибір компонентів соціального пакету та негрошової винагороди на ТОВ «МС-Зв'язок» проілюстровано на рисунку 3.4 (Додаток К).

Роблячи вибір на основі індивідуальних показників, працівники можуть отримати соціальний пакет і нематеріальну винагороду, які найкраще відповідають їхнім потребам.

3.3 Оцінювання ефективності стану соціально-трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»

Ефективність соціально-трудових відносин безпосередньо визначає якість трудового життя, рівень соціальної гармонії, продуктивність праці та соціально-економічний розвиток. Саме тому кожен підприємець має звертати увагу на стан трудових відносин у своїй організації та вдосконалювати їх ефективність через

використання перевірених принципів, методів і правил.

Оцінка і аналіз соціально-трудових відносин на підприємстві є важливим завданням, яке дозволяє визначити стан соціально-трудових відносин серед працівників. На ТОВ «МС-Зв'язок» метою такого аналізу є вивчення цих відносин серед працездатного населення. Оцінка розвитку соціально-трудових відносин є складним і багатогранним процесом, що досягається через моніторинг соціально-трудової сфери.

Проблеми, що виникають у соціально-трудовій сфері підприємства, часто пов'язані з трудовими відносинами. Напруга в колективі зазвичай зростає в періоди зниження заробітної плати, затримок виплат, простоїв або масових скорочень. Моніторинг соціально-трудової сфери є важливою частиною національної системи, яка забезпечує постійне відстеження ситуації в цій сфері. Основним завданням моніторингу соціально-трудових відносин є постійний аналіз поточної ситуації в цій сфері, виявлення негативних трендів, запобігання соціальній напрузі та прогнозування можливих змін. При моніторингу соціально-трудової сфери вивчаються такі показники, як структура зайнятості, рухи на ринку праці, рівень безробіття, умови та безпека праці, доходи, а також рівень життя населення. На корпоративному рівні це включає:

- Зайнятість — зміни в кількості та структурі працівників, переведення персоналу, підготовка та перепідготовка кадрів.
- Умови праці та безпека — стан виробничого середовища, кількість робіт на шкідливих умовах, рівень нещасних випадків.
- Оплата праці та соціальна підтримка — рівень середньої заробітної плати, форма преміювання, надання матеріальної допомоги.
- Трудові відносини — кількість трудових спорів, їх причини, стан страйкового руху.

Моніторинг соціально-трудової сфери на ТОВ «МС-Зв'язок» показав, що значна частина персоналу виявила незадоволення умовами праці (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Результати моніторингу трудових відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»

Назвіть причину, чому Ви не задоволені своєю роботою	Відповіді респондентів, %	Відповіді респондентів, чол.
Низька заробітня плата	31,1	62
Несвоєчасна виплата зарплатні	25,5	51
Незабезпеченість гідними умовами праці	10,3	21
Незабезпеченість необхідними засобами праці	8,5	17
Неповна оплата лікарняного та відпустки	6,1	12
Несприятливий мікроклімат в колективі	12,3	25
Важко відповісти	6,2	12
Разом	100	200

Оцінка стану і розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві є складним і важливим завданням, оскільки від ефективного вирішення виявлених проблем залежить стабільність та благополуччя суспільства. Для здійснення моніторингу соціально-трудових відносин необхідно застосовувати різні методи, які можна поділити на кілька основних груп (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Методи оцінки стану соціально-трудових відносин

Методи оцінки стану соціально-трудових відносин	Опис методів
Нормативно-правові	Є результатом діяльності органів законодавчої, виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Програмно-цільові	Передбачають розробку та використання програм у соціально-трудовій сфері.
Адміністративно-розпорядчі. Організаційно-впорядкувальні	Застосовуються на рівні підприємств та організацій.
Договірні	Мають за мету проведення консультацій, переговорів між соціальними партнерами та укладанням системи угод і договорів на різних рівнях соціально-трудових відносин.
Погоджувально-арбітражні	Мають на меті запобігання трудовим конфліктам та залагоджування їх без соціальних потрясінь та руйнівних процесів.
Партисипативні	Мають на меті впровадження сучасних форм й методів участі найманих працівників в управлінні виробництвом.

Для кількісної оцінки гідних умов праці експерти МОП проаналізували

доступність роботи для кожного бажаючого, прийнятність форм зайнятості, рівень продуктивності праці, адекватність заробітної плати, справедливість у відносинах між працівниками, задоволеність робочим часом, стабільність і надійність зайнятості, безпеку праці та особистого життя, стан соціального захисту, а також гармонійне поєднання роботи та особистого життя.

Запропоновано застосовувати систему показників (індикаторів), яка дозволяє оцінити ступінь реалізації соціального діалогу. Багаторічні наукові дослідження, спрямовані на розробку відповідної системи критеріїв, дозволили вченим дійти висновку щодо доцільності використання показників якості трудового життя як індикаторів розвитку соціально-трудова відносин.

Якість трудового життя визначається як систематизований набір показників, що відображають умови праці та виробничого життя в найширшому розумінні. Ці показники дозволяють оцінювати рівень задоволення потреб і інтересів працівників, а також використання їхніх здібностей (інтелектуальних, творчих, моральних, організаційних, комунікативних тощо). Ця концепція спрямована на забезпечення задоволення ключових особистісних потреб співробітників через їхню діяльність на підприємстві [2]. В основі концепції якості трудового життя лежить створення умов, які максимально ефективно використовують людський потенціал.

Основними принципами концепції якості трудового життя є забезпечення задоволення працівника від виконання роботи та реалізації власного потенціалу, що виступають провідними мотивуючими факторами, переважаючи такі стимули, як рівень заробітної плати чи кар'єрне просування. На підприємствах це реалізується через впровадження трудової демократії — розширення участі співробітників у процесах управління та володіння підприємством, а також створення умов для постійного розвитку професійних і особистісних навичок працівників.

Покращення якості трудового життя передбачає позитивну зміну будь-якого з ключових параметрів. При цьому працівники мають бути зацікавлені у власному добробуті та сприяти вдосконаленню умов своєї праці.

Сучасний стан якості трудового життя українських працівників не відповідає вимогам, що пов'язано із затяжною економічною кризою. Це свідчить про необхідність термінового вирішення проблем ефективності соціально-трудова відносин як на рівні держави, так і окремих підприємств.

Для оцінки взаємозв'язків факторів якості трудового життя запропоновано використовувати показники трудового потенціалу, серед яких: фізичне та психічне здоров'я, моральні принципи, креативність, активність і залученість, організованість, рівень освіти, професіоналізм, а також оптимальне використання робочого часу. Використання індексу тривалості життя дозволяє здійснювати порівняльний аналіз соціально-економічних умов різних регіонів та підприємств, оцінювати стан трудових відносин і їхню результативність. Запровадження цих методик сприяло загальному покращенню показників якості трудового життя (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Ефективність вдосконалення соціально-трудова відносин на ТОВ «МС-Зв'язок»

Заходи вдосконалення СТВ на підприємстві	Результати вдосконалення СТВ		
	підвищення продуктивності праці, %	відносна економія чисельності, осіб	економія фонду зарплати, грн
1. Впровадження нового обладнання або використання нової технології	2,0	4	6000
2. Вдосконалення системи оплати праці	1,5	3	4500
3. Поліпшення використання робочого часу	1,0	2	3000
4. Підвищення кваліфікації робітників	0,5	1	1500
Разом	5	10	15000

Створення в Україні сучасної системи соціально-трудова відносин, що відповідає принципам соціально орієнтованої ринкової економіки, має передбачати: забезпечення прав і свобод людини, сприяння розвитку особистості, гуманізацію та інтелектуалізацію праці, стабільність та ефективність зайнятості,

захист національного ринку праці, забезпечення гідних умов праці, а також належний рівень соціального захисту та забезпечення.

Висновки до розділу 3

Для розробки ефективного соціального пакета як інструмента регулювання соціально-трудових відносин у ТОВ «МС-Зв'язок» запропоновано наступні кроки: визначення ключових компонентів соціального пакета для різних категорій працівників компанії. Зокрема, рекомендується розглянути можливість формування комплексного соціального пакета для співробітників. Для цього обґрунтовуються компоненти соціального пакету, які відповідають потребам працівників на ТОВ «МС-Зв'язок». Важливою умовою для детального формування соціального пакету для працівників є особиста і організаційна ефективність їх роботи, що в той же час позитивно впливає на тривалість і успішність трудових відносин між ними і роботодавцем. Створення такого соціального пакету повинно бути в межах фінансових можливостей та економічної доцільності ТОВ «МС-Зв'язок».

Запропоновано технологію впровадження компенсаційного соціального пакету на ТОВ «МС-Зв'язок». Крім того, працівники можуть брати участь у формуванні таких пакетів, вирішуючи, яким набором послуг вони хотіли б користуватися. Такий підхід відомий як підхід "кафетерію". Однак працівники не можуть обирати складові свого компенсаційного пакету, оскільки розмір основної та додаткової заробітної плати визначається роботодавцем на основі результатів роботи працівника.

Роблячи вибір на основі індивідуальних показників, працівники можуть отримати соціальний пакет і нематеріальну винагороду, які найкраще відповідають їхнім потребам.

Інтегрований підхід включає чотири окремі компоненти, згадані вище.

Іншими словами, всім працівникам надається мінімальний набір послуг, після чого визначаються додаткові послуги, які можуть бути включені в індивідуальні пакети винагород відповідно до посади, стажу роботи та інших критеріїв.

Використання компенсаційних пакетів в управлінській практиці дозволяє більш диференційовано задовольняти потреби працівників, підвищує ефективність їхньої праці, демонструє турботу керівництва про інтереси кожної людини та сприяє зростанню і процвітанню підприємства.

Запропоновано проведення оцінки ефективності соціально-трудових відносин у ТОВ «МС-Зв'язок». Підкреслено важливість здійснення моніторингу стану трудових відносин на підприємстві та необхідність підвищення їх ефективності шляхом комплексного застосування відомих методів для досягнення синергічного ефекту. Запропонований набір процедур та методів сприятиме покращенню стану та підвищенню ефективності трудових відносин у ТОВ «МС-Зв'язок».

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методологічні засади визначення соціального пакету як ефективного інструменту регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Розкрито сутність соціального пакету як засобу реалізації соціальної відповідальності роботодавця, обґрунтовано його формування у контексті регулювання соціально-трудових відносин, а також визначено роль соціального пакету як інноваційного підходу в мотиваційному менеджменті.

Таким чином, соціальні пакети виступають потужним засобом впливу на ефективність, стабільність і тривалість трудових відносин між роботодавцем і працівниками. Водночас, вони є важливим інструментом мотивації, який поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання праці. Це сприяє задоволенню потреб співробітників і позитивно впливає на виробничі процеси. Використання системного підходу до наповнення соціальних пакетів значно полегшує цей процес і забезпечує його більш якісний рівень. Основною умовою успішного впровадження соціального пакету в Україні є адаптація його складових до потреб працівників та актуальних реалій ринку праці. У сучасних умовах, коли багато вакансій пропонують схожі рівні заробітної плати, соціальний пакет стає ключовим чинником у виборі роботодавця.

Дослідження показали, що пандемія COVID-19 суттєво вплинула на процес формування соціальних пакетів в Україні. Зокрема, зріс попит на медичне страхування для співробітників, а через карантинні обмеження більшість компаній були змушені перейти на віддалений формат роботи. Це сприяло впровадженню таких пільг, як додаткові дні відпустки, компенсація витрат на облаштування домашнього робочого місця тощо. Крім того, формування соціальних пакетів зазнало змін внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну.

По-перше, погіршення економічної ситуації в країні часто призводило до

зниження рентабельності підприємств, що змушувало скорочувати витрати на соціальні пакети. По-друге, змінився сам підхід роботодавців до їхньої структури. Зарубіжний досвід свідчить, що медичне та пенсійне страхування стали ключовими елементами соціальних пакетів. Наразі українські компанії дедалі частіше запозичують ці практики, що значно підвищує мотивацію персоналу.

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що роботодавцям важливо включати в соціальні пакети додаткові елементи, які забезпечують конкурентоспроможність у підборі кваліфікованих кадрів, особливо ті, що перевищують мінімальні державні гарантії. Навіть за високої заробітної плати соціальний пакет залишається важливим показником якості трудового життя. Він має бути універсальним, але водночас враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника.

У другому розділі цієї роботи проведено аналіз впливу соціального пакету на регулювання соціально-трудових відносин у ТОВ «МС-Зв'язок». Розглянуто загальну характеристику діяльності підприємства, здійснено аналіз основних техніко-економічних показників, досліджено стан соціально-трудових відносин, а також процес формування та надання соціального пакету працівникам.

ТОВ «МС-Зв'язок» спеціалізується на будівництві споруд електропостачання та телекомунікацій. Аналіз господарської діяльності компанії виявив, що чистий прибуток підприємства зріс на 14,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 62,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці демонструвала зростання протягом 2021–2023 років, тоді як середньооблікова чисельність працівників у цей період зазнавала коливань.

Витрати на сировину в компанії збільшилися на 22,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 50,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Водночас вартість основних засобів на кінець року зросла. Рівень заробітної плати в ТОВ «МС-Зв'язок» підвищився на 16,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 84,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

У структурі оборотних активів підприємства найбільшу частку займає дебіторська заборгованість, частка якої зменшилася з 68,5% у 2021 році до 65,1%

у 2023 році. Частка запасів, навпаки, зросла з 28,3% у 2021 році до 30,3% у 2023 році. У 2022 році вартість майна ТОВ «МС-Зв'язок» знизилася на 2854 тис. грн порівняно з 2021 роком, головним чином через скорочення оборотних активів. У 2023 році майно компанії збільшилося на 92866 тис. грн приросту. Загалом, суттєвих змін у структурному складі трудових ресурсів ТОВ «МС - Зв'язок» та співвідношеннях між окремими категоріями в період з 2021 по 2023 рік не спостерігається.

Вдале поєднання системи соціального забезпечення дозволяє створити успішну систему комунікацій всередині організації (співробітники, відділи, керівники проектів, менеджери з персоналу, керівництво компанії) і з зовнішнім світом (особливо з клієнтами, партнерами і т.д.).

Для ефективного формування соціального пакету як інструменту регулювання соціально-трудова відносин у ТОВ «МС-Зв'язок» було запропоновано визначити пріоритетні компоненти соціального пакету для різних категорій працівників. Також розроблено технологію впровадження компенсаційного соціального пакету на підприємстві. Крім того, запропоновано здійснювати оцінку ефективності стану соціально-трудова відносин у ТОВ «МС-Зв'язок».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Буковинська М.П. Соціальний пакет як спосіб регулювання соціально-трудо-вих відносин. URL: www.nbuu.gov.ua/.../58Bukovinska.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
2. Гриненко А.М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. URL: www.nbuu.gov.ua/portal/soc...4/29.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
3. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально-трудо-вих відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273 - 280.
4. Ткаченко О.М. Обґрунтування наповнення соціального пакету працівника в сучасних економічних умовах. *Наукові праці НУХТ*. 2011. № 41. С. 20-24.
5. Репетяцька В.В. Соціальний пакет к інструмент сучасного механізму мотивування працівників. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm (дата звернення: 25.11.2024).
6. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2010. №5. С.217-220.
7. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2007. №6. С.62-68.
8. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 205–208.
9. Вонберг Т.В., Мотчана Е.М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 167–174.
10. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 96–107.
11. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації

праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.

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

13. Кушина О. Що включається в соцпакет та як його правильно оформити. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-chtovklyuchaetsya-v-socpaket-i-kak-ego-pravilno-oformit> (дата звернення: 25.11.2024).

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

15. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.

16. Семенченко А.В. Дослідження компонентів соціального пакета на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнарод.наук.-практ. конф.*, ХарківТорунь, 3-4 березня 2020 р. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. С. 185–187.

17. Скородумова С. Що мотивує співробітників і які соціальні пакети їм пропонувати. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2479/> (дата звернення: 25.11.2024).

18. Смоквіна Г.А., Мойсей А.В. Досвід розвинених країн з питань розвитку ринку праці: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 248–254.

19. Толуб Н. Курси, турбота про ментальне здоров'я та накопичення балів. Незвичайні соціальні пакети українських роботодавців. URL: <https://thepage.ua/ua/business/socialni-paketi-dlyaspivrobotnikiv-v-ukrayinskih-ta-zakordonnih-kompaniyah> (дата звернення: 25.11.2024).

20. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: Теоретикометодологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

21. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність природа та мотиваційна роль. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226987.pdf> (дата звернення: 25.11.2024).

22. Вонберг Т.В.¹ Дмитрук С.М.² Фафенгут Я.І. Формування соціального пакету компанії в нових соціоекономічних реаліях. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 82. 2023. С. 92-97.

23. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 2. С.6-9.

24. Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності. URL:kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc (дата звернення: 25.11.2024).

25. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1.

26. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. URL:http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/shvets.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

27. Горобець Н.М. Особливості запровадження соціального пакету до трудових угод сільськогосподарських працівників. *Інноваційна економіка*. 2011. №2. С. 236-240.

28. Репетяцька В.В. Здрілюк І.С. Соціальний пакет к інструмент сучасного механізму мотивування працівників. URL:http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm (дата звернення: 25.11.2024).

29. Древаль О.Ю. Аналіз передумов впровадження соціального пакету на підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка та менеджмент"*. 2008. № 8(37). С. 125-129.

30. Єрохін К.Я. Організація раціональної системи преміювання в підприємствах та оподаткування додаткової заробітної плати. *Економіка АПК*. – 2008. – №2. – С. 136-139.

31. Петрушенко М. М. Поєднання комплексного та індивідуального

підходів до структуризації соціального пакета підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. – 2010. – № 2. – С. 54-62.

32. Древаль О.Ю. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. – 2008. – № 2., т.2. – С. 74-80.

33. Харченко Т.М. Соціальний пакет як інноваційна технологія мотиваційного менеджменту. [URL:https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/279.pdf](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/279.pdf) (дата звернення: 25.11.2024).

34. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємств. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції* : зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. XVI, № 4. С. 252-262.

35. Толочко В. М., Зарічкова М. В., Должнікова О. М. Аналіз формування системи соціального захисту в Україні в контексті євроінтеграції. *Відкриваємо нове сторіччя : здобутки та перспективи : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 100-річчю НФаУ*. Харків : НФаУ, 2021. С. 431-433

36. Зарічкова М. В. Впровадження соціального пакету в аптечні заклади України: визначення та порядок обліку. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матеріали V наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20–21 квіт. 2017 р.* Харків : НФаУ, 2017. С. 355-358.

37. Аграмакова Н. В., Гончарова С. Ю., Затейщикова О. О. Аналіз підходів до формування компенсаційного пакету. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. Випуск 3(75) 2016.

38. Городецька Л.О., Ціпан О.Я. Формування та розвиток соціально-трудова відносин в Україні. *Проблеми підвищення інфраструктури : Збірник наукових праць*. К.: НАУ. 2008. №19. С.99 – 105.

39. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.посібник. К.: Кондор, 2004. – 432 с.

40. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини:

Підручник. К.: Знання, 2007. – 535с.

41. Моторна І.І. Соціально-трудові відносини : формування і розвиток : автореферат дисертації на здобуття кандидата економічних наук : 08.00.07 / І.І. Моторна. К.:КНЕУ. 2009. 20с.

42. Шемавнъов С.В. Формування соціально-трудоx вiдносин у сiльськогосподарських підприємств : автореферат дисертації на здобуття кандидата економічних наук : 08.01.03 / С. В. Шемавнъов. Миколаїв, 2005. 20с.