

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-29>

УДК 332.834.5

Марія ЗЕЛЕНАХмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>
e-mail: mariaverde4@ukr.net**Олена МАНТУР-ЧУБАТА**Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>
e-mail: alenkachubataya@ukr.net**Анастасія ДАНИЛКОВА**Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>
e-mail: anastasiadanilkova@gmail.com**Євгенія ШЕЛЕСТ**Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1048-6214>
e-mail: shelestye@gmail.com**Вікторія ПЕТРИЧАК**Хмельницький національний університет
e-mail: petrychak.viktoria97@gmail.com

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ У БІЗНЕС-КОМПАНІЇ

У статті визначено сутність соціального пакета, його структури, підходів до формування та значення для посилення мотивації працівників. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму визначення інтегрованого підходу до побудови соціального пакета та розроблено науково-прикладні рекомендації запровадження дієвого інструменту мотивації працівників. Визначено соціальний пакет як сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику, крім основної заробітної плати, з метою заохочення до трудової діяльності. Виділено чотири етапи формування соціального пакета, які приходили на зміну один одному. Визначено підходи у сучасній літературі до визначення терміну «соціальний пакет». Критичний аналіз підходів до визначення сутності та складових соціального пакета дозволив виокремити спільність позицій щодо до складу соціального пакета, а саме: він повинен включати як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення (базова складова), так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою (мотиваційна). Виділено складові соціального пакета: обов'язковий, конкурентний та компенсаційний. Спроектовано найбільш доцільний підхід до формування соціального пакета.

Ключові слова: соціальний пакет, мотивація праці, промислове підприємство, системи оплати праці, бізнес, бізнес-середовище.

Mariya ZELENА, Olena MANTUR-CHUBATA,
Anastasiya DANILKOVA, Ievgeniia SHELEST, Viktoriа PETRYCHAK
Khmelnyskyi National University

INTEGRATED APPROACH AS A METHODOLOGICAL BASIS BUILDING A SOCIAL PACKAGE IN A BUSINESS COMPANY

The article defines the essence of the social package, its structure, approaches to its formation and importance for strengthening the motivation of employees. The theoretical and methodological foundations of the organizational and economic mechanism for determining the integrated approach to building a social package were substantiated, and scientific and applied recommendations for the introduction of an effective employee motivation tool were developed. The social package is defined as a set of financial, material and non-material benefits that raise the standard of living and are provided by the enterprise to the employee in addition to the basic salary in order to encourage labor activity. Four stages of the formation of the social package are distinguished, which replaced each other. Approaches to the definition of the term "social package" in modern literature are defined. A critical analysis of approaches to determining the essence and components of the social package made it possible to single out the commonality of positions regarding the composition of the social package, namely: it should include both the basic social guarantees provided for by the legislation on labor and social security (basic component) and additional material benefits, providing which are carried out by the employer on his own initiative (motivational). The components of the social package are highlighted: mandatory, competitive and compensatory. The most expedient approach to the formation of a social package has been designed.

Key words: social package, labor motivation, industrial enterprise, labor payment systems, business, business environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Пошук шляхів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах обмеженості ресурсів ставить на порядок денний питання ефективності діяльності персоналу. Це, у свою чергу, актуалізує проблему мотивації праці найманих працівників. Важливим елементом трудової сфери, який сприяє регулюванню відносин і визначає ступінь їх розвиненості, збалансованості та перспективності з точки зору управління персоналом і забезпечення його ефективної діяльності, виступають нормативно-правові документи договірної регулювання системи соціально-трудова відносин. В сучасних умовах господарювання, і особливо на невеликих підприємствах, перевага віддається регулюванню індивідуальних трудових відносин через надання соціального пакета як інструменту мотивації праці персоналу шляхом гарантування роботодавцем працівнику благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій додатково до законодавчих норм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Окремі аспекти щодо визначення сутності соціального пакета, його структури, підходів до формування та значення для посилення мотивації працівників бізнес-компаній, висвітлені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків: М. Ведернікова, Є. Вінокурова, А. Колота, І. Маслово, А. Левченка, Ю. Талишева, Н. Горобець, О. Древаль, І. Новак, С. Цимбалюк, М. Петрушенко, В. Орлова, Р. Фрімен, Є. Чернова, М. Скрипнікова. Чимало публікацій можна прочитати в мережі Інтернет.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Не зважаючи на посилення інтересу і науковців, і практиків до терміну «соціальний пакет», його природа та сутність, мотиваційний потенціал, співвідношення з іншими категоріями, що характеризують винагороди та блага, залишаються малодослідженими. Понятійний апарат щодо різних винагород і благ, котрі отримує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції на підприємстві, неконкретний і суперечливий. Більшість праць і публікацій, зокрема електронних ресурсів, присвячених питанням соціального пакета, мають еkleктичний, поверховий характер.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад організаційно-економічного механізму визначення інтегрованого підходу до побудови соціального пакету бізнес-компанії та розроблення науково-прикладних рекомендацій запровадження дієвого інструменту мотивації працівників.

Вклад основного матеріалу.

В основу побудови моделі побудови соціального пакету бізнес-компанії нами обрано інтегративний підхід. Поняття інтеграції широко вживане. Воно використовується як у конкретних науках, так і в наукознавстві, філософії науки. Саме широта його використання зумовлює ті труднощі, які виникають у застосуванні цього поняття при аналізі тенденцій розвитку певної галузі людського знання. Проведені дослідження є теоретико-методологічним підґрунтям для обґрунтування положень і ідей побудови соціального пакету бізнес-компанії на основі інтегративного підходу. При цьому інтеграція може мати різні форми: предметно-образну, понятійну, світоглядну, концептуальну тощо. До головних способів інтеграції відносяться: уніфікація, універсалізація, категоріальний синтез, екстраполяція, узагальнення, моделювання, систематизація. Інтеграційні процеси дають можливість отримати нові результати в рамках тих самих компонентів, забезпечують сумісність наук і знань із різних систем завдяки загальній методології, універсальним логічним прийомам сучасного мислення, сприяють виробленню єдиних методів дослідження та подоланню розрізненості знань [1, с. 252].

В умовах ринкової економіки соціальний пакет для найманого працівника з набору пільг і певних привілеїв перетворився в діючий інструмент мотивації персоналу. А для потенційного кандидата на вакантну посаду – в одну з базових вимог до роботодавця. Сьогодні для ефективних підприємств соціальний пакет є одним з критеріїв успішності та стабільності, а також показником високого рівня корпоративної культури [2].

В останній час поняття соціального пакету все більш активно використовується у регулюванні соціально-трудова відносин на національному ринку праці. В сучасній економіці ще велика кількість організацій, підприємств та установ розглядають соціальний пакет лише як вимушену статтю витрат, яка є необхідною в умовах боротьби за кваліфіковані кадри на ринку праці. Але нині, система соціальних пільг і гарантій, що надаються роботодавцем понад установлені чинним законодавством дозволяє вирішити ряд існуючих проблем, що пов'язані із залученням і утриманням кваліфікованих фахівців. У цих умовах як ніколи актуальним стає соціальний пакет, що формується відповідно до потреб працівників та цілей роботодавців, з урахуванням принципів конкурентоспроможності на ринку праці [3, с. 61]. Зрозуміло, що здобувачі на посаду віддають перевагу більш високій заробітній платі ніж соціальному пакету. Розмір заробітної плати є одним з головних питань на співбесідах щодо працевлаштування [4, с. 249]. У сучасному

світі пріоритети не змінилися, але зацікавленість складовими соціального пакету на підприємстві зростає. Тим більше, що кожна організація прагне запропонувати різноманітні пільги, бонуси та компенсації, що відповідно, є досить конкуруючим фактором. Поняття системи соціальних пільг та гарантій виникло в 1970-х роках у великих американських корпораціях. Саме тоді з'явилась необхідність залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також сформувалися нові вимоги щодо соціальної відповідальності бізнесу. Виділяють чотири етапи формування соціального пакету, які приходили на зміну один одному (таблиця 1) [5, с. 125].

Таблиця 1

Етапи формування соціального пакету

Період	Характеристика
1970-і роки	Набула широкої популярності та використовується і нині так звана «система кафетерію», що виникла в США. Вона представляла собою бальну оцінку кожного з видів матеріальних благ та виходячи з існуючої суми балів співробітник самостійно визначався з необхідним набором.
80-і роки	Запроваджені програми орієнтовані на родини працівників, тобто підтримка здоров'я та розвитку духовних якостей
1990-і роки	З'явилися програми «зручного місця роботи», які спрямовані на забезпечення максимальної кількості послуг на робочому місці.
Початок 20-го століття	Виникли програми «довічного супроводу», в яких роботодавець виділяє фіксовану суму коштів, яку співробітник використовує залежно від особистих потреб, котрі переважають у певний період життя

Нині існують різні погляди вчених щодо визначення «соціального пакету». Розглянемо деякі з них (таблиця 2).

Таблиця 2

Підходи у сучасній літературі до визначення терміну «соціального пакету»

Вчений	Погляд на визначення соціального пакету
О. Ткаченко	Забезпечення працівників певними благами у вигляді компенсацій, пільг, привілеїв і соціальних гарантій, що понад заробітну плату
І. Новак	Відносить його до елементів заробітної плати, що належить до додаткової заробітної плати й інших виплат (заохочувальних й компенсаційних).
Е. Вінокурова	Розглядає як систему пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, що надає підприємство працівникам як одну зі складових заробітної плати або бонусів до неї.
С.А. Цимбалюк	Соціальний пакет – це ті блага, які роботодавець надає працівникам та які не входять до фонду оплати праці.
М. Зарічкова	Соціальний пакет – це набір додаткових послуг, пільг, компенсацій, заохочень та соціальних гарантій, які не відносяться до основної заробітної плати, оплату яких бере на себе роботодавець і є дієвим інструментом мотивації персоналу
В. Орлова І. Камінська	Стверджують, що соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета, що не пов'язана з результатами праці визначеного працівника і виконує тільки стимулюючу функцію, коли компенсаційний пакет виконує інші дві: відтворюючу та мотивуючу функції.
К. Мельникова	Соціальний пакет – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, що надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до положень законодавства, а також задля стимулювання трудової активності персоналу до більш ефективної праці.

Отже, доцільним є визначити соціальний пакет як сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику крім основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності [6].

Надання соціального пакету працівникам регулюється не так жорстко, як питання оплати праці. Це пов'язано з варіативністю складу соціального пакету та добровільним характером його запровадження на підприємствах. Згідно з Законом України «Про оплату праці», матеріальні блага, що входять до соціального пакету, можуть розглядатися як елементи заробітної плати, які відносяться до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат [6].

Запровадження соціального пакету може бути ініційоване трудовим колективом підприємства, в тому числі в межах колективного договору – відповідно до 245 Кодексу законів про працю України, працівникам дозволено вносити пропозиції щодо «поліпшення роботи підприємства, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування», а право встановлювати додаткові, порівняно із законодавством, трудові та соціально-побутові пільги для співробітників підприємства передбачено. 9 Кодексу законів про працю України [7, с. 165].

Крім того, нормативне регулювання функціонування соціального пакету на підприємстві регулюється і Господарським кодексом України, відповідно до 69 якого, «підприємство вільне самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові пільги» [8, с. 41].

Перелік та порядок надання працівникам благ здійснює керівництво, яке виділяє кошти на потреби на підставі наказу. Запровадження соціального пакету здійснюється через механізм договірної регулювання праці. Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакету, порядок та умови

надання їм працівнику можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому, а також у колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації.

Досліджуючи природу соціального пакета, треба взяти до уваги наступне [9]:

По-перше, соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета.

По-друге, соціальний пакет формують винагороди (виплати, заохочення, блага, гарантії, компенсації тощо) соціального характеру, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета.

По-третє, за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть різнитися [10]:

- компенсувати витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків та функцій: оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо;

- сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності працівників: медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення, оплата харчування, путівок на лікування, абонементів у групи здоров'я тощо;

- заохочувати до професійного зростання: оплата навчання, передплата на газети та журнали.

По-четверте, соціальний пакет є однією з основних характеристик, що формує бренд роботодавця та його привабливість на ринку праці, виплати та винагороди, що формують соціальний пакет, мають створювати конкурентні переваги бізнес-компанії на ринку праці.

По-п'яте, відсутній тісний зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, та кількістю і якістю праці. Фактично соціальний пакет отримують працівники лише за те, що вони є співробітниками певної бізнес-компанії, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

Надання працівникам соціальних виплат і заохочень дає змогу роботодавцю досягати таких цілей [11]:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;

- залучити і закріпити компетентних працівників;

- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;

- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;

- підвищити якісні параметри людського капіталу;

- зміцнити лояльність працівників до бізнес-компанії, знизити плинність;

- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;

- поліпшити соціально-психологічний клімат;

- зменшити кількість конфліктів, судових позовів, тощо.

Треба також зазначити, що відсутня єдність з-поміж вчених і практиків щодо структури та переліку виплат, котрі формують соціальний пакет. Одні автори вважають, що соціальний пакет складається лише з винагород добровільного (необов'язкового) характеру [12]. Інші автори до соціального пакета відносять, окрім останніх, також виплати і блага, передбачені законодавством [13, с. 113].

З-поміж основних складових соціального пакета окремі вчені та практики виокремлюють такі пункти, як виплата у повному розмірі належної працівникові заробітної плати, офіційна заробітна плата (відсутність виплат у конвертах), надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, угодою, оплата лікарняних, надання відпустки, передбаченої законодавством, тощо [14].

Очевидно, що такі складові соціального пакета могли з'явитися лише в умовах низького рівня розвитку соціально-трудова відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу, в країні, де порушення трудового законодавства вважається нормою, а дотримання його основних положень — конкурентною перевагою. На нашу думку, роботодавці, котрі роблять акцент на подібних складових соціального пакета, взагалі ризикують своєю репутацією (брендом) роботодавця [15, с. 75].

На наш погляд, акцентувати увагу на тому, що до соціального пакета належать виплати обов'язкового (передбачені законодавством) та добровільного характеру чи, лише добровільного, не варто. Питання щодо включення до соціального пакета норм і гарантій, передбачених законодавством, взагалі не має обговорюватися, а тим паче розглядатися як конкурентна перевага. Передбачені законодавством виплати (приміром, оплата відпустки або грошова компенсація у разі її невикористання, оплата днів тимчасової непрацездатності тощо) роботодавець має здійснювати обов'язково [16, с. 228].

З огляду на це, треба зазначити, що компенсаційний пакет є сукупністю усіх виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору [9]. Як ми вже зазначали, соціальний пакет є складовою компенсаційного (якщо останній розглядати в широкому розумінні), тому обов'язкові виплати, що мають соціальний характер, з огляду на своє (соціальне) призначення належать до соціального пакета. Якщо стверджувати, що такі виплати не належать до соціального пакета, то тоді до якої частини компенсаційного пакета вони будуть належати?

Оскільки кожен роботодавець їх має здійснювати, а тому й включати до соціального пакета, то вони не можуть розглядатися як конкурентна перевага, що вирізняє роботодавця з-поміж інших, і має сприяти залученню й утриманню на підприємстві компетентних фахівців.

Треба взяти до уваги також підхід, згідно з яким соціальний пакет включає заробітну плату та додаткові соціальні пільги та гарантії [15]. Такий підхід, на нашу думку, взагалі суперечить природі соціального пакета з огляду на вище викладені нами положення й швидше характеризує структуру компенсаційного пакета чи трудових доходів найманих працівників.

Критичний аналіз підходів до визначення сутності та складових соціального пакета дозволив виокремити спільність позицій щодо до складу соціального пакета, а саме: він повинен включати як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення (базова складова), так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою (мотиваційна). При цьому різні автори по-різному визначають структурні елементи базової частини. Так, на думку І.Новак, яка у структурі соціального пакета пропонує виділяти базовий та мотиваційний (який, у свою чергу, поділяється на конкурентний та компенсаційний) пакети, до базового соціального пакета включаються зобов'язання роботодавця щодо: забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодавством, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкового державного соціального страхування; виплати у повному розмірі належної працівнику заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантії, передбачених колективним договором, угодою [9]. Мотиваційну складову автор в узагальненому вигляді подає як зобов'язання роботодавця щодо: забезпечення здоров'я; розвитку корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинку та розваг; мотивації праці (конкурентний пакет) та відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою: на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місті. (компенсаційний пакет) [11]. Не можна не погодитися з автором такого підходу щодо визначення сутності мотиваційної складової, проте вона подається дещо обмежено. Окрім того, суперечливим є визначення категорії «компенсаційний пакет», оскільки, наприклад, компенсації за несприятливі умови праці гарантуються чинним законодавством, і тому вони є складовою базового пакета.

Іншої думки щодо компенсаційного пакета дотримується С. Цимбалюк, виділяючи у структурі компенсаційного пакета його соціальну складову [7]. Згідно з таким підходом частина виплат і заохочень, які формують компенсаційний пакет, відноситься до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників, оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків тощо. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою. Крім названих виплат, на думку автора, компенсаційний пакет має містити інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати: медичне і пенсійне страхування; оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за рахунок коштів фонду державного соціального страхування; оплата навчання; позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов; оплата послуг з лікування працівників; матеріальна допомога разового характеру тощо [7]. Однак не можна підтримати авторську ідею щодо назви пакета «компенсаційний», оскільки під компенсацією в трудовому праві прийнято вважати «відшкодування» (хоча в інших сферах цей термін використовується в розумінні захисного механізму, наявності певних вигод натомість відомих поступок).

Інший підхід до сутності соціального пакета пропонують В. Орлова та І. Камінська. На їхню думку, соціальний пакет є частиною компенсаційного пакета, яка не пов'язана безпосередньо з результатами праці конкретного працівника і виконує лише стимулюючу функцію, в той час як компенсаційний пакет виконує як відтворюючу, так і мотивуючу функції [8].

Зміст соціального пакету може містити безліч послуг, пільг та компенсації. Як правило, у соціальному пакеті виділяють три складові, а саме (таблиця 3) [9].

Таблиця 3

Складові соціального пакету

Складові	Характеристика
Обов'язковий соціальний пакет	Це заходи, що передбачені трудовим законодавством – загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплата працівнику належної заробітної плати, щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності, відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування тощо
Конкурентний соціальний пакет	Те, що роботодавець додає до зарплати співробітника за власним бажанням – пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплата спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки
Компенсаційний соціальний пакет	Це повернення працівнику особистих витрат, які він затрачає в процесі виконання своїх трудових обов'язків – оплата мобільного зв'язку, компенсація бензину й амортизації при використанні особистого автомобіля, часткове чи повне повернення витрат на навчання

Соціальний пакет має бути максимально універсальним та водночас враховувати індивідуальні потреби працівника. Завдання роботодавця – розробити таку систему, яка надасть можливість запровадити

єдиний стандарт підходу до соціального пакета, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, та разом з цим створити умови для оптимізації витрат компанії на соціальні цілі. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям компанії, її корпоративній культурі та політиці управління персоналом.

Проведені дослідження щодо змістовного наповнення соціального пакета показують, що його структура не залишається постійною. Вона є динамічною і залежить від пріоритетів бізнес-компанії та його стратегічних і поточних завдань. Під час кризи головними чинниками, від яких залежить політика роботодавця в галузі соціального пакета, є: економічне становище бізнес-компанії, яке обумовлює здатність платити; стратегія, яка впливає на культуру бізнес-компанії та цілі надання соціального пакета; функції, що виконує соціальний пакет, які обумовлюють досягнення цілей при запровадженні соціального пакета. Значною мірою наповненість соціального пакета визначають потреби щодо залучення і утримання кваліфікованого персоналу, стимулювання більшої продуктивності праці, оптимізація витрат на персонал. Серед цих трьох функцій соціального пакета неоднозначною є функція мотивації (думки HR-менеджерів стосовно мотивуючого ефекту функції різняться через значні відмінності структури соціальних пакетів і їх наповнення). Значна диференціація гарантійних зобов'язань, що включаються до соціального пакета, їх якісних характеристик і рівня обумовлюють потребу в обґрунтуванні підходів до його формування та сутнісного наповнення [8].

Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці найманим працівникам в різних сферах бізнесу, можна отримати з оглядів заробітних плат, публікацій у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошень про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах з працевлаштування тощо [10].

Під час проектування соціального пакета необхідно обрати найбільш доцільний підхід до його формування. Розрізняють такі основні підходи до формування соціального пакета [11].

1. Установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам бізнес-компанії. Цей підхід прийнятний для малих підприємств. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкуренції, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам бізнес-компанії потрібно надавати однакові соціальні заохочення. Наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо [12].

2. Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури бізнес-компанії. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхньої компетентності, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

3. Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів [13].

4. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складається кілька пакетів (наборів) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який максимально б відповідав їхнім потребам та інтересам. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів [14, с. 60].

5. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума.

6. Монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Багато працівників може віддати перевагу такому підходу. Разом з тим фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець дійсно

підключається про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того витрати на корпоративні програми, наприклад, на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами [15].

На формування та наповнення соціального пакету впливає велика кількість факторів. Одні фактори полегшують процес формування та роблять соціальний пакет змістовним та мотивуючим, інші, навпаки, зменшують його та роблять не адекватним до сучасних реалій життя. В першу чергу, треба пам'ятати, що наповнення соціального пакету залежить від економічної ситуації в країні: чим вона краща, тим більше пропозицій надає підприємство у соціальному пакеті [16, 17].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, використання інтегративного підходу при побудові соціального пакету для бізнес-компанії доцільним і дасть можливість інтегрувати та використати усі описані підходи на якісно новому рівні. Інтегративний підхід дозволить зробити процес підготовки більш змістовним з меншими затратами часу. Інтегративний підхід будемо використовувати як основний при побудові соціального пакету бізнес-компанії і як найбільш дієвий підхід при його формуванні. Таким чином, соціальний пакет (його компоненти та величина) є елементом заробітної плати, потужним «мотиваційним інструментом, який інтегрує методи матеріального і нематеріального стимулювання праці, системою заходів, що дає можливість не лише задовольнити потреби працівників», забезпечити реалізацію ними власних конституційних прав у сфері праці, «а й безпосередньо вплинути на виробничий процес», ступінь залучення працівника, індивідуальну та організаційну ефективність, а відтак тривалість і успішність трудових відносин між працівником та роботодавцем. Використання роботодавцями соціального пакета має позитивне значення для внутрішньої стабільності та зовнішньої привабливості компанії як роботодавця, сприяє формуванню в Україні сучасного, конкурентного ринку праці, створенню й розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили.

Література

1. 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. Випуск XVI, № 4. Київ. 2017. С. 252-262.
2. Bäck A., Ståhl C., von Thiele Schwarz U. Walking the tightrope: perspectives on local politicians' role in implementing a national social care policy on evidence-based practice. *Int J Ment Health Syst.* 2016. 10. 75.
3. Song C., Park K.M., Kim Y. Socio-cultural factors explaining technologybased entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security. *Technology in Society.* 2020. 61. p. 101246.
4. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal.* 2020. 1(9). p. 249-260.
5. Цимбалюк С. Механізм формування компенсаційної політики: теоретико-методологічні аспекти. *Економічний аналіз.* 2013. № 12 (4). С. 123-128.
6. Vedernikov M., Sandyga I., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Zelena M. and Koshonko O. Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
7. Зелена М. І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах : дис. ... к-та. екон. наук : 08.00.07. Хмельницький, 2019. 241 с.
8. Войнаренко М.П., Гребінська С.І. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України.* 2012. № 1 (21). С. 41-44.
9. Layder D. Social sciences, social reality and the false division between theory and method: some implications for social research. *SN Soc Sci.* 2021. Vol. 1, Iss. 47, (2021).
10. Yang J., Tang Z., Yuan Q., Xu, B. The economic and social benefits of the government-backed credit guarantee fund under the condition of an economic downturn. *Technological Forecasting and Social Change.* 2021. Vol. 166. p. 120632.
11. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена, М. (2022). ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств : монографія / за загальною редакцією Р.В. Грінченко. Одеса : ФОП Бондаренко. 2022. 599 с.
12. Salun M., Palyanychka Y. Features and principles of monitoring of industrial enterprise competitiveness. *Economics of Development.* 2018. 17(3). p. 74-82.
13. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л. (2022). ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА HR-АУТСОРСІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ. *Innovation and Sustainability,* (2), 112–122. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>
14. 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) січень- березень. С. 53–62.

15. 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

16. McKiernan K. Social Security reform in the presence of informality. Review of Economic Dynamics. 2021. Vol. 40. p. 228-251.

17. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy. 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 - Proceedings, 2021, pp. 77–82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099

References

1. Hrynenko A. M. Sotsialnyi paket yak instrument motyvatsii ta sotsialnoi zakhyshchenosti pratsivnykiv pidpriemstva. Problemy ratsionalnoho vykorystannia sotsialno-ekonomichnoho ta pryrodno-resursnoho potentsialu rehionu: finansova polityka ta investytsii. Vypusk XVI, № 4. Kyiv. 2017. S. 252-262.
2. Bäck A., Ståhl C., von Thiele Schwarz U. Walking the tightropes: perspectives on local politicians role in implementing a national social care policy on evidence-based practice. Int J Ment Health Syst. 2016. 10. 75.
3. Song C., Park K.M., Kim Y. Socio-cultural factors explaining technologybased entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security. Technology in Society. 2020. 61. p. 101246.
4. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal. 2020. 1(9). p. 249-260.
5. Tsymbaliuk S. Mekhanizm formuvannia kompensatsiinoi polityky: teoretyko-metodolohichni aspekty. Ekonomichnyi analiz. 2013. №. 12 (4). S. 123-128.
6. Vedernikov M., Sandyga I., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Zelena M. and Koshonko O. Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
7. Zelena M. I. Formuvannia kompensatsiinoho paketu yak instrumentu motyvatsii personalu na promyslovykh pidpriemstvakh : dys. ... k-ta. ekon. nauk : 08.00.07. Kholmnytskyi, 2019. 241 s.
8. Voinarenko M.P., Hrebinska S.I. Analiz vplyvu motyvuiuchykh faktoriv na rezultaty diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2012. № 1 (21). S. 41-44.
9. Layder D. Social sciences, social reality and the false division between theory and method: some implications for social research. SN Soc Sci. 2021. Vol. 1, Iss. 47, (2021).
10. Yang J., Tang Z., Yuan Q., Xu, B. The economic and social benefits of the government-backed credit guarantee fund under the condition of an economic downturn. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 166. p. 120632.
11. Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena, M. (2022). PIDVYShchENNIA MOTYVATsII PERSONALU YaK ChYNNYK ZMITsENNIA KONKURENTOSPROMOZhNOSTI VITChYZNIA NYKh PIDPRYEMSTV. Stratehichni napriamky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh pidpriemstv : monohrafiia / za zahalnoi redaktsiieiu R.V. Hrinchenko. Odesa : FOP Bondarenko. 2022. 599 s.
12. Salun M., Palyanychka Y. Features and principles of monitoring of industrial enterprise competitiveness. Economics of Development. 2018. 17(3). p. 74-82.
13. Vedernikov M., Bazaliiska N., Volianska-Savchuk L. (2022). OBGRUNTUVANNIA DOTsILNOSTI PEREDACHi BIZNES-PROTsESU UPRAVLINNIa PERSONALOM PIDPRYEMSTVA NA HR-AUTSORSYNH YaK INNOVATsIINOI PERSONAL-TEKhNOLOHII. Innovation and Sustainability, (2), 112–122. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>
14. Melnykova K. V. Sotsialnyi paket yak instrument materialnoi motyvatsii. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky : zb. nauk. prats. 2014. 1(25) sichen- berezen. S. 53–62.
15. Natsypaieva E. A. Pidvyshchennia efektyvnosti systemy nematerialnoho stymuliuвання orhanizatsii za rakhunok rozrobky hnuchkoho sotsialnoho paketa. Visnyk Saratovskoho derzhavnoho sotsialno-ekonomichnoho universytetu. 2017. № 3. S. 74–76
16. McKiernan K. Social Security reform in the presence of informality. Review of Economic Dynamics. 2021. Vol. 40. p. 228-251.
17. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy. 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 - Proceedings, 2021, pp. 77–82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.