

Вікторія Ткаченко, к.е.н., доцент

(доцент кафедри менеджменту імені професора Михайлової Л.І., Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID 0000-0002-2924-4012

Катерина Кібукевич

(здобувач вищої освіти ступеня магістр, Сумський національний аграрний університет)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА

Важливим питанням для вітчизняних підприємств на сьогодні є підбір та утримання кваліфікованих працівників, адже персонал і його концентрація на успіху є найважливішим активом, який визначає ефективність та результативність діяльності компанії. Одним з головних завдань системи управління підприємством при цьому є саме пошук найефективніших методів мотивації працівників. Як результат, підприємства почали приділяти увагу питанням впровадження соціального пакета як одній з форм винагороди за працю та конкурентній перевазі компаній у процесах залучення кращих співробітників. В статті досліджено сутність соціального пакета та його роль у підвищенні продуктивності персоналу, розглянуто та проаналізовано основні складові соціального пакета, виявлено підходи щодо його формування та місце в українському підприємстві.

Ключові слова: система управління, соціальний пакет, мотивація, кадрова політика, персонал.

Постановка проблеми. У зв'язку з великою необхідністю залучення та збереження кваліфікованих працівників, механізм соціальних пільг та гарантій у складі загальної винагороди відіграють на сьогодні надзвичайного значення. Соціальний пакет є як формою винагороди за працю, так і додатковими конкурентними перевагами для підприємства у змаганнях за кваліфікованих працівників. Саме тому, формування соціального пакета працівників є одним з елементів удосконалення системи менеджменту на підприємстві, що в свою чергу має прямий вплив на підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна система управління повинна бути постійно спрямована на забезпечення оптимальної адаптації до зростаючих проблем функціонування та розвитку виробничої діяльності організації.

Система управління підприємством повинна володіти гнучкістю, враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів (послуг), враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, брати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища і для реалізації цих умов існує об'єктивна необхідність в дослідженнях, аналізі існуючого становища. Багато авторів систему управління визначають як підсистему підприємства, складовими частинами якої є групи

взаємодіючих людей. Саме дослідження і виявлення ефективних методів регулювання трудової діяльності є одним з найважливіших завдань системи управління підприємством. Питаннями організації і удосконалення системи управління персоналом та його матеріального стимулювання займалися як вітчизняні, так і іноземні вчені, а саме: Бутинець Ф., Винокурова Н., Герцберг Ф., Гриненко А., Древаль О., Колот А., Маслоу А., Петрушенко М., Сотникова Ю., Тейлор У., Ткаченко О., Фрімен Р.

Метою статті є встановлення сутності соціального пакета як мотивуючого фактора працівників в системі менеджменту підприємства, обґрунтування його важливості та розроблення індивідуального підходу до його формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська діяльність – це один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва і реалізації продукції, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів товарів.

Сучасне управління – особлива форма економічних відносин, що має свою логіку розвитку, зміну і розвиток концепцій. В основу сучасних концепцій управління бізнесом покладено принцип, за яким людина – основний ресурс, разом із її особистими якостями, потребами, цінностями та переконаннями.

Основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є:

- 1) перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством;
- 2) оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- 3) удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- 4) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції [5].

Організаційні структури управління безпосередньо впливають на рівень використання потенціалу сучасних знарядь праці і, насамперед, техніки і технології останніх поколінь. Ці фактори значно впливають на якість виконання основних функцій управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин визначає особливу важливість її корінного вдосконалення і послідовного приведення у відповідність з вимогами розвитку виробництва. Адже саме в результаті її раціональної побудови досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей підприємства, проведення прогресивних змін в економіці, переведення її на якісно нову організаційно-економічну і технічну основу.

У практиці вітчизняного підприємництва відбуваються значні зрушення у бік посилення соціально відповідального бізнесу. Надання працівникам соціальних пільг і гарантій розглядається значною кількістю підприємців як один з напрямів загальної соціальної діяльності компаній, спрямованої на формування позитивної ділової репутації.

Ринкова економіка диктує жорсткі вимоги підприємствам, аби вони ефективно функціонували в умовах конкурентної боротьби. Реалізація потенційних можливостей будь-якої компанії неможлива без кадрового потенціалу, а навпаки – напряму залежить від кваліфікації персоналу, дисципліни, знань, компетенцій, мотивації, тобто від людських ресурсів, що були залучені.

Для того, щоб досягти цілей, які ставить перед собою бізнес, необхідна чітко сформована кадрова політика. Кадрова політика, безумовно, є фундаментальною складовою грамотного управління будь-яким підприємством. Існує низка трактувань щодо значення «кадрової політики». Досить чітко цей термін описала Л. В. Балабанова: «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає

генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [1].

Більшість керівників схиляються до думки, що лише заробітна плата не є на сьогодні головним мотивуючим фактором. Короткотривалий ефект від підвищення окладу чи від надбавки (доплати) не йде ні в яке порівняння з турботою керівника про своїх працівників через формування особистісно-орієнтованої соціальної політики, а саме надання соціальних гарантій і винагород, створення у працівника відчуття важливості та належності до спільної справи, що сприяє досягненню спільної з підприємством мети.

Сьогодні на ринку праці відчувається гостра нестача висококваліфікованих кадрів, але знайти потрібного фахівця – це півсправи. Його необхідно утримати.

Проте не всі роботодавці готові «підвищувати» зарплату залежно від тенденцій ринку праці. І тут «на арену» виходить соцпакет, який здатний запропонувати цінному кадру понад звичну зарплату те, що зможе «прив'язати» його до цього місця роботи на тривалий строк.

Соціальний пакет – це сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівникові понад розмір основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності [2].

До соціального пакета можуть входити будь-які додаткові пільги, бонуси, які роботодавець надає поряд з базовими соціальними гарантіями. Складові соціального пакета унікальні у кожній компанії.

Серед іншого, до соціального пакета роботодавці включають:

медичне страхування, яке на даний момент, згідно українського законодавства, є добровільним видом страхування працівників;

безкоштовні абонементи у спортивні зали;

святкування корпоративних заходів;

корпоративний транспорт, персональних водіїв;

оплату курсів іноземних мов, тренінгів для професійного розвитку працівників;

можливість виконання роботи поза місцем розташування офісу.

Різниця наповненості соціального пакета зумовлена конкуренцією на ринку праці, рівнем доходності роботодавця, необхідністю в утриманні на робочому місці високопрофесійних працівників. На обсяг соціального пакета можуть впливати потреби працівників у конкретній сфері, посада, стаж роботи та професійні навички.

Однак, по-справжньому прив'язати працівників до підприємства можна в тому випадку, якщо організація зможе надати своїм співробітникам якісне медичне обслуговування. Найчастіше це робиться шляхом укладання відповідних договорів з лікувальними закладами. У цьому випадку у працівників підприємства з'являються додаткові гарантії того, що вони отримають дійсно якісну медичну допомогу.

Принципи складання соціального пакета такі:

1. Взаємовигідна співпраця – пільгові компенсації повинні бути вигідні як співробітнику, так і роботодавцю.

2. Заохочення надається не в грошовій формі, а у вигляді безготівкової оплати товарів і послуг або різних знижок і пільг.

3. Диверсифікація видів компенсацій від безкоштовних обідів до пільгових кредитів, субсидій та відомчого житла.

4. Диференціація одержувачів компенсацій: молоді фахівці, пенсіонери, жінки, які мають дітей і т.д.

5. Справедливість і прозорість отримання пільг.

Актуальність подібної компенсаційної форми внутрішньої соціальної відповідальності підприємства по відношенню до персоналу пояснюється такими причинами:

активне впровадження в сучасну кадрову політику вітчизняних підприємств поняття «людський капітал», яке характеризується мірою втілених в людині здібностей і

бажання приносити своїй фірмі дохід. Дане поняття передбачає і ряд соціально-психологічних аспектів, сформувати які тільки за допомогою заробітної плати неможливо;

зростання конкуренції – чим гостріше конкуренція, тим важливіше для підприємства лояльність співробітників і їх мотивація:

необхідність залучення в компанію висококваліфікованих фахівців;

соціальний пакет є гнучким інструментом заохочення, так як формується повністю роботодавцем з урахуванням мінливих побажань працівників;

соціальний пакет можна розширювати, наповнювати новим змістом, стимулюючи підвищення продуктивності праці і оптимізуючи витрати на управління персоналом;

різноманітність компенсацій має більший мотивуючий ефект, так як змінна частина оплати праці, як правило, стимулює творчу активність працівника;

безготівкова форма компенсації відіграє роль морального стимулу, що особливо ефективно в мотивації сучасного висококваліфікованого інтелектуального працівника.

Таким чином, соціальний пакет служить додатковим важелем адміністративного впливу на працівників.

Як правило, виділяють три основні складові соціального пакета:

1) обов'язковий – виплати, які передбачені працівнику згідно з трудовим законодавством (виплата визначеної заробітної плати, загальнообов'язкове державне соціальне страхування, відрахування до соціальних фондів, обов'язкове медичне страхування);

2) конкурентний – ті послуги, які роботодавець готовий додати до заробітної плати працівника за власним бажанням (пільгові путівки, оплата спортивних секцій, безкоштовне харчування, службовий автомобіль);

3) компенсаційний – повернення особистих витрат, які були понесені працівником, виконуючи службові обов'язки (мобільний зв'язок, витрати на пальне, витрати на освітні послуги).

На жаль, на сьогодні в Україні лише третина працівників може похвалитися наявністю соціального пакета і то, якщо вони працюють на іноземні компанії зі стабільним високим прибутком. Як правило, уявлення щодо наповнення соціального пакета працівників і роботодавців значно відрізняються. Так, перші хотіли б бачити в складі соціального пакету медичне страхування та страхування життя, але найчастіше отримують оплату мобільного зв'язку.

В Україні соціальний пакет – поза трудовим законодавством, однак додаткові пільги та гарантії можуть забезпечуватися в рамках корпоративного договору.

Країни Європи, на противагу, відрізняються загальним високим рівнем соціальної захищеності. Основними видами соціальних гарантій працівникам там є медичне страхування та страхування життя, стоматологічне страхування, оплачувані відпустки, матеріальна допомога при навчанні, компенсація витрат на проживання, не виробничі бонуси.

Сучасна ринкова економіка зазнала глобальних змін у зв'язку із світовою пандемією коронавірусної інфекції. Враховуючи той факт, що українські підприємства і до цього функціонували в умовах невизначеності – нестабільна політична ситуація, загальна криза, до якої у 2020 році додалася так звана «коронакриза». Зміна загальної кон'юнктури ринку, споживацьких настроїв напряму впливає не лише на продаж та обслуговування, але й на систему управління, кадрову політику та ринок праці зокрема. Українські підприємці також намагаються пристосуватися до цих складних умов і зберегти життя та здоров'я своїх співробітників. З цією метою на окремих підприємствах вводиться таке поняття як «віддалена робота», «дистанційна робота», «надомна робота»; запроваджується скорочений та гнучкий графік роботи; виплати

пов'язані з COVID-19 для співробітників; послуги з психологічної допомоги працівникам тощо.

Серед найбільш привабливих послуг, якими може бути наповнений соціальний пакет, на сьогодні є: медична страховка; наявність зони відпочинку та спорту в межах робочої зони; надання безвідсоткових кредитів на нерухомість, будівництво, авто, меблі; наявність дитячих кімнат на роботі тощо.

Наповнення соціального пакету кожної організації вимагає індивідуального підходу, але при цьому слід орієнтуватися на загальні правила його розробки, впровадження і використання. Розробка соціального пакету неможлива без виявлення очікувань працюючих робітників, що досягається через соціальні дослідження, а також залучення самих співробітників [4].

Виділяють шість основних підходів до формування соціального пакета на підприємстві (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві

Джерело: побудовано авторами на основі [3,4,7]

I підхід. Встановлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах прийнято підтримувати рівноправність між членами команди, тому недоцільно виокремлювати статус певних посадових осіб. Саме тому, на таких підприємствах застосовується однакова система соціального заохочення для всіх працівників.

Треба зазначити, що застосування даної моделі на середніх і великих підприємствах є неефективним. Зрівнялівка в соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. Крім того, збільшення набору соціальних пільг для всіх працівників потягне за собою значні фінансові витрати для підприємства, а економія на соціальному пакеті, в свою чергу, знижуватиме мотивацію окремих категорій працівників.

II підхід. Встановлення соціальних виплат та заохочень, виходячи з ієрархічної структури підприємства. Як правило використовується на великих підприємствах, де диференціація виплат буде підкреслювати досягнення, статус та заслуги посадових осіб. В такому випадку виникає необхідність в розробленні ефективної системи просування по службі для підвищення по посаді всіх працівників залежно від їх здібностей, компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

III підхід. Встановлення соціальних виплат і заохочень залежно від грейдів (кваліфікаційних груп з оплати праці). Чим вищим є грейд, до якого належить посада чи робоче місце, тим більший набір виплат і заохочень буде пропонуватися працівникові, який обіймає цю посаду чи виконує дану роботу. За такого підходу працівники, які досягають високих результатів в роботі можуть претендувати на заохочення, встановлені для вищих грейдів.

IV підхід. Соціальні виплати та заохочення формуються за принципом «кафетерію». За даним принципом складають декілька пакетів соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням і дають можливість працівникові обрати той пакет, який буде максимально задовольняти їх потреби та мотивував їх.

V підхід. Формування соціальних виплат та заохочень за принципом «шведського столу». Працівник самостійно обирає виплати та заохочення з запропонованого переліку на певну грошову суму чи на певну кількість балів.

Для працівників різних категорій чи грейдів, як правило, встановлюється різна сума. Крім того, можуть також використовуватися компенсаційні рахунки, на які працівники перераховують кошти зі своєї платні до утримання податку з доходів фізичних осіб та внесків до соціальних фондів. Так, сума на рахунку працівників збільшується і вони можуть розширити перелік своїх соціальних благ.

Деякі компанії використовують програми «банк відпусткових днів», коли працівником здійснюється накопичення всіх оплачуваних днів відпустки і відгулів. На свій розсуд працівник може використовувати свої «вільні дні». Якщо ж працівник не використовує належні йому соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію.

VI підхід. Монетаризація або грошова компенсація. За даним підходом працівникам компенсуються грошима деякі витрати соціального характеру. На перший погляд такий підхід здається дуже привабливим, проте фахівці HR не рекомендують застосовувати монетаризацію до всіх соціальних благ й заохочень адже самі грошові виплати не мають такого мотиваційного впливу як соціальні блага.

Обрання того чи іншого підходу до формування соціального пакету на підприємстві носить індивідуальний характер, адже виникає необхідність в прорахуванні кожного його елементу. Варто чітко розуміти принцип роботи підходу, продумати джерела його фінансування, розставити пріоритети.

Висновки та пропозиції. Сьогодні ми все активніше відходимо від поняття просто надійного роботодавця і більше уваги приділяємо можливостям розвитку, турботі нового рівня, можливостям для співробітників, коли вони самі можуть вибирати ті чи інші пункти для формування свого соціального пакета. Соціальний пакет є елементом додаткової оплати праці, що дозволяє впливати як на процес виробництва, так і на встановлення ефективних соціально-трудова відносин між працівником та роботодавцем; має велике значення в формуванні прихильності працівників, внутрішньої стабільності компанії та її зовнішньої привабливості.

Отже, наявність соціального пакету поступово стає невід'ємною частиною іміджу компанії, що процвітає, розраховує на далеку перспективу, бажає створити стабільний кадровий склад і бути привабливою на ринку праці як роботодавець.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В., Воробьева Е.К. Управление персоналом на основе маркетинга : монография Донецк : ДонГУЭТ, 2004. 212 с.
2. Баранник Л. Соціальний пакет як атрибут сучасного підприємництва. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. С. 62-65.
3. Гончаренко К. Соціальний пакет: реалії 2020. Управління персоналом. 2020. С. 6-8.
4. Древаль О.Ю., Павленко О.О. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2008. №2. Т.2. С.74-80.
5. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. №2. С.51-54.
6. Олійник О.О. Соціальна відповідальність : навч.посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 222с.
7. Ткаченко О.М. Значення соціального пакета для українських підприємств в сучасних умовах. Загальні питання економіки. 2011. №8. С. 31-34.

REFERENCES

1. Balabanova L.V., Vorobiova E.K. Upravlenye personalom na osnove marketynha [Marketing-Based Human Resource Management] : Monograph : Donetsk, 2004.212 p.
2. Barannyk L. Sotsialnyi paket yak atrybut suchasnoho pidpriumnytstva [Social package as an attribute of modern entrepreneurship]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. 2011. pp. 62-65.
3. Honcharenko K. Sotsialnyi paket: realii 2020 [Social package: the realities of 2020]. *Upravlinnia personalom*. 2020. pp.6-8.
4. Dreval O., Pavlenko O. Metodychni pidkhody do vyznachennia skladovykh sotsialnoho paketa na pidpriumstvi [Methodical approaches to determining the components of the social package at the enterprise]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekononika»*. 2008. Vol.2. pp.74-80.
5. Kaliuzhna N.G. Systema upravlinnia pidpriumstvom yak predmet doslidzhennia teorii orhanizatsii [Enterprise management system as a subject of organization theory research]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2011. Vol.2. pp. 51-54.
6. Oliinyk O.O. Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility] : navchalnyi posibnyk. Rivne, 2016. p.222.
7. Tkachenko O.O. Znachennia sotsialnoho paketa dlia ukrainskykh pidpriumstv v suchasnykh umovakh [The value of the social package for Ukrainian enterprises in modern conditions]. *Zahalni pytannia ekonomiky*. 2011. Vol.8. pp. 31-34.

Viktoriiia Tkachenko, PhD, Associate Professor

(Associate Professor of Management department named by Professor Mykhailova L.I., Sumy National Agrarian University)

Kateryna Kibukevych

(Master's student of Management department named by Professor Mykhailova L.I., Sumy National Agrarian University)

IMPROVEMENT OF THE COMPANY'S MANAGEMENT SYSTEM THROUGH THE FORMATION OF A SOCIAL PACKAGE

An important issue for domestic companies today is the selection and retention of skilled workers because the staff and its focus on success is the most important asset that determines the efficiency and effectiveness of the company. One of the main tasks of the enterprise management system is to find the most effective methods of motivating employees. As a result, companies began to pay attention to the introduction of the social package as a form of remuneration for work and competitive advantage of companies in the process of attracting the best employees. Today there is an acute shortage of highly qualified personnel on the labor market, but finding the right specialist is half the battle. It must be retained. The article examines the essence of the social package and its role in improving staff productivity, considers and analyzes the main components of the social package, identifies approaches to its formation and place in Ukrainian business.

The social package is an element of additional wages, which allows to influence both the production process and the establishment of effective social and labor relations between the employee and the employer; is of great importance in shaping the commitment of employees, the internal stability of the company and its external attractiveness.

Ukrainian entrepreneurs are also trying to adapt to the difficult conditions of today and save the lives and health of their employees. So, the concept of "remote work", "remote work", "home-work" is introduced at some enterprises; a shortened and flexible work schedule is introduced; payments related to COVID-19 for employees; psychological assistance services for employees, etc.

Today, the presence of a social package is gradually becoming an integral part of the image of a prosperous company, looks forward to the long term, wants to create a stable staff and be attractive in the labor market as an employer.

Keywords: *management system, social package, motivation, personnel policy, personnel.*