

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Впровадження компенсаційного пакету на підприємстві  
як інструменту забезпечення високої мотивації працівників до праці  
(на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

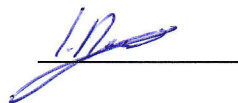
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024379.01.15.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-1



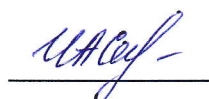
Іван ПОВХ

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



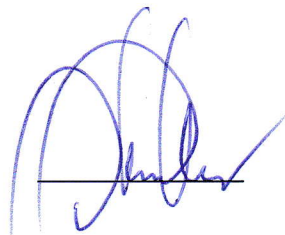
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер  
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

# 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

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Повх Іван Іванович

1 Тема роботи «Впровадження компенсаційного пакету на підприємстві як інструменту забезпечення високої мотивації працівників до праці (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Зелена Марія Іванівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи визначення компенсаційного пакету на підприємстві шляхом забезпечення високої мотивації; 2. Аналіз компенсаційного пакету та мотивації працівників на ХКП «Електротранс»; 3. Формування компенсаційного пакету на ХКП «Електротранс».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Головні методи мотивації. 2. Модель ефективної системи мотивації підприємства. 3. Сучасні підходи до мотивації працівників. 4. Характеристика, підхід та механізм формування компенсаційних пакетів. 5. Типи компенсаційних пакетів. 6. Вплив компенсаційних пакетів на мотивацію працівників. 7.

Міжнародний досвід використання компенсаційних пакетів. 8. Аналіз ефективності компенсаційних пакетів у міжнародній практиці.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи


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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач

  
Підпис

Іван ПОВХ

Керівник кваліфікаційної  
роботи

  
Підпис

Марія ЗЕЛЕНА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Впровадження компенсаційного пакету на підприємстві як інструменту забезпечення високої мотивації працівників до праці (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Повх І. І.,

Керівник Зелена М. І., к.е.н., доц.

Обсяг – 82 с., 5 рис., 26 табл., 4 додатки, 32 джерела.

Ключові слова: персонал, мотивація, компенсаційний пакет, соціальний пакет, соціально-трудова відносина.

Метою кваліфікаційної роботи аналіз впровадження компенсаційного пакету на підприємствах як інструменту мотивації працівників, а також вивчення ефективності цих заходів у різних сферах діяльності.

Об'єктом дослідження виступає компенсаційний пакет як інструмент управління мотивацією працівників.

Предметом дослідження є процес впровадження, структурування та оцінка ефективності компенсаційного пакету як інструменту мотивації працівників на підприємствах, а також його вплив на рівень продуктивності, задоволення та лояльності працівників.

У першому розділі наведено теоретико-методичні основи визначення компенсаційного пакету на підприємстві шляхом забезпечення високої мотивації.

У другому розділі наведено аналіз компенсаційного пакету та мотивації працівників на ХКП «Електротранс».

Третій розділ присвячено формуванню компенсаційного пакету на ХКП «Електротранс», а саме: розробка пропозицій щодо структури та змісту компенсаційного пакету; застосування гнучких форм мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»; розробка індивідуальних мотиваційних планів для працівників ХКП «Електротранс».

22.12.25  
Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні основи визначення соціального (компенсаційного) пакету на підприємстві шляхом забезпечення високої мотивації .....	8
1.1 Сучасні підходи до мотивації працівників на підприємствах. Роль компенсаційних і соціальних виплат у загальній системі мотивації .....	8
1.2 Типи соціальних (компенсаційних) пакетів. Оцінка впливу соціальних пакетів на мотивацію працівників .....	13
1.3 Міжнародний досвід використання соціальних пакетів .....	20
Висновки до розділу 1 .....	26
2 Аналіз соціального (компенсаційного) пакету та мотивації працівників на ХКП «Електротранс» .....	27
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства .....	27
2.2 Аналіз існуючої системи мотивації та соціального пакету на ХКП «Електротранс» .....	36
2.3 Оцінка ефективності соціального пакету для мотивації персоналу ХКП «Електротранс» .....	45
Висновки до розділу 2 .....	51
3. Удосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету та мотивації на ХКП «Електротранс» .....	54
3.1 Розробка пропозицій щодо структури та змісту соціального пакету ....	54
3.2 Розробка механізмів підвищення ефективності мотивації персоналу ХКП «Електротранс» .....	62
3.3 Впровадження системи гнучкого управління мотивацією ХКП «Електротранс» .....	67
Висновки до розділу 3 .....	78
Висновки .....	82
Перелік джерел посилання .....	87
Додатки .....	91

## ВСТУП

В сучасних реаліях стрімкого розвитку економіки та збільшення конкуренції на ринку, ефективне використання трудових ресурсів стає вкрай важливим для успіху підприємства. Одним із ключових аспектів управління персоналом, який безпосередньо впливає на продуктивність та результативність роботи співробітників, є мотивація. Однак, багато підприємств стикаються з проблемою низького рівня мотивації персоналу, що спричиняє зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів та погіршення загальної ефективності діяльності. Відсутність системного підходу до мотивації працівників зменшує їхню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей, що, в свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність та фінансові показники підприємства.

За ринкової економіки підприємства мають перманентно коригувати свої стратегії управління людськими ресурсами, адже ефективність діяльності організації великою мірою залежить від рівня мотивації співробітників. Одним з ключових інструментів для досягнення високої мотивації є впровадження соціальних і компенсаційних пакетів, які сприяють не тільки покращенню матеріального становища працівників, але й їхній задоволеності, продуктивності.

Соціальний (компенсаційний) пакет - це набір пільг та переваг, які надаються працівникам на додачу до базової зарплати. Це можуть бути як грошові виплати (наприклад, бонуси, премії, матеріальна підтримка), так і нематеріальні пільги (страхування, додаткові відгули, корпоративні івенти). Зважаючи на розмаїття цих складових, соціальний пакет стає важливим інструментом управління мотивацією співробітників, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на загальну продуктивність підприємства.

Впровадження соціального пакета на підприємстві відіграє ключову роль у формуванні стабільної та продуктивної робочої атмосфери, підвищенні задоволеності співробітників та зниженні плинності кадрів. Але для досягнення

максимального ефекту важливо коректно підходити до вибору складових пакету, що відповідають потребам і бажанням працівників.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців з питань мотивації. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової мотивації зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Ведерніков, М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, В. Воронкова, Н. Гавкалова, О. Гончар, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єгоршин, Н. Самоукіна, М. Семикіна, С. Цимбалюк, О. Чернушкіна, Л. Чорна та ін. Методологічні засади дослідження компенсаційного пакету висвітлили у своїх працях всесвітньо відомі вчені: В. Гриньова, О. Грішнова, Н. Горєлов, В. Данюк, О. Дороніна, Г. Завіновська, О. Захарова, А. Колот, Ф. Лютенс, В. Соломанідін, С. Цимбалюк.

Метою кваліфікаційної роботи аналіз впровадження соціальних (компенсаційних) пакетів на підприємствах як інструменту мотивації працівників, а також вивчення ефективності цих заходів у різних сферах діяльності. У межах цієї мети передбачено розглянути основні аспекти формування соціальних пакетів, а також дослідити їх вплив на мотивацію та продуктивність працівників.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити сучасні підходи до мотивації працівників на підприємствах. Роль компенсаційних і соціальних виплат у загальній системі мотивації;
- визначити типи соціальних (компенсаційних) пакетів. Оцінка впливу соціальних пакетів на мотивацію працівників;
- вивчити міжнародний досвід використання соціальних пакетів;
- проаналізувати соціальний (компенсаційний) пакет та мотивацію працівників на ХКП «Електротранс»;
- запропонувати удосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету та мотивації на ХКП «Електротранс».

Об'єктом дослідження виступають соціальні (компенсаційні) пакети як інструменти управління мотивацією працівників. Предметом дослідження є

процес впровадження, структурування та оцінка ефективності соціальних (компенсаційних) пакетів як інструментів мотивації працівників на підприємствах, а також їх вплив на рівень продуктивності, задоволення та лояльності працівників.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою праці є об'єктивні економічні закони, категорії та поняття економічної науки, фундаментальні положення економічної теорії, прикладної економіки й управління персоналом підприємства, здобутки наукових розвідок закордонних та вітчизняних науковців з питань мотивації персоналу на основі формування компенсаційного пакету. Для розв'язання поставлених завдань у роботі було застосовано низку наукових і спеціальних методів наукового дослідження: історико-логічний – при вивченні розвитку мотивації персоналу; метод експертних оцінок – при дослідженні реального стану мотивації персоналу; абстрактно-логічний – при дослідженні сутності різноманітних понять і категорій мотивації персоналу та соціального пакету; порівняльно-економічний – при здійсненні порівняльного аналізу різноманітних економічних процесів; наукового узагальнення – при здійсненні науково-теоретичних висновків, підбитті підсумків тощо.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали дані фінансової звітності підприємства, інтернет-сайтів, результати досліджень, науково-практичних конференцій, періодичних та наукових фахових видань. У дослідженні використовувалися програмні засоби (MS Excel).

Практична цінність здобутих результатів. Отримані результати та практичні рекомендації дозволять оптимізувати соціальні пакети; поліпшити рівень задоволеності працівників, шляхом формування персоналізованих і гнучких соціальних пакетів, котрі беруть до уваги індивідуальні потреби та побажання різних категорій співробітників; зменшити плинність кадрів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 82 сторінки, включає 26 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО (КОМПЕНСАЦІЙНОГО) ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ МОТИВАЦІЇ

## 1.1 Сучасні підходи до мотивації працівників на підприємствах. Роль компенсаційних і соціальних виплат у загальній системі мотивації

У сучасних реаліях інноваційної економіки та інформаційного суспільства надзвичайно важливим є людський капітал. Він виступає ключовим фактором змін, новаторства та зростання конкурентоспроможності як окремих компаній, так і держави загалом. Тому нагальним є питання ефективного мотивування співробітників, що стимулює не тільки їхній особистий та професійний розвиток, але й покращення загальної результативності роботи підприємств.

Мотивація праці нині стає одним з ключових чинників ефективного управління людським ресурсом, адже вона впливає на залученість співробітників, їхню продуктивність та загальну результативність діяльності підприємства. Сучасні підходи до мотивації ґрунтуються на інтеграції грошових та негрошових стимулів, що дозволяє підвищувати рівень задоволеності працівників, заохочувати їх до професійного зростання та сприяти розбудові корпоративної культури [1, с. 10].

Одним із найважливіших аспектів сучасної мотивації до праці є впровадження гнучких та індивідуальних підходів до організації праці. Це включає можливість застосування гнучких графіків роботи, віддаленої роботи, а також диференційованих підходів до оцінки та стимулювання працівників. Гнучкість у графіках роботи дозволяє збільшити рівень задоволення працівників, оскільки враховуються їх індивідуальні потреби, особисті обставини та ступінь зайнятості.

Важливим моментом також є постійна освітня система для персоналу. Вона включає в себе регулярне підвищення кваліфікації, участь у навчальних заходах, конференціях, семінарах, що дає змогу працівникам не тільки розширити свій

професійний досвід, а й сприяє покращенню їхньої мотивації. Особливу вагу мають заходи, які заохочують працівників до професійного зростання, що, зрештою, веде до збільшення продуктивності праці та економічної вигоди підприємства.

Попри значущість нематеріальних заохочень, матеріальна мотивація лишається ключовим способом впливу на результативність праці. Наразі в Україні спостерігається невисокий рівень як мінімальної, так і середньої зарплати, що негативно впливає на психологічний стан працівників, їхню самооцінку та загальний клімат в колективах. Для розв'язання цієї проблеми необхідно впровадити нові підходи до матеріального стимулювання, що базуватимуться на оцінці як позитивних, так і негативних показників діяльності співробітників. Одним із можливих рішень є впровадження стимулюючих надбавок і доплат, які може встановлювати саме підприємство. Такі виплати можна спрямувати на заохочення тих працівників, котрі безперервно вдосконалюють свої професійні вміння, проходять перепідготовку, беруть участь у семінарах і конференціях. Це сприяє не лише підвищенню кваліфікації, а й збільшенню мотивації до самовдосконалення. Фінансування таких заходів можна здійснювати за рахунок економії фонду оплати праці [2, с. 22].

Існує безліч методів, здатних вплинути на мотивацію кожної особистості, і їх перелік постійно збільшується. Необхідно усвідомлювати, що методи, які ефективно впливають на мотивацію, не є незмінними. Більше того, той самий чинник, що наразі спонукає людину до ефективної роботи, вже завтра може призвести до втрати мотивації. Це підкреслює важливість вивчення потреб кожної людини, її переконань, прагнень та пріоритетів, щоб створити дієві способи впливу на поведінку кожного працівника. Основні методи мотивації подано в таблиці 1.1 [3].

Для підтримки ефективної системи мотивації компанії, впровадження сектору заохочення включає процеси та методи, що дозволяють підприємству утримувати стабільне становище на ринку та реалізовувати довгострокові цілі.

Таблиця 1.1 - Головні методи мотивації

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Цей спосіб мотивації базується на відчутті остраху перед покаранням, як-от низька зарплата, сплата штрафу чи інші негативні наслідки.
Винагородження	Цей метод мотивації базується на поєднанні економічних та неекономічних заохочень, щоб спонукати працівників до роботи з високою продуктивністю. Він може передбачати збільшення зарплатні, виплату бонусів чи інших матеріальних винагород, а також використання нематеріальних стимулів, таких як похвала, визнання, перспективи професійного розвитку та інші.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації.

Це комплексний процес інтеграції суб'єктів господарювання, який забезпечує узгодження інтересів керівника та працівників (рисунок 1.1) [4, с. 75].

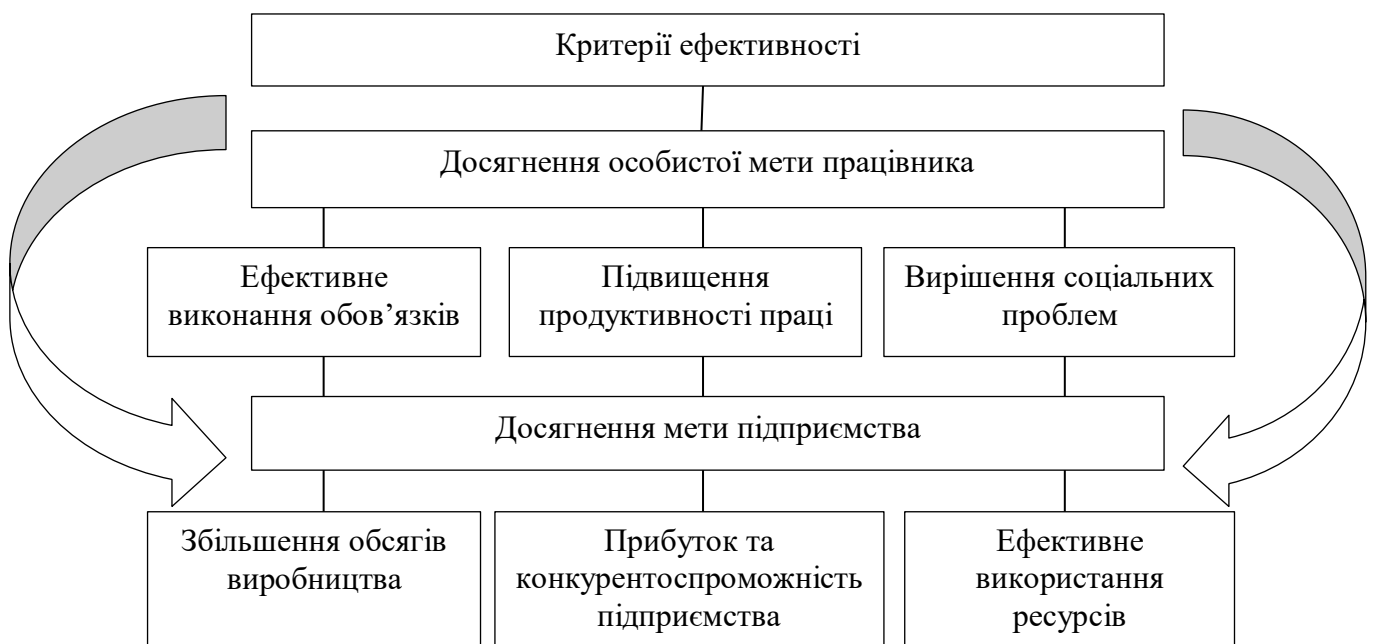


Рисунок 1.1 - Модель ефективної системи мотивації підприємства

В сучасних реаліях ринкової економіки ефективне керування мотивацією співробітників є одним з найважливіших чинників успіху підприємства. Різноманітність підходів до мотивації спричинена змінами в соціальних, економічних та технологічних умовах, а також еволюцією самих працівників, їхніх потреб та очікувань. Далі подано основні сучасні підходи до мотивації

співробітників (таблиця 1.2) [5, с. 252].

Таблиця 1.2 - Сучасні підходи до мотивації працівників

Сучасні підходи	Характерні особливості	Застосування
Комплексний підхід	Поєднання фінансових та нефінансових стимулів для мотивації працівників	Заробітна плата + додаткові пільги (страхування, відпустки, корпоративні заходи).
Індивідуальний підхід	Врахування індивідуальних потреб і цілей працівників при мотивації	Персоналізовані компенсаційні пакети, індивідуальні програми розвитку
Гнучка мотивація	Надання працівникам можливості вибору умов роботи, що відповідають їхнім потребам	Гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено.
Розвиток і навчання	Інвестиції у розвиток професійних навичок працівників	Курси підвищення кваліфікації, тренінги, участь у конференціях
Позитивна корпоративна культура	Створення середовища, що сприяє відкритості, довірі та взаємоповазі	Регулярні командні заходи, відкриті зустрічі з керівництвом
Визнання та нагороди	Публічне або приватне визнання досягнень працівників	Нагороди за досягнення, публічні подяки, премії
Мотивація через соціальні ініціативи	Створення можливостей для участі працівників у благодійних та соціальних проектах	Волонтерські ініціативи, корпоративні благодійні заходи
Технологічні інновації в мотивації	Використання онлайн-інструментів для стимулювання та управління мотивацією	Мобільні додатки для мотивації, платформи для навчання та відстеження результатів
Збалансованість між роботою та життям	Забезпечення умов для досягнення працівниками балансу між роботою і особистим життям	Додаткові відпустки, можливість працювати з дому, підтримка гнучкості
Фокус на здоров'я та добробут	Підтримка фізичного та психологічного здоров'я працівників	Медичне страхування, програми підтримки здоров'я, психологічні консультації

У системі управління персоналом компенсації та соціальні гарантії відіграють одну з ключових ролей як дієвий важіль зовнішньої мотивації. Їхнє впровадження позитивно впливає на збільшення продуктивності праці, посилення лояльності співробітників, зменшення плинності кадрів та створення позитивного іміджу роботодавця.

Компенсації та соціальні виплати - важлива частина загальної системи мотивації персоналу, яка об'єднує в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули. В умовах конкурентного ринку праці, де кваліфіковані кадри є стратегічним ресурсом, роботодавці все більше розуміють потребу не тільки

надати гідну заробітну плату, а й створити умови, за яких працівник буде зацікавлений у довготривалій співпраці, збільшенні результативності та розвитку компанії загалом.

Компенсаційні виплати – це частина матеріальної винагороди, яка може включати надбавки, премії, бонуси, оплату понаднормової роботи та інші грошові заохочення. Вони напряму пов'язані з продуктивністю робітника, його результатами та внеском у досягнення цілей організації. Саме тому компенсаційні інструменти часто використовуються для створення системи диференційованої оплати праці, де більше зусиль заохочується більшою фінансовою вигодою. Це утворює зрозумілий причинно-наслідковий зв'язок між ефективною працею та матеріальним стимулюванням, що є ключовим елементом мотиваційної політики.

У свою чергу, соціальні виплати (страхування, допомоги, компенсації витрат на освіту, оздоровлення, транспорт та інше) виконують іншу, але не менш важливу роль. Вони не завжди пов'язані з конкретними результатами роботи, але істотно впливають на загальний добробут працівника, створюючи відчуття захищеності, стабільності та турботи з боку роботодавця. Цей аспект мотивації сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, зменшенню емоційного вигорання та збільшенню рівня задоволеності працею. У довгостроковій перспективі це забезпечує більшу лояльність персоналу та знижує ризики плинності кадрів [6, с. 45].

Компенсаційно-соціальні виплати відіграють надважливу роль у формуванні нематеріальної мотивації, адже показують цінність працівника для компанії не тільки як виконавця обов'язків, а й як особистості з власними потребами. Скажімо, гнучкий графік праці, компенсація навчання або допомога з сімейними зобов'язаннями (наприклад, дитячі садки, страхування сім'ї) здатні мати набагато потужніший мотивуючий вплив, ніж одноразова грошова винагорода.

У нинішній HR-діяльності дедалі важливішими стають гнучкі системи компенсацій, котрі надають змогу працівнику визначати ті виплати чи привілеї, що для нього найважливіші. Це посилює мотивацію та дає змогу ліпше

відповідати сподіванням персоналу. Отже, індивідуалізація соціально-компенсаційних пакетів – основний тренд дієвого управління людськими ресурсами.

## **1.2 Типи соціальних (компенсаційних) пакетів. Оцінка впливу соціальних пакетів на мотивацію працівників**

Сучасний менеджмент зустрічається зі складнощами, спричиненими світовими негараздами – епідемія COVID-19, агресія росії проти України, глобальний дефіцит ресурсів, подорожчання товарів. Але найбільших збитків зазнають людські ресурси, які відновлюються дуже повільно, втрачають професійний рівень, їхня обмеженість породжує напруженість на ринках праці, як зовнішніх, так і внутрішніх. В цих обставинах розробка прогресивної системи компенсацій для всіх співробітників є одним зі стратегічних пріоритетів у управлінні персоналом. Втрата людського капіталу в останні роки змушує науковців та власників бізнесу зосереджуватися на компенсаційних заходах зокрема для керівників – менеджерів вищої та середньої ланки, які визначають стратегію розвитку компаній в кризових умовах, тому тема статті є актуальною та потребує як наукових досліджень, так і практичних порад в системі управління персоналом [7, с. 178].

У сучасному світі людський капітал є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей кожної організації. Підприємства, які прагнуть високої ефективності, усвідомлюють важливість не лише найму, але й утримання кваліфікованих співробітників. В цьому контексті особливе значення має система мотивації, невід'ємною частиною якої є соціальні пакети.

Соціальний пакет — це набір додаткових пільг, бонусів та послуг, що їх фірма надає своїм працівникам додатково до основної платні. Такий підхід дає змогу не тільки задовольнити базові потреби співробітників, але й підвищити

рівень їх зацікавленості, професійної мотивації та задоволеності роботою. Ефективно сформований соціальний пакет допомагає будувати тривалі трудові відносини, знижує рівень стресу серед персоналу та сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі [8, с. 3].

Сучасні компанії все частіше застосовують гнучкі моделі компенсацій, що дозволяють працівникам самим визначати пільги, які найбільше відповідають їхнім особистим потребам. Це можуть бути як фінансові переваги (наприклад, премії, страхування, оплата навчання), так і нематеріальні заохочення (гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, визнання здобутків тощо).

Компенсаційні та соціальні виплати відіграють важливу роль у системі мотивації працівників. Вони є ключовими інструментами, завдяки яким роботодавці можуть впливати на продуктивність, лояльність та задоволеність своїх співробітників. Проте, щоб ці виплати ефективно виконували свою мотиваційну функцію, вони мають відповідати кільком ключовим принципам. Принципи компенсаційних і соціальних виплат є фундаментом для створення результативної мотиваційної системи, яка дає змогу забезпечити працівникам необхідну підтримку та стимулює їх до високих показників. Справедливість, гнучкість, конкурентоспроможність та прозорість допомагають створити справедливу і привабливу систему виплат, яка не тільки приваблює талановитих працівників, а й утримує їх на тривалий термін, сприяючи зростанню компанії загалом [9, с. 123].

На основі аналізу праць різних авторів, присвячених питанням формування компенсаційного пакета, можна визначити три основні підходи: за принципом рівнозначності персоналу, за принципом ранжування працівників, за принципом гнучких пільг, що утворює різні види компенсаційних пакетів, які наведені в таблиці 1.3 [10, с. 75].

Отже, процес створення нового і покращення наявного в організації компенсаційного пакету містить у собі такі послідовні кроки: попередній; проєктний; апробаційний; аналітичний; регулювальний; впровадження пакету.

Таблиця 1.3 - Характеристика, підхід та механізм формування компенсаційних пакетів

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

Соціальні чи компенсаційні пакети — це додаткові вигоди, які роботодавець надає співробітнику на додачу до зарплати. Вони можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими та відіграють важливу роль у мотивації персоналу. Є кілька типів таких пакетів (таблиця 1.4) [11, с. 31]:

У сучасному діловому світі питання мотивації співробітників – одне з найважливіших для ефективної роботи підприємства. Соціальні пакети слугують не тільки способом забезпечення працівників додатковими перевагами, а й потужним інструментом мотивації, який може значно впливати на продуктивність, задоволеність і відданість персоналу.

Перш за все, соцпакет дає співробітникам відчуття матеріальної захищеності. Коли людина має доступ до якісного медичного сервісу, страхування, допомоги у розв'язанні житлових питань чи інших побутових складнощів, вона менше переймається сторонніми проблемами та концентрується на роботі. Відтак, збільшується продуктивність праці, а також загальна якість виконаної роботи [12].

Окрім того, соціальний пакет свідчить про турботу від роботодавця. Коли співробітник бачить, що компанія піклується про його тілесне та психологічне здоров'я, розвиток, зручність і добробут, формується довіра до організації, зростає

рівень задоволеності працею. Це породжує міцний емоційний зв'язок між працівником і роботодавцем, що в довгостроковій перспективі зменшує плинність кадрів і зміцнює командний дух.

Таблиця 1.4 - Типи соціальних пакетів

Тип пакету	Основні складові	Призначення
Базовий	Щорічна та лікарняна відпустка	Для всіх працівників
	Базове медичне страхування	
	Пенсійні внески	
	Компенсація харчування чи проїзду	
Розширений	Добровільне медичне страхування (для родини)	Спеціалісти, менеджери середньої ланки
	Страхування життя	
	Додаткові дні відпустки	
	Тренінги, навчання	
Мотиваційний (гнучкий)	KPI-бонуси	Високоєфективні працівники, фахівці
	Опції на акції	
	Вибір пільг (кафетерій пільг)	
	Участь у прибутку компанії	
	Програми визнання	
Ексклюзивний (VIP)	Службове авто	оп-менеджери, ключові особи в компанії
	Персональний водій або охорона	
	Преміум-страхування	
	Корпоративні поїздки	
	Членство в клубах	
	Вплив на стратегічні рішення	

Варто підкреслити, що мотиваційний ефект соцпакету відчутно збільшується, коли його складові корелюють з результатами праці працівника. Скажімо, бонуси за виконання поставлених цілей, участь у прибутках підприємства або система преміювання за продуктивність безпосередньо мотивують співробітників до покращення власної ефективності. Отже, мотивація стає чітко орієнтованою на результат: чим більше зусиль докладає працівник, тим більшу винагороду він має змогу отримати [13, с. 103].

Окрім матеріального, соціальні пакети задовольняють і психологічні потреби працівника, як-от: у визнанні, пошані та самореалізації. Наприклад, гнучкий графік чи можливість дистанційної роботи дозволяють людям краще поєднувати професійне й особисте життя, зменшуючи стрес і емоційне вигорання.

Навчання, участь у тренінгах і програмах розвитку задовольняють потребу у зростанні, знаннях та професійному самовдосконаленні, що теж позитивно впливає на мотивацію.

Результати багатьох досліджень свідчать про позитивний вплив соціальних пакетів на співробітників. Зокрема, в організаціях, де пропонують гнучкі й індивідуальні пакети пільг, відмічається підвищення продуктивності праці та задоволення працівників, а також помітне скорочення звільнень. Працівники в таких компаніях виявляють більшу ініціативність, готовність до змін і глибшу залученість у робочі процеси [14, с. 36].

Проте, слід враховувати, що дієвість соціального пакету як мотиватора залежить від багатьох факторів. Зокрема, важливо, щоб працівники не розглядали пільги як щось само собою зрозуміле, а дійсно цінували підтримку з боку роботодавця. Крім того, необхідно, щоб структура соціального пакету відповідала актуальним потребам співробітників — наприклад, молоді спеціалісти більше цінують навчання та кар'єрні перспективи, а працівники з сім'єю — стабільність, медичне страхування та допомогу дітям. У зв'язку з цим, гнучкість у формуванні пакету пільг є однією з ключових умов його ефективності.

Отже, соціальний пакет відіграє важливу роль у формуванні мотиваційної стратегії компанії. Зручно складений та індивідуально адаптований пакет може не тільки збільшити продуктивність праці, а й сприяти загальному підвищенню довіри, задоволеності та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей організації.

Вплив соціальних пакетів на мотивацію працівників подано на рисунку.1.2 [15]. Впровадження дієвого соціального (компенсаційного) пакету є критичним кроком для збільшення мотивації співробітників, зменшення плинності кадрів та покращення загальної атмосфери в організації. Такі пакети містять різноманітні складники, що забезпечують працівникам не тільки фінансову винагороду, а й відчуття піклування та стабільності з боку працедавця. Розглянемо основні аспекти впровадження соціального пакету на підприємстві.

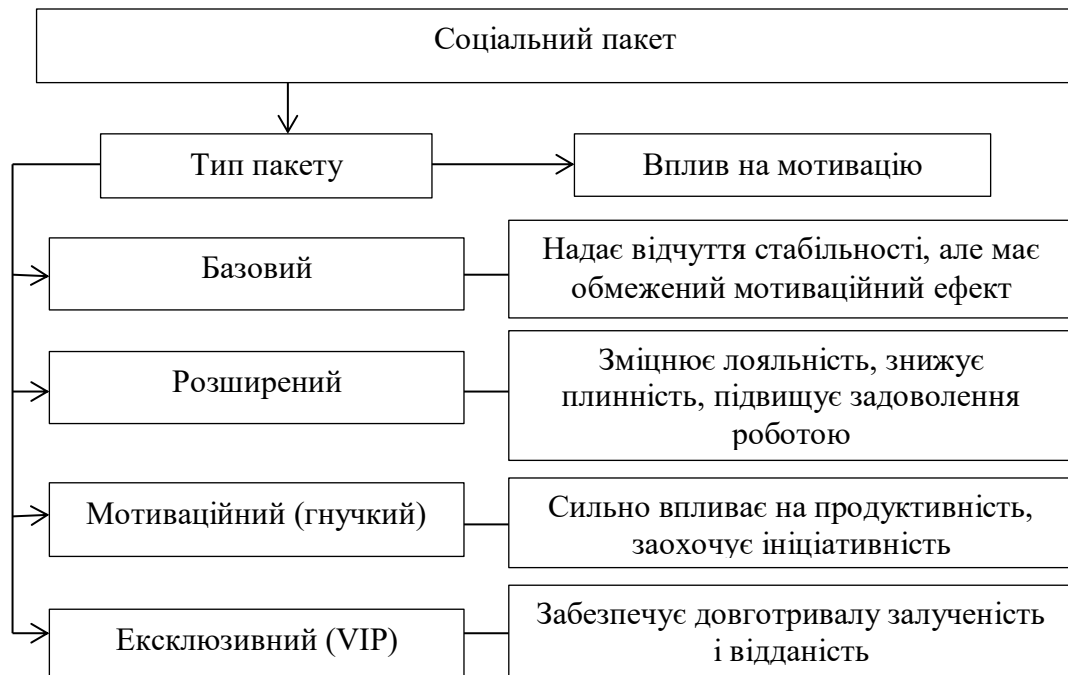


Рисунок 1.2 - Вплив соціальних пакетів на мотивацію працівників

1. Аналіз потреб та можливостей підприємства. Перш ніж впроваджувати соціальний пакет, слід провести докладний аналіз потреб персоналу та фінансових можливостей компанії. Для цього можна організувати опитування серед співробітників, щоб визначити, які пільги та виплати є для них найбільш актуальними. Крім того, потрібно оцінити здатність підприємства фінансувати соціальні виплати без шкоди для економічної стабільності.

2. Розробка структури соціального забезпечення. Після аналізу потреб треба розробити конкретну структуру соціального пакету, яка відповідатиме вимогам співробітників та можливостям підприємства. Соціальний пакет може містити різні складові, як матеріальні, так і нематеріальні.

3. Погодження з керівництвом та фінансовим блоком. Після створення структури соціального пакету потрібно узгодити її з керівництвом та фінансовими відділами підприємства. Важливо, щоб система компенсацій була фінансово стійкою та могла витримати навантаження на бюджет організації. Це дозволить зберегти баланс між соціальними вигодами для співробітників та економічною вигодою для компанії.

4. Комунікація та впровадження. Після затвердження соціального пакету зі

всіма зацікавленими особами, необхідно правильно донести інформацію про зміни до співробітників. Це допоможе забезпечити зрозумілість процесу та максимальну віддачу від запровадження пакету.

5. Моніторинг та корегування соціального пакета. Після впровадження соціального пакета, важливо регулярно здійснювати моніторинг ефективності його застосування. Це може включати збирання відгуків від працівників, аналіз фінансових показників та оцінку результатів щодо мотивації і продуктивності. За потреби соціальний пакет може підлягати корегуванню: додаються нові пільги або змінюються чинні умови в залежності від змін на ринку праці чи внутрішніх потреб організації [16, с. 347].

6. Підсумок та перспективи розвитку. Впровадження соцпакету – важливий крок для посилення мотивації працівників, покращення їхнього добробуту й підвищення лояльності до компанії. Система соцвиплат допомагає зменшувати плинність кадрів, підтримувати стабільність у колективі та забезпечувати високу продуктивність праці. Водночас важливо забезпечити баланс між соціальними витратами й фінансовими можливостями компанії, аби система компенсацій була стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі.

Ключові етапи впровадження соцпакету включають ретельне вивчення потреб співробітників, формування його структури з урахуванням фінансових можливостей компанії, погодження з керівництвом та фінансовим відділом, і налагодження ефективної комунікації з колективом. Постійний моніторинг та коригування соцпакету дають змогу адаптувати його до змін, підтримуючи його актуальність та ефективність [17, с. 169].

Зважене й ретельно сплановане впровадження соціального пакета здатне стати ефективним знаряддям для досягнення стратегічних цілей компанії, поліпшення корпоративної культури й забезпечення стабільності в колективі.

### 1.3 Міжнародний досвід використання соціальних пакетів

У сучасному глобалізованому світі соціальні пакети стають важливим інструментом управління персоналом, який сприяє залученню та утриманню обдарованих працівників, збільшенню їх мотивації та забезпеченню високої продуктивності. Міжнародний досвід застосування соціальних пакетів демонструє, як різні країни та компанії пристосовують цю систему до своїх національних особливостей, економічних умов та культурних традицій.

Країни з потужною економікою зазвичай мають складніші системи соціальних виплат, спрямовані на максимальне задоволення потреб працівників та їх сімей. Це охоплює медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки, підтримку у випадку хвороби або нещасних випадків, а також додаткові пільги, що різняться залежно від корпоративної культури. Проте кожна країна використовує власні специфічні підходи до формування та реалізації соціальних пакетів, враховуючи економічну ситуацію, державну політику та соціальні норми [18, с. 94].

Загалом, аналіз міжнародного досвіду підкреслює важливість гнучкості та здатності соціальних пакетів підлаштовуватись, а також необхідність враховувати особисті потреби працівників для їх задоволення та заохочення. Вивчення досвіду передових країн та компаній дає змогу зрозуміти, які підходи найефективніші, та як їх можна пристосувати до умов конкретної країни чи організації.

Соціальні пакети — це важливий елемент стратегії мотивації співробітників у багатьох країнах світу, де кожна країна пристосовує їх до власних економічних умов, суспільних норм та культурних особливостей. Проте, незалежно від регіону, соцпакети сприяють зростанню продуктивності, залученню та утриманню працівників, а також турботі про їх добробут. У світовій практиці можна виокремити декілька ключових підходів до використання соціальних пакетів, що різняться залежно від географічних, культурних та економічних особливостей (таблиця 1.5) [19, с. 83].

Таблиця 1.5 - Міжнародний досвід використання соціальних пакетів

Країна/Регіон	Основні елементи соціального пакету	Особливості
Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медичне страхування</li> <li>- Пенсійні програми</li> <li>- Бонуси та премії</li> <li>- Гнучкий графік та віддалена робота</li> </ul>	Пакети не є обов'язковими згідно з законом, проте активно застосовуються компаніями для залучення та утримання співробітників.
Європейський Союз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обов'язкове медичне страхування</li> <li>- Пенсійні програми</li> <li>- Додаткові пільги (харчування, транспорт)</li> <li>- Оплачувана відпустка (мінімум 4 тижні)</li> </ul>	Соціальні пакети часто входять до національних програм соціального захисту.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медичне страхування (обов'язкове)</li> <li>- Додаткові пільги на транспорти, житло</li> <li>- Пенсійні внески</li> </ul>	Компанії доповнюють загальнодержавні програми соціальних виплат задля забезпечення високої якості життя співробітників.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медичне страхування</li> <li>- Додаткові пільги на транспорт та харчування</li> <li>- Відпустка та оплачувані вихідні дні</li> <li>- Корпоративні заходи та активності для працівників</li> </ul>	Значна підтримка держави та компаній для соціального захисту працівників, враховуючи програми для родин працівників.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обов'язкове медичне страхування</li> <li>- Пенсійні програми</li> <li>- Корпоративні заходи та відпочинок</li> <li>- Понаднормові години оплачуються окремо</li> </ul>	Значна увага до корпоративної культури та утримання стабільного колективу завдяки соціальній підтримці.
Південна Корея	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медичне страхування</li> <li>- Пенсійне забезпечення</li> <li>- Корпоративні пільги (транспорт, харчування)</li> <li>- Культурні заходи для зміцнення командного духу</li> </ul>	Система соціальних пільг активно підтримує робоче середовище, особливо через заходи, які спрямовані на підтримку командної взаємодії.
Австралія та Канада	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медичне страхування</li> <li>- Пенсійне забезпечення</li> <li>- Гнучкі умови праці</li> <li>- Додаткові пільги (транспорт, харчування)</li> </ul>	Компанії пропонують гнучкий графік роботи та додаткові соціальні гарантії для підтримання соціального статусу співробітників.

У США соцпакети вважаються значним елементом мотивації працівників, хоча переважна більшість соціальних виплат не є обов'язковою за законом, а надається роботодавцями на добровільній основі. Компанії пропонують різні варіанти соцпакетів, щоб зацікавити та втримати талановитих співробітників, адже конкуренція на ринку праці велика. В Європі соціальні пакети часто є обов'язковими для роботодавців, оскільки є частиною загальнодержавних

соціальних програм. Вони зазвичай передбачають пільги, що гарантують працівникам соціальний захист на державному рівні, проте багато компаній також пропонують додаткові виплати, аби залучити висококваліфікованих фахівців.

Японія має один з найскладніших і найбагатогранних підходів до соцпакетів, зосереджуючись на соціальній стабільності та довгострокових інвестиціях в добробут працівників. У Південній Кореї корпоративна культура відіграє значну роль у формуванні соціальних пакетів. В таких країнах, як Австралія та Канада, соцпакети включають державні програми соціального захисту, але компанії також активно пропонують власні доплати, аби забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці [20, с. 42].

Соціальні пакети – важливий інструмент мотивації співробітників та невід'ємна частина управління персоналом у багатьох країнах. Вони не тільки допомагають збільшити рівень задоволеності працівників, а й позитивно впливають на їхню лояльність, результативність та зменшення плинності кадрів. Проте, ефективність соціальних пакетів може відрізнятись в залежності від економічної ситуації, особливостей корпоративної культури та національних стандартів у різних країнах. Аналіз ефективності соціальних пакетів у міжнародній практиці включає декілька аспектів, таких як мотивація, продуктивність, задоволеність співробітників та вплив на довготривалу лояльність до компанії (таблиця 1.6) [21, с. 53].

Мотивація робітників у всіх вказаних державах значною мірою залежить від соціальних пакетів, що містять медичне страхування, пенсійні програми та додаткові пільги. Ці складники допомагають створити у співробітників відчуття захищеності й стабільності. Продуктивність збільшується завдяки стабільності соціального забезпечення та гнучким умовам роботи. Наприклад, у США та Австралії наявність гнучкого графіка позитивно впливає на продуктивність праці. Задоволеність працівників висока в країнах, де соціальний захист є обов'язковим і активно підтримується працедавцями, як це спостерігається у Франції та Німеччині.

Таблиця 1.6 - Аналіз ефективності соціальних пакетів у міжнародній практиці

Країна/Регіон	Основні елементи соціального пакету	Вплив на мотивацію	Вплив на продуктивність
США	- Медичне страхування - Пенсійні програми - Бонуси	Сильна мотивація через медичне страхування та пенсійні програми.	Висока продуктивність через надання фінансових гарантій та гнучкості
Європейський Союз	- Медичне страхування - Пенсійне забезпечення - Оплачувані відпустки (мінімум 4 тижні)	Поміркована мотивація через державне медичне страхування та відпустки	Вплив на продуктивність через стабільність соціального забезпечення
Німеччина	- Обов'язкове медичне страхування - Пенсійні програми - Додаткові пільги (транспорт, харчування)	Сильна мотивація через гарантоване медичне страхування та пенсії.	Висока продуктивність завдяки стабільним умовам праці та соціальним виплатам.
Франція	- Медичне страхування - Оплачувана відпустка - Корпоративні заходи та активності	Висока мотивація через корпоративні заходи та підтримку працівників.	Підвищення продуктивності через комплексну підтримку від роботодавця.
Японія	- Медичне страхування - Пенсії - Корпоративні заходи	Сильна мотивація завдяки корпоративній культурі та захищеності працівників	Висока продуктивність через командну роботу та турботу про працівників
Південна Корея	- Медичне страхування - Пенсійні внески - Корпоративні пільги (транспорт, харчування)	Висока мотивація завдяки пільгам та соціальним програмам	Підвищення продуктивності завдяки пільгам, культурним заходам
Австралія та Канада	- Медичне страхування - Пенсійне забезпечення - Гнучкі умови праці - Корпоративні заходи	Висока мотивація через гнучкі умови праці та підтримку здоров'я.	Підвищення продуктивності завдяки можливості працювати з дому та гнучкості.

Тривала лояльність та текучість персоналу значно менші в державах із розвиненими соцпакетами, на зразок Японії, Німеччини й Австралії, де стабільність та культура підприємства відіграють вагомую роль у утриманні співробітників.

Соціальні пакети — це важливий інструмент для збільшення мотивації працівників. Вони надають не тільки фінансову стабільність, а й відчуття турботи та захисту з боку роботодавця. Найбільш дієві пакети, що містять медичне страхування, пенсійні програми, оплачувані відпустки та можливості професійного зростання. Працівники, що мають доступ до таких пільг, більш

мотивовані працювати на високому рівні та залишатися в організації на тривалий час. Хороше соціальне забезпечення допомагає збільшити продуктивність праці, оскільки співробітники, які відчувають себе захищеними та підтриманими, можуть зосередитися на роботі, не турбуючись про зайвий стрес. Це стосується як медичного страхування (що дає впевненість у доступі до медичних послуг), так і пенсійних програм, що забезпечують довгострокову стабільність. В країнах з розвиненими системами соціальних виплат, наприклад, у Німеччині, Франції та США, спостерігається висока продуктивність завдяки тому, що працівники не переймаються питаннями свого здоров'я чи майбутнього [22, с. 74].

Пакети, що містять додаткові переваги, такі як бонуси, програми оздоровлення, гнучкий графік або додаткові дні відпустки, суттєво збільшують ступінь задоволеності працівників. Високе задоволення роботою сприяє зміцненню корпоративного духу та лояльності до фірми. Наприклад, в Японії та Південній Кореї велику увагу приділяють не тільки соціальним виплатам, але й корпоративним подіям, які формують позитивну атмосферу в колективі та покращують моральний клімат. Одним з основних ефектів соціальних пакетів є зменшення плинності кадрів та збільшення лояльності співробітників до компанії. Соціальні пакети дають змогу працівникам почуватися більш стабільно фінансово та в соціальному плані. Вони також підсилюють їхню відданість компанії, адже співробітники цінують турботу роботодавця про їхній добробут. Наприклад, в Німеччині та Франції, де соціальні пакети дуже розвинені, спостерігається низька плинність кадрів, а в США та Австралії наявність конкурентних соціальних пакетів сприяє утриманню висококваліфікованих працівників.

Дедалі важливішим чинником стає гнучкість соціальних пакетів, що дозволяють працівникам самостійно обирати складові, які найкраще відповідають їхнім особистим потребам. Такий підхід активно застосовують у США та Канаді, де компанії пропонують широкий вибір програм медичного страхування, пенсійних внесків та інших пільг. Гнучкість дає змогу працівникам відчувати, що соціальний пакет розроблено з врахуванням їхніх індивідуальних потреб та вподобань, що збільшує їхню задоволеність і лояльність до компанії. Соціальні

пакети мають бути інтегровані в загальну корпоративну стратегію. Вони не повинні бути лише формальними елементами, а мають відповідати стратегічним цілям компанії, наприклад, покращенню командної роботи, розвитку лідерських якостей або підтримці високих стандартів роботи. Компанії, які поєднують соціальні пакети з розбудовою корпоративної культури та підтримкою професійного зростання своїх працівників, досягають найвищих результатів у мотивації та утриманні персоналу.

Після вивчення кількох методів формування компенсаційного пакету, запропоновано розуміти під ним набір грошової, соціальної та нематеріальної винагороди за роботу. Закордонний досвід використання компенсаційного пакету демонструє результативність застосування гнучких компенсаційних виплат на підприємствах у різних країнах світу. В умовах трансформації соціально-трудоких відносин зростає необхідність в індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам. За сучасних умов стає важливим максимально враховувати індивідуально-особистісні характеристики працівників, що сприяє персоналізації надання компенсацій і потребує децентралізації процесу формування компенсаційної політики. Критеріями застосування індивідуалізованих умов надання найманим працівникам компенсацій є інноваційний та творчий характер праці, нестача представників окремих професійних груп на ринку праці, значний вплив індивідуальних результатів праці працівника на загальні результати діяльності підприємства, наявність у працівника виняткових компетенцій, унікальних знань та інтелектуальних здібностей.

Міжнародний досвід впровадження соціальних пакетів показує різноманітні підходи, котрі залежать від національних традицій, економічних реалій та культурних особливостей. З огляду на місцеві умови, соціальні пакети можуть охоплювати медичне страхування, пенсійне забезпечення, бонуси, додаткові відпустки та інші пільги, що сприяють добробуту працівників та зростанню їх мотивації. Вивчення таких підходів може допомогти компаніям удосконалити власну систему соціальних виплат та використовувати найкращі практики для досягнення високих результатів у роботі з персоналом.

## Висновки до розділу 1

Сучасні підходи до мотивації співробітників базуються на комплексному підході, що враховує різні фактори, які впливають на задоволення та лояльність працівників. Важливою складовою мотиваційної стратегії є не лише фінансові стимули, але й створення сприятливої корпоративної культури, розвиток кар'єрних перспектив, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також підтримка соціальної відповідальності компанії.

Запровадження соціального (компенсаційного) пакета на підприємстві є важливим засобом в системі управління персоналом, що сприяє підвищенню мотивації співробітників, зменшенню плинності кадрів та поліпшенню загального клімату в колективі. Соціальний пакет не лише надає фінансову вигоду для працівників, але й демонструє турботу роботодавця про їхній добробут, що, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності та продуктивності праці.

Отже, проаналізувавши зміст соціального пакета на українських та зарубіжних підприємствах, можна констатувати, що перелік соціальних послуг, гарантій та виплат подібний, хоча й є суттєві різниці. Це пояснюється багатьма факторами, зокрема: економічним станом країни, розмірами самого підприємства та турботою про працівників з боку власників фірм, директорів. Найважливіше, щоб вищезгадані послуги не були лише на папері, а були реалізовані на практиці.

Ефективні соцпакети значно покращують мотивацію співробітників, підвищують їхню продуктивність і забезпечують високий рівень задоволення працею. Вони також є важливим чинником для зростання лояльності та зменшення плинності кадрів. Важливо, аби соцпакети були адаптовані до потреб працівників, відповідали загальній стратегії компанії та давали співробітникам відчуття стабільності й соцзахисту.

## **2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО (КОМПЕНСАЦІЙНОГО) ПАКЕТУ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»**

### **2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства**

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» є одним із провідних транспортних операторів міста, що забезпечує регулярні пасажирські перевезення електротранспортом. Підприємство має стратегічне значення для міської інфраструктури, оскільки від його стабільної роботи залежить якість транспортного обслуговування населення, екологічна безпека та ритмічність економічного життя Хмельницької громади.

Підприємство було створене з метою організації ефективної системи міських перевезень та утримання електротранспорту в технічно справному стані. Упродовж років діяльності «Електротранс» пройшов кілька етапів розвитку: від невеликого транспортного депо до сучасного підприємства з оновленим парком тролейбусів, ремонтною базою, диспетчерською службою та власною енергетичною інфраструктурою.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр. використаємо дані таблиці 2.1. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3, Г1-Г3).

Аналіз фінансово-економічних результатів Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» за останні три роки демонструє динамічне зростання ключових показників, що свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг у 2023 році зріс на 20,6 % порівняно з 2022-м, а у 2024 році, у порівнянні з попереднім роком, додав ще 16,5 %. Така позитивна тенденція відображає не лише збільшення обсягів перевезень, а й поступове впровадження заходів щодо оптимізації тарифної політики та підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ХКП «Електротранс» за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	187969	226705	264010	20,6	16,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	552	570	570	3,3	-
Матеріальні витрати, тис.грн	51027	79521	91078	55,8	14,5
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис. грн	157250	181922	160499	15,7	-11,8
Оборотні активи, тис.грн	16497	24015	231451	45,6	у 9,6 рази
Продуктивність праці, тис.грн/особу	340,5	397,7	463,2	16,8	16,5
Матеріаловіддача, грн/грн	3,68	2,85	2,90	-22,6	1,8
Віддача основних засобів, грн/грн	1,19	1,25	1,64	5,0	31,2
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	11,4	9,4	1,1	-17,5	-88,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	107463,0	124872	130061	16,2	4,2

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства також продемонструвала зростання, що корелює з розширенням обсягів перевезень та необхідністю обслуговування більшої кількості маршрутів. Поряд із цим матеріальні витрати у 2023 році збільшилися на 55,8 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році додатково зросли на 14,5 %. Зростання витрат пояснюється необхідністю підтримки технічної справності рухомого складу та оновлення окремих елементів інфраструктури, що відповідає висновкам Феофанова щодо співвідношення інвестицій в основні фонди та продуктивності комунальних підприємств.

Середньорічна вартість основних фондів підприємства також демонструє підвищення, що відображає поступове оновлення матеріальної бази. При цьому 87 тролейбусів, або 71,9 % наявного рухомого складу, вже відпрацювали нормативний термін експлуатації у 10 років, що підкреслює актуальність

планових заходів щодо модернізації парку та впровадження енергоефективних технологій.

У цілому, зібрані дані дозволяють помітити, що ХКП «Електротранс» демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове підвищення ефективності, водночас зберігаючи значні резерви для оновлення рухомого складу та оптимізації витрат на обслуговування, що стає ключовим фактором подальшого стабільного функціонування підприємства.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання середньорічної вартості оборотних засобів ХКП «Електротранс», що свідчить про поступове розширення ресурсної бази та зміцнення фінансового потенціалу підприємства. Продуктивність праці одного співробітника демонструє помітну динаміку: у 2023 році вона зросла на 16,8 % порівняно з 2022-м, а у 2024 році додала ще 16,5 % відносно попереднього року, що свідчить про ефективне залучення кадрового потенціалу та поступове підвищення рівня організації виробничих процесів.

Разом із цим, у 2023 році зафіксовано зменшення матеріаловіддачі на 22,6 %, що вказує на певну неефективність використання матеріальних ресурсів і потребу в оптимізації закупівель та витратних операцій. Позитивною тенденцією стала фондвіддача основних засобів, яка зросла на 5,0 % у 2023 році та значно прискорила свій ріст у 2024 році — на 31,2 %, демонструючи кращу віддачу інвестицій у матеріально-технічну базу та підвищення ефективності використання обладнання.

Оборотність оборотних коштів, навпаки, демонструє спадову динаміку в 2022–2024 роках, що вказує на необхідність більш жорсткого контролю над обіговими ресурсами та оптимізації процесів їх використання. Фонд заробітної плати за цей період зріс на 16,2 % у 2023 році порівняно з 2022-м, що відображає одночасне зростання чисельності персоналу та прагнення підприємства підтримувати мотиваційний рівень працівників на адекватному рівні.

У сукупності ці показники демонструють, що ХКП «Електротранс» активно нарощує ресурсну базу і продуктивність персоналу, проте одночасно існують

резерви для підвищення матеріаловіддачі та оптимізації оборотних коштів. На практиці це проявляється в потребі комплексного підходу до планування виробничо-господарської діяльності, що відповідає концепціям сучасного управління підприємствами, описаним у працях Феофанова та Акера, де підкреслюється важливість збалансованого використання ресурсів для забезпечення стабільного зростання ефективності.

За період 2022–2024 років можна відзначити позитивні результати впровадження інтенсифікаційних заходів. Так, середній показник продуктивності праці одного працівника виробничих підрозділів зріс із 36 до 40 тис. пасажирів на рік, що на 11% перевищує вихідний рівень. Одночасно зросла ефективність використання робочого часу: відсоток простоїв транспорту зменшився приблизно на 8%, а тривалість рейсів скоротилася завдяки оптимізації маршрутної мережі та графіків руху.

Інтенсифікація також проявилася у фінансовому аспекті: витрати на обслуговування рухомого складу та енергоресурси знизилися на 5–7% за рахунок впровадження енергоощадних технологій і планових заходів з модернізації контактної мережі.

Таким чином, проведена інтенсифікація дозволила підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів і знизити витрати, що у сукупності покращило загальну ефективність діяльності ХКП «Електротранс». Подальший розвиток підприємства передбачає продовження інтенсивних заходів із модернізації рухомого складу, вдосконалення маршрутної мережі та впровадження цифрових систем управління перевезеннями.

Для визначення ефективності діяльності ХКП «Електротранс» проаналізуємо елементи операційних витрат на ХКП «Електротранс» (таблиця 2.2). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки В1-В3).

Аналіз структури операційних витрат Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» свідчить про помітну динаміку окремих складових упродовж 2022–2024 років.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ХКП «Електротранс» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	51027	79521	91078	55,8	14,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	89513	104014	108456	16,2	4,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	17950	20858	21605	16,2	3,6
Амортизація, тис. грн	15757	20763	22377	31,8	7,8
Інші операційні витрати, тис. грн	18895	30974	30838	63,9	-0,4
Разом	193142	256130	274354	32,6	7,1

Матеріальні витрати демонструють стійке зростання: у 2023 році їх обсяг збільшився на 17,0 % порівняно з 2022-м, а наступного року приріст прискорився до 27,4 %. Це відображає як збільшення обсягів перевезень і відповідну потребу у витратних ресурсах, так і зростання цін на паливно-енергетичні та матеріальні компоненти, що впливає на структуру собівартості послуг.

Для наочності зміни структури операційних витрат доцільно представити графічно (рисунок 2.1).

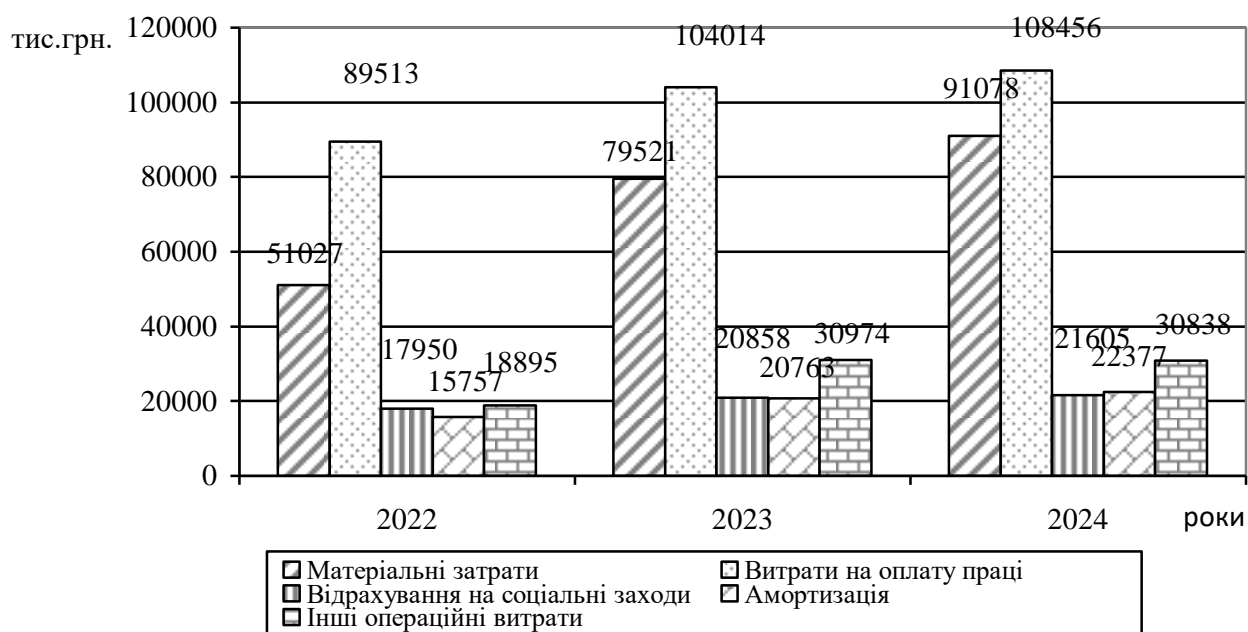


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат ХКП «Електротранс» за 2022 – 2024 рр.

Амортизаційні відрахування показують істотний приріст: у 2023 році вони зросли на 31,8 % порівняно з попереднім роком, а у 2024 році додали ще 7,8 %. Це відображає оновлення основних фондів, а також збільшення їх вартості та технічної оснащеності підприємства. Інші операційні витрати у 2024 році, навпаки, зменшилися на 0,4 % порівняно з 2023-м, що свідчить про більш раціональне планування додаткових витрат та оптимізацію управлінських процесів. Загалом, операційні витрати ХКП «Електротранс» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилися на 32,6 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилися на 7,1 %.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ХКП «Електротранс» (таблиця 2.3).

Аналіз собівартості наданих Хмельницьким комунальним підприємством «Електротранс» послуг свідчить про її поступове зростання, що безпосередньо пов'язано зі збільшенням вартості матеріалів та енергоресурсів, а також із розширенням адміністративних та інших операційних витрат. Додатково впливає накопичення боргів і втрати, пов'язані зі знеціненням запасів, що створює додаткове фінансове навантаження на підприємство.

Попри загальне зростання витрат, собівартість перевезення одного пасажирів трамваями демонструє певну позитивну динаміку: у 2023 році вона становила 9,0 грн, а у 2024 році знизилася до 8,2 грн. Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів, оптимізацію маршрутної мережі та раціональне планування витрат.

На практиці така тенденція проявляється в здатності підприємства забезпечувати стабільність тарифів та підвищувати економічну ефективність без зниження якості обслуговування пасажирів. У низці випадків помітно, що зменшення собівартості стало можливим завдяки модернізації рухомого складу, підвищенню енергоефективності та вдосконаленню операційного управління, що створює передумови для подальшого стабільного розвитку міського електротранспорту.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	187969	226705	264010	20,6	16,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	150751	203365	215918	34,9	6,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,80	0,90	0,82	12,5	-8,9
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3867	-2783	9715	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,6	-	4,5	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	157250	181922	160499	15,7	-11,8
Фондовіддача	грн/грн	1,19	1,25	1,64	5,0	31,2
Фондомісткість	грн/грн	0,84	0,80	0,61	-4,8	-23,8
Виробничі запаси	тис.грн	5515	12198	12845	у 2,2 рази	5,3
Товари	тис.грн	61	115	105	88,5	-8,7
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	552	570	570	3,3	-
у т.ч. робітників	осіб	440	455	455	3,4	-
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	1013030,	1070004	1098162	5,6	2,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/чол.	340,5	397,7	463,2	16,8	16,5
- одного робітника	грн.	427,2	498,3	580,2	16,6	16,4
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	107463,0	124872	130061	16,2	4,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	16223,3	18256,1	19014,8	12,5	4,2

У 2024 році Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» продемонструвало позитивну фінансову динаміку: темпи зростання чистого доходу перевищили приріст собівартості, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та більш раціональне використання ресурсів. Ця тенденція безпосередньо позначилася на показнику витрат на 1 гривню реалізованої продукції. У 2023 році витрати на одиницю реалізації зросли на 12,5

% порівняно з 2022-м, відображаючи підвищення матеріальних та адміністративних витрат у процесі розширення обсягів перевезень. Проте вже у 2024 році спостерігається зниження цього показника на 8,9 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про більш ефективне управління витратами та оптимізацію виробничо-господарських процесів.

Протягом аналізованого періоду виробничі запаси Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» демонстрували стійку тенденцію до зростання, що відображає нарощування ресурсної бази та готовність підприємства до збільшення обсягів перевезень. Вартість основних фондів на кінець 2023 року збільшилася на 15,7 % порівняно з 2022-м, однак у 2024 році зафіксовано зниження їх вартості на 11,8 %, що, на практиці, свідчить про вибіркове оновлення рухомого складу та оптимізацію використання наявних активів.

Позитивним сигналом є одночасне підвищення фондівіддачі та зменшення фондомісткості протягом 2022–2024 років. Це вказує на більш раціональне використання основних засобів, що відповідає принципам ефективного управління ресурсами.

Що стосується товарних запасів, їх структура та обсяги мали коливальний характер, відображаючи сезонні потреби підприємства та змінність пасажиропотоку. У низці випадків помітно, що зміни у складі запасів дозволяли оперативно реагувати на зростаюче навантаження маршрутної мережі, що підвищує загальну ефективність виробничо-господарської діяльності та забезпечує стабільність надання послуг населенню.

Упродовж 2023–2024 років Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» демонструє помітне зростання продуктивності праці як серед робітників, так і серед адміністративного персоналу. На практиці це проявляється в тому, що темпи збільшення чистого доходу від реалізації послуг випереджають зростання середньооблікової чисельності працівників, що свідчить про більш ефективне використання кадрового потенціалу та оптимізацію організації роботи.

Зростання фонду заробітної плати у 2023 році спричинило відповідне підвищення середньомісячних виплат співробітникам, що, позитивно впливає на

мотивацію персоналу та стимулює трудову активність. У низці випадків можна помітити, що завдяки таким заходам підприємство змогло не лише підтримати стабільність кадрів, а й підвищити ефективність виробничих процесів, що створює передумови для сталого розвитку та підвищення якості надання послуг пасажиром.

На практиці ці тенденції проявляються у більш раціональному розподілі робочого часу, скороченні простоїв та підвищенні віддачі від вкладеного робочого ресурсу, що в цілому зміцнює фінансову стійкість підприємства та його конкурентні позиції на ринку міського транспорту.

Проаналізуємо структуру обігових коштів ХКП «Електротранс» (таблиця 2.4). Аналізуючи дані таблиці 2.4, спостерігається зменшення виробничих запасів в оборотних активах.

Таблиця 2.4 - Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2022 – 2024 рр.

Обігові кошти	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	5515	33,4	12198	50,8	12845	5,5
Товари	61	0,4	115	0,5	105	0,0
Готова продукція	-	-	6	0,0	3	0,0
Дебіторська заборгованість	728	4,4	468	1,9	190939	82,5
Гроші та їх еквіваленти	9091	55,1	9551	39,8	25757	11,1
Витрати майбутніх періодів	218	1,3	246	1,0	227	0,1
Інші оборотні активи	884	5,4	1430	6,0	1575	0,7
Всього обігових коштів	16497	100,0	24015	100,0	231451	100,0

Аналіз структури обігових коштів Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» свідчить про суттєві зміни у складі активів протягом 2022–2024 років. У 2022 році основну частку займали грошові кошти та їхні еквіваленти, що забезпечувало високий рівень ліквідності підприємства. Наступного року акценти змістилися: понад половину обігових коштів (50,8 %) становили виробничі запаси, проте до 2024 року їхня частка скоротилася до 5,5 %, що відображає активну реалізацію ресурсів та більш гнучке управління запасами.

Паралельно відзначається стрімке зростання дебіторської заборгованості: її

питома вага зросла з 4,4 % у 2022 році до 82,5 % у 2024-му. Така динаміка вказує на посилення кредитних відносин із контрагентами та потребу у більш ефективному контролі за розрахунками. Водночас витрати майбутніх періодів зазнали лише незначних коливань, що свідчить про стабільність планування короткострокових витрат підприємства.

## **2.2 Аналіз існуючої системи мотивації та соціального пакету на ХКП «Електротранс»**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації його працівників, що визначає продуктивність праці, якість виконання функцій і стабільність кадрового складу. Для підприємств комунальної форми власності, зокрема у сфері міського транспорту, питання побудови дієвої системи мотивації набуває особливого значення, оскільки вони поєднують соціальну спрямованість своєї діяльності з необхідністю забезпечення економічної самодостатності.

ХКП «Електротранс» є одним із ключових суб'єктів транспортної інфраструктури міста, що забезпечує регулярні пасажирські перевезення та виконує важливу соціальну функцію. Специфіка його діяльності зумовлює високий рівень трудомісткості, фізичного та емоційного навантаження на персонал, а також потребу у стабільності та професіоналізмі кадрів. У цих умовах належним чином сформована система мотивації — як матеріальної, так і нематеріальної — стає основою ефективного функціонування підприємства.

Мотиваційна система ХКП «Електротранс» включає комплекс заходів економічного, соціального та психологічного характеру, спрямованих на стимулювання продуктивної праці, збереження кадрового потенціалу та підвищення лояльності працівників. Одним із центральних її елементів є соціальний (компенсаційний) пакет, який поєднує обов'язкові державні гарантії

та додаткові пільги, передбачені колективним договором.

Водночас, як свідчить практика діяльності комунальних підприємств, наявні системи мотивації часто характеризуються низьким рівнем гнучкості, відсутністю індивідуалізованого підходу та переважанням соціально-захисних, а не стимулюючих функцій. Це потребує детального аналізу існуючого стану мотиваційної системи на ХКП «Електротранс» з метою виявлення її сильних і слабких сторін, оцінки ефективності окремих елементів компенсаційного пакету та визначення напрямів подальшого вдосконалення.

Проаналізуємо склад фонду оплати праці та інших виплат на ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
1 Фонд оплати праці штатних працівників, всього	107463,0	124872	130061	16,2	4,2
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	49212,9	49420,8	49948,1	0,4	1,1
- фонд додаткової заробітної плати всього	16148,0	16216,2	14880,5	0,4	-8,2
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	3989	3218	4204	-19,3	30,6
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	9562	10562	11870,0	10,5	12,4
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	605,7	911,6	855,6	50,5	-6,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	42102,1	59235,0	65232,4	40,7	10,1
з них:					
- матеріальна допомога	6120	7238	9023,1	18,3	24,7
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	3018	2150	1890,8	-28,8	-12,1
2 Оплата за невідпрацьований час	10125,6	13245,7	16521,0	30,8	24,7

Аналізуючи дані таблиці 2.5 щодо фонду оплати праці та його складових у 2022–2024 роках, можна зробити такі висновки:

Загальний фонд оплати праці штатних працівників збільшувався з 107 463 тис. грн у 2022 році до 130 061 тис. грн у 2024 році. Темпи приросту становили 16,2 % у 2023 році та 4,2 % у 2024 році, що свідчить про стабільне зростання витрат на оплату праці, хоча приріст у 2024 році помітно сповільнився.

Фонд основної заробітної плати практично залишався стабільним, збільшившись з 49 212,9 тис. грн у 2022 році до 49 948,1 тис. грн у 2024 році, що відповідає мінімальному темпу приросту 0,4 % у 2023 році та 1,1 % у 2024 році. Це свідчить про утримання базового рівня заробітної плати працівників.

Фонд додаткової заробітної плати демонструє більш динамічні зміни. Загальна величина фонду додаткової заробітної плати у 2022 році становила 16 148 тис. грн, у 2023 році — 16 216,2 тис. грн (практично без змін), а у 2024 році зменшилася до 14 880,5 тис. грн (-8,2 %). Зокрема: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів скоротилися з 3 989 тис. грн у 2022 році до 3 218 тис. грн у 2023 році (-19,3 %), але зросли до 4 204 тис. грн у 2024 році (+30,6 %).

Премії та винагороди систематичного характеру поступово зростали: з 9 562 тис. грн у 2022 році до 10 562 тис. грн у 2023 році (+10,5 %) та 11 870 тис. грн у 2024 році (+12,4 %). Це свідчить про посилення мотиваційної складової оплати праці.

Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, зросли у 2023 році на 50,5 %, досягнувши 911,6 тис. грн, а у 2024 році зменшилися на 6,1 % до 855,6 тис. грн, що відображає коригування заробітної плати відповідно до інфляційних змін.

Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли з 42 102,1 тис. грн у 2022 році до 65 232,4 тис. грн у 2024 році, з темпом приросту 40,7 % у 2023 році та 10,1 % у 2024 році. Зокрема, матеріальна допомога зросла з 6 120 тис. грн у 2022 році до 9 023,1 тис. грн у 2024 році, а соціальні пільги, що носять індивідуальний характер, навпаки, зменшилися з 3 018 тис. грн у 2022 році до 1 890,8 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміну структури компенсаційних виплат.

Оплата за невідпрацьований час також показує значне зростання: з 10 125,6

тис. грн у 2022 році до 16 521 тис. грн у 2024 році, з темпом приросту 30,8 % у 2023 році та 24,7 % у 2024 році, що може свідчити про збільшення кількості оплачуваних відпусток, лікарняних або інших невідпрацьованих днів.

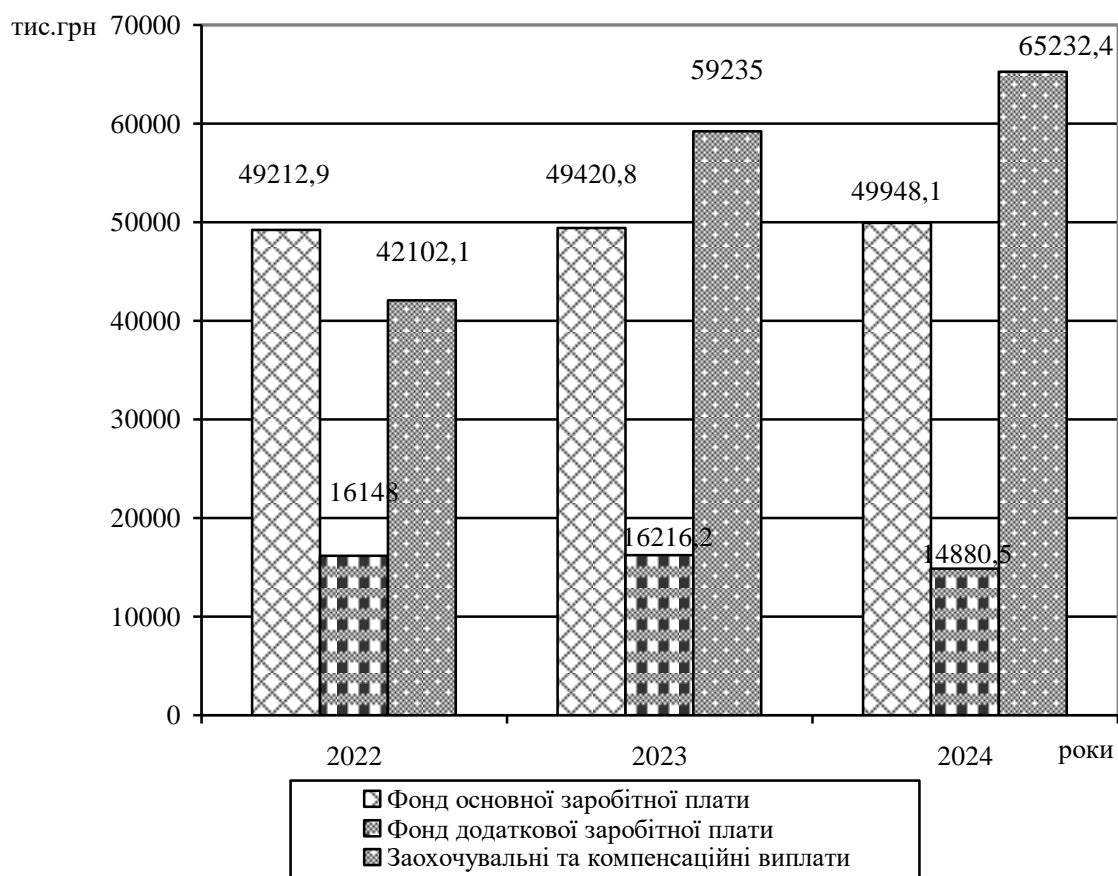


Рисунок 2.2 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ХКП «Електротранс» за 2022-2024 рр.

Протягом 2022–2024 років спостерігається загальне зростання фонду оплати праці та його мотиваційних складових (премії, заохочувальні виплати), що свідчить про прагнення підприємства стимулювати працівників до підвищення продуктивності. Разом із цим спостерігається скорочення деяких додаткових виплат та стабілізація основної заробітної плати, що вказує на оптимізацію витрат та перерозподіл фонду оплати праці у бік мотиваційної складової.

Матеріальне стимулювання працівників на ХКП «Електротранс» здійснюється за рахунок різних джерел, що включають:

1. Премії та винагороди, які мають систематичний характер і виплачуються за досягнення планових показників, високу продуктивність праці

або виконання особливо важливих завдань.

2. Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, що передбачені за особливі умови праці, кваліфікацію або виконання додаткових обов'язків.

3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, серед яких матеріальна допомога та соціальні пільги, що мають індивідуальний характер.

4. Виплати за індексацією заробітної плати, які компенсують вплив інфляції та зміни вартості життя на доходи працівників.

Таке комплексне використання фонду оплати праці дозволяє підприємству стимулювати трудову активність персоналу, підвищувати продуктивність праці та мотивувати до досягнення стратегічних цілей ХКП «Електротранс».

Формування компенсаційних пакетів на комунальних підприємствах має низку специфічних рис, зумовлених особливостями їх правового статусу, джерел фінансування, соціальної місії та структури персоналу. На відміну від приватного сектора, де ключовим орієнтиром виступає прибутковість та ринкова конкурентоспроможність, комунальні підприємства діють у межах публічного інтересу, забезпечуючи суспільно значущі послуги — транспортні, житлово-комунальні, енергетичні тощо. Це визначає як обмеження, так і специфіку побудови системи компенсацій та мотивації (таблиця 2.6).

Таким чином, формування компенсаційних пакетів на комунальних підприємствах має подвійний характер — соціально-захисний та мотиваційно-стимулюючий. Ефективність цієї системи залежить від поєднання державного регулювання, фінансових можливостей громади та управлінської ініціативи керівництва підприємства. Оптимальне поєднання цих чинників здатне трансформувати традиційний соціальний пакет у дієвий інструмент підвищення мотивації, продуктивності та лояльності персоналу.

Формування соціального (компенсаційного) пакету на ХКП «Електротранс» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», Кодексу законів про працю, а також положень колективного договору підприємства. Його

структура відображає поєднання обов'язкових соціальних гарантій, визначених державою, та додаткових стимулюючих пільг, що фінансуються за рахунок власних коштів підприємства.

Таблиця 2.6 - Особливості формування компенсаційних пакетів на комунальних підприємствах

Критерій	Характеристика прояву	Проблемні аспекти	Можливі напрями вдосконалення
Джерела фінансування	Формуються переважно за рахунок місцевих бюджетів, дотацій та власних доходів підприємства	Обмеженість фінансових ресурсів, залежність від бюджетного фінансування.	Диверсифікація джерел фінансування; створення мотиваційних фондів; участь у грантових програмах
Структура соціального пакету	Переважають соціально-захисні елементи (допомога, пільги, харчування, медичні огляди).	Відсутність гнучких інструментів матеріального стимулювання.	Впровадження гнучких компенсацій (добровільне страхування, корпоративні програми добробуту).
Регламентація оплати праці	Встановлюється колективними договорами та галузевими тарифними сітками.	Низький рівень індивідуалізації винагороди, обмежені можливості для преміювання.	Перехід до системи КРІ та результативного преміювання; диференціація стимулів за категоріями персоналу.
Участь профспілок	Високий рівень участі профспілкових органів у формуванні соціальних гарантій.	Надмірна формалізація переговорних процесів; інерційність рішень	Розвиток партнерської моделі соціального діалогу; підвищення прозорості у формуванні пільг
Мотиваційна спрямованість	Орієнтація переважно на стабільність та соціальний захист, а не на результативність	Відсутність тісного зв'язку між результатами праці та винагородою.	Інтеграція мотиваційних інструментів, що стимулюють ефективність (індивідуальні бонуси, премії за якість).
Корпоративна культура	Формується під впливом патерналістської моделі управління.	Пасивність працівників, низький рівень ініціативності.	Розвиток корпоративних цінностей, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень
Соціальна місія підприємства	Орієнтація на забезпечення суспільно важливих послуг і соціальної стабільності.	Обмеження у підвищенні тарифів, що впливає на фінансову мотивацію.	Баланс між соціальною та економічною ефективністю; пошук додаткових джерел доходу.

Соціальний пакет ХКП «Електротранс» має комплексний характер і включає три основні складові: матеріальну, соціальну та нематеріальну. Кожна з них виконує окремі функції у системі мотивації персоналу.

Основу матеріальної частини становить система оплати праці, яка базується

на тарифно-посадових розрядах, встановлених відповідно до Єдиної тарифної сітки, та доповнюється внутрішніми положеннями про преміювання.

Соціальна складова пакету покликана зміцнювати лояльність персоналу, підвищувати рівень соціальної безпеки та задоволеності умовами праці. Вона включає як обов'язкові гарантії, так і додаткові ініціативи підприємства.

Для більш повного уявлення про систему соціальних гарантій і стимулів, що застосовуються на підприємстві, доцільно узагальнити складові соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс» за основними напрямками. Такий підхід дозволяє виявити співвідношення між обов'язковими та додатковими елементами, оцінити джерела їх фінансування, а також визначити функціональну роль кожної складової у формуванні мотиваційного середовища на підприємстві.

У таблиці 2.7 наведено структурну модель соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс», що відображає його ключові компоненти, їх характер, фінансове забезпечення та мотиваційне призначення.

Як видно з таблиці, соціальний пакет ХКП «Електротранс» має змішану структуру, у якій переважають обов'язкові елементи соціального захисту, що забезпечують базову стабільність персоналу. Водночас, додаткові компоненти (преміювання, навчання, моральне стимулювання) відіграють допоміжну роль і не формують цілісної системи мотиваційного впливу.

Така модель є типовою для комунальних підприємств і відображає орієнтацію на виконання соціальних функцій, а не на стимулювання ефективності праці. Подальше удосконалення системи компенсацій має бути спрямоване на розширення індивідуально орієнтованих елементів, посилення зв'язку між результативністю праці та винагородою, а також розвиток нематеріальних форм мотивації.

Система мотивації персоналу ХКП «Електротранс» поєднує різноманітні інструменти матеріального та нематеріального стимулювання, які формують комплексний компенсаційний пакет підприємства. Її структура має двовимірний характер — грошовий (матеріальний) та негрошовий (соціально-психологічний), що відповідає сучасним підходам до управління персоналом у комунальній сфері.

Таблиця 2.7 - Структура соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс»

Категорія елементів	Складові соціального (компенсаційного) пакету	Джерело фінансування	Основна функція
Оплата праці	Посадові оклади, тарифні ставки, індексація заробітної плати	Власні кошти підприємства, міський бюджет	Забезпечення базового рівня доходу, підтримка платоспроможності працівників
Преміювання та доплати	Премії за якісне виконання роботи, надбавки за стаж, шкідливі умови, нічні зміни	Власні кошти підприємства	Стимулювання продуктивності, підвищення ефективності праці
Матеріальна допомога	Допомога у випадку хвороби, народження дитини, смерті близьких, важкого матеріального становища	Власні кошти підприємства, профспілковий фонд	Соціальна підтримка, підвищення лояльності працівників
Соціальні пільги	Безоплатний або пільговий проїзд, забезпечення спецодягом, медичні огляди	Власні кошти, кошти місцевого бюджету	Поліпшення умов праці, охорона здоров'я, підвищення задоволеності персоналу
Колективні соціальні програми	Проведення культурно-масових заходів, свят, спортивних змагань, дитячих програм	Власні кошти підприємства, профспілкові внески	Розвиток корпоративної культури, формування командного духу
Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, навчання з безпеки руху та експлуатації транспорту	Власні кошти, галузеві програми	Підвищення компетентності, розвиток персоналу
Моральне стимулювання	Подяки, грамоти, нагороди, відзнаки «Кращий працівник»	Власні кошти, профспілковий комітет	Підвищення престижу праці, створення позитивного іміджу працівника
Гарантії зайнятості	Довгострокове працевлаштування, дотримання трудових гарантій, соціальна стабільність	Власні кошти, місцевий бюджет	Підтримання кадрової стабільності, запобігання плинності кадрів

Основна мета грошових компонентів полягає у забезпеченні матеріальної стабільності працівників, тоді як негрошові інструменти спрямовані на підтримку трудової мотивації, підвищення рівня залученості та формування позитивного іміджу роботодавця.

Перед тим як оцінювати ефективність чинної системи стимулювання, доцільно структурувати всі елементи соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс» за типами та визначити їхню роль у мотиваційній моделі підприємства.

У таблиці 2.8 подано порівняльну характеристику грошових та негрошових компонентів, їх джерел фінансування, поширеності та впливу на трудову мотивацію працівників.

Таблиця 2.8 - Порівняльна характеристика грошових і негрошових компонентів системи мотивації ХКП «Електротранс»

Тип компонентів	Основні елементи	Поширеність серед працівників, %	Вплив на мотивацію
Грошові (матеріальні)	Посадові оклади, тарифні ставки, індексація заробітної плати	100	Високий (забезпечення базових потреб, стабільність доходу)
	Премії, надбавки, доплати за шкідливі умови та стаж	70–80	Середній (стимулювання результативності праці)
	Матеріальна допомога, одноразові виплати, заохочення	40–50	Середній (підвищення лояльності, підтримка в кризових ситуаціях)
Негрошові (нематеріальні)	Професійне навчання, курси підвищення кваліфікації	25–30	Високий (підвищення компетентності, мотивація розвитку)
	Моральне заохочення (грамоти, подяки, відзнаки)	60–70	Високий (визнання, зміцнення корпоративної культури)
	Пільговий проїзд, медичні огляди, культурні заходи	90	Середній (соціальний комфорт, стабільність зайнятості)
	Гарантії працевлаштування, стабільність умов праці	100	Високий (почуття безпеки, довгострокова лояльність)

Як свідчать наведені дані, у структурі компенсаційного пакету ХКП «Електротранс» домінують грошові елементи, які забезпечують базові матеріальні потреби працівників і виконують переважно утримувальну функцію. Водночас, негрошові стимули, хоча й менш поширені, мають вищий емоційно-мотиваційний ефект, сприяючи формуванню позитивного ставлення до підприємства та зміцненню корпоративної культури.

Оптимальне співвідношення між грошовими та негрошовими стимулами на комунальному підприємстві має ґрунтуватися на принципах гнучкості, справедливості та індивідуалізації. Це дасть змогу перетворити соціальний пакет із традиційного набору пільг на дієвий інструмент стратегічного управління

персоналом.

### **2.3 Оцінка ефективності соціального пакету для мотивації персоналу ХКП «Електротранс»**

Соціальний (компенсаційний) пакет є одним із ключових інструментів управління персоналом на комунальних підприємствах, оскільки він поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує соціальний захист працівників та впливає на їхню зацікавленість у ефективній діяльності підприємства. Ефективність цього інструменту визначається не лише повнотою та різноманітністю наданих пільг і бонусів, а й здатністю забезпечувати високу внутрішню мотивацію, продуктивність праці та лояльність працівників.

На ХКП «Електротранс» соціальний пакет формується з урахуванням законодавчих вимог, колективного договору та фінансових можливостей підприємства. Він включає грошові компоненти (заробітна плата, премії, надбавки, матеріальна допомога) та негрошові стимули (професійний розвиток, моральне заохочення, пільговий проїзд, культурні заходи). Попри комплексність структури, на практиці виникають питання щодо ступеня його впливу на мотивацію та продуктивність працівників, а також щодо рівня задоволеності персоналу умовами роботи.

Одним із ключових критеріїв ефективності соціального (компенсаційного) пакету є рівень задоволеності працівників його складовими, оскільки він відображає сприйняття стимулів персоналом та вплив пакету на їхню мотивацію, продуктивність і лояльність до підприємства. Високий рівень задоволеності свідчить про адекватність та привабливість пакету, тоді як низький — про існування дисбалансу між потребами працівників і фактичними соціальними гарантіями.

За результатами первинного аналізу встановлено, що більшість працівників

відзначають достатню соціальну захищеність, яка забезпечується обов'язковими гарантіями та традиційними пільгами. Разом із тим, у досліджуваному колективі виявляються наступні проблемні аспекти:

- недостатній рівень преміювання та стимулів, орієнтованих на результативність, що знижує мотиваційний ефект матеріальної винагороди;
- обмежене використання нематеріальних стимулів, зокрема можливостей професійного розвитку та системи морального заохочення;
- низька індивідуалізація пакету, коли однакова форма стимулів надається працівникам з різними функціональними обов'язками та результатами праці.

Аналіз рівня задоволеності також демонструє залежність сприйняття соціального пакету від посади, стажу роботи та категорії працівника: робітники виробничих підрозділів, зазвичай, більшою мірою цінують матеріальні пільги, тоді як адміністративно-технічний персонал надає перевагу можливостям професійного розвитку та нематеріальному заохоченню.

Для комплексної оцінки ефективності соціального (компенсаційного) пакету важливо враховувати не лише наявність матеріальних та нематеріальних стимулів, а й сприйняття їх працівниками. Рівень задоволеності персоналу окремими елементами пакету є індикатором того, наскільки пропоновані стимули відповідають потребам та очікуванням працівників, а також визначає їхню мотивацію до ефективної праці.

У таблиці 2.9 наведено узагальнені результати оцінки задоволеності працівників ХКП «Електротранс» основними складовими соціального пакету, що дозволяє виділити найбільш ефективні та проблемні елементи, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення системи мотивації.

Аналіз рівня задоволеності працівників ХКП «Електротранс» соціальним пакетом показав, що його найбільш ефективними елементами є обов'язкові соціальні гарантії та пільги, зокрема базова заробітна плата, пільговий проїзд та медичні огляди. Вони забезпечують соціальну стабільність та задоволення базових потреб персоналу, що сприяє підтримці кадрової лояльності.

Водночас, матеріальні стимули, орієнтовані на результативність, такі як

премії та надбавки, а також нематеріальні стимули — професійний розвиток, моральне заохочення, корпоративні заходи — отримали нижчі оцінки задоволеності. Це свідчить про обмежену мотиваційну дію цих складових та необхідність їх системного та індивідуалізованого застосування.

Таблиця 2.9 - Рівень задоволеності працівників ХКП «Електротранс» елементами соціального пакету

Компонент соціального пакету	Рівень задоволеності, % працівників	Коментар
Грошові складові		
Заробітна плата (оклади, тарифні ставки)	70	Більшість працівників оцінюють задовільно, проте відзначають недостатню диференціацію за результатами праці
Премії та надбавки	55	Висловлено зауваження щодо нерегулярності та низької мотивуючої ролі
Матеріальна допомога та одноразові виплати	60	Сприймаються позитивно, але обмежені за сумою і частотою надання
Негрошові складові		
Моральне заохочення (грамоти, подяки)	50	Оцінено як стимулююче, проте застосовується недостатньо системно
Професійний розвиток (курси, навчання)	45	Працівники вказують на обмежений доступ та низьку частоту навчальних заходів
Пільговий або безоплатний проїзд	80	Високо оцінюється всіма категоріями персоналу як важлива соціальна гарантія
Медичні огляди та охорона здоров'я	65	Загалом задоволені, але відзначають необхідність розширення програм
Корпоративні та культурно-масові заходи	55	Працівники позитивно сприймають, однак участь обмежена через робочий графік
Загальна оцінка пакету	60-65	Соціальний пакет забезпечує базову соціальну стабільність, але потребує вдосконалення для підвищення мотиваційного ефекту

Отже, існуючий соціальний пакет виконує переважно утримувальну функцію, забезпечуючи базовий рівень соціального захисту, проте має низький стимулюючий ефект щодо підвищення продуктивності та залученості персоналу. Результати аналізу вказують на потребу у модернізації системи мотивації, зокрема:

- посиленні диференціації матеріальних стимулів за результатами праці;
- розширенні можливостей професійного розвитку та навчання;
- впровадженні регулярних та системних нематеріальних заохочень;

- інтеграції соціальних пілґ у комплексну стратегію мотивації, орієнтовану на результат і залученість працівників.

Соціальний (компенсаційний) пакет є одним із ключових чинників, що визначають ефективність трудової діяльності та рівень залученості персоналу на комунальних підприємствах. Його вплив на продуктивність та мотивацію проявляється через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, здатних формувати внутрішню зацікавленість працівників у виконанні професійних обов'язків і досягненні високих результатів.

Для повноцінної оцінки ефективності соціального (компенсаційного) пакету необхідно розглянути не лише його складові, а й його вплив на ключові показники трудової діяльності працівників, зокрема на продуктивність та залученість. Ці показники відображають, наскільки соціальні стимули сприяють підвищенню ефективності роботи, ініціативності, мотивації до професійного розвитку та лояльності персоналу.

У таблиці 2.10 наведено дані, що ілюструють вплив різних компонентів соціального пакету ХКП «Електротранс» на продуктивність та залученість працівників. Таке подання дозволяє виділити найбільш ефективні елементи пакету та визначити напрями його вдосконалення для підвищення мотиваційного ефекту.

Дані таблиці свідчать, що грошові компоненти пакету, зокрема оклади та премії, забезпечують стабільну продуктивність, однак їхній стимулюючий ефект на залученість обмежений через недостатню диференціацію за результатами праці.

Негрошові стимули, такі як професійний розвиток та моральне заохочення, демонструють більший вплив на залученість і мотивацію до ініціативності, проте застосовуються нерегулярно та несистемно.

Для підвищення ефективності соціального пакету доцільно:

1. Впровадити результативне преміювання, яке прив'язане до індивідуальних та командних показників праці;
2. Систематизувати нематеріальні стимули та забезпечити регулярне

моральне заохочення та професійне навчання;

3. Інтегрувати соціальні пільги у комплексну мотиваційну стратегію, орієнтовану на підвищення продуктивності та залученості персоналу.

Таблиця 2.10 - Вплив соціального пакету на продуктивність та залученість працівників ХКП «Електротранс»

Компонент соціального пакету	Вплив на продуктивність, бали (1–5)	Вплив на залученість, бали (1–5)	Коментар
Грошові компоненти			
Заробітна плата	4	3	Забезпечує фінансову стабільність, стимулює регулярну продуктивність
Премії та надбавки	3	3	Ефект залежить від прив'язки до результатів праці, потребує диференціації
Матеріальна допомога	3	2	Соціальна підтримка, обмежено стимулює залученість
Негрошові компоненти			
Моральне заохочення	3	4	Підвищує залученість та ініціативність працівників
Професійний розвиток	4	4	Покращує компетентність і мотивацію до розвитку
Пільговий проїзд	3	3	Підтримує соціальний комфорт, опосередковано впливає на продуктивність
Корпоративні та культурно-масові заходи	2	3	Формує командний дух, обмежено впливає на продуктивність
Загальна оцінка ефекту	3,3	3,3	Соціальний пакет забезпечує стабільність, потребує вдосконалення для стимулювання праці та залученості

Проведений аналіз соціального (компенсаційного) пакету та системи мотивації працівників ХКП «Електротранс» дозволяє виділити ключові проблемні аспекти, що обмежують їхню ефективність і стимулюючу дію на персонал. Незважаючи на наявність базових соціальних гарантій та матеріальних пільг, ряд недоліків знижує мотиваційний потенціал існуючої системи.

Для ефективного вдосконалення системи мотивації та соціального пакету необхідно чітко визначити основні проблеми та недоліки, що обмежують їх стимулюючу дію на персонал. Такий аналіз дозволяє встановити, які компоненти пакету функціонують ефективно, а які потребують коригування або модернізації.

У таблиці 2.11 наведено узагальнені результати аналізу системи мотивації

ХКП «Електротранс», що відображають ключові проблемні напрями, конкретні недоліки та їхній вплив на продуктивність і залученість працівників. Таке подання створює основу для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності соціального пакету, які будуть запропоновані у наступному, розробному розділі дослідження.

Таблиця 2.11 - Проблеми та недоліки системи мотивації та соціального пакету ХКП «Електротранс»

Напрямок проблеми	Конкретні недоліки	Наслідки для мотивації та продуктивності
Матеріальні стимули	Премії та надбавки не прив'язані до результатів праці; недостатня диференціація окладів	Зниження стимулюючої дії, низька зацікавленість у підвищенні продуктивності
Нематеріальні стимули	Нерегулярне моральне заохочення; обмежені програми навчання; недостатньо корпоративних заходів	Зниження залученості, ініціативності та професійного розвитку персоналу
Індивідуалізація пакету	Уніфікований підхід до всіх працівників, незалежно від результатів і обов'язків	Обмежена ефективність пакету для ключових працівників та різних категорій персоналу
Фінансові обмеження	Залежність від бюджету та власних доходів підприємства	Неможливість регулярного підвищення грошових стимулів та розширення пільг
Відсутність системи оцінки ефективності	Недостатній зворотний зв'язок від працівників; відсутність моніторингу впливу пакету	Ускладнення виявлення проблем та внесення коректив у систему мотивації

Як показує таблиця 2.11, основними обмеженнями системи мотивації та соціального пакету ХКП «Електротранс» є низька стимулююча ефективність матеріальних і нематеріальних компонентів, недостатня індивідуалізація та обмежені фінансові ресурси. Відсутність системного оцінювання ефективності пакету ускладнює своєчасне виявлення проблем і внесення коректив.

Отже, існуюча система мотивації та соціального пакету ХКП «Електротранс» виконує переважно утримувальну функцію, забезпечуючи соціальний захист та базову стабільність, проте має обмежену стимулюючу дію. Для підвищення ефективності персоналу та формування зацікавленості в результативній праці необхідне вдосконалення системи мотивації, що включатиме

диференціацію матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізацію підходів та регулярну оцінку ефективності пакету.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі проведено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ХКП «Електротранс» та здійснено детальне дослідження наявної системи мотивації і соціального (компенсаційного) пакету підприємства.

Встановлено, що ХКП «Електротранс» є одним із ключових суб'єктів комунальної інфраструктури міста, який забезпечує стабільне функціонування електротранспортної мережі та виконує важливу соціальну місію — задоволення потреб населення у доступних транспортних послугах.

Економічний аналіз діяльності ХКП «Електротранс» показав, що підприємство функціонує у складних фінансових умовах, які залежать від рівня бюджетного фінансування, тарифної політики та вартості енергоносіїв. Незважаючи на стабільність обсягів наданих послуг, фінансові результати залишаються обмеженими, що знижує можливості підприємства щодо формування гнучкої системи преміювання та розширення соціальних виплат.

Дослідження існуючої системи мотивації дало змогу виявити, що вона має переважно соціально-захисний характер і базується на нормативно визначених формах винагороди працівників. Соціальний (компенсаційний) пакет ХКП «Електротранс» включає обов'язкові державні гарантії та низку додаткових елементів, передбачених колективним договором, серед яких — матеріальна допомога, пільговий проїзд, безоплатні медичні огляди, культурно-масові заходи. Однак структура соціального пакету характеризується низькою гнучкістю та недостатньою орієнтацією на результативність праці.

У межах аналізу грошових та негрошових компонентів виявлено, що

домінують традиційні матеріальні стимули — заробітна плата, премії, доплати, які забезпечують фінансову стабільність, але не формують стійкої внутрішньої мотивації до професійного розвитку. Негрошові стимули — моральне заохочення, корпоративна культура, професійне навчання — використовуються епізодично й не мають системного характеру.

Загалом, діюча система мотивації ХКП «Електротранс» виконує утримувальну, а не стимулюючу функцію. Її ефективність обмежується недостатньою індивідуалізацією підходів, слабкою диференціацією винагород та відсутністю чітких механізмів зв'язку між результатами праці та рівнем заохочення.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління трудовими ресурсами необхідне вдосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету, яке має передбачати: упровадження результативно орієнтованих форм преміювання (KPI, рейтингових систем оцінки праці); посилення нематеріальної складової мотивації (корпоративна культура, професійний розвиток, моральне стимулювання); розширення соціальних ініціатив, що підвищують лояльність і залученість персоналу.

Рівень задоволеності працівників існуючим соціальним пакетом демонструє, що більшість персоналу оцінює базові елементи пакету, такі як заробітна плата, пільговий проїзд та медичне обслуговування, позитивно. Водночас, нематеріальні стимули та результативні премії отримують нижчі оцінки, що вказує на недостатню мотиваційну дію цих компонентів та обмежений вплив на розвиток професійної активності працівників.

Вплив соціального пакету на продуктивність та залученість персоналу показує, що грошові компоненти забезпечують стабільну продуктивність, тоді як нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні залученості та ініціативності. Однак їхня ефективність знижена через нерегулярне застосування та відсутність системного підходу.

Виявлені проблеми та недоліки у системі мотивації та соціального пакету

включають: обмежену диференціацію матеріальних стимулів за результатами праці; недостатнє використання нематеріальних стимулів та обмежений доступ до професійного розвитку; низьку індивідуалізацію пакету для різних категорій працівників; фінансові обмеження підприємства, що знижують можливості для регулярного підвищення заохочень; відсутність системного оцінювання ефективності соціального пакету та мотиваційних заходів.

Загальна оцінка системи мотивації ХКП «Електротранс» свідчить, що вона виконує переважно утримувальну функцію, забезпечуючи соціальну стабільність і базову підтримку працівників, проте має обмежений стимулюючий ефект щодо підвищення продуктивності та залученості персоналу.

Висновки аналітичної частини створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення соціального пакету та системи мотивації, зокрема: посилення результативного преміювання, розширення нематеріальних стимулів, індивідуалізація підходів та впровадження системи оцінки ефективності мотиваційних заходів.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО (КОМПЕНСАЦІЙНОГО) ПАКЕТУ ТА МОТИВАЦІЇ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»**

#### **3.1 Розробка пропозицій щодо структури та змісту соціального пакету**

Результати проведеного аналізу показали, що існуюча система соціальних гарантій та мотиваційних інструментів ХКП «Електротранс» має переважно підтримувальний, а не стимулюючий характер. Вона забезпечує працівникам базовий рівень соціального захисту, проте не в повній мірі відповідає сучасним вимогам мотиваційного менеджменту та потребам персоналу у професійному розвитку, залученості та визнанні.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення структури та змісту соціального (компенсаційного) пакету з метою посилення його впливу на результативність праці, підвищення задоволеності працівників і зміцнення корпоративної лояльності. Запропоновані заходи повинні базуватися на принципах диференціації, прозорості, соціальної справедливості та економічної доцільності [23, с. 6].

Удосконалений соціальний пакет має перетворитися на інструмент підвищення мотивації персоналу, спрямований на забезпечення стабільності трудового колективу, зростання продуктивності праці та формування позитивного іміджу ХКП «Електротранс» як привабливого роботодавця. Модернізація системи компенсацій і соціальних гарантій є ключовим напрямом підвищення ефективності управління персоналом на комунальних підприємствах. Для ХКП «Електротранс» оновлення компенсаційного пакету має стати інструментом зміцнення трудової мотивації, зниження плинності кадрів та формування стабільного, високопрофесійного колективу. Визначення пріоритетних напрямів модернізації базується на результатах аналізу поточного стану соціального пакету, рівня задоволеності працівників. Основні пріоритети доцільно згрупувати за чотирма стратегічними блоками (рисунок 3.1):



Рисунок 3.1 - Пріоритетні напрями модернізації компенсаційного пакету  
ХКП «Електротранс»

Таким чином, модернізація компенсаційного пакету на ХКП «Електротранс» має бути спрямована не лише на покращення умов праці, а й на підвищення стратегічної ролі соціальних стимулів у системі управління персоналом. Це дозволить створити гнучку, справедливу та ефективну систему

мотивації, що відповідатиме сучасним викликам комунального сектору та сприятиме сталому розвитку підприємства.

Удосконалення системи соціального забезпечення працівників ХКП «Електротранс» потребує комплексного підходу, який поєднує економічну ефективність для підприємства та соціальну привабливість для персоналу. Одним із ключових напрямів підвищення мотиваційного потенціалу є оптимізація структури соціального (компенсаційного) пакету через баланс матеріальних і нематеріальних компонентів.

Сучасна практика управління персоналом свідчить, що саме поєднання фінансових стимулів і нематеріальних форм заохочення забезпечує найвищий рівень задоволеності працівників, сприяє зниженню плинності кадрів та підвищує залученість до досягнення цілей підприємства. Відповідно, при розробці оновленої структури соціального пакету доцільно врахувати три рівні мотиваційного впливу: базовий, стимулюючий та розвитковий [24, с. 330].

На базовому рівні забезпечується економічна стабільність працівників шляхом гідної заробітної плати, гарантованих соціальних виплат і захисту. Стимулюючий рівень спрямований на підвищення продуктивності праці через преміювання, додаткові пільги та бонуси. Розвитковий рівень охоплює нематеріальні стимули, що формують відданість організації, можливості професійного зростання та позитивний психологічний клімат.

Для відображення запропонованої концепції наведемо оновлену структуру соціального пакету ХКП «Електротранс» у вигляді систематизованої таблиці 3.1.

Запропонована структура забезпечує системність і гнучкість соціальної політики підприємства. Її реалізація дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, адаптувати мотиваційні заходи до потреб різних груп персоналу та забезпечити збалансований вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на трудову активність працівників.

Таким чином, оновлений соціальний пакет ХКП «Електротранс» виступатиме інструментом стратегічного управління персоналом, спрямованим на формування стабільного, мотивованого та висококваліфікованого трудового

колективу.

Таблиця 3.1 - Оновлена структура соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс»

Рівень	Матеріальні складові	Нематеріальні складові	Очікуваний мотиваційний ефект
Базовий	Конкурентна заробітна плата. - Оплата лікарняних та відпусток. - Соціальне страхування. - Допомога при виході на пенсію	Гарантовані умови праці. Соціальна стабільність та впевненість у майбутньому	Підвищення задоволеності базовими умовами праці, зниження ризику плинності кадрів
Стимулюючий	Премії за результативність. - Надбавки за стаж, майстерність, якість. - Матеріальна допомога. - Пільгові кредити, компенсація транспортних витрат	Визнання досягнень, подяки, відзнаки. Конкурси професійної майстерності. Внутрішні нагороди	Активізація трудової поведінки, підвищення інтенсивності праці, розвиток корпоративного духу
Розвитковий	Оплата курсів підвищення кваліфікації. - Додаткові дні відпустки для навчання. - Фінансування участі у профільних заходах	Наставництво та коучинг. Можливості кар'єрного зростання. Корпоративні заходи, командоутворення	Зростання професійної компетентності, підвищення лояльності, посилення внутрішньої мотивації

Аналіз запропонованої моделі соціального (компенсаційного) пакету свідчить, що її впровадження здатне суттєво підвищити ефективність системи мотивації персоналу ХКП «Електротранс». Баланс матеріальних і нематеріальних складових дозволяє забезпечити багаторівневий вплив на трудову поведінку працівників, охоплюючи як базові потреби, так і вищі рівні мотивації за ієрархією Маслоу.

Розробка оновленої структури соціального (компенсаційного) пакету передбачає не лише визначення його змісту, але й оцінку очікуваних результатів від його практичної реалізації. Ефективність впровадження запропонованих заходів має проявлятися у підвищенні рівня мотивації персоналу, зростанні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів і посиленні соціальної стабільності колективу [25].

Для оцінки потенційного впливу оновленого пакету на діяльність

підприємства здійснено прогноз основних соціально-економічних показників. До розрахунку включено як кількісні показники (продуктивність праці, плинність кадрів, кількість працівників, що підвищують кваліфікацію), так і якісні індикатори (рівень задоволеності, залученості, ініціативності персоналу). Такий підхід дає змогу комплексно оцінити результативність запропонованих заходів і визначити очікуваний мотиваційний ефект у коротко- та середньостроковій перспективі [26, с. 187].

Узагальнені прогнозні результати впливу модернізованого соціального (компенсаційного) пакету на ключові показники діяльності ХКП «Електротранс» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Очікувані результати впровадження оновленого соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс»

Показник ефективності	Базове значення (до впровадження)	Базове значення (до впровадження)	Прогнозне значення (через 3 роки)	Динаміка зміни, %	Очікуваний ефект
Рівень задоволеності працівників умовами праці, %	62	78	85	23	Зростання мотивації та довіри до керівництва
Рівень задоволеності працівників умовами праці, %	463,2	500,3	532,7	15	Підвищення ефективності трудових процесів
Плинність кадрів, %	18	13	10	-8	Зменшення втрат кваліфікованого персоналу
Рівень залученості працівників (за результатами опитування), %	54	68	75	21	Формування активної корпоративної культури
Кількість працівників, які проходять підвищення кваліфікації, осіб	35	60	90	157	Зростання професійної компетентності
Кількість пропозицій щодо покращення роботи, поданих працівниками, од.	22	35	50	127	Активізація ініціативності та інноваційності персоналу
Середній рівень задоволеності нематеріальними стимулами (за шкалою 1–10)	5,2	7,8	8,5	63	Підвищення емоційної залученості та лояльності

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що впровадження оновленої системи

соціального (компенсаційного) пакету має суттєвий потенціал підвищення ефективності кадрової політики та результативності діяльності ХКП «Електротранс». Зокрема, прогнозується зростання середнього рівня продуктивності праці з 463,2 тис. грн до 500,3 тис. грн у перший рік після реалізації заходів і до 532,7 тис. грн через три роки, що становить приріст на 15 % порівняно з базовим періодом. Така позитивна динаміка свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів завдяки підвищенню мотивації та залученості працівників.

Паралельно відбувається зниження плинності кадрів із 18 % до 13 % у перший рік і до 10 % через три роки, що є наслідком підвищення задоволеності умовами праці та соціальної стабільності колективу. Рівень задоволеності працівників зростає з 62 % до 85 %, що свідчить про підвищення довіри до керівництва та позитивне сприйняття оновлених компенсаційних механізмів.

Важливим є також зростання нематеріальних показників мотивації: рівень залученості персоналу підвищується з 54 % до 75 %, а середня оцінка задоволеності нематеріальними стимулами — з 5,2 до 8,5 балів. Це вказує на зміцнення внутрішньої корпоративної культури, підвищення ініціативності та професійної активності працівників. Кількість поданих працівниками пропозицій щодо вдосконалення роботи підприємства збільшується більш ніж удвічі, що є свідченням розвитку інноваційного потенціалу трудового колективу.

Отже, впровадження оновленого соціального пакету забезпечує комплексний мотиваційний ефект: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів не лише підвищує продуктивність праці, а й зміцнює кадрову стабільність, формує почуття причетності працівників до спільних цілей підприємства. Це створює передумови для довгострокового зростання ефективності діяльності ХКП «Електротранс» та підвищення його конкурентоспроможності в комунальному секторі.

Таким чином, оновлена модель соціального пакету є не лише інструментом підвищення лояльності персоналу, але й важливим чинником підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Її реалізація забезпечить

зміцнення репутації ХКП «Електротранс» як сучасного та соціально відповідального роботодавця.

Реалізація оновленої структури соціального (компенсаційного) пакету на ХКП «Електротранс» потребує поетапного, системного підходу, що передбачає узгоджені дії адміністрації, кадрової служби, профспілкової організації та економічних підрозділів. Впровадження такої системи має ґрунтуватися на принципах прозорості, економічної обґрунтованості, адаптивності та соціальної справедливості, що забезпечить стійкий мотиваційний ефект і підвищення лояльності працівників.

Для досягнення цього необхідно чітко визначити етапи реалізації, відповідальних осіб, зміст заходів та очікувані результати. Такий підхід дозволить послідовно впровадити зміни, забезпечити контроль за виконанням і своєчасно коригувати систему відповідно до соціально-економічних умов.

Нижче наведено етапну схему реалізації оновленого соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс», яка відображає основні напрями, відповідальних виконавців та прогнозовані результати впровадження (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 демонструє, що впровадження оновленого соціального пакету потребує поетапного та системного підходу, який включає аналітично-підготовчий, проєктно-концептуальний, організаційно-впроваджувальний та моніторингово-оцінювальний етапи. Кожен етап передбачає конкретні дії, відповідальних виконавців та очікувані результати, що забезпечує контрольованість і ефективність процесу впровадження.

Аналітично-підготовчий етап дозволяє визначити сильні і слабкі сторони існуючого соціального пакету та адаптувати заходи до потреб персоналу і фінансових можливостей підприємства. Проєктно-концептуальний етап забезпечує формування збалансованої структури пакету, що поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, а організаційно-впроваджувальний — його офіційне закріплення та комунікацію серед працівників [27, с. 498].

Таблиця 3.3 - Механізм реалізації оновленого соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс»

Етап реалізації	Основний зміст заходів	Відповідальні підрозділи/особи	Очікувані результати	Термін виконання
Аналітично-підготовчий	Проведення внутрішнього аудиту діючого соціального пакету. Опитування працівників щодо рівня задоволеності пільгами та потреб у додаткових стимулах. Аналіз фінансових можливостей підприємства.	Відділ кадрів, економічний відділ, профспілковий комітет	Визначення сильних і слабких сторін поточної системи мотивації; формування базових параметрів оновленого пакету.	1–2 місяці
Проектно-концептуальний	Розроблення нової структури соціального пакету з урахуванням матеріальних і нематеріальних складових. Визначення категорій працівників для диференціації стимулів. Формування бюджету та механізмів фінансування.	Відділ кадрів, бухгалтерія, адміністрація підприємства	Створення проекту оновленого соціального пакету; узгодження з керівництвом і профспілкою.	2–3 місяці
Організаційно-впроваджувальний	Затвердження положення про соціальний пакет. Інформування працівників про нові пільги та стимули. Підготовка кадрових інструкцій і нормативних документів.	Керівництво підприємства, юридичний відділ, HR-служба	Офіційне введення нової системи соціального стимулювання в дію.	1 місяць
Моніторингово-оцінювальний	Проведення періодичного оцінювання ефективності заходів. Аналіз показників плинності кадрів, продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу. Коригування структури пакету за результатами моніторингу.	Відділ кадрів, аналітична група, керівники підрозділів	Підвищення адаптивності системи мотивації; своєчасне реагування на зміни соціально-економічних умов.	Постійно (щорічно)

Моніторингово-оцінювальний етап є критично важливим для оцінки ефективності та своєчасної корекції системи мотивації, що дозволяє забезпечити її адаптивність до змін у соціально-економічному середовищі та потребах персоналу. Виконання заходів за механізмом реалізації очікувано сприятиме: підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, зростанню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та формуванню активної корпоративної культури.

Загалом, представлений механізм реалізації забезпечує послідовне та системне впровадження оновленого соціального пакету, перетворюючи його на ефективний інструмент управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» у сфері комунальних послуг.

Узагальнено, очікувані результати від впровадження оновленого соціального пакету дозволяють забезпечити системний вплив на мотивацію персоналу, підвищити ефективність трудової діяльності, зміцнити стабільність колективу та сформувати активну корпоративну культуру. Таким чином, соціальний пакет перетворюється на стратегічний інструмент управління персоналом, здатний забезпечити довгострокове зростання ефективності підприємства.

### **3.2 Розробка механізмів підвищення ефективності мотивації персоналу ХКП «Електротранс»**

Ефективна мотивація персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, стабільності колективу та загальної ефективності діяльності підприємства. Аналіз існуючої системи соціального забезпечення та компенсаційного пакету ХКП «Електротранс» виявив як сильні сторони, так і суттєві недоліки, що обмежують потенціал трудового колективу. Зокрема, частина матеріальних стимулів не забезпечує достатнього диференційованого

впливу на результати праці, а нематеріальні стимули використовуються не системно, що знижує рівень залученості та ініціативності працівників.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки цілісних механізмів підвищення ефективності мотивації персоналу, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, адаптовані до потреб різних категорій працівників. Такі механізми повинні враховувати:

- специфіку діяльності комунального підприємства;
- фінансові та організаційні можливості ХКП «Електротранс»;
- сучасні підходи до мотиваційного менеджменту, включаючи диференціацію стимулів, розвиток корпоративної культури та систему зворотного зв'язку з працівниками.

Основною метою цього підрозділу є формування практичних рекомендацій та інструментів, які забезпечать: підвищення продуктивності та результативності праці; зростання залученості та ініціативності персоналу; зниження плинності кадрів та зміцнення кадрової стабільності; створення позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Запропоновані механізми повинні стати системним інструментом управління персоналом, який інтегрує соціальні, матеріальні та нематеріальні фактори мотивації та забезпечує довгостроковий розвиток ХКП «Електротранс».

Сучасні підходи до управління персоналом підтверджують, що універсальні мотиваційні рішення не завжди забезпечують бажаний ефект, оскільки різні категорії працівників мають відмінні потреби, пріоритети та мотиваційні фактори. У цьому контексті впровадження гнучких форм мотивації стає ключовим інструментом підвищення ефективності системи стимулювання на підприємстві.

Гнучкі форми мотивації передбачають поєднання [28]:

- Індивідуальних стимулів, спрямованих на заохочення особистих досягнень, професійного розвитку та відповідального виконання завдань;
- Групових стимулів, що формують командну взаємодію, підвищують колективну відповідальність та досягнення спільних результатів.

Запровадження таких механізмів дозволяє:

- підвищити продуктивність праці та якість виконання завдань;
- збільшити залученість та мотивацію працівників;
- зміцнити корпоративну культуру та командний дух;
- адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб працівників і специфіки підрозділів.

Нижче наведено таблицю 3.4, яка систематизує ключові інструменти гнучких форм мотивації, їх зміст, очікуваний ефект та відповідальних за реалізацію осіб.

Таблиця 3.4 - Гнучкі форми мотивації персоналу ХКП «Електротранс»

Тип стимулу	Основний зміст заходів	Очікуваний ефект
Індивідуальні стимули	Персональні премії за досягнення індивідуальних показників. Надбавки за професійну майстерність, стаж, додаткові обов'язки. Можливість вибору додаткових соціальних послуг (медстрахування, курси підвищення кваліфікації).	Зростання особистої мотивації та продуктивності; підвищення задоволеності умовами праці; зменшення плинності кадрів
Групові стимули	Премії та бонуси за досягнення командних результатів. Визнання підрозділів за високі показники (відзнаки, корпоративні заходи). Організація внутрішніх конкурсів та змагань між командами.	Підвищення командної взаємодії; зміцнення корпоративної культури; збільшення залученості колективу
Комбіновані стимули	Поєднання індивідуальних і групових заохочень для кожного працівника. Створення індивідуальних планів розвитку з урахуванням командних цілей.	Максимізація мотиваційного ефекту; збалансоване поєднання особистих і колективних досягнень; підвищення продуктивності та залученості

Аналіз представлених гнучких форм мотивації показує, що поєднання індивідуальних та групових стимулів створює комплексну систему заохочення, здатну забезпечити високий рівень залученості та продуктивності персоналу.

Індивідуальні стимули спрямовані на підтримку особистих досягнень працівників, підвищення професійної майстерності та мотивацію до виконання індивідуальних завдань. Очікуваний ефект включає збільшення особистої продуктивності, зростання задоволеності умовами праці та зниження плинності

кадрів.

Групові стимули орієнтовані на розвиток командної взаємодії та колективної відповідальності. Визнання досягнень підрозділів, корпоративні заходи та командні конкурси формують позитивну корпоративну культуру, підвищують залученість персоналу та сприяють досягненню спільних цілей підприємства.

Комбіновані стимули, що поєднують індивідуальні та групові форми, забезпечують максимальний мотиваційний ефект, дозволяючи одночасно стимулювати особисті досягнення та колективну активність. Це сприяє збалансованому підвищенню продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та формуванню корпоративної лояльності.

Загалом, впровадження гнучких форм мотивації дозволяє ХКП «Електротранс» створити адаптивну та ефективну систему стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників, колективні цілі та стратегічні завдання підприємства, забезпечуючи довгострокове підвищення ефективності трудового колективу.

Для досягнення системного ефекту від оновленого соціального пакету необхідно впроваджувати комплексні механізми мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують специфіку діяльності підприємства та потреби різних категорій працівників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та залученість персоналу, а й зміцнити кадрову стабільність і корпоративну культуру [29].

Нижче наведено таблицю 3.5, яка структуровано відображає ключові механізми підвищення ефективності мотивації персоналу, їх зміст, очікуваний ефект, відповідальних виконавців та терміни реалізації. Така презентація дозволяє наочно оцінити комплекс заходів і забезпечити послідовність їхнього впровадження на підприємстві.

Аналіз запропонованих механізмів мотивації свідчить, що їхнє поєднання забезпечує системний та комплексний вплив на персонал підприємства. Диференційоване преміювання дозволяє стимулювати працівників до досягнення

високих результатів, водночас мотивуючи кваліфікованих працівників залишатися на підприємстві та підвищувати свою професійну майстерність. Очікуваний приріст продуктивності праці становить 8–15 %, що є значним показником підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.5 - Механізми підвищення ефективності мотивації персоналу ХКП «Електротранс»

Механізм мотивації	Основний зміст заходів	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи/особи	Термін реалізації
Диференційоване преміювання	Прив'язка премій до індивідуальних та командних результатів. Надбавки за стаж, професійну майстерність, якість виконання робіт.	Зростання продуктивності праці на 8–15 %; підвищення мотивації до виконання завдань	Відділ кадрів, бухгалтерія, керівники підрозділів	1–3 місяці
Розвиток нематеріальних стимулів	Система визнання досягнень (подяки, відзнаки). Корпоративні заходи та командоутворення. Менторство та наставництво	Підвищення рівня залученості до 75 %; зростання емоційної лояльності	Відділ кадрів, адміністрація, профспілка	Постійно
Індивідуалізація соціального пакету	Гнучкі пакети пільг за категоріями працівників. Можливість вибору додаткових соціальних послуг (медстрахування, транспорт, харчування, навчання).	Задоволеність персоналу до 85 %; зниження плинності кадрів до 10 %	Відділ кадрів, бухгалтерія, керівники підрозділів	1–2 місяці
Професійний розвиток та навчання	Оплата курсів підвищення кваліфікації. Внутрішнє навчання та участь у семінарах. Створення кар'єрних траєкторій.	Зростання компетентності працівників; підвищення ініціативності та інноваційності	Відділ кадрів, навчальний центр, керівники підрозділів	Постійно
Моніторинг та оцінка ефективності мотивації	Регулярні опитування працівників. Аналіз показників продуктивності, плинності, залученості. Коригування мотиваційних заходів.	Адаптивність системи мотивації; підвищення ефективності управління персоналом	HR-відділ, аналітична група, керівництво	Щорічно

Розвиток нематеріальних стимулів, таких як система визнання досягнень, корпоративні заходи та наставництво, сприяє підвищенню залученості та лояльності працівників, формує позитивний соціально-психологічний клімат у

колективі та зміцнює корпоративну культуру. Завдяки цьому прогнозований рівень залученості персоналу може зрости до 75 %.

Індивідуалізація соціального пакету дозволяє адаптувати стимулюючі заходи до потреб різних категорій працівників, що підвищує рівень задоволеності умовами праці до 85 % та знижує плинність кадрів до 10 %. Такий підхід забезпечує стабільність кадрового потенціалу та економію ресурсів на пошук і адаптацію нових працівників.

Запровадження системи професійного розвитку та навчання забезпечує підвищення компетентності та ініціативності персоналу, а регулярний моніторинг і оцінка ефективності мотиваційних заходів дозволяє оперативно коригувати систему стимулювання та підвищувати її адаптивність до змін соціально-економічного середовища.

Загалом, комплексне впровадження запропонованих механізмів створює систему мотивації, яка інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє зростанню продуктивності, стабільності та професійного розвитку трудового колективу ХКП «Електротранс», а також підвищує ефективність управління персоналом на стратегічному рівні.

### **3.3 Впровадження системи гнучкого управління мотивацією ХКП «Електротранс»**

Ефективність трудового колективу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати систему мотивації до змінних потреб працівників, специфіки виконуваних завдань та умов зовнішнього середовища. В умовах сучасного управління персоналом особливу увагу приділяють гнучким підходам, які дозволяють комбінувати індивідуальні та групові стимули, матеріальні й нематеріальні винагороди, а також адаптувати соціальний пакет до різних категорій працівників.

Впровадження системи гнучкого управління мотивацією передбачає:

- інтеграцію різних видів стимулів у єдину систему з чіткими критеріями ефективності;
- можливість динамічного коригування заходів у залежності від змін у продуктивності, залученості та задоволеності персоналу;
- використання системи моніторингу та оцінки результативності, що дозволяє приймати управлінські рішення на основі кількісних і якісних даних;
- розвиток корпоративної культури та командної взаємодії через поєднання індивідуальних і групових мотиваційних інструментів.

Впровадження такої системи створює умови для ефективного управління персоналом, підвищення продуктивності праці, зростання рівня залученості та задоволеності працівників, а також зміцнення кадрової стабільності. Нижче представлена таблиця, яка демонструє основні компоненти системи гнучкого управління мотивацією та очікувані результати її впровадження на ХКП «Електротранс».

Для забезпечення ефективного управління персоналом на ХКП «Електротранс» доцільно впровадити систему гнучкого управління мотивацією, яка поєднує індивідуальні та групові стимули, матеріальні й нематеріальні винагороди, а також адаптований соціальний пакет. Така система дозволяє динамічно реагувати на зміни в потребах працівників, специфіку виконуваних завдань та стратегічні цілі підприємства.

Нижче наведено таблицю 3.6, яка систематизує ключові компоненти системи гнучкого управління мотивацією, очікуваний ефект від їх впровадження, відповідальних виконавців та терміни реалізації. Таблиця демонструє, як комплексний підхід до мотивації забезпечує підвищення продуктивності, залученості та задоволеності персоналу, а також зміцнення корпоративної культури.

Впровадження системи гнучкого управління мотивацією на ХКП «Електротранс» забезпечує комплексний та адаптивний підхід до стимулювання персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні та

групові заохочення, а також гнучкий соціальний пакет.

Таблиця 3.6 - Система гнучкого управління мотивацією персоналу ХКП «Електротранс»

Компонент системи	Основний зміст заходів	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи/особи	Термін реалізації
Індивідуальні стимули	Персональні премії, надбавки за кваліфікацію, можливість вибору додаткових соціальних пільг	Підвищення продуктивності праці, мотивації та задоволеності умовами праці	Відділ кадрів, керівники підрозділів	1–3 місяці
Групові стимули	Командні премії, визнання підрозділів, корпоративні конкурси та заходи	Командні премії, визнання підрозділів, корпоративні конкурси та заходи	Відділ кадрів, керівники підрозділів, профспілка	Постійно
Професійний розвиток	Навчальні курси, внутрішнє навчання, кар'єрні траєкторії	Зростання компетентності, ініціативності та професійної майстерності персоналу	HR-відділ, навчальний центр	Постійно
Гнучкий соціальний пакет	Індивідуалізація пільг для різних категорій працівників (медстрахування, транспорт, харчування, навчання)	Підвищення задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів	Відділ кадрів, бухгалтерія	1–2 місяці
Моніторинг та оцінка ефективності	Регулярні опитування, аналіз продуктивності, залученості та плинності кадрів	Адаптивність системи мотивації, підвищення ефективності управління персоналом	HR-відділ, аналітична група, керівництво	Щорічно
Інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів	Поєднання фінансових бонусів з нематеріальними формами в єдину систему мотивації	Максимізація мотиваційного ефекту, збалансоване стимулювання особистих та колективних досягнень	HR-відділ, керівництво	Постійно

Індивідуальні стимули дозволяють підвищити особисту продуктивність праці, мотивацію до виконання завдань та задоволеність умовами праці, що

сприяє зниженню плинності кадрів серед ключових фахівців.

Групові стимули формують колективну відповідальність, зміцнюють командну взаємодію та корпоративну культуру, сприяючи підвищенню залученості та командної продуктивності.

Професійний розвиток та навчання стимулюють працівників до підвищення кваліфікації, освоєння нових компетенцій та активної участі в удосконаленні виробничих процесів [30, с. 252].

Гнучкий соціальний пакет, адаптований до потреб різних категорій працівників, дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу та знизити плинність кадрів, що особливо важливо для утримання кваліфікованих співробітників.

Систематичний моніторинг та оцінка ефективності забезпечують адаптивність мотиваційних заходів, дозволяючи своєчасно коригувати механізми стимулювання та підтримувати високий рівень продуктивності та залученості працівників.

Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину систему мотивації створює збалансовану і стратегічно орієнтовану модель управління персоналом, що забезпечує максимальний мотиваційний ефект та сприяє досягненню стратегічних цілей ХКП «Електротранс».

Загалом, впровадження системи гнучкого управління мотивацією дозволяє підвищити продуктивність, залученість та задоволеність персоналу, зменшити плинність кадрів і зміцнити корпоративну культуру, що створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Ефективна система мотивації на підприємстві вимагає індивідуалізації підходів до стимулювання працівників, особливо тих, хто відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічних цілей. Індивідуальні мотиваційні плани дозволяють враховувати особливості професійної діяльності, компетенції, рівень відповідальності та особисті потреби кожного працівника, що забезпечує більш точне та ефективне стимулювання [31].

Розробка таких планів передбачає:

- визначення ключових категорій працівників, критичних для досягнення стратегічних і виробничих показників;

- формування комплексних мотиваційних заходів, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні пільги та можливості професійного розвитку;

- встановлення індивідуальних цілей і критеріїв оцінки результативності, що дозволяють контролювати досягнення поставлених завдань;

- інтеграцію мотиваційних планів у загальну систему гнучкого управління персоналом, що забезпечує послідовність і адаптивність стимулювання.

Впровадження індивідуальних мотиваційних планів дозволяє підвищити продуктивність, залученість та задоволеність ключових працівників, стимулювати їхній професійний розвиток та активну участь у досягненні стратегічних цілей ХКП «Електротранс».

Нижче представлена таблиця 3.7, яка демонструє структуру індивідуальних мотиваційних планів для ключових категорій працівників, очікуваний ефект і відповідальних осіб.

Розробка та впровадження індивідуальних мотиваційних планів для ключових категорій працівників ХКП «Електротранс» забезпечує цільове і диференційоване стимулювання, яке враховує професійні компетенції, відповідальність та особисті мотиваційні потреби співробітників.

Топ-менеджери отримують мотивацію через премії за стратегічні показники та участь у проектах розвитку підприємства, що сприяє підвищенню залученості у реалізацію стратегічних цілей та ефективному управлінню підрозділами.

Інженерно-технічний персонал стимулюється через премії за інноваційні пропозиції та професійний розвиток, що підвищує кваліфікацію, сприяє впровадженню ефективних технологічних рішень та зменшує плинність кадрів.

Водії та кондуктори мотивуються матеріальною винагородою за якісне виконання маршрутів та участю у корпоративних заходах, що підвищує продуктивність праці, дисципліну та задоволеність роботою.

Таблиця 3.7 - Індивідуальні мотиваційні плани для ключових категорій працівників ХКП «Електротранс»

Категорія працівників	Індивідуальні матеріальні стимули	Індивідуальні нематеріальні стимули	Соціальні пільги та бонуси	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділ/особи
Топ-менеджери	Персональні премії за стратегічні показники, надбавки за КРІ	Кар'єрне наставництво, участь у стратегічних проєктах	Розширений соціальний пакет (медстрахування, транспорт)	Підвищення залученості у стратегічні цілі, зростання продуктивності підрозділів	Керівництво підприємства, HR-відділ
Інженерно-технічний персонал	Премії за інноваційні пропозиції, бонуси за зниження витрат	Професійні курси, участь у внутрішніх проєктах	Компенсація навчання, гнучкий графік	Зростання професійної майстерності, зменшення плинності кадрів	Відділ кадрів, технічні керівники
Водії та кондуктори	Премії за безпечне та ефективне виконання маршрутів	Визнання досягнень, участь у конкурсах та змаганнях	Транспортні пільги, харчування	Підвищення продуктивності праці, дисципліни та задоволеності роботою	Керівники підрозділів, HR-відділ
Обслуговуючий персонал	Премії за якість виконання робіт та економію ресурсів	Визнання на корпоративних заходах	Медичне страхування, компенсація харчування	Зростання мотивації та залученості, зменшення плинності кадрів	Відділ кадрів, керівники підрозділів
Керівники середньої ланки	Премії за виконання КРІ підрозділу, надбавки за ефективність	Наставництво молодших співробітників, участь у тренінгах	Соціальні пільги, корпоративні заходи	Підвищення командної продуктивності та залученості персоналу	HR-відділ, керівництво

Обслуговуючий персонал заохочується преміями за якість виконання робіт та участь у корпоративних ініціативах, що стимулює залученість, відповідальність і зниження плинності кадрів.

Керівники середньої ланки отримують матеріальні та нематеріальні стимули за досягнення КРІ підрозділів та розвиток підлеглих, що сприяє підвищенню командної продуктивності та формуванню корпоративної культури.

Загалом, індивідуальні мотиваційні плани забезпечують комплексне та диференційоване стимулювання, яке:

- підвищує продуктивність праці на всіх рівнях підприємства;
- збільшує залученість та задоволеність персоналу;
- зміцнює кадрову стабільність;
- формує активну, ініціативну та лояльну команду.

Впровадження таких планів дозволяє ХКП «Електротранс» ефективно поєднувати стратегічні цілі підприємства з індивідуальними потребами працівників, створюючи адаптивну систему мотивації, здатну реагувати на зміни в умовах діяльності та підвищувати результативність трудового колективу.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи та забезпечення стійкої залученості та продуктивності персоналу на ХКП «Електротранс» доцільно застосовувати модель «Total Reward» (сукупна винагорода). Ця модель передбачає інтеграцію матеріальних, соціальних та нематеріальних стимулів у єдину систему винагороди, що дозволяє комплексно задовольняти потреби працівників та забезпечувати баланс між індивідуальними і колективними інтересами.

Модель «Total Reward» включає:

- Матеріальні стимули — заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, компенсації;
- Соціальні стимули — медичне страхування, транспортні пільги, програми оздоровлення, гнучкі графіки роботи;
- Нематеріальні стимули — визнання досягнень, кар'єрне та професійне зростання, розвиток компетенцій, корпоративна культура, наставництво.

Використання цієї моделі дозволяє:

- підвищити задоволеність та залученість персоналу за рахунок збалансованого поєднання всіх видів стимулів;
- забезпечити стабільність кадрового складу, зменшити плинність працівників і втрату ключових компетенцій;
- підвищити продуктивність і ефективність роботи завдяки комплексному підходу до мотивації;
- створити адаптивну систему стимулювання, здатну швидко реагувати на зміни в умовах діяльності підприємства та потребах працівників.

Нижче представлена таблиця 3.8, яка демонструє структуру моделі «Total Reward» для ХКП «Електротранс», з конкретними компонентами, очікуваними результатами та відповідальними підрозділами.

Таблиця 3.8 - Модель «Total Reward» для мотивації персоналу ХКП «Електротранс»

Компонент винагороди	Основний зміст	Очікуваний ефект
Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, компенсації	Підвищення продуктивності праці, стимулювання досягнення КРІ
Соціальні стимули	Медичне страхування, транспортні пільги, програми оздоровлення, гнучкий графік роботи	Зростання задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів
Нематеріальні стимули	Визнання досягнень, кар'єрне зростання, професійний розвиток, наставництво, корпоративна культура	Підвищення залученості, формування лояльності, розвиток компетенцій
Індивідуальні плани мотивації	Диференційоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для ключових працівників	Максимізація мотиваційного ефекту, утримання ключових кадрів
Моніторинг та оцінка ефективності	Регулярний аналіз продуктивності, залученості та задоволеності працівників	Адаптивність системи винагород, підвищення ефективності управління персоналом

Використання моделі «Total Reward» на ХКП «Електротранс» дозволяє сформувати комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули, а також індивідуальні плани для ключових працівників. Такий підхід забезпечує збалансоване та диференційоване стимулювання, що

враховує професійні компетенції, рівень відповідальності та особисті потреби співробітників.

Матеріальні стимули підвищують продуктивність праці та мотивацію досягати ключових показників ефективності (KPI), що сприяє зростанню економічних результатів підприємства.

Соціальні стимули забезпечують задоволеність умовами праці, сприяють утриманню персоналу та зниженню плинності кадрів, що особливо важливо для підтримки стабільності колективу.

Нематеріальні стимули стимулюють професійний розвиток, ініціативність та залученість працівників у корпоративні проекти, формують лояльність та позитивну корпоративну культуру.

Індивідуальні мотиваційні плани для ключових працівників дозволяють максимізувати ефект мотивації, утримувати висококваліфіковані кадри та адаптувати систему стимулювання до конкретних потреб персоналу.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності забезпечує адаптивність системи, дозволяє своєчасно коригувати заходи мотивації та підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Загалом, впровадження моделі «Total Reward» дозволяє ХКП «Електротранс» забезпечити синергійний ефект від інтеграції різних видів стимулів, підвищити продуктивність, залученість та задоволеність персоналу, зменшити плинність кадрів і створити передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Ефективне управління мотивацією персоналу потребує систематичного збору, обробки та аналізу даних щодо продуктивності, залученості та результативності працівників. Впровадження HRM-системи дозволяє автоматизувати облік мотиваційних показників, забезпечуючи точність, своєчасність та прозорість інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [32].

Автоматизація через HRM-систему включає:

- збір даних про виконання індивідуальних та командних KPI;

- відстеження участі працівників у програмах матеріального та нематеріального стимулювання;
- ведення персоналізованих мотиваційних планів для ключових категорій працівників;
- аналіз ефективності соціального пакету та системи стимулювання;
- формування звітів для керівництва щодо продуктивності, залученості та задоволеності персоналу.

Впровадження HRM-системи дозволяє підвищити оперативність і точність управлінських рішень, забезпечити адаптивність системи мотивації, контролювати досягнення стратегічних цілей та прогнозувати ефект від застосування різних форм стимулювання.

Нижче представлена таблиця 3.9, яка демонструє основні функціональні можливості HRM-системи для автоматизації обліку мотиваційних показників на ХКП «Електротранс».

Впровадження HRM-системи на ХКП «Електротранс» дозволяє автоматизувати облік мотиваційних показників та підвищити ефективність управління персоналом через системний збір, обробку та аналіз даних щодо продуктивності, залученості та результативності працівників.

Облік KPI та результативності забезпечує точність оцінки індивідуальних та командних показників, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стимули, що підвищує продуктивність праці на всіх рівнях.

Ведення мотиваційних планів дозволяє персоналізувати стимулювання для ключових категорій працівників, підвищуючи ефективність індивідуальної мотивації, утримуючи цінних співробітників та стимулюючи професійний розвиток.

Моніторинг участі у програмах стимулювання забезпечує прозорість та контроль за застосуванням матеріальних і нематеріальних стимулів, сприяючи справедливості системи винагород та підвищенню довіри персоналу.

Аналіз залученості та задоволеності персоналу дає змогу оцінити ефективність соціального пакету та мотиваційних заходів, своєчасно адаптувати

систему стимулювання та формувати умови для підвищення корпоративної лояльності.

Таблиця 3.9 - Функціональні можливості HRM-системи для автоматизації обліку мотиваційних показників ХКП «Електротранс»

Функціональний модуль	Основний зміст	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи/ особи	Термін впровадження
Облік КРІ та результативності	Автоматичний збір даних про виконання індивідуальних та командних показників	Підвищення точності оцінки продуктивності, своєчасне виявлення проблем	HR-відділ, керівники підрозділів	2–3 місяці
Ведення мотиваційних планів	Персоналізовані плани для ключових працівників, автоматичний контроль виконання	Підвищення ефективності індивідуальної мотивації, утримання ключових кадрів	HR-відділ, керівники підрозділів	2–3 місяці
Моніторинг участі у програмах стимулювання	Облік премій, бонусів, участі у навчальних та корпоративних програмах	Контроль за застосуванням стимулів, підвищення прозорості процесів	HR-відділ, бухгалтерія	Постійно
Аналіз залученості та задоволеності персоналу	Опитування, інтеграція результатів оцінки ефективності соціального пакету	Підвищення залученості, своєчасна корекція мотиваційних заходів	HR-відділ, аналітична група	Щоквартально
Формування аналітичних звітів	Звіти для керівництва про продуктивність, залученість та ефективність мотивації	Звіти для керівництва про продуктивність, залученість та ефективність мотивації	HR-відділ, керівництво	Щоквартально

Формування аналітичних звітів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати розвиток персоналу та стратегічно управляти системою мотивації.

Загалом, автоматизація через HRM-систему підвищує оперативність і точність управлінських рішень, забезпечує адаптивність мотиваційної системи та сприяє зростанню продуктивності, залученості та задоволеності персоналу ХКП

«Електротранс». Вона створює систему прозорого, ефективного та цілісного управління мотиваційними процесами, що відповідає сучасним вимогам до управління персоналом у комунальному секторі.

### **Висновки до розділу 3**

З метою удосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету та мотивації на ХКП «Електротранс» запропоновано:

1. Розробка пропозицій щодо структури та змісту соціального пакету. Проведений аналіз і розробка оновленого соціального (компенсаційного) пакету ХКП «Електротранс» показали, що ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує комплексний мотиваційний ефект, що охоплює підвищення продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників, а також зниження плинності кадрів.

Основними пріоритетами модернізації компенсаційного пакету визначено: диференціацію матеріальних стимулів за результатами праці та професійною майстерністю; розвиток нематеріальних форм мотивації, включаючи моральне заохочення, корпоративні заходи та програми підвищення кваліфікації; індивідуалізацію соціального пакету залежно від потреб та категорій працівників; впровадження системи моніторингу ефективності соціальних стимулів.

Формування оновленої структури соціального пакету передбачає трирівневий підхід: базовий рівень забезпечує економічну стабільність працівників; стимулюючий рівень спрямований на підвищення продуктивності праці та заохочення до досягнення результатів; розвитковий рівень передбачає можливості для професійного росту, навчання та розвитку корпоративної культури.

Очікувані результати впровадження оновленого пакету включають: збільшення середнього рівня продуктивності праці з 463,2 тис. грн до 532,7 тис.

грн (приріст 15 %); підвищення рівня задоволеності працівників до 85 % та рівня залученості — до 75 %; зниження плинності кадрів з 18 % до 10 %; активізацію професійного розвитку та ініціативності персоналу (зростання кількості працівників, що проходять підвищення кваліфікації, на 157 %, а кількості пропозицій щодо вдосконалення роботи — на 127 %).

Запропонований механізм реалізації оновленого соціального пакету включає етапи: аналітично-підготовчий, проєктно-концептуальний, організаційно-впроваджувальний та моніторингово-оцінювальний, що забезпечує системний, контрольований та адаптивний процес впровадження.

У результаті реалізації запропонованих заходів соціальний пакет ХКП «Електротранс» перетворюється на стратегічний інструмент управління персоналом, який забезпечує стабільність трудового колективу, підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій та формування активної корпоративної культури.

2. Розробка механізмів підвищення ефективності мотивації персоналу ХКП «Електротранс». Проведений аналіз існуючої системи мотивації та соціального пакету ХКП «Електротранс» виявив необхідність удосконалення як матеріальних, так і нематеріальних складових для підвищення продуктивності, залученості та стабільності трудового колективу.

Розроблені механізми мотивації передбачають комплексний підхід, який поєднує: диференційоване преміювання за індивідуальні та командні результати; гнучкі форми соціального пакету з індивідуалізацією для різних категорій працівників; розвиток нематеріальних стимулів (визнання досягнень, корпоративні заходи, наставництво); професійний розвиток та підвищення кваліфікації; системний моніторинг і оцінку ефективності мотиваційних заходів.

Впровадження гнучких форм мотивації, що включають індивідуальні та групові стимули, дозволяє забезпечити збалансовану мотивацію працівників, підвищити командну взаємодію та формувати позитивну корпоративну культуру.

Запропоновані механізми мотивації формують систему адаптивного управління персоналом, здатну підвищувати ефективність роботи підприємства,

зміцнювати кадрову стабільність, стимулювати професійний розвиток працівників та підтримувати довгострокову корпоративну лояльність.

Впровадження розроблених механізмів створює передумови для довгострокового підвищення продуктивності та ефективності трудового колективу, а також для досягнення стратегічних цілей ХКП «Електротранс» у сфері комунальних послуг.

3. Впровадження системи гнучкого управління мотивацією ХКП «Електротранс». Впровадження системи гнучкого управління мотивацією дозволяє динамічно адаптувати стимули до змін у продуктивності, залученості та задоволеності працівників, поєднуючи індивідуальні та групові стимули, матеріальні та нематеріальні заохочення.

Використання моделі «Total Reward» забезпечує синергію всіх видів стимулів та створює збалансовану систему мотивації, яка інтегрує матеріальні, соціальні та нематеріальні компоненти, підвищуючи залученість персоналу, знижуючи плинність кадрів і зміцнюючи корпоративну культуру.

Загалом, впроваджені та запропоновані механізми мотивації формують адаптивну, комплексну та ефективну систему управління персоналом, яка дозволяє ХКП «Електротранс» підвищити продуктивність праці, залученість та задоволеність співробітників, забезпечити стабільність кадрового складу та досягати стратегічних цілей підприємства.

Впровадження HRM-системи для автоматизації обліку мотиваційних показників забезпечує системний збір, обробку та аналіз даних щодо продуктивності, залученості та результативності працівників, підвищує оперативність управлінських рішень та дозволяє адаптувати систему стимулювання у реальному часі.

Комплексний підхід до модернізації системи мотивації та соціального пакету дозволяє ХКП «Електротранс»: підвищити середню продуктивність праці та ефективність виконання KPI; збільшити рівень залученості та задоволеності персоналу; зменшити плинність кадрів та зміцнити кадрову стабільність; сформувати позитивну корпоративну культуру та підвищити лояльність

працівників.

Загалом, впроваджені та запропоновані механізми мотивації формують адаптивну, комплексну та ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує стратегічну відповідність цілям підприємства та створює умови для довгострокового розвитку ХКП «Електротранс».

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні основи визначення соціального (компенсаційного) пакету на підприємстві шляхом забезпечення високої мотивації. Досліджено Сучасні підходи до мотивації працівників на підприємствах. Роль компенсаційних і соціальних виплат у загальній системі мотивації; визначено типи соціальних (компенсаційних) пакетів. Дана оцінка впливу соціальних пакетів на мотивацію працівників; досліджено міжнародний досвід використання соціальних пакетів.

У результаті проведеного аналізу теоретико-методичних аспектів визначення соціального (компенсаційного) пакету на підприємстві встановлено, що система мотивації працівників є комплексним інструментом, який включає матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули. Компенсаційні та соціальні виплати виступають важливим елементом цієї системи, безпосередньо впливаючи на продуктивність праці, задоволеність умовами роботи та залученість персоналу.

Розглянуто різні типи соціальних (компенсаційних) пакетів, серед яких виділяються базові, розширені та гнучкі пакети, що дозволяють підприємству адаптувати систему стимулювання до потреб різних категорій працівників. Аналіз показав, що соціальні пакети є ефективним інструментом підвищення мотивації, особливо при їх інтеграції з іншими формами матеріального та нематеріального стимулювання.

Вивчення міжнародного досвіду використання соціальних пакетів дозволило визначити найкращі практики, які можна адаптувати до умов українських підприємств, зокрема комунальних. Серед таких практик — гнучкі пакети з персоналізованим підходом, комплексне поєднання фінансових та нефінансових стимулів, а також системний моніторинг ефективності мотиваційних заходів.

Отже, теоретичний аналіз підтвердив, що впровадження оптимально сформованого соціального (компенсаційного) пакету є ключовим фактором

підвищення мотивації працівників, забезпечення їхньої залученості та стабільності кадрового складу, а також підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз соціального (компенсаційного) пакету та мотивації працівників на ХКП «Електротранс». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, здійснено аналіз існуючої системи мотивації та соціального пакету на ХКП «Електротранс», а також дана оцінка ефективності соціального пакету для мотивації персоналу ХКП «Електротранс».

Основні напрями діяльності підприємства, а також фінансово-економічні показники свідчать про необхідність збалансованого і системного стимулювання працівників, що забезпечує підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та стабільність колективу.

Аналіз існуючої системи мотивації та соціального пакету показав, що ХКП «Електротранс» використовує комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, включно з преміями, надбавками, бонусами, а також додатковими пільгами (медичне страхування, компенсація харчування, транспортні пільги). Разом із тим, структура та застосування соціального пакету носить фрагментарний характер, що обмежує мотиваційний ефект та не завжди відповідає індивідуальним потребам працівників. Виявлені проблеми включають: недостатню диференціацію стимулів для різних категорій персоналу; обмежену інтеграцію соціального пакету з іншими формами мотивації, такими як кар'єрне зростання та професійний розвиток; відсутність системного моніторингу результативності мотиваційних заходів.

Оцінка ефективності соціального пакету показала, що він частково впливає на продуктивність, залученість та задоволеність працівників, проте має значний потенціал для удосконалення. Виявлено, що найвищий рівень мотивації спостерігається серед категорій працівників, для яких застосовуються комбіновані стимули (матеріальні + нематеріальні), тоді як у групах, де стимулювання однотипне і стандартне, ефективність мотивації є нижчою. Це свідчить про

необхідність індивідуалізації мотиваційних заходів та впровадження гнучких форм стимулювання.

Дослідження також показало, що соціальні пільги і компенсації відіграють значну роль у формуванні задоволеності працівників умовами праці та лояльності до підприємства, особливо серед водіїв, кондукторів та обслуговуючого персоналу. Водночас, відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності застосування соціального пакету обмежує можливості керівництва для корекції мотиваційних заходів та планування розвитку персоналу.

Існуюча система мотивації ХКП «Електротранс» є частково ефективною, однак потребує модернізації, диференціації та інтеграції з іншими інструментами управління персоналом.

Соціальний (компенсаційний) пакет на підприємстві відіграє ключову роль у формуванні мотиваційного клімату, проте необхідно посилити його персоналізацію та адаптивність до потреб різних категорій працівників.

Впровадження гнучких форм мотивації, індивідуальних мотиваційних планів та комплексного підходу дозволить підвищити продуктивність праці, залученість і задоволеність працівників, а також знизити плинність кадрів.

Для забезпечення системності мотивації слід створити механізми моніторингу та оцінки ефективності соціального пакету, що дозволить керівництву оперативно приймати рішення щодо корекції стимулів.

Підвищення ефективності соціального пакету стане передумовою для зміцнення кадрової стабільності, формування корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, другий розділ довів, що удосконалення системи мотивації та соціального пакету є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності ХКП «Електротранс», а реалізація запропонованих заходів створює передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення лояльності персоналу.

З метою удосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету та мотивації на ХКП «Електротранс» запропоновано розробку пропозицій щодо структури та змісту соціального пакету, розробку механізмів підвищення

ефективності мотивації персоналу ХКП «Електротранс» та впровадження системи гнучкого управління мотивацією ХКП «Електротранс».

Розробка пропозицій щодо удосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету і мотивації персоналу ХКП «Електротранс» дозволили сформулювати комплексний, системний та адаптивний підхід до управління стимулюванням працівників.

Розробка пропозицій щодо структури та змісту соціального пакету включає поєднання матеріальних, соціальних та нематеріальних компонентів, що дозволяє задовольняти індивідуальні потреби різних категорій персоналу, підвищувати продуктивність праці та формувати стабільний кадровий потенціал. Запропоновані зміни враховують сучасні підходи до мотивації, міжнародний досвід і потреби комунального підприємства.

Розроблені механізми підвищення ефективності мотивації передбачають гнучке комбінування індивідуальних та групових стимулів, застосування індивідуальних мотиваційних планів для ключових категорій працівників, а також регулярний моніторинг результативності через КРІ та оцінку залученості та задоволеності персоналу. Такий підхід дозволяє цільово стимулювати працівників, максимізувати мотиваційний ефект та утримувати ключові кадри.

Впровадження системи гнучкого управління мотивацією забезпечує адаптивність системи стимулювання до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищує прозорість і контроль застосування матеріальних та нематеріальних стимулів, сприяє розвитку корпоративної культури та формує атмосферу довіри та лояльності серед працівників.

Інтеграція моделі «Total Reward» (сукупна винагорода) дозволяє об'єднати всі компоненти мотивації в єдину систему, забезпечуючи синергійний ефект та підвищуючи загальну результативність трудового колективу.

Автоматизація обліку мотиваційних показників через впровадження HRM-системи дозволяє систематизувати дані про продуктивність, залученість та ефективність стимулів, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та корекцію мотиваційних заходів, підвищує точність оцінки результативності

соціального пакету.

Загалом, удосконалення соціального пакету та системи мотивації на ХКП «Електротранс» забезпечує: підвищення продуктивності праці та досягнення ключових показників ефективності; збільшення рівня задоволеності та залученості персоналу; зниження плинності кадрів і утримання ключових працівників; зміцнення корпоративної культури, формування лояльності та відповідальності працівників; створення адаптивної та прозорої системи управління мотивацією, що відповідає сучасним вимогам ефективного управління персоналом у комунальному секторі.

Таким чином, третій розділ підтвердив, що комплексне удосконалення системи соціального (компенсаційного) пакету та впровадження гнучких, персоналізованих та автоматизованих механізмів мотивації є ключовим фактором підвищення ефективності роботи ХКП «Електротранс» і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2022. № 1. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>.
2. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>.
3. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.
5. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, № 4. Київ. 2017. С. 252-262.
6. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
7. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 178–186. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17>.

8. Уткіна Г. А. Мотивація персоналу організації до обміну знаннями. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. № 8(20). С. 3–8. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30112019/6818](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30112019/6818).
9. Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Випуск 17. Ч. 2. 2016. С. 123-126.
10. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>.
11. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №. 8. С. 31- 34.
12. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>.
13. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Основні засади формування системи соціального партнерства на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 103–105.
14. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 36–38.
15. Назарова Г.В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>.
16. Шушпанов Д.Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2017. №9. С. 347-350.
17. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. *Регіональна економіка*. 2015. № 1.С. 169-176.
18. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового персоналу в

умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 94-97.

19. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження: матеріали міжнародної наук.-практ. Конф. «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики», м.Тернопіль, 2017. Тернопіль, 2017. С 83-88.

20. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 42-44.

21. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. 2014. 1(25). С. 53 – 62.

22. Наципаєва Е. А. Підвищення ефективності системи нематеріального стимулювання організації за рахунок розробки гнучкого соціального пакета. *Вісник Саратовського державного соціально-економічного університету*. 2017. № 3. С. 74–76

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

24. Орлова В.К., Камінська І.Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4 (56). С. 330-333.

25. Зарічкова М.В. Впровадження соціального пакету в заклади України: визначення та порядок обліку: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/>.

26. Ангелко І., Самотій Н., Лех Г. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С.187-191.

27. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 498-502.

28. Назарова Г.В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>.

29. Бірюченко С.Ю., Порхун С.Р. Методичні основи формування компенсаційного пакету організації. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/13-1.pdf>.

30. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. Збірник наукових праць: Випуск XVI, № 4. А. М. Гриненко. Київ. 2017. С. 252-262.

31. Репетацька В.В., Здрилюк І.С. Соціальний пакет як інструмент сучасного механізму мотивування працівників. [https://www.rusnauka.com/6\\_NITSB\\_2010/Economics/59501.doc.htm](https://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm).

32. Околіта І. І. Соціальний пакет як базовий елемент системи мотивації. <https://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/E12C649D-7124-46DD-9634-3487ED61ED8C.pdf>.