

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

---

Факультет ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

---

Кафедра СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

другий (магістерський) рівень вищої освіти  
(освітній ступінь)

на тему

Формування соціального пакету на підприємстві в умовах пандемії Covid-19

**Виконав(ла):**

здобувач вищої освіти другого

(магістерського) рівня, ф-ту ЕіП

заочної форми навчання

за спеціальністю 051 «Економіка»

ОП «Управління персоналом та

економіка праці»

Карина ПІДПОМОГА

**Керівник:**

к.е.н, доцент

Юлія СОТНІКОВА

**Рецензент:**

Директор ТОВ «Укрінвестпромторг»

Андрій КАРАВАЄВ

Харків – 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

Підмога Карина Анатоліївна

Формування соціального пакету на підприємстві в умовах пандемії Covid-19

Розглянуто сутність, класифікацію, функції та підходи до формування соціального пакету; проаналізовано фінансово-економічні та трудові показники підприємства; розроблено рекомендації щодо впровадження соціального пакету з урахуванням вимог пандемії Covid-19.

Ключові слова: соціальний пакет, персонал, підприємство, соціальна мотивація, пандемія.

## SUMMARY

Pidpomoha Karyna Anatoliyivna

Formation of a social package at the enterprise in the conditions of the Covid-19 pandemic

The essence, classification, functions and approaches to the formation of the social package are considered; the financial-economic and labor indicators of the enterprise are analyzed; developed recommendations for the implementation of a social package taking into account the requirements of the Covid-19 pandemic.

Key words: social package, personnel, enterprise, social motivation, pandemic.



© Карина Анатоліївна

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ	9
1.1. Сутність та класифікація соціальних пакетів на підприємствах	9
1.2. Функції соціального пакета та підходи до його формування	15
1.3. Сучасний зарубіжний та вітчизняний досвід надання соціального пакету. Вплив пандемії на формування соціального пакету.	21
Висновок до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»	33
2.2. Динаміка основних техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «Укрінвестпромторг»	35
2.2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства	35
2.2.2. Аналіз фінансових показників підприємства	41
2.3. Аналіз трудових показників ТОВ «Укрінвестпромторг»	49
2.3.1. Аналіз кількісного, якісного складу та руху персоналу підприємства	49
2.3.2. Аналіз фонду робочого часу підприємства	51
2.3.3. Аналіз продуктивності праці підприємства	54
2.3.4. Аналіз структури і динаміки витрат на оплату праці підприємства	55
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ПАНДЕМІЇ COVID-19	62
3.1. Аналіз стану соціального пакету на підприємстві	62
3.2. Заходи та рекомендації щодо впровадження соціального пакету на підприємстві «Укрінвестпромторг» в умовах пандемії Covid-19	75
3.3. Економічна та соціальна ефективність організаційних заходів	86
Висновки до розділу 3	90

ВИСНОВОК	6
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	93
	102

© Карина ПІДПОМОГА

## ВСТУП

Питання залучення та утримання висококваліфікованих фахівців сьогодні набуває важливого значення для вітчизняних підприємств. Бо саме люди та їхня спрямованість на успіх підприємства – це актив, що визначає ефективність діяльності підприємства. Враховуючи нестабільність та кризову ситуацію, спричинену Covid-19, ключовими завданнями служб управління персоналом найближчим часом залишаються збереження і залучення ефективних працівників. За останні роки вітчизняні підприємства почали більше своєї уваги приділяти питанням впровадження соціального пакета. Бо як показує практика, він є діючим інструментом мотивації для вже працюючого персоналу, та однією з базових вимог майбутніх працівників до роботодавця.

Розглядом питання використання соціального пакету займалися як вітчизняні так і іноземні вчені. Теоретичні та практичні аспекти використання соціального пакету на підприємстві розглядали Н. Винокурова, К. Мельникова, А. Гриненко, К. Комарова, Н. Аграмакова, Ю. Сотнікова, О. Ткаченко, И. Марик.

Метою магістерської дипломної роботи є аналіз теоретико-методичних підходів щодо формування соціального пакету на підприємстві.

Задачі магістерської дипломної роботи:

проаналізувати сутність поняття «соціальний пакет»;

розглянути функції соціального пакету та підходи до його формування;

проаналізувати вплив та наслідки спричинені пандемією Covid-19 на формування соціального пакету;

провести аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Укрінвестпромторг»;

розробити напрямки та рекомендації щодо вдосконалення соціального пакету на підприємстві;

розрахувати соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є соціальний пакет на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та організаційно-практичні засади формування соціального пакету на підприємстві.

Під час написання магістерської дипломної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: абстрактно-логічний при розкритті сутності поняття «соціального пакета», синтезу при розгляді функцій та підходів до формування складових соціального пакету, аналізу при дослідженні вітчизняного та зарубіжного досвіду надання соціального пакету, економічно-математичний метод під час аналізу фінансово-економічних показників підприємства.

Наукові результати: у ході роботи було узагальнено підходи до визначення сутності соціального пакету та запропоновано власне визначення: соціальний пакет є системою гарантій та пільг, які закріплюється у колективному або трудовому договорі, розмір яких встановлюється в залежності від посади, кваліфікації, стажу роботи працівника, та фінансується за рахунок роботодавця (з прибутку).

Організаційні заходи: на основі ряду досліджень, було розроблено та запропоновано декілька соціальних пакетів, які складаються з двох блоків: фіксованого та змінного (наповнення якого кожен співробітник може обрати самостійно). Даний підхід надасть змогу наблизитися до задоволення індивідуальних працівників.

Практична значимість магістерської дипломної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо впровадження соціального пакету на підприємстві з урахуванням вимог пандемії Covid-19.

## РОЗДІЛ 1 СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1. Сутність та класифікація соціальних пакетів на підприємствах

В сучасний період розвитку ринку праці в Україні соціальна економіка є вершиною розвитку економіки держави, в якій на перший план виходить людина, пріоритет потреб і цілей суспільства і людини перед капіталом[56]. На сьогодні Україна, як ніколи, потребує реформування системи соціального захисту. Саме відсутність таких соціальних гарантій – одна з головних причин слабкої вмотивованості працівників та високої плинності персоналу на підприємствах.

Тому, наразі відбуваються зміни як в організації праці, так і в її оплаті. Тому з поступовою втратою заробітної плати своїх функцій (відтворювальної та стимулюючої) для більшості населення, все більш важливе місце займають соціальні виплати.

В умовах господарювання, що склалися, досить актуальним є розробка та запровадження механізму збалансування цілей самого підприємств та його працівників. Найбільш дієвим інструментом для вирішення даного питання є перерозподіл постійних витрат на персонал у бік зростання частки додаткового стимулювання, а саме: надання працівникам соціальних пакетів, які в широкому сенсі розуміють як забезпечення працівників матеріальними благами у вигляді соціальних гарантій, пільг, компенсацій та привілеїв понад основну заробітну плату. Проте, слід зазначити, що таке поняття, як «соціальний пакет» у законодавстві України не визначено. До того ж, немає єдиного розуміння сутності соціального пакета.

Однак в економічній літературі недостатньо глибоко розкриті питання управління додатковим стимулюванням, в тому числі й соціальним пакетом, що

є його головною складовою. Соціальний пакет слід розуміти як надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати.

Нині існують різні погляди вчених щодо визначення «соціальний пакет». Розглянемо деякі з них (табл. 1.1).

Табл. 1.1

## Підходи у сучасній літературі до визначення терміну «соціальний пакет»

Вчений	Погляд на визначення соціального пакету
О. Ткаченко [62]	Забезпечення працівників певними благами у вигляді компенсацій, пільг, привілеїв і соціальних гарантій, що понад заробітну плату.
І. Новак [39]	Відносить його до елементів заробітної плати, що належить до додаткової заробітної плати й інших виплат (заохочувальних й компенсаційних).
Е. Вінокурова [6]	Розглядає як систему пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, що надає підприємство працівникам як одну зі складових заробітної плати або бонусів до неї.
Н. Локтева [30]	Соціальний пакет – це ті блага, які роботодавець надає працівникам та які не входять до фонду оплати праці.
М. Зарічкова [16]	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 [40]	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 [35]	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.

Якщо узагальнити, то ми отримаємо наступне визначення соціального пакету: виплати і блага, що роботодавець надає понад заробітну плату, або



елемент додаткової заробітної плати або інших компенсаційних і заохочувальних виплат.

Однак, відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати, що затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5, до складу заробітної плати слід відносити також частину виплат і винагород соціального характеру: матеріальну допомогу, оплату харчування, безкоштовний проїзд місцевим транспортом, путівки на лікування та відпочинок. Але, існує й протилежна точка зору, що соціальний пакет є системою пільг і компенсацій, як матеріальних, так і нематеріальних, які надає підприємство працівникам як одну зі складових заробітної плати або ж бонусів до неї [3].

На наш погляд, недоцільно розглядати соціальний пакет саме як складову заробітної плати, оскільки більша частина виплат соціального характеру не стосується заробітної плати.

Однак, відповідно до Кодексу законів про працю України, роботодавець зобов'язаний надати працівникам основну та додаткову трудову відпустку, пільгові путівки, оплачуваний лікарняний, оплачувана відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відрядження, страхові нарахування на заробітну плату. Згідно з ст. 9-1 КЗпП України, підприємства, установи, організації в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть встановлювати додаткові, не прописані в законодавстві, трудові і соціально-побутові пільги для працівників. Роботодавець зобов'язаний виконувати взяті на себе обов'язки за трудовим договором, а в разі невиконання несе кримінальну відповідальність[25].

Разом з тим, забезпечення функціонування соціального пакету на підприємстві регулюється також й Господарським кодексом України, відповідно до якого у ст. 69 йдеться, що «підприємство вільне самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові пільги» [32].

Аграмакова Н.В. та Литовченко И.В. вважають, що соціальний пакет позитивно впливає на рівень життя працівника, показує, що організація піклується про нього та відноситься до його праці з повагою. Разом із цим,

наявність соціального пакету на підприємстві має позитивний вплив не тільки на працівника, а і на роботодавця. Надання працівникам соціальних виплат і заохочень дає змогу роботодавцю досягати наступних цілей: сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці; залучити і утримати компетентних працівників; підвищити результативність 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 підприємства, знизити плинність; поліпшити соціально-психологічний клімат; зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо[1].

Таким чином, у даній магістерській роботі ми дотримуватимемося авторського визначення терміну «соціальний пакет»: соціальний пакет є системою гарантій та пільг, не передбачених трудовим законодавством в Україні, які закріплюється у колективному або трудовому договорі, розмір встановлюється в залежності від посади, кваліфікації, стажу роботи працівника, та фінансується за рахунок роботодавця (з прибутку).

1. Слід зазначити, що сучасний етап розвитку економіки і суспільства ставить принципово нові завдання в галузі соціальної політики, з одного боку, людина стає в центр соціально-економічної системи, з іншого боку, соціальна політика включає законодавче встановлення і забезпечення виконання соціальних гарантій[34].

Соціальний пакет підприємства передбачає наявність певних соціальних програм на підприємстві, що представляють комплекс соціальних послуг з професійно-відомчим принципом на пільгових умовах.

Соціальна політика найбільш ефективних, успішних підприємств переконує, що соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особистості напряду пов'язані зі стратегією максимізації підприємницького прибутку.

Уводячи той чи той елемент до соціального пакета, роботодавець має врахувати, які труднощі можуть виникнути з фінансуванням та оподаткуванням послуг, чи відповідають послуги потребам працівників і чи сприяють

підвищенню ефективності їхньої праці. Крім того, для успішного використання всіх послуг соціального пакета він повинен бути професійно укладений, тобто розроблений з урахуванням усіх потреб персоналу та його статусу.

За структурою послуг соціальний пакет має свою класифікацію (рис.1.1)

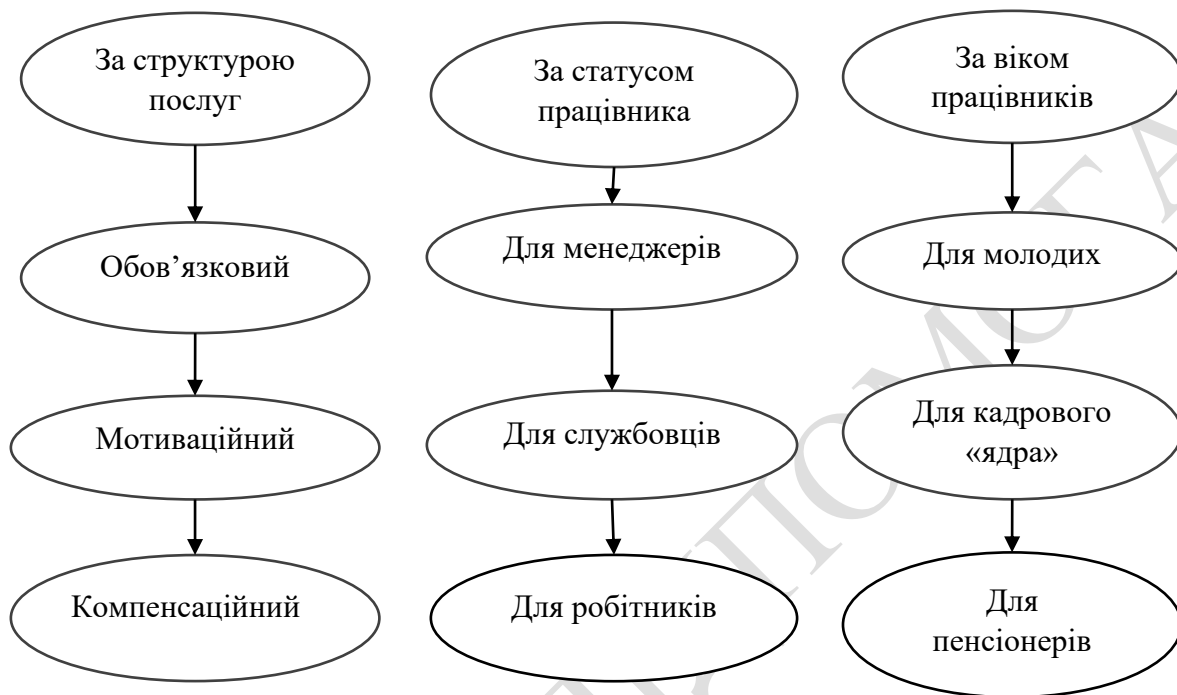


Рис.1.1. Класифікація соціального пакету

До складу обов'язкового соціального пакету входять передбачені законодавством гарантії працівнику[48], які охоплюють: забезпечення необхідними умовами праці; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; надання в повному розмірі належної заробітної плати; виплати соціальних пільг і гарантій.

До компенсаційного пакету відносяться витрати, які роботодавець компенсує найманому працівнику, які були використанні ним при виконанні додаткових зобов'язань та функцій. Наприклад: оплата мобільного зв'язку, оплата палива та амортизації за використання особистого транспорту, оплата житла, повна або часткова оплата навчання.

Мотиваційний пакет містить саме додаткові послуги, що надаються за ініціативою роботодавця. До його складу може входити : медична страховка, премій, нагородження працівників цінними іменними подарунками, участь роботодавців в системі недержавного пенсійного забезпечення, тощо. Даний пакет являється конкуруючим фактором на ринку праці при виборі місця роботи[10].

Крім того, соціальний пакет – це своєрідний засіб «внутрішнього PR» компанії, що підвищує відданість працівників, викликаючи у них відчуття турботи. Пропонування соціального пакету є демонструванням стійкості компанії на ринку з урахуванням довгострокової перспективи розвитку. Моніторинг основних напрямів соціальної політики крупних і середніх компаній дозволяє дійти висновку, що соціальний пакет набуває все більшого сенсу в наступних умовах:

якщо комерційний результат компанії залежить від працездатності та вкладу багатьох працівників, в тому числі і низькооплачуваних;

якщо ієрархічна структура призводить до «відчуження» нижніх і середніх шарів від інтересів фірми, тобто співробітники сприймають компанію не як «свою команду» або «сім'ю» , а як лише чергове місце роботи, яке можна змінити на краще;

якщо плінність кадрів завдає компанії великих збитків, як фінансових, так і часу, і є сенс «утримати» співробітників за рахунок додаткових благ, яких вони не отримують в іншому місці.

Отже, соціальний пакет є впливовим інструментом на організаційну та індивідуальну ефективність праці, здатен позитивно діяти на успішність та тривалість трудових відносин між роботодавцем і працівником.

До того ж соціальний пакет є й мотиваційним інструментом, який поєднує методи матеріального й нематеріального стимулювання праці за допомогою системи заходів, задля задоволення потреб працівників і на безпосередній вплив на процес виробництва.

## 1.2. Функції соціального пакета та підходи до його формування

В умовах сучасного ринку праці все більше керівників компаній розуміють, що заробітна плата не формує належної мотивації працівників, їх відданості цілям та місії підприємства. Тому все більш актуальним стає практика застосування соціального пакета. Це сприяє формуванню конкурентного ринку праці, створенню та розвитку організаційної культури компаній, рівня продуктивності праці та лояльності відносно організації.

Соціальний пакет має забезпечувати досягнення основної мети – збалансування індивідуальних потреб персоналу зі стратегічними потребами підприємства саме за допомогою реалізації своїх принаймні трьох функцій: гарантійної, мотиваційної та компенсаторної. Виконання наведених функцій забезпечується структурою соціального пакету: обов'язковою, мотиваційною і компенсаційною частинами пакету[20].

Маркетологи фірми, вмівло рекламуючи цінності соціального пакету, буквально прив'язують працівників до рідної компанії, котра проявляє батьківську турботу про персонал. Велика кількість складових компонентів соціального пакету, за їх високої якості, додатково наголошують на конкурентоспроможності організації. Присутність у реченні про працевлаштування соціального пакету стає обов'язковою частиною позитивного іміджу успішної компанії, що створює кадровий склад, який розраховує на довгострокову перспективу на ринку праці як роботодавець.

Важливо й те, що компанія може отримати економію, вкладаючи кошти не в заробітні плати, оподатковувані високими податками, а інші матеріальні активи. За рахунок оптимізації окремих складових соціального пакету можна сдемпфувати вплив кризових явищ на бізнес.

Проведені дослідження показують, що повний потенціал соціального пакету в українських компаніях далеко не розкритий та має колосальний актив,

який можна грамотно використати на ринку праці. Як правило, вакансії з соціальними пакетами, що заслуговують на увагу, відкриваються в середніх і великих компаніях, що налічують не менше двохсот співробітників. З погляду мотивації, соціальний пакет виконує лише первинну функцію щодо запобігання негативним тенденціям розвитку. Для підвищення продуктивності праці, звичайно, необхідно включати ефективніші методи стимулювання залежно від ефективності якості роботи персоналу. Якщо премії виплачуються лише найкращим працівникам, то соціальний пакет видається всім підряд, незалежно від досягнень, на вході до організації. У цьому плані соціальний пакет є явним демотивуючим методом управління персоналу.

Однак, для того щоб заходи, що проводяться компанією, мали результат (а саме ефективну трудову діяльність і високий рівень лояльності персоналу компанії), необхідне дотримання ряду умов.

По-перше, співробітники компанії повинні усвідомлювати, що представлений пакет соціальних пільг і послуг є додатковим матеріальним винагородою за роботу, поверх заробітної плати.

По-друге, всі заходи соціальної політики повинні відповідати основним потребам співробітників.

Наразі у світовій практиці спостерігаються дві основні тенденції управління соціальним пакетом [55].

Перша тенденція полягає у збільшенні у загальному обсязі соціальних витрат підприємства частки витрат на соціальні пільги та гарантії разом зі зміною структури соціального пакета, змінення пріоритетів мотиваційних програм за рахунок підвищення цінності немонетарного регулювання, стратифікації системи соціальних гарантій, яка здатна враховувати потреби різних категорій працівників та є більш гнучкою.

Друга пов'язана зі зростанням ролі працівників у формуванні соціального пакета, впровадження практики дольової участі персоналу в придбанні послуг. Отже, працівник може за допомогою своєї участі визначати

обсяг та якість послуг, що отримає, а участь підприємства у формуванні соціального пакета зазвичай залежить від рівня його доходу та посади.

Розробка соціального пакета неможлива без виявлення очікувань працюючих робітників, яке досягається за допомогою соціологічних досліджень, а також залучення до цього співробітників. Проведення анкетування серед робітників є однією з найбільш ефективних форм визначення переваг щодо обрання тих чи інших соціальних пільг окремими категоріями працюючих на підприємстві[27].

Під час кризи головними факторами, від яких залежить політика роботодавця в галузі соціального пакета, є: економічне становище підприємства, яке обумовлює здатність платоспроможності; стратегія, яка впливає на культуру підприємства і цілі впровадження соціального пакету; функції, які виконує соціальний пакет, що обумовлюють досягнення цілей при наданні соціального пакета.

Використання критичного аналізу підходів до визначення складових соціального пакета дозволило виділити спільність позицій відносно складу соціального пакету, а саме: він має включати як основні соціальні гарантії, що передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення (базова складова), так і додаткові матеріальні блага, забезпечення якими здійснюється за власною ініціативою роботодавця (мотиваційна).

Також аналіз наукових підходів дає змогу виокремити наступні структурні елементи: базовий, мотиваційний та компенсаційний. Проте слід зазначити, що складові, які формують базовий соціальний пакет, являють сукупність усіх матеріальних виплат та нематеріальних винагород, пільг, гарантій, компенсацій, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили, передбачених лише чинним законодавством.

Аналіз різних наукових підходів до визначення сутності соціального пакету і формування в ньому зобов'язань роботодавця щодо надання найманим працівникам соціальних пільг, гарантій дозволило виділити саме таку

структуру соціального пакета, у котрій наведено базовий і стимулюючий пакети (рис.1.2).

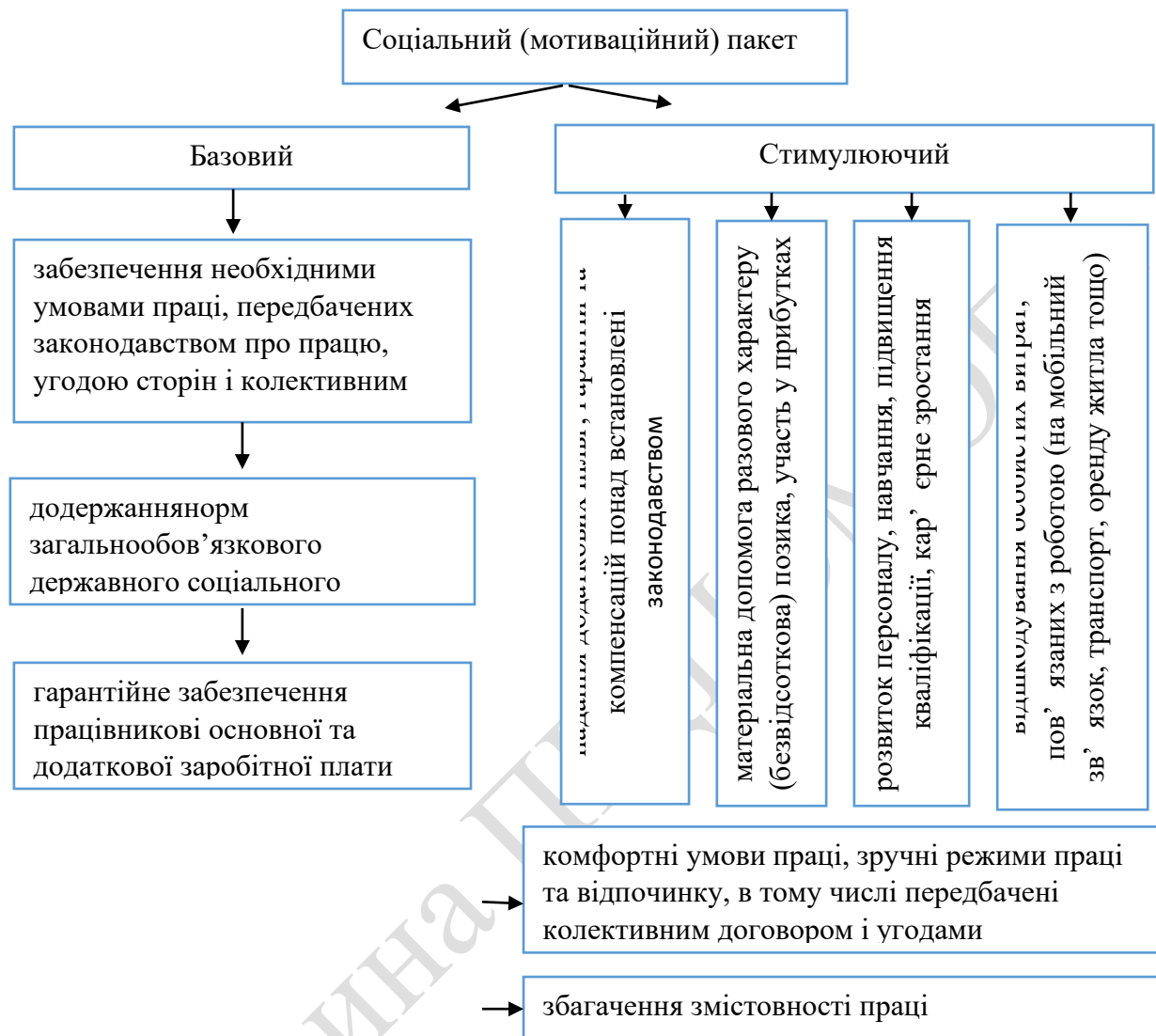


Рис.1.2. Структура соціального (мотиваційного) пакета

Вище зазначені виплати і заохочення, які входять до складу стимулюючого соціального пакету, не передбачаються чинним законодавством і які провадяться понад зазначених законодавчими нормативними актами. За змістом і призначенням матеріальна допомога і виплати, що носять соціальний характер, входять до стимулюючого соціального пакету, можуть бути гарантіями та компенсаціями, однак носити добровільний характер. Саме такі гарантії і компенсації роботодавець надає своїм співробітникам за власною ініціативою, переслідуючи мету стимулювання їх ефективної діяльності[24].



У праці «Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль» науковий діяч Цимбалюк С.О. виокремлює три підходи при формуванні соціального пакета. За першим підходом усім працівникам підприємства надаються однакові соціальні виплати й заохочення. На нашу думку, його варто використовувати на невеликих підприємствах, де персоналом управляє перший керівник.

Зважаючи на конкуренцію, підприємство свої дії спрямовує на отримання високого результату в обмежений термін, для забезпечення якого необхідна саме командна робота. Через те на таких підприємствах потрібно враховувати думку колективу та статус окремих посадових осіб. Проте всім працівникам підприємства необхідно надавати однакові соціальні заохочення. Наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо [64].

Інший підхід до формування соціального пакета враховує ієрархію на великому підприємстві. Диференціація соціальних виплат відповідно до посади підкреслює статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприяє підвищенню їхньої мотивації та лояльності. Для керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців це буде теж гарна мотивація. Такий підхід є дієвим за умови, що на підприємстві розроблено ефективну систему посадового просування, забезпечені рівні можливості для кар'єрного зростання всіх працівників залежно від їхньої компетентності, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Третій підхід до формування соціального пакета передбачає встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Працівник, який має вищий грейд, отримує пропозицію більшого набору виплат і заохочень. Науковці такий підхід рекомендують використовувати на середніх підприємствах з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання: працівники, які досягають високих результатів, можуть одержувати виплати й заохочення, установлені для вищих грейдів [71].

Щоб досягти мети у впровадженні соціального пакета на підприємстві, необхідна реалізація в кількох етапів. Перший етап включає в себе

встановлення конкретної цілі введення нової системи мотивації, визначення загальних принципів надання соціального пакету тощо. Другий етап передбачає оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, економічного та інших ресурсів для впровадження соціального пакету; визначення проблем як матеріальної, так і нематеріальної мотивації; проведення аналізу сучасного внутрішнього стану підприємства тощо. На третьому етапі проводиться розробка структури системи мотивації та компенсації, визначається сукупність категорій працюючих (можливо їх угруповання), аналізуються робочі місця, визначаються розрядні коефіцієнти, далі проводиться встановлення показників для визначення складових соціального пакета, їх класифікація.

Перед тим, як сформувати соціальний пакет або внести зміни до нього, необхідно визначитися з мотиваційними потребами працівників та обґрунтувати їх на основі діагностики (моніторингу) доцільність запровадження певних заходів та виплат, особливо додаткових, договірною характеру. Рекомендовано також здійснити розрахунки прогнозних оцінок щодо ефективності надання соціального пакета. А неефективність соціального пакета може бути причиною неправильного добору його компонентів або їх перерозподілом усередині підприємства.

Соціальний пакет повинен бути якомога універсальним але й в той же час повинен зважати індивідуальні потреби працівника. А завдання роботодавця - це створити систему соціальних гарантій, що забезпечить впровадження єдиного підходу до формування соціального пакета, підвищить рівень послуг, які надаються працівнику, та разом з цим створити умови для оптимізації витрат компанії на соціальні цілі. При цьому однією з основних вимог ефективного управління соціальним пакетом – це його відповідність загальним стратегічним цілям компанії, політиці управління персоналом та її корпоративній культурі.

### 1.3.Сучасний зарубіжний та вітчизняний досвід надання соціального пакету. Вплив пандемії на формування соціального пакету

В умовах функціонування ринкової системи господарювання не тільки українські, а й закордонні підприємства, стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі та постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

Теоретичний аналіз основ мотивації та стимулювання персоналу вітчизняних підприємств дає можливість стверджувати, що більшість роботодавців під соціальним пакетом розуміє достатній розмір заробітної плати, гідні умови праці та облаштування робочих місць, проведення корпоративних свят, та, відповідно, подарунки до цих свят.

Зарубіжні ж компанії, навіть ті, які функціонують на українському ринку, мають більш насичене наповнення соціального пакету: компенсація при переході з іншої компанії, надання особистого транспорту, оплата оренди квартири, індивідуальний пенсійний план та інші.

Вітчизняні та зарубіжні керівники підприємств розуміють, що важливим є соціальний захист, який реалізується через надання соціального пакету, як елементу системи соціального захисту працівників і ступеня їх вмотивованості.

Світові фахівці та науковці дійшли до висновку, що систему мотивації потрібно коригувати з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника. Якщо впроваджена на підприємстві система мотивації суперечить поведінковими характеристиками працівників, то слід або модернізувати її, або змінювати кадри.

В зарубіжних країнах основними видами соціальних гарантій співробітникам підприємства є: медичне страхування і страхування життя, стоматологічне страхування, страхування зору, пенсії, оплачувану відпустку та додаткові пільги. При цьому додаткові пільги - це різновид безготівкових

платежів, яка використовується для залучення і утримання талановитих співробітників. До них відносяться допомогу в навчанні, гнучкі рахунки для медичних витрат і витрат по догляду за дитиною, а також невикористані бонуси.

На підприємствах Норвегії при тривалості робочого тижня 37,5 годин працівник має право на мінімум три тижні відпустки в літній період. Узаконивши це на наших підприємствах в правилах внутрішнього розпорядку, можливо була б вирішена проблема «паювання» літньої відпустки. При наявності в сім'ї одного або двох дітей, в разі хвороби кожен батько має право на додаткові 10 робочих днів невиходу на роботу. Виплати проводяться на державному рівні після заповнення податкової декларації.

У Нідерландах діє розгалужена система соціальних гарантій. За останні роки ця система була переглянута з метою забезпечення більшого контролю, спрямованого на зниження кількості пропусків роботи через хворобу і на збільшення зайнятості [3].

У країнах Європи необхідно відзначити загальний високий рівень соціальної захищеності працівників. Це є ключовим моментом, визначальним зацікавленість і активність трудових колективів.

Щодо російського досвіду надання соціального пакету, то він є також актуальний для України. По-перше, обидві країни мають загальні характерні ознаки регулювання індивідуальних соціально-трудова відносин, по-друге, в Росії процес впровадження соціального пакету почався раніше і вже отримав розвиток.

Російське ВАТ «Роснафта» надає безкоштовне харчування, додаткові виплати жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дітьми, компенсує витрат на проживання в гуртожитках, також практикує безвідсоткову освітню позику - соціальну допомогу на отримання базової вищої освіти працівників і їхніх дітей в російських вузах з державною акредитацією.

Американська компанія Boeing пропонує, поряд з перерахованими вище перевагами, програму обслуговування. Суть її в тому, що конфіденційна служба надає співробітникам і членам їх сімей професійне консультування для

допомоги в особистих питаннях і управління стресом. Також ця програма надає безкоштовні, конфіденційні послуги для допомоги в пошуку різноманітних послуг - наприклад, усиновлення та виховання дитини, догляд за старими[22].

Також нами були проаналізовані ще деякі закордонні соціально-орієнтовані компанії, після чого було з'ясовано, що вони пропонують ряд інноваційних складових соціального пакету, серед яких нами було виділено 7 нових та актуальних для подальшої імплементації у вітчизняну систему соціального захисту. Так, найбільшу зацікавленість викликають наступні компанії (табл.1.2.).

Табл.1.2.

#### Складові соціального пакету закордонних компаній

Компанія	Складова соціального пакету
«Salesforce»	працівники отримують шість оплачуваних додаткових вихідних на волонтерство, і вразі виконання ними усіх шести, вони отримують грант у розмірі 1000 доларів, який можуть використати на благодійність за власним вибором).
«World Wildlife Fund»	надання скороченого робочого тижня, що надає працівникам можливість більше часу витратити на сім'ю, у компанії кожна друга п'ятниця – вихідний день, який називається «День панди».
«Yay Days»	надання додаткових вихідних на рік для додаткового відпочинку працівників, компанія пропонує два додаткові вихідні на рік.
«Airbnb»	надання стипендій співробітникам на навчання, подорожі чи оренду житла, компанія забезпечує своїх працівників щорічну стипендію в розмірі 2000 доларів для подорожей та оренди житла у будь-якій частині світу.
«Adobe»	надання додаткових вихідних, компанія закриває свої офіси протягом тижня в грудні та на тиждень влітку.

Аналіз закордонного досвіду запровадження соціального пакету для працівників показав, що більшість з них вважають соціальний пакет одним з найважливіших факторів при влаштуванні на роботу. З огляду на велику конкуренцію по всьому світу, будь-якому підприємству для залучення

висококваліфікованих фахівців недостатньо лише матеріальних стимулів. Необхідно розробляти якісну систему корпоративних пільг, що включає нееконімічні стимули, орієнтовані на кожну категорію працівників.

Проведемо порівняльний аналіз соціального пакету закордонних та українських підприємств (табл. 1.3).

Табл. 1.3.

### Порівняння соц. пакету українських та закордонних підприємств

Український соціальний пакет		Закордонний соціальний пакет	
Базовий соціальний пакет		Рядові співробітники	
оплата відпустки	оплата лікарняного	медичне страхув.	оплата лікарняного
медичне страхування	страхування життя, від нещасних випадків	оплата щорічних відпусток	
оплата професійного навчання, мобільного зв'язку, відпочинку, обіду, транспортних послуг, тренажерного залу.		при довготривалій непрацездатності виплата компенсації і виплата від 50 до 60% окладу протягом 6-12 місяців	
програма пільгового кредитування в банках, надання позик		при звільненні в більшості надається допомога в розмірі 1-2 окладів, іноді 6-12 заробітних плат, протягом 4 тижнів в рік (біля 20 робочих днів).	
Іноземні компанії, які функціонують в Україні		Топ-менеджери	
офіційна заробітня плата		надання особистого транспорту	
медичне страхування, оплата лікарняних	страхування від нещасних випадків,	компенсація при переході з інших компаній	
матеріальна підтримка при народженні дитини		оплата оренди квартири	
службовий автомобіль	послуги транспортних компаній	погашення іпотечного кредиту	
недержавне пенсійне страхування тощо.		індивідуальний пенсійний план тощо.	

За даними досліджень українські підприємства можуть запропонувати соціальний пакет, що не перевищує 20% вартості від основної заробітної плати,

тоді як закордонні підприємства пропонують своїм працівникам соціальний пакет вартістю 40-50% вартості від основної заробітної плати.

Варто відзначити, що працівники та роботодавців вважають соціальний пакет важливою складовою компенсації за працю, однак, лише третина українських роботодавців надають своїм працівникам соціальний пакет, який за структурою не відрізняється від поширеного досвіду закордонних підприємств.

Отже, аналізуючи складові соціального пакету, можна зробити висновок, що ефективний соціальний пакет на вітчизняному ринку праці це переважно виключення, аніж правило. На жаль, досі для українських господарюючих суб'єктів доцільно сформований, обґрунтований і ефективний соціальний пакет є рідкісною позитивною практикою, у той же час як закордонні компанії вважають, що цей інструмент є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства через забезпечення високої мотивації та продуктивності праці персоналу, залучення та утримання найцінніших працівників, формування у них лояльності до керівників.

Щодо впливу пандемії COVID-19 на ринок праці, то зміни та наслідки, котрі він спричинив, неможливо не помітити. Частина компаній зупинила набір персоналу, деякі компанії відправляли працівників у відпустку на невизначений термін і скорочувати зарплати. За підрахунками передових закордонних вчених, орієнтовна кількість працівників, що можуть втратити роботу, складає 25 млн осіб, що в свою чергу менше 1 відсотка працездатного населення в світі. Якщо провести аналогію з рівнем вивільнення працівників в «до пандемічні» часи, то різниця несуттєва.

Однак, кризу підприємства подолають по-різному та після її закінчення будуть мати різні результати. Працівники якихось сфер можуть залишитися без роботи; або із заробітною платою нижче ніж мав, без бонусів і соціального пакета зовсім, але зі збереженим робочим місцем; якість сфери ринку зможуть обійтись без особливих втрат; а працівники інших галузей зростуть з підвищенням на посаді і надбавкою до заробітної плати.

Світовий ринок праці в першу чергу зіткнувся з біологічною кризою, тому і головною метою перед роботодавцем стало - збереження життя і здоров'я співробітників, збереження трудових ресурсів. Компанії вимушено отримали досвід віддаленої роботи, повинні були відмовитися від відряджень, також понесли нові витрати на використання засобів протівірусного захисту та інше.

Через пандемію Covid-19 підприємства розробили та впровадили ряд антикризових заходів, наприклад: переведення співробітників в інші, більш прибуткові підрозділи компанії, скорочення графіків роботи, вимушені неоплачувані відпустки на невизначений час, введення віддаленої форми праці, зміна структури оплати праці, скасування бонусів і зниження зарплат, перегляд складових соціальних пакетів. Також роботодавці отримали новий виклик у вигляді вакцинації від Covid-19 та її правовими аспектами.

Задля врегулювання таких наслідків на державному рівні, були прийняті закони:

«Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» № 1071-IX, він передбачає надання одноразової матеріальної допомоги у розмірі 8 тис. грн найманим працівникам, які втратили частину заробітної платні внаслідок запровадження карантинних обмежень, та фізичним особам-підприємцям, які втратили частину доходу внаслідок карантину;

Закон України №540 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)», який надає можливість організаціям дистанційної праці, передбачає можливість укладення договору дистанційної праці та затверджує його форму. Також, документом визначено нові положення організації дистанційної праці та передбачено порядок оплати праці під час вимушеного простою внаслідок карантину. Даним законом внесено зміни до ст. 60 КзПП, впроваджено поняття



гнучкого графіка роботи та надомної роботи. Це нова концепція організації праці в Україні, яка набула закріплення в законодавстві;

Закон №530 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)», вніс зміни до статті 26 Закону України "Про відпустки", а саме створено положення про можливість працівників отримати відпустку без збереження заробітної плати на період карантину, яка не буде враховуватись у 15-ти денний термін, зазначений у частині першій цієї статті.

Соціальний пакет на більшості підприємствах також зазнав змін. Бо велика кількість його складових: басейни, фітнес-клуби, колективні тренінги та безкоштовні обіди в закладах - яким компанії заохочували лояльність співробітників, то вони стали недоступні, й навіть не актуальні.

Соціальні пакети майже зникли з опису вакансій, а потенційні співробітників звертають мінімальну увагу на цей фактор. Фактично всі роботодавці перестали надавати більшу частину опцій, що входили до складу соціального пакету до пандемії.

Але ми маємо випадки, коли умови надання соціального пакету зазначені в трудовому договорі або локальному правовому акті, тоді обумовлений соціальний пакет є обов'язковим для роботодавця. В такому випадку працівники мають право вимагати надання зазначених благ або їх компенсацію. Також сторони можуть замінити будь-які складові соціального пакета через неможливість їх забезпечення.

У деяких випадках для зміни або припинення дії соціального пакета керівнику потрібно узгодити ці заходи з представницьким органом працівників. Якщо ж соціальний пакет прописаний в трудовому договорі, то для його негайного коректування потрібна згода самого працівника. В односторонньому порядку керівник зможе змінити ці умови тільки з попереднім повідомленням за два місяці.

При розробці нового соціального пакета слід врахувати ресурсні можливості компанії, актуальність нової опції та за можливістю максимальне

наближення до попередньої. Наприклад: абонементи у фітнес-клуби можуть бути замінені на онлайн-тренування, очні курси іноземної мови – на дистанційні заняття та інші. Нові опції слід прописати в новому локальному правовому акті організації, задля попередження можливих конфліктів.

Великі підприємства передбачили в соціальному пакеті нові виплати для співробітників, пов'язані з Covid-19. Так, в соціальному пакеті з'явилися такі опції, як: додаткове страхування життя і здоров'я співробітників, матеріальна допомога при захворюванні коронавірусною інфекцією, а також страхові виплати в разі смерті від Covid-19. Роботодавці, застосовуючи актуальні опції, захищають від негативних проявів пандемії не тільки персонал, але і себе, - адже подібні проблеми здатні вплинути на показники компаній.

Разом із тим, під час пандемії великі корпорації розширили свій соціальний пакет. Більшість з них поряд із збереженням докризових пільг і бонусів для співробітників додали опції по збільшенню послуг добровільного медичного страхування і психологічну онлайн-допомога. Але головним і актуальним нововведенням стали страхові та матеріальні компенсації працівникам, які захворіли коронавірусів, або родичам померлих від нього.

Державний банк «Ощадбанк» прийняв тимчасовий спрощений порядок виплати фінансової допомоги для співробітників, госпіталізованих з Covid-19 або пневмонією. Також банк компенсує персоналу втрати доходу у зв'язку з перебуванням на лікарняному від загального захворювання та карантину до 100% заробітку. Компанія «Ельдорадо» ввела додаткове страхування життя і здоров'я співробітників, а також матеріальну допомогу при їх захворюванні коронавірусною інфекцією. Також страхові виплати в разі смерті від захворювань, викликаних Covid-19, передбачили в «Ашан».

Порівняємо складові соціального пакету на підприємстві до пандемії Covid-19 та після внесеною нею змін (рис.1.3).

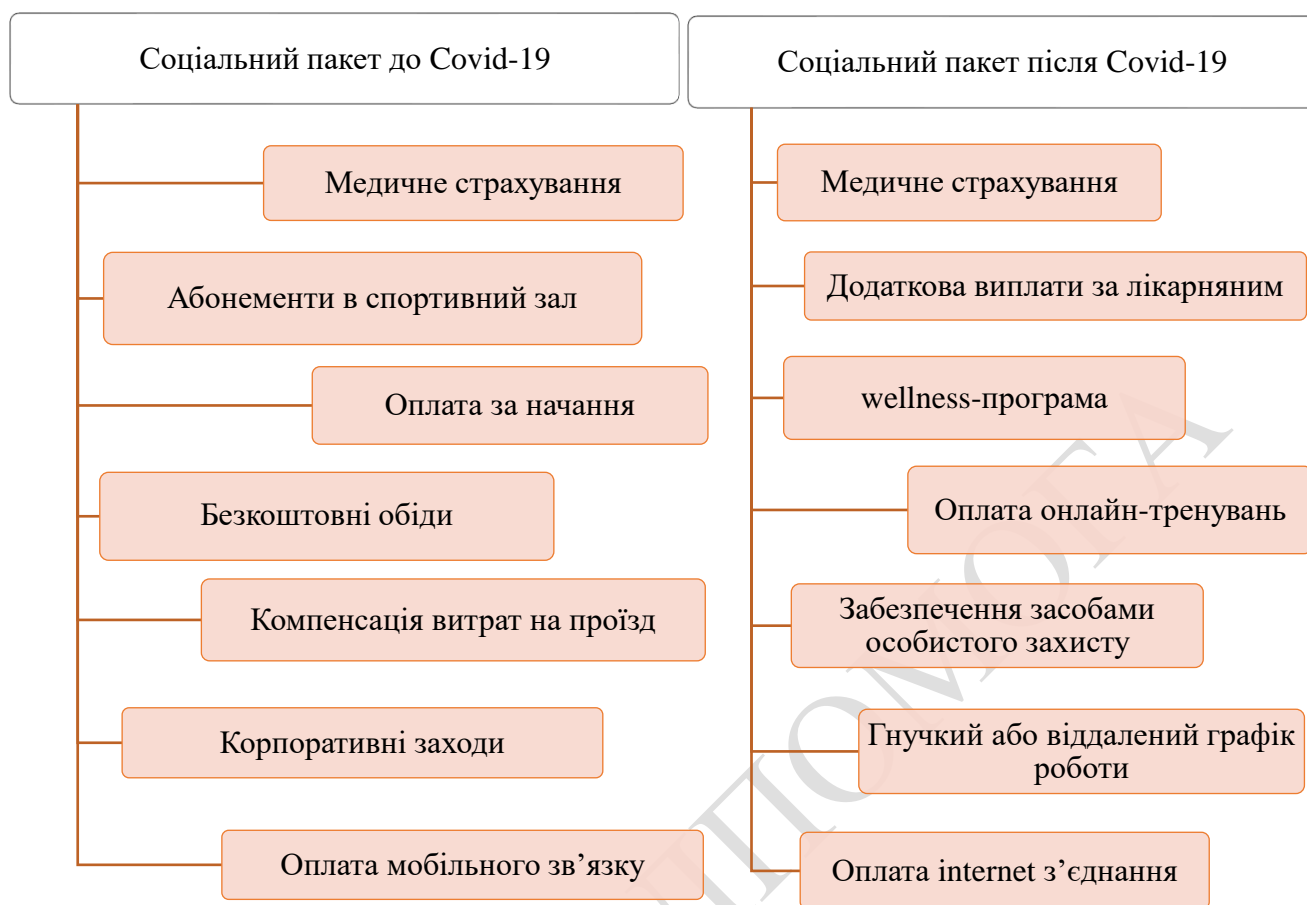


Рис. 1.3. Аналіз наповнення соціальних пакетів на підприємствах до та під час пандемії Covid-19

Отже, на рис.1.3 ми бачимо основні складові соціальних пакетів до та після пандемії. Слід зазначити, що ми зобразили основні складові за умови обмежених ресурсів підприємства. Через великий рівень захворюваності, підприємства вимушені змінювати наповнення соціального пакету саме з урахуванням ситуації пандемії. В новому соціальному пакеті ми можемо спостерігати: додаткові виплати за лікарняним, а саме виплати хворим на Covid-19; wellness-програма, що передбачає турботу роботодавця саме за психічне здоров'я персоналу; забезпечення засобами особистого захисту; гнучкий та віддалений графік роботи (за можливістю) та пов'язана із цим складова, задля якісної віддаленої роботи – оплата інтернету.

Втім, більш великі компанії можуть собі дозволити збільшити обсяг соціального пакету, змінивши тільки ті складові, котрі неможливо надати. При цьому зберегти важливі складові соцпакету для співробітників, але збільшити свої витрати.

Ідеальний соціальний пакет, на думку провідних спеціалістів по роботі з персоналом, це конструктор, у якому є базові складові: медична страховка, компенсація навчання, а решта бонусів співробітник вибирає самостійно, виходячи зі своїх переваг та інтересів.

Запровадивши актуальні в нинішніх реаліях опції, пов'язані з пандемією Covid-19, компанії захищають себе і свій персонал від різних проявів кризи, здатних негативно вплинути на продуктивність праці, стійкість підприємства, зайнятість та інші показники.

При протилежній поведінці бізнесу і урізанню належних бонусів, потенційні втрати роботодавців можуть бути набагато більше. Збереження соціального пакета і додавання бонусів дає подвійний профіт роботодавцю і працівникові. Тим більше що великі компанії можуть дозволити собі такі витрати.

## Висновки до розділу 1

У ході дослідження сутності соціального пакета були аналізовані позиції таких науковців, як: О. Ткаченко, І. Новак, Е. Вінокурова, Н. Локтєва, Ю. Єршова, К. Мельникова. За результатами дослідження було запропоновано авторське визначення терміну «соціальний пакет»: соціальний пакет є системою гарантій та пільг, не передбачених трудовим законодавством в Україні, які закріплюється у колективному або трудовому договорі, розмір встановлюється в залежності від посади, кваліфікації, стажу роботи працівника, та фінансується за рахунок роботодавця (з прибутку).

У той же час при розгляді функцій соціального пакету та підходів до його формування було виявлено, що соціальний пакет має декілька функцій, а саме: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну. Разом із тим, він вирішує більшість завдань: підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, підвищення рівню лояльності працівників, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяння залученню нових співробітників та утримання працюючих, вплив на продуктивність праці, а також на індивідуальну та організаційну ефективність.

Щодо підходів до його формування, то критичний аналіз дозволив нам виокремити спільність позицій щодо до складу соціального пакета, а саме: він повинен включати як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою.

В результаті розгляду даного питання також було визначено, що наповнення соціального пакету вимагає індивідуального підходу та орієнтованості на загальні правила його розробки, впровадження і використання.

Також у першому розділі було проведено аналіз досвіду надання соціального пакету таких країн, як: Норвегія, США, Нідерландів, Росії. В результаті, на досвіді семи компаній, було запропоновано ряд інноваційних та актуальних складових соціального пакету для подальшої імплементації у вітчизняну систему соціального захисту.

Також було виконано порівняльний аналіз соціального пакету закордонних та українських підприємств, як результат, лише третина українських роботодавців надають своїм працівникам соціальний пакет, який за структурою не відрізняється від поширеного досвіду закордонних підприємств.

Під час оцінки впливу пандемії Covid-19 на формування соціального пакету на підприємстві було виявлено, що компанії були змушені переглянути наповнення своїх соціальних пакетів, хоча б через неможливість у їх виконанні. А вже запровадивши нові, актуальні позиції, в нинішніх реаліях, компанії змогли захистити себе і свій персонал від різних проявів пандемії, які здатні

негативно вплинути на продуктивність праці, стійкість підприємства, зайнятість та інші показники.

© Карина ПІДПОМОГА

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» (далі ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ») – це сучасне підприємство європейського зразка з передовими технологіями виробництва опалювальної техніки, який налічує в своєму асортименті десятки моделей котлів різної потужності з безліччю варіантів комплектації та функціональних можливостей.

Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Розмір уставного капіталу - 40 000,00 грн.

Напрямки його діяльності: виробництво будівельних металевих конструкцій; виробництво радіаторів та котлів центрального опалення; будівництво будівель; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах.

Історія підприємства починається з листопада 1988 року в період бурхливого зростання кооперативного руху. Тоді, при військовій частині м.Харкова, був створений кооператив «ПРОМТОРГ» чисельністю 7 осіб. Його виробнича діяльність почалася в 1989 році при укладенні договору з підприємством ВАТ «Харківгаз» на постачання запасних частин для газовикористовуючого обладнання.

У березні-квітні 1990 року була розроблена конструкторська документація на котел КСТ-16. У травні того ж року були орендовані виробничі площі на одному із заводів м. Харкова. З 1 липня 1990 року почався серійний випуск опалювальних котлів. 2 квітня 2001 року, шляхом виділення зі складу кооперативу «ПРОМТОРГ», організовано ТОВ «УКРІНВЕСТ- ПРОМТОРГ». Виробнича діяльність почалася з липня 2002 року випуску єдиної моделі

опалювального котла КСТ – 16. На 3400 м<sup>2</sup> виробничих площ працює колектив з 290 осіб, що виробляє близько 10 000 шт. котлів в рік. Найголовніше, за ці роки створена згуртована, енергійна команда. Команда професіоналів, що люблять свою роботу і поважаючих своїх клієнтів. Команда, яка пишається плодами своєї праці, і докладає усіх своїх зусиль, увесь досвід для зміцнення провідних позицій підприємства як на вітчизняному так і на зарубіжному ринках. Верстатний парк підприємства включає комплекс по обробці листового прокату з числовим програмним управлінням німецької фірми TRUMPF, що дозволяє робити високоточне виготовлення деталей. Наприкінці 2009 року введено в експлуатацію автоматизований комплекс антикорозійної обробки металу, що забезпечує в автоматичному режимі хімічну підготовку поверхні до фарбування, електростатичне напилення порошкової фарби з подальшою полімеризацією. На початку 2012 року розпочато розробку проекту з реконструкції складального цеху, що передбачає конвеєрне складання, введення в експлуатацію складального цеху дозволить значно збільшити обсяги виробництва продукції.

Підприємство співпрацює з такими всесвітньо відомими виробниками, які являються основними постачальниками комплектуючих деталей як, HONEYWELL (США), POLIDORO (Італія), GIANNONI (Італія), VIADRUS (Чехія). Продукція підприємства представлена більш ніж тридцятьма торгово-сервісними представниками на території України та закордонних країн .

Виробнича програма підприємства включає випуск сталевих газових котлів потужністю від 10 до 100 кВт з природною циркуляцією теплоносія з відведенням продуктів згорання в димар.

Котли потужністю 50 і 100 кВт мають можливість підключення додаткових пристроїв, що забезпечують програмне автоматичне управління температурою теплоносія на виході з котельної. У 2014 році на підприємстві зроблений черговий крок стратегічного розвитку – освоєний випуск сучасних котлів з чавунними теплообмінниками.

Нині робляться чавунні газові котли потужністю 10, 16, 18, 25, 35, 50 кВт, не залежних від електроенергії з природною циркуляцією теплоносія, чавунні



газові котли потужністю 16, 30, 50, 80, 100 кВт з примусовою циркуляцією теплоносія, системою електронного займання і іонізаційного контролю полум'я.

Підприємство постійно працює над удосконаленням продукції, що випускається, розробкою нових моделей, підвищенням іміджу торгової марки, автоматизацією основного виробництва і інженерної праці.

## 2.2. Динаміка основних техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «Укрінвестпромторг»

### 2.2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Аналіз техніко-економічних показників - це характеристика основних показників виробничої діяльності підприємства, основним завданням якого є задоволення потреб покупців у визначеній продукції, а так само одержання прибутку. Рівень прибутку залежить від обсягів виробництва і реалізації продукції, продуктивності праці і рівня витрат на виробництво.

Об'єктом аналізу є технічні процеси, що використовуються для виробництва продукції із заданими властивостями та пов'язані з цим матеріальні, трудові й фінансові витрати, а його предметом - причинно-наслідкові зв'язки, що є результатом взаємодії технічних та економічних процесів.

Мета техніко-економічного аналізу - оптимізація способів і форм створення конкурентоздатної продукції, послуги з мінімальними витратами.

Нині роль техніко-економічного аналізу зросла, бо основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують

самостійно. Звідси й випливає потреба в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Укрінвестпромторг» зображений у табл. 2.1. Подальший аналіз всіх показників буде проведений на основі даних Додатків (А, Б, В, Г, Д, Е, Є).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки показників господарської діяльності ТОВ  
«Укрінвестпромторг»

Показники	Одиниці виміру	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарної продукції	тис. грн.	115305	148719	33414	28,97
2. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	115305	148719	33414	28,97
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	87256	117461	30205	34,62
4. Чистий прибуток (прибуток)	тис. грн.	5936	3932	-2004	-33,76
5. Темпи зростання активів підприємства	%	108,87	126,47	17,6	16,16
6. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	13098,5	16471	2372,5	25,75
7. Коефіцієнт зносу	%	46,21	41,18	-5,03	-10,89
8. Фондовіддача основних засобів	-	8,80	9,03	0,23	2,61
9. Фондомісткість	-	0,114	0,111	-0,003	-2,63
10. Фондоозброєність	тис. грн./особу.	44,24	56,41	12,17	27,51
11. Питома вага необоротних активів в загальній вартості активів	%	24,10	25,14	1,04	4,32
12. Середньооблікова чисельність штатного персоналу	чол.	296	292	-4	-1,35

13. Середньообліково-ва чисельність персоналу	чол.	297	295	-2	-0,67
14. Фонд оплати праці всього персоналу	тис.грн.	2184,4	2234,1	49,7	2,28

Продовження табл. 2.1

15. Фонд оплати праці штатного персоналу, в т. ч.:		21846,4	26568,7	4722,3	21,62
-фонд основної заробітної плати;	тис. грн.	13672,6	17082,2	3409,6	24,94
- фонд додаткової заробітної плати		7057,9	8267	1209,1	17,13
- надавки та доплати		1115,9	1219,5	103,6	9,28
16. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7354,88	7573,22	218,34	2,97
17. Середньогодинна продуктивність праці	тис. грн./ люд.-год.	0,21	0,28	0,07	33,33
18. Середньоденна продуктивність праці	тис. грн./ люд.-днів	1,68	2,24	0,56	33,33
19. Середньорічна продуктивність праці	тис. грн./ особу	388,23	504,13	115,9	29,85
20. Трудомісткість	люд.-год./ тис.грн.	4,76	3,56	-1,2	-25,21
21. Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	-	0,189	0,179	-0,01	5,29
22. Номінальний фонд робочого часу, всього, в т. ч.:	людино- дні	572352	570269	-2083	0,36
не відпрацьований час		54036	40405	-13631	25,23
23. Рентабельність продукції	%	32,15	26,61	-5,54	17,23
24. Чиста рентабельність продаж	%	5,15	2,64	-2,51	48,74

В ході аналізу основних техніко-економічних показників було розглянуто обсяги товарної продукції і чистий дохід, які мають тенденцію до збільшення в 2020 році, не дивлячись скрутне становище, в кому опинилися всі підприємства через пандемію Covid-19.

Важливим показником, що характеризує роботу підприємства є собівартість продукції. Проведений аналіз показав, що за аналізований період

собівартість на реалізовану продукцію зросла на 30205 тис. грн, поряд зі збільшенням обсягів товарної продукції. Зростання собівартості продукції обумовлене зростанням цін на ресурси та послуги при зниженні ресурсоемкості випуску продукції.

Також на основі розрахунків, проведених у таблиці 2.1 можна зробити висновки, що у звітному році порівняно із попереднім зросли: чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, середньорічна вартість основних засобів, фондоозброєність. Це все свідчить про те, що підприємство є прибутковим та має гарну динаміку розвитку.

У аналізованому періоді ми спостерігаємо зменшення чисельності персоналу на 4 людини, але попри це збільшення фонду оплати праці, як основної так і додаткової. Середньорічна продуктивність праці зросла порівняно з переднім роком на 115,9 тис. грн./ особу, а трудомісткість зменшилась на 1,2 люд.-год./ тис.грн.

Так як, більшість суб'єктів господарювання, які діють на ринку, є комерційними організаціями, і наше не виключення, то воно націлено на отримання прибутку. В таких умовах природно саме показник рентабельності виступає основним критерієм ефективності роботи підприємства.

Щодо рентабельності продукції, то у 2020 році ми спостерігаємо зменшення на 5,54%, а чистої рентабельності продаж – 2,51%. Можемо зробити висновок, що з зниження рівня рентабельності, призвело саме через збільшення собівартості продукції.

При сучасному високому технічному рівні промислового виробництва величина і прогресивність основних виробничих засобів, їх технічний стан значною мірою визначають потенційні можливості виробництва, його потужність. Отже, за необхідним є аналіз основних виробничих фондів.

Випуск продукції залежить від забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. При аналізі технічного стану і руху основних фондів необхідно оцінити розмір їх поповнення, дати оцінку їх фізичного зносу, проаналізувати структуру.

Результати аналізу забезпеченості підприємства необоротними активами наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури і динаміки необоротних активів підприємства

Види необоротних активів	2019		2020		Відхилення	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в сумі, тис. грн.	в струк- турі, %
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	156	1,09	132	0,75	-24	-0,34
Незавершені капітальні інвестиції	91,5	0,64	50	0,28	-41,5	-0,36
Основні засоби (залишкова вартість)	13098,5	91,51	16471	93,47	3372,5	0,17
Інші необоротні активи	967	6,76	967	5,5	0	-1,26
Всього необоротних активів	14313	100	17620	100	3307	-

В цілому по підприємству вартість необоротних активів зросла на 3307 тис. грн., це відбулося переважно за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів. Структура необоротних активів суттєво в звітному році порівняно з минулим не змінилася. Помітно зменшилася лише питома вага незавершених капітальних інвестицій і навпаки збільшилася питома вага основних засобів. Щодо структури балансу, то як в минулому, так і в звітному році вона була «легкою», оскільки питома вага необоротних активів в структурі балансу була меншою 50 % і склала в минулому році 24,35 %, а в звітному році 25,14 %.

Рух основних виробничих фондів характеризують такі показники, як коефіцієнт оновлення, вибуття й приросту, а технічний стан – коефіцієнт зносу та придатності (табл. 2.3). В процесі експлуатації основних фондів підприємства постійно відбувається їх знос, та, відповідно, втрата ними вартості. Рух основних виробничих фондів характеризує технічний стан – коефіцієнт зносу та придатності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники аналізу руху та технічного стану основних виробничих фондів  
ТОВ «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт зносу на початок року	0,46	0,41	-0,05
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,41	0,42	0,01
Коефіцієнт придатності на початок року	0,54	0,59	0,05
Коефіцієнт придатності на кінець року	0,59	0,58	-0,01

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновки, що основні фонди у 2020 році зношені на 42% – це на 1% більше, ніж у попередньому році. Також ми можемо побачити коефіцієнт придатності 0,54 на кінець 2019 року та 0,59 на кінець 2020 року, він відображає можливість подальшого використання основних фондів на 0,58.

Також ступінь невідшкодування витрат на формування основних фондів, в той час відшкодування зносу основних фондів відбувається шляхом здійснення амортизаційних відрахувань. Ми має суму амортизації на кінець періоду у 2019 році у розмірі 10185 тис. грн, а у 2020 – 13554 тис. грн, отже ми маємо збільшення вартості амортизації на 3369 тис. грн.

Таким чином, можемо зробити висновок, що основні виробничі фонди мають не дуже високий показник придатності, скоріше всього на підприємстві не проводяться достатньо заходів щодо їх відновлення і модернізації.

Питання ефективності використання основних засобів є достатньо актуалізм, адже від нього залежить життєдіяльність підприємства. Для оцінки ефективності використання основних засобів використовується система показників – загальні і часткові. Найбільш узагальнювальним показником використання основних засобів є фондвіддача. Величина, обернена

фондовіддачі, являє собою фондомісткість продукції. Значення та динаміка показників ефективності використання основних засобів наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності використання основних засобів підприємства

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Фондовіддача	8,80	9,03	0,23
Фондоємність	0,114	0,111	-0,003
Фондоозброєність, грн./ чол.	44,24	56,41	12,17

Серед наведених в табл. 2.4 показників покращилася фондовіддача та фондоозброєність, а фондоємність, хоча в незначній мірі, але погіршилися. Ефективність управління основними засобами в компанії погіршилась, тому потрібно прийняти відповідні заходи. Це свідчить про зростання ефективності використання основних фондів і як результат, економію капітальних вкладень. Доказом тому також є зростання фондовіддачі. У 2019 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 8,8 гривні на кожен використований гривню основних засобів. З 2020 року показник збільшився до 9,03 гривень. [4].

Досягти збільшення фінансування соціального розвитку на підприємстві можна лише за умови зростання обсягів виробництва, яке можливе, в тому числі, і за рахунок більш ефективного використання основних засобів.

### 2.2.2. Аналіз фінансових показників підприємства

На якість трудового процесу безпосередній вплив мають показники фінансових результатів та фінансового стану підприємства.

Найважливішим показником, що характеризує роботу підприємства є операційні витрати на виробництво й реалізацію продукції, послуг. Від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Приклад аналізу операційних витрат представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури і динаміки операційних витрат ТОВ «Укрінвестпромторг»

Елементи витрат	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в сумі, тис. грн.	в структурі, %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	84003	66,45	111260	68,0	27257	1,55
Оплата праці	21846	17,28	26569	16,24	4723	-1,04
Відрахування на соціальні заходи	4806	3,80	5845	3,57	1039	-0,23
Амортизація	2583	2,04	3395	2,08	812	0,04
Інші витрати	13176	10,43	16537	10,11	3361	-0,32
Разом	126414	100,0	163606	100,0	37192	-

В ході аналізу структури витрат за елементами визначено питому вагу окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінено їх зміни за звітний період, у якій перераховуються елементи витрат і відображається їх абсолютна величина та питома вага. Ці дані наведені окремо: базові, фактичні та зміна цих показників за період, що аналізується. За результатами аналізу найбільшу питому вагу в структурі витрат, як в звітному, так і в минулому роках займають матеріальні витрати (66,45%) та (68,0%), а потім витрати на оплату праці. Також ми можемо спостерігати, що у 2020 році були збільшені всі витрати на суму 37192 тис. грн, зокрема витрати на оплату праці зросли на 4723 тис. грн., а відрахування на соціальні заходи на 1039 тис. грн.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються саме сумою отриманого прибутку й рівнем рентабельності. Прибуток підприємства одержують головним чином від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності. Аналіз фінансових результатів слід починати з оцінки рівня й динаміки фінансових результатів (чистого доходу, собівартості, валового та чистого прибутку) які наведені в табл. 2.1.



Для більш повної характеристики фінансових результатів ТОВ «Укрінвестпромторг» поряд з величиною чистого прибутку розрахуємо рівень рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток відображають остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Аналіз ефективності діяльності підприємства проводиться за групами відносних показників:

а) витратні показники рентабельності характеризують доходність понесених витрат у процесі діяльності. Їх розрахунки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Витратні показники рентабельності ТОВ «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Рентабельність операційної діяльності	10,95	7,86	-3,09	-28,22
Рентабельність звичайної діяльності	6,18	3,48	-2,7	-39,7
Коефіцієнт покриття операційних витрат	1,32	1,27	-0,05	-3,79
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,76	0,79	0,03	3,95

Показники рентабельності, розраховані за даним підходом, характеризують ефективність використання засобів, спожитих у процесі виробництва або здійснення інших видів діяльності, а саме підприємство отримує прибутку (ефекту) у 2019 році 10,95 грн, а 2020 році – 7,86 грн з кожної гривні, витраченої на здійснення операційної діяльності. Отже, ми спостерігаємо значне зниження рівня рентабельності у 2020 році, причиною

цього може бути ріст витрат на виробництво (ми вже зазначали збільшення розміру собівартості) і реалізацію товару .

Рентабельність звичайної діяльності знизився у 2020 році на 2,7, тому ми можемо стверджувати про зниження привабливості підприємства за визначеними умовами господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів та з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на підприємстві, і які можливо передбачити.

б) доходні показники рентабельності розраховуються як відношення прибутку від реалізації робіт, послуг ( чистого прибутку) до чистого доходу підприємства. Цей показник характеризує ефективність комерційної діяльності та відображає, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу. Розрахунок цих показників наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Доходні показники рентабельності ТОВ «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне	відносне,%
1	2	3	4	5
Валова рентабельність продажу,%	24,33	21,02	-3,31	-13,6
Чиста рентабельність продажу,%	5,15	2,64	-2,51	-48,74
Рентабельність доходу від операційної діяльності,%	9,87	7,29	-2,28	-23,1

Валова рентабельність характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції та загальновиробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості. Ми маємо негативну динаміку змін валової, чистої та рентабельності від операційної діяльності. Показник чистої рентабельності дає змогу нам побачити, що в 2020 році розмір прибутку на гривню реалізованої продукції знизився на 2,51%

Всю сукупність показників рентабельності витрат і доходів можна розглядати як складову системи показників управління підприємством.

в) ресурсні показники рентабельності розраховуються, якщо необхідно визначити доходність ресурсів або капіталу підприємства (власного, залученого, основного, оборотного тощо). Розрахунки цих показників надано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Ресурсних показники рентабельності ТОВ «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Чиста рентабельність активів	9,99	5,6	-4,39	-43,94
Чиста рентабельність власного капіталу	18,54	11,57	-6,97	-37,59
Чиста рентабельність залученого капіталу	22,18	10,89	-11,29	-50,90
Чиста рентабельність необоротних активів	41,47	22,32	-19,15	-46,18
Чиста рентабельність оборотних активів	14,11	7,49	-6,62	-46,92
Валова рентабельність активів	47,23	44,59	-2,64	-5,59
Валова рентабельність власного капіталу	87,61	94,92	7,31	8,34
Валова рентабельність залученого капіталу	104,8	86,55	-18,25	-17,41
Валова рентабельність необоротних активів	195,97	177,4	-18,57	-9,48
Валова рентабельність оборотних активів	66,67	59,26	-7,41	-11,11

Результати розрахунку, що наведені у таблиці 2.8 показують зменшення ефективності діяльності підприємства, активів (капіталу) і їх складових, а саме зниження майже всіх аналізованих показників за виключенням валової рентабельності власного капіталу, яка збільшилась на 8,34%.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає у собі визначення та оцінку динаміки показників: ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої та коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Коефіцієнти ліквідності підприємства «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	11,67	12,63	$\geq 1,5 - 2,0$	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,44	$\geq 0,2 - 0,3$	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,0006	0,0003	$(\geq 0,7 - 1,0)$	-0,0003

Нормативні значення показників ліквідності вказані на основі опрацювання різних літературних джерел і мають враховувати специфіку функціонування підприємства. Слід зазначити, що ми маємо значення показників, як нижчі за нормативні, так і вище. Зниження значення ліквідності найчастіше говорить про загальне погіршення ситуації з забезпеченістю оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для керування ними.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх

джерел формування активів. Розрахунки показників фінансової стійкості підприємства наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2019	2020	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії на кінець періоду	0,54	0,5	(0,5-0,6, збільшення)	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,84	2,0	(<2,0)	1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,004	0,004	(>0,5)	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,2	0,94	(>1,0)	-0,26
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	1,29	1,7	( $\leq 1,0$ )	0,41
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,83	0,8	( $\leq 0,5$ )	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,39	0,31	(>0,1)	-0,08

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що майже всі вони відповідають встановленим нормативам. Коефіцієнт автономії знаходиться у нормі, однак зниження у 2020 році свідчить про більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є значно меншим за нормативне, це свідчить про зменшену ступінь мобільності власних коштів.

Ділова активність підприємства проявляється в динамічності його розвитку, швидкості обороту засобів підприємства. Критеріями ділової активності є рівень ефективності використання ресурсів підприємства, стійкість

економічного зростання, ступінь виконання завдання за основними показниками господарської діяльності тощо. Розрахунки цих показників наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Показники ділової активності підприємства «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності активів	1,94	2,12	0,18
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,56	2,83	0,27
Коефіцієнт оборотності запасів	4,52	5,08	0,56
Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках	54007,03	97841,45	43834,42
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,6	4,38	0,78
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,85	35,8	5,95

За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «Укрінвестпромторг» за 2019-2020 рр. можна зробити висновок, у аналізованому періоді ми спостерігаємо позитивну динаміку коефіцієнтів: оборотності активів, оборотності оборотних активів та оборотності власного капіталу.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання

виконуються вчасно та у повній мірі. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство є рентабельним.

## 2. 3. Аналіз трудових показників ТОВ «Укрінвестпромторг»

### 2.3.1. Аналіз кількісного, якісного складу та руху персоналу підприємства

В ринкових умовах господарювання визначення трудових показників підприємства набуває особливого значення. Основна задача підприємства – виконати виробничу програму по випуску конкурентоспроможної продукції при використанні мінімальних витрат живої праці.

Наступним етапом дослідження є аналіз руху працюючих за аналітичний період. Для цього розраховуємо відповідні показники (табл.2.13): коефіцієнт обороту кадрів по прийому, коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю та коефіцієнт плинності кадрів. Вихідні дані для розрахунку вказаних коефіцієнтів представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показників руху кадрів на підприємства «Укрінвестпромторг»

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, люд.	296	292	-4	-1,35
Кількість прийнятих працівників, люд.	98	71	-27	-27,55
Кількість звільнених працівників, люд.	65	83	18	27,69

в тому числі:				
- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.	65	83	18	27,69
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, люд.	309	296	-13	-4,21

Якість управління робочою силою характеризується саме інтенсивністю руху персоналу. Тому, на основі даних, наведених у табл. 2.13 проведемо розрахунок показників руху персоналу.

Таблиця 2.13

## Аналіз коефіцієнтів руху персоналу підприємства «Укрінвестпромторг»

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кзо)	0,55	0,52	-0,03	-5,45
Коефіцієнт заміщення (Кз)	0,11	-0,04	-0,15	-137,4
Коефіцієнт обороту з прийому (Коп)	0,33	0,24	-0,09	-27,27
Коефіцієнт обороту зі звільнення (Коз)	0,22	0,28	0,06	27,27
Коефіцієнт плинності кадрів (Кплин)	0,22	0,28	0,06	27,27

Проаналізувавши таблицю, ми можемо дійти до висновку, що ми маємо позитивну динаміку коефіцієнтів руху персоналу підприємства. А саме зменшення загального обороту робочої сили на 5,45%. Однак, ми можемо спостерігати зниження коефіцієнту обороту з прийому на 27.27%, та збільшення коефіцієнту обороту зі звільнення на 27,27%, як результат ми маємо зменшення облікової чисельності працівників на кінець періоду на 4,21%. Можливою



причиною скорочення чисельності штатного персоналу може бути криза спричинена Covid-19, обмеження в пересування персоналу, зменшення кількості замовлень все це могло посприяти зменшенню потреби у персоналі.

### 2.3.2. Аналіз фонду робочого часу підприємства

Забезпеченість підприємства робочою силою дає позитивні результати в тому випадку, якщо досить повно використовується фонд робочого часу.

Проведемо оцінку ефективності використання фонду робочого часу на ТОВ «Укрінвестпромторг». Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

#### Аналіз фонду робочого часу на підприємстві «Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Середньорічна чисельність штатних працівників (ЧП)	296	292	-4
Відпрацьовано за рік одним працівником: днів (Д) (явочні дні) годин (Г) (корисний час)	232 1852,4	244 1952,97	12 100,57
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	7,99	8	0,01
Фонд робочого часу (ФРЧ), год. (корисний)	548689	569984	21295

Так, фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від таких складових, як:

- 1) середньорічна чисельність персоналу (ЧП);
- 2) середньорічна кількість відпрацьованих днів одним працюючим (Д);
- 3) середнятривалість робочого дня (Т):

Розрахуємо фонд робочого часу (ФРЧ) за минулий та звітні роки:

$$\text{ФРЧ}_{2017} = 296 * 232 * 7,99 = 548689 \text{ (год)}$$

$$\text{ФРЧ}_{2018} = 292 * 244 * 8 = 569984 \text{ (год)}$$

Тобто, у 2020 році фонд робочого часу збільшився на 21295 год за рахунок збільшення відпрацьованих днів.

Баланс робочого часу з метою аналізу використання відпрацьованого часу складається як по господарюючому суб'єкту в цілому (табл. 2.15), так і по кожному виробничому підрозділу та категорії працюючих.

Таблиця 2.15

## Аналіз використання робочого часу на ТОВ «Укрінвестпромторг»

Показники	2019		2020	
	кількість людино-годин	структура, %	кількість, людино-годин	структура, %
1	2	3	4	5
1. Календарний фонд робочого часу	851776	100	838909	100
2. Святкові і вихідні дні 2019(11днів святкових +107 вихідні) x 296 x 8), 2020(11 днів святкових +104 вихідні) x 292 x 8)	279424	32,8	268640	32,0
3. Номінальний фонд робочого часу	572352	67,2	570269	68,0
4. Відпрацьовано, усього (явочний фонд)	548316	64,4	529864	63,2
5. З них надурочно	-	-	-	-
6. Не відпрацьований час, усього,	54036	6,3	40405	4,8
з нього з причин: щорічних відпусток	39508	4,6	31354	3,7
тимчасової непрацездатності	6676	0,8	881	0,1
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	7852	0,9	240	0,03
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-

переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	-	-	-	-
масові невиходи на роботу (страйки)	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
інші причини	-	-	-	-
7. Максимально-можливий фонд робочого часу	532844	62,6	538915	64,2

За даними табл. 2.15 календарний, номінальний фонди робочого часу зменшились, однак показник невідпрацьованого часу зменшився на 13631 год.

Далі розрахуємо показники ефективності використання фонду робочого часу, що характеризують наступні коефіцієнти: коефіцієнт використання календарного часу, коефіцієнт використання табельного (номінального) фонду часу, коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу. Результати розрахунку показників наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники ефективності використання робочого часу на підприємстві  
«Укрінвестпромторг»

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу, %	0,64	0,63	-0,01
Коефіцієнт використання табельного (номінального) фонду робочого часу, %	0,96	0,93	-0,03
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу, %	1,03	0,98	-0,05

За даними табл. 2.16 всі показники використання робочого часу зменшились: коефіцієнт використанні фонду робочого часу на 0,01%; коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу на 0,03%; коефіцієнт виконання максимально можливого фонду робочого часу на 0,05%. А отже це відбулося внаслідок непродуктивних витрат часу.

### 2.3.3. Аналіз продуктивності праці підприємства

Ефективність використання персоналу оцінюється через показники продуктивності праці. Аналіз рівня і динаміки продуктивності праці здійснюють оцінюючи певні трудові показники, дані показники та їх динаміка наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Показники продуктивності праці на підприємстві «Укрінвестпромторг»

Показники	Одиниці виміру	2019	2020	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва товарної продукції	тис. грн.	115305	148719	33414	28,97
Середньорічна чисельність штатного персоналу	чол.	296	292	-4	-1,35
Відпрацьовано за рік одним працівником: днів (Д) (явочні дні) годин (Г) (корисний час)	дні год	232	244	12	5,17
		1852,4	1952,97	100,57	5,43
Середня тривалість робочого дня	години	7,99	8	0,01	0,13
Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн. /чол.	389,54	509,31	119,77	30,75
Середньогодинна продуктивність праці	тис. грн./ люд.-год.	0,21	0,26	0,05	23,8

Середньоденна продуктивність праці	тис. грн./ люд.-днів	1,68	2,09	0,41	24,4
------------------------------------	-------------------------	------	------	------	------

Аналізуючи таблицю 2.17 ми можемо зробити висновок, що на підприємстві вцілому підвищилась продуктивності праці.

Середньоденна продуктивність праці одного працівника підвищилась проти минулого року на 0,41 тис. грн., що в відсотках складає 24.4%, а середньорічна продуктивність праці зросла на 30,75%, і означає підвищення випуску продукції за людино-рік порівняно з минулим періодом на 119,77, що є достатньо високим показником. До зростання продуктивності праці призвело зменшення чисельності працівників, але попри це, збільшення обсягів виробленої ними продукції.

#### 2.3.4. Аналіз структури і динаміки витрат на оплату праці підприємства

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів, їх динаміки повинен здійснюватися у нерозривному зв'язку з оплатою праці. Підставою для аналізу структури і динаміки фонду оплати праці є розгляд переліку категорій персоналу і відповідних кожній з цих категорій систем оплати праці.

Аналіз динаміки витрат на оплату праці починається з розрахунку абсолютного та відносного відхилення в фонді оплати праці. Абсолютне відхилення (економія, перевитрата) визначається як різниця між фактичним (ФОП<sub>ф</sub>) і базовим фондом оплати праці (ФОП<sub>б</sub>), розрахуємо:

$$\text{ФОП}_{\text{абс, усього}} = 26568,7 - 21546,4 = 5022,3 \text{ (тис.грн)}$$

$$\text{ФОП}_{\text{абс, основної}} = 17082,2 - 13672,6 = 3409,6 \text{ (тис.грн)}$$

$$\text{ФОП}_{\text{абс, додаткової}} = 8267 - 7057,9 = 1209,1 \text{ (тис.грн)}$$

Можемо дійти висновку, що в звітному році фонд оплати праці порівняно з минулим збільшився на 5022,3 тис. грн. (за рахунок збільшення переважно основної заробітної плати з 13672,6 тис. грн. в минулому році до 17082,2 тис. грн. в звітному році. Однак, фонд додатковий заробітної плати також зріс на 1209,1 тис. гривень. Розглянемо структуру і динаміку фонду оплати праці штатних працівників ТОВ «Укрінвестпромторг» у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Структура і динаміка фонду оплати праці штатних працівників ТОВ  
«Укрінвестпромторг»

Показники	2019		2020		Відхилення, +/-	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	суми, тис. грн.	питомої ваги, %
1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці:	21846,4	100	26568,7	100	4722,3	-
1. Основна заробітна плата	13672,6	62,59	17082,2	64,29	3409,6	1,71
2. Додаткова заробітна плата:	7057,9	32,31	8267	31,12	1209,1	-1,19
2.1. Надбавки і доплати до тарифних ставок	2168	9,92	2964	11,16	796	1,23
2.2. Премії та винагороди, що носять систематичний характер	4889,9	22,38	5303	19,96	413,1	-2,42
3. Заохочувальні і компенсаційні виплати	1115,9	5,11	1219,5	4,59	103,6	-0,52
3.1. Матеріальна допомога	679,3	3,11	729,4	2,75	50,1	-0,36
3.2. Соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	436,6	2,00	490,1	1,84	53,5	-0,15

За результатами таблиці 2.18 видно, що структура фонду оплати праці зазнала деяких змін. Так зросла питома вага основної заробітної плати (1,71) та надбавок і доплат до тарифних ставок (1,23), і відбулося це за рахунок зменшення питомої ваги

додаткової заробітної плати (-1,19). Щодо стимулюючих виплат, що входять до фонду оплати праці, то вони представлені лише преміями і винагородами, що носять систематичний характер та витратами на соціальні пільги. Також у 2020 році зменшилась питома вага надбавок і доплат, заохочувальних та компенсаційних виплат, соціальних пільг, що носять індивідуальний характер.

Аналіз структури і динаміки фонду оплати праці штатного персоналу може здійснюватися за формою табл. 2.18, але в розрізі елементів, зазначених в формі 1-ПВ «Звіт з праці» (міс).

Графічно структура і динаміка фонду оплати праці представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура фонду оплати праці

Виявити причини динаміки фонду оплати праці, його непродуктивного витрачання дозволяє факторний аналіз. Щоб застосувати різні моделі факторного аналізу зведемо вихідні дані в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Вихідні дані для факторного аналізу фонду оплати праці персоналу

Показник	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4

Середньорічна чисельність персоналу, осіб, (ЧП)	296	292	-4
Кількість відпрацьованих днів одним працівником в середньому за рік (Д)	232	244	12
Середня тривалість робочого дня, год. (Т)	7,99	8	0,01
Річний фонд оплати праці, тис. грн. (ФЗП)	21846,4	26568,7	4722,3
Заробітна плата 1 працівника, тис. грн.			
середньорічна (РЗП)	73,81	90,99	17,18
середньоденна (ДЗП)	0,32	0,37	0,05
середньогодинна (ГЗП)	0,04	0,05	0,01

Так вплив середньорічної чисельності персоналу на величину фонду оплати праці ( $\Delta\PhiЗП_{ЧП}$ ) визначається за формулою (2.1):

$$\Delta\PhiЗП_{ЧП} = (ЧП_1 - ЧП_0) \times РЗП_0, \quad (2.1)$$

$$\Delta\PhiЗП_{ЧП} = (292 - 296) \times 73,81 = -295,24 \text{ (тис. грн)}$$

Вплив середньорічної зарплати одного працівника на фонд оплати праці ( $\Delta\PhiЗП_{РЗП}$ ) визначається за формулою (2.2):

$$\Delta\PhiЗП_{РЗП} = ЧП_1 \times (РЗП_1 - РЗП_0), \quad (2.2)$$

$$\Delta\PhiЗП_{РЗП} = 292 \times (90,99 - 73,81) = 5016,56 \text{ (тис. грн)}$$

Сумарна зміна витрат на оплату праці за рахунок обох факторів складає: 4721,32 тис. грн. (5016,56 - 295,24). Попри негативний вплив середньорічної чисельності персоналу на величину оплати праці, в цілому фонд оплати праці збільшився. Це відбулося саме за рахунок значного зростання середньої заробітної плати.

Розрахуємо вплив на величину фонду оплати праці кожного з факторів:

вплив середньорічної чисельності персоналу складе:

$$\Delta\PhiЗП_{ЧП} = ЧП_1 \times Д_0 \times Т_0 \times ГЗП_0 - ЧП_0 \times Д_0 \times Т_0 \times ГЗП_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta\PhiЗП_{ЧП} = 292 \times 232 \times 7,99 \times 0,04 - 296 \times 232 \times 7,99 \times 0,04 = -294,59 \text{ (тис. грн)}$$



вплив кількості відпрацьованих одним працівником днів:

$$\Delta\PhiЗП_д = ЧП_1 \times Д_1 \times Т_0 \times ГЗП_0 - ЧП_1 \times Д_0 \times Т_0 \times ГЗП_0, \quad (2.4)$$

$$\Delta\PhiЗП_д = 292*244*7,99*0,04 - 292*232*7,99*0,04 = 1117,88 \text{ (тис. грн)}$$

вплив середньої тривалості робочого дня складає:

$$\Delta\PhiЗП_т = ЧП_1 \times Д_1 \times Т_1 \times ГЗП_0 - ЧП_1 \times Д_1 \times Т_0 \times ГЗП_0, \quad (2.5)$$

$$\Delta\PhiЗП_т = 292*244*8*0,04 - 292*244*7,99*0,04 = 28,5 \text{ (тис. грн)}$$

вплив середньогодинної заробітної плати і складає:

$$\Delta\PhiЗП_гзп = ЧП_1 \times Д_1 \times Т_1 \times ГЗП_1 - ЧП_1 \times Д_1 \times Т_1 \times ГЗП_0, \quad (2.6)$$

$$\Delta\PhiЗП_гзп = 292*244*8*0,05 - 292*244*8*0,04 = 5966,84 \text{ (тис. грн)}$$

Згідно з вищенаведеними розрахунками сумарний вплив факторів, як і при використанні попередньої факторної моделі становить 6818,63 тис. грн. (5966,84+28,5+1117,88-294,59). Майже всі фактори вплинули позитивно на зміну фонду оплати праці, крім зміни середньорічної чисельності персоналу, він вплинув негативно.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши загальну характеристику підприємства «Укрінвестпромторг» ми можемо стверджувати, що воно є сучасним підприємство європейського зразка, що використовує у своїй роботі передові технології виробництва опалювальної техніки, а також має в своєму асортименті десятки моделей котлів різної потужності з безліччю варіантів комплектації та функціональних можливостей. Дане підприємство виконує роботи з виробництва будівельних металевих конструкцій; будівель; радіаторів

та котлів центрального опалення; також займається роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах.

Підприємство постійно удосконалює продукцію, що випускає, розробляє нові моделі, підвищує імідж торгової марки, автоматизує основне виробництво і інженерну працю. Через це багато у чому перевершує своїх конкурентів.

Аналізуючи фінансово-економічних показників підприємства «Укрінвестпромторг» за 2019 рік та 2020 рік, відмічаємо, що ключовим показником результативності діяльності підприємства є валовий прибуток. Аналізуючи табл. 2.1, спостерігаємо збільшення чистого доходу на 33414 тис. грн у 2020 році, але й підвищення собівартості на 34,62% порівняно до попереднього року. Слід відмітити, що у 2020 році підприємство було прибутковим, однак величина прибутку зменшилась на 2004 тис. гривень від попереднього року.

У аналізованому періоді ми маємо зменшення чисельності персоналу на 4 людини, та попри це, маємо збільшення фонду оплати праці, як основної так і додаткової. Також ми провели розрахунки сумарного впливу факторів, майже всі фактори вплинули позитивно на фонд оплати праці, окрім зміни середньорічної чисельності персоналу. Також середньорічна продуктивність праці збільшилась порівняно з переднім роком на 30,75 %, а трудомісткість зменшилась на 25,2 %.

Щодо рентабельності продукції, то у 2020 році ми спостерігаємо її зниження на 5,54%, а чистої рентабельності продаж на 2,51 %. Можемо зробити висновок, що з зниження рівня рентабельності спричинено через підвищення собівартості продукції.

Виходячи з аналізу елементів операційних витрат, то дане підприємство відноситься до типу фондомістке. Так як операційні витрати мають тенденцію до зростання. Також на це вказує значна частина амортизаційних відрахувань.

Протягом аналізованого періоду було виявлено, що ефективність використання основних засобів покращилась, що зумовило збільшення фондоддачі з 8,80 грн/грн в 2019 році до 9,03 грн/грн. в 2020 році. Показник фондоозброєності зріс на 27,51%, що є позитивним зрушенням в роботі підприємства.

Не дивлячись на зменшення чисельності персоналу на підприємстві, фонд робочого часу у 2020 році збільшився на 21295 год, як за рахунок збільшення

відпрацьованих днів, так і за рахунок зменшення невідпрацьованих людино-годин на 13631 год. Це свідчить про достатньо ефективне використання робочого часу на підприємстві.

Таким чином, зміни на підприємстві відбулися як і у збільшенні обсягу товарної продукції, що і слугувало збільшенню валового прибутку, так і підвищення мінімальної місячної тарифної ставки, що призвело до росту фонду оплати праці, не дивлячись на зменшення кількості працюючих.

© Карина ПІДПОМОГА

### РОЗДІЛ 3

## ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ«УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### 3.1. Аналіз стану соціального пакету на підприємстві

У сучасних економічних умовах пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Успішна діяльність підприємства залежить не лише від технічного оснащення, наявності сучасних технологій та чітко поставленої системи контролю якості продукції, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом. Керівники підприємства «Укрінвестпромторг» це добре розуміють, тому задля підвищення рівня продуктивності праці та лояльності відносно організації, актуальним на підприємстві є поширення практики використання соціального пакета.

Поняття «соціальний пакет» слід розуміти як надання роботодавцем працівнику матеріальних благ понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати.

Добре складений соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, що при цьому він поліпшує ставлення до роботодавця і певною мірою, допомагає створити колектив, здатний ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Структура та зміст такого соціального пакету підприємства чітко не визначені жодним нормативним актом. Однак, відповідно до Кодексу законів про працю, роботодавець зобов'язаний надати працівникам основну та додаткову трудову відпустку, пільгові путівки, оплачуваній лікарняній, оплачувана відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відрядження, страхові нарахування на заробітну плату.

Все, що надається працівникам крім цього, не є обов'язковим по трудовому законодавству і відноситься до статті про додаткових трудових і соціально-побутових пільг. Тому це питання вирішується самостійно на підприємстві.

Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику передбачені безпосередньо в трудовому договорі, а також у колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації.

Система соціальної підтримки персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом та соціальної сфери будь-якої організації. В умовах, коли зростає конкуренція роботодавців за кваліфікований персонал, підвищується значимість системи соціальної підтримки в цілому і соціального пакету як її елемента.

Соціальна підтримка персоналу «Укрінвестпромторг» складається з грошової матеріальної мотивації (фонди основної та додаткової оплати праці), негрошової матеріальної мотивації (негрошові стимули соціального характеру) та нематеріальної мотивації. На підприємстві розроблено Положення про оплату праці, яке відповідає положенням Господарського кодексу України, Закону України «Про оплату праці», Кодексу законів про працю України, а також Колективного договору і ставить своєю метою введення єдиного порядку оплати праці працівників, планування та обліку фонду оплати праці (ФОП).

На підприємстві ми спостерігаємо мінімальний набір пільг і гарантій пов'язаний з наданням корпоративного медичного страхування, забезпеченням дитячим садочком та абонементом в спортивний зал, басейн у встановленому розмірі. Цими соціальними благами можуть скористатися всі працівники.

Однак, як такого соціального пакету на підприємстві не має, лише існують окремі його елементи (табл.3.1). Зокрема надання спеціального одягу, трансферт до місця роботи та декілька інших.

Тому, на нашу думку, слід провести аналіз цих самих елементів та рівень задоволеність на основі попереднього опитування фокус-групи, яка складалась з 50 працівників підприємства, різних посад та різної кваліфікації, таких як: бригадири, зварювальники, електромонтери, слюсарі, машиністи, головні

інженери, технологи, різнороботи, фахівці та керівники відділів. А саме, ми розробили онлайн анкетування у google формі (Додаток 3) та розіслали вище зазначеним працівникам підприємства. Результат опитування фокус-групи зображений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Аналіз рівня задоволеності працівників соціальним пакетом

№	Показники	Рівень задоволеності (чел)			
		не задовільно	задовільно	добре	відмінно
1.	Корпоративна медична страховка	-	-	8	42
2.	Надання спеціального одягу	-	-	23	27
3.	Абонементи в спортивний зал та басейн	-	5	33	12
4.	Корпоративний клімат (корпоративи, тимблдинги)	-	2	11	37
5.	Забезпечення дитячим садочком	-	8	14	28
6.	Оплата витрат на професійне навчання	-	-	18	32
7.	Подарунки до свят	-	4	23	23
8.	Компенсація витрат на проїзд	-	5	19	26
9.	Додаткові бонуси	-	3	21	26

Отже, виходячи з вищенаведених даних ми можемо дійти висновку, що у працівників підприємства «Укрінвестпромторг» різні потреби та вподобання. Слід зазначити, що складових, котрими працівники були зовсім незадоволені – немає, бо жоден з опитованих не дав оцінку «не задовільно». Однак, аналізуючи деякі відхилення у вигляді відповіді «задовільно» на конкретні показники, ми можемо припустити, що причиною тому може слугувати різниця у віці, різні потреби та вподобання відповідно. Тому актуальним є питання щодо доцільності модернізації формування соціального пакету на підприємстві.

Для наглядності результатів опитування зобразимо дані у вигляді діаграми (рис.3.1).

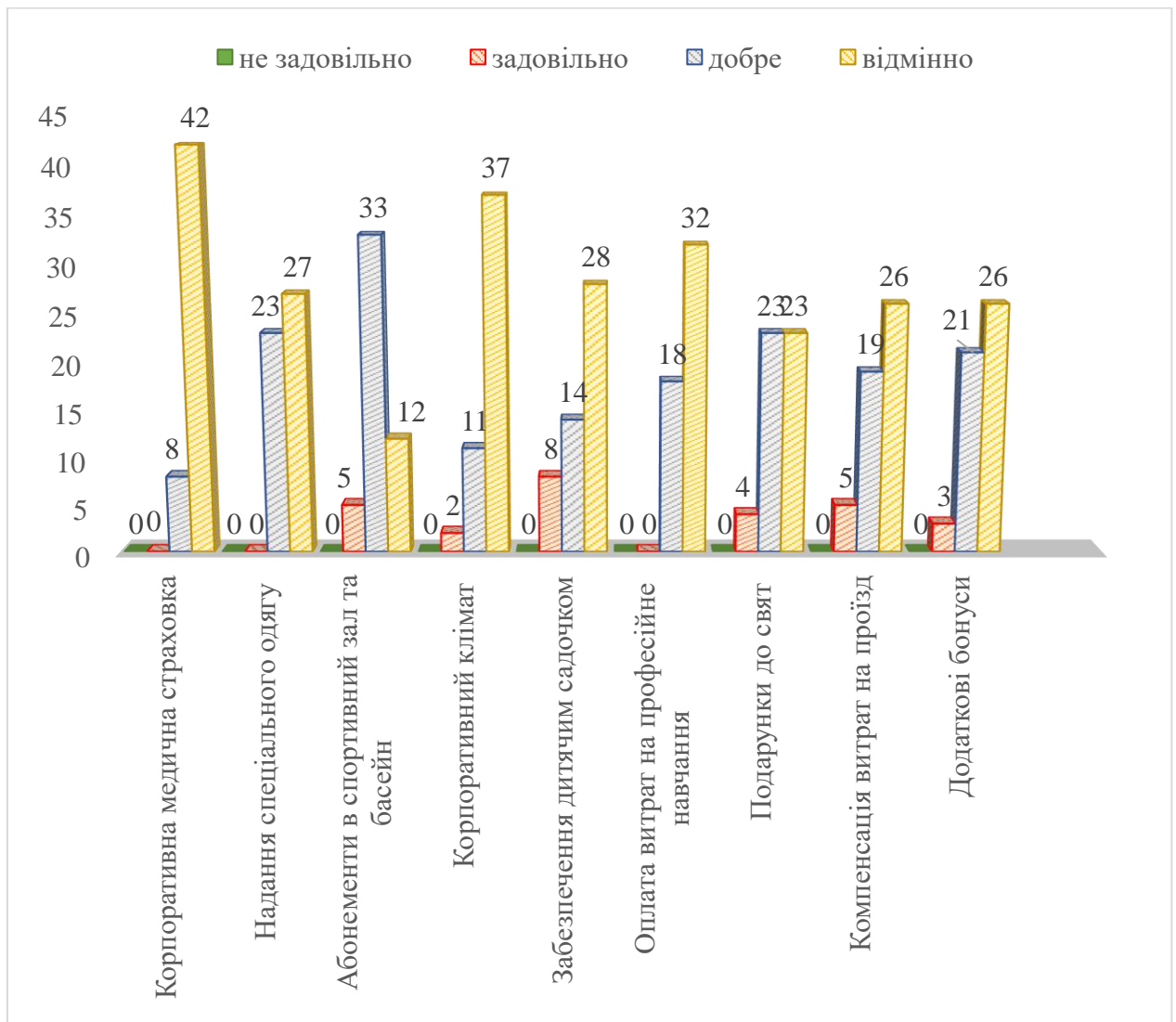


Рис.3.1 Аналіз рівня задоволеності працівників соціальним пакетом

На рис.3.1 ми можемо побачити, що найбільш великий показник з позначкою «добре» та також найменший «відмінно» - абонемент у спортивний зал та басейн, найбільший показник «задовільно» - забезпечення дитячим садочком, позначку «незадовільно» не отримав жоден показник. Найбільшу кількість позначок «відмінно» працівники віддали корпоративній медичній страховці. І це не дивно, в час пандемії Covid-19, та статистикою захворюваності в країні.

Також під час опитування, працівникам було запропоновано долучитися до розробки соціального пакету та впровадження його в більш широкі масштабах, як результат соціальним пакетом хотіли скористатися та готові були залучитись 86% опитаних. Це свідчить про позитивну динаміку щодо залучення персоналу та затребуваність соціального пакету на підприємстві «Укрінвестпромторг».

Також нами було запропоновано працівникам визначити важливість існуючих елементів соціального пакету, надавши їм оцінки «дуже важливо», «важливо», «скоріше неважливо», «не важливо». Результати опитування зображенні на рис.3.2.



Рис.3.2 Важливість складових соціального пакету підприємства «Укрінвестпромторг»

За допомогою рис.3.2 ми можемо побачити, що працівники підприємства вважають дуже важливими складові: корпоративну медичну страховку, надання спеціального одягу, корпоративний клімат та компенсацію витрат на проїзд. Можна зазначити, що в якійсь мірі, ми маємо такий розподіл саме через



пандемію Covid-19, бо збереження життя та здоров'я працівників наразі є найактуальнішим питанням. Також найбільшу кількість позначок «важливо» працівники віддали таким складовим: оплата витрат на професійне навчання, подарунки до свят та забезпечення дитячим садочком. А от найбільшу кількість відміток «не важливо» та «скоріше не важливо» отримали такі складові, як: абонементи в спортивний зал та басейн, подарунки до свят та забезпечення дитячим садочком.

З огляду на результати нашого дослідження, можемо зробити висновок, що погляди працівників на склад соціального пакету є різними, тому впровадження соціальних пакетів на працівників підприємства «Укрінвестпромторг» потребує не лише комплексного, а й індивідуального підходу.

Також ході опитування було виявлено, що більше третини працівників (39%) частково незадоволені змістом соціального пакета внаслідок його малого наповнення, тому що обсяг коштів, що виділяються на соціальні програми недостатній; 9% опитаних повністю незадоволені діяльністю адміністрації в даному напрямку; майже чверть респондентів (24%) повністю задоволені набором елементів соціального пакету. Однак наявність соціального пакету і охоплення працівників, які їм користуються, свідчать про те, що керівництво організації намагається надати такі послуги, які затребовані працівниками.

Соціологічне опитування показало досить високий рівень задоволеності співробітників різними сторонами діяльності підприємства та елементами соціальної підтримки. В цілому по його результатами можна зробити висновок про те, співробітники підприємства в повній мірі задоволені:

- соціально - психологічним кліматом, який склався в колективі;
- організацією дозвілля, який надає організація своїм співробітникам;
- рівнем заробітної плати, який існує в організації.

Однак в ході дослідження були виявлені проблеми, які вимагають рішення з огляду на незадоволення наповненням соціального пакету, також

працівникам було надано можливість ініціативи, виходячи з цього ми можемо виділити :

відсутність додаткового медичного страхування від Covid-19;  
незабезпечення безкоштовним щорічним медичним доглядом;  
недостатнє забезпечення засобами індивідуального захисту;  
застосування не гнучкого соціального пакету.

Крім того, працівники вважають, що керівництву організації слід інтенсифікувати соціальну діяльність шляхом збільшення обсягу коштів, що виділяються на наповнення соціального пакету.

Якщо розглядати короткострокову перспективу на період 2022-2023 рр., описані проблеми можуть привести до зниження рівня вмотивованості працівників організації. Та з врахування складеної ситуації з пандемією та зростанням рівня захворюваності та смертності, в прогнозованому періоді можливе збільшення плинності кадрів. Зрозуміло, що підприємству необхідна розробка вдосконаленого соціального пакету, який послужить стримуючий чинником при досягненні завдань і цілей, які ставить перед собою підприємство «Укрінвестпромторг» в час кризи спричиненої пандемією Covid-19 на оперативному і стратегічному рівні.

Відтак, з метою формування позитивного ставлення працівника до гнучкого соціального пакета та розуміння його значення в їх трудовому житті, нами був проведений аналіз факторів мотивації працівників підприємства «Укрінвестпромторг».

Керівництву підприємства необхідно добре знати потреби своїх працівників. Відтак, стимулюючи працівника, керівник може вважати, що працівник мотивований, але, коли стимули не збігаються з першочерговими потребами працівника, то вони не будуть «працювати» мотивувати, переходити у внутрішній психологічний план працівника, спонукати його до бажаної діяльності та результативності.

Як інструмент аналізу інформації використаємо теорію А. Маслоу. Завданням дослідження є визначення ключових мотиваційних факторів впливу на персонал підприємства в пандемію Covid-19 на основі трансформації

мотиваційної моделі А. Маслоу для розробки практичних рекомендацій щодо наповнення соціального пакету на основі мотивуючих чинників підприємства «Укрінвестпромторг» в умовах економічної кризи. У процесі анкетування передбачався строгий вибір факторів.

Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, маємо (від найбільш нижчого ієрархічного рівня до вищого):

фізіологічні потреби;

потреби в безпеці;

потреба в любові та дружбі, належності;

почуття власної гідності, довіра та повага з боку інших;

потреба в самореалізації.

Для того, щоб виявити ступінь значущості факторів мотивації праці в ТОВ «Укрінвестпромторг», було проведено письмове опитування персоналу. Також було запропоновано вибрати з 30 факторів 7 значимих для них (Додаток И).

Представлені дані (рис. 3.3) дозволяють зрозуміти значущість первинних і вторинних факторів.

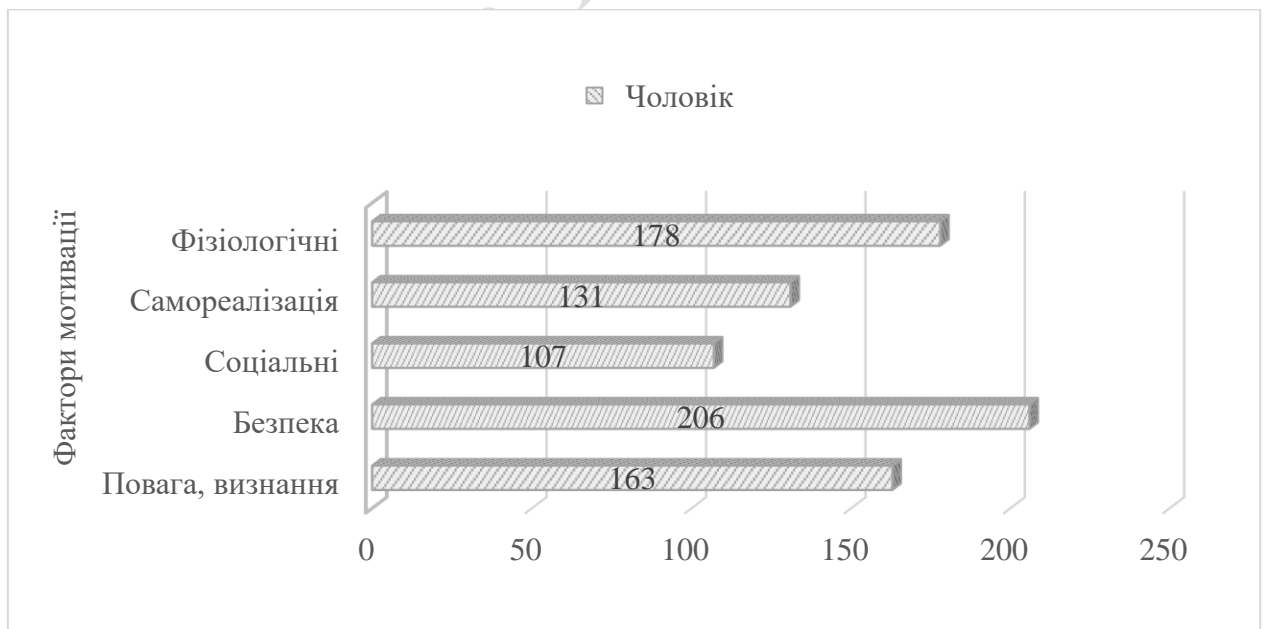


Рис. 3.3 Дослідження розподілу потреб працівників ТОВ «Укрінвестпромторг»

В результаті дослідження виявлено, що значущими для працівників і керівників підприємства є такі фактори, як:

- безпека;
- визнання (самореалізація);
- фізіологічні потреби.

Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, можна зробити висновок, що на одним з найголовніших для будь-якої людини стоїть питання забезпечення себе товарами і послугами першої необхідності, тобто задоволення своїх фізіологічних потреб. Ієрархічно нижче знаходиться потреба в забезпеченні своєї безпеки, в тому числі, забезпечення себе теплою та придатною для існування оселею, створення безпечного побуту в повсякденному житті. Для задоволення цих потреб найкраще використати саме економічні методи стимулювання роботи персоналу, як звичайних робітників, так і управлінського складу підприємства «Укрінвестпромторг», бо саме на гроші отримані від здійснення своєї професійної діяльності працівники матимуть можливість забезпечити себе і свої родини необхідними для них речами.

Отже, для забезпечення персоналу та їх сімей в першу чергу потрібно застосовувати економічні методи, включаючи методи прямого і непрямого економічного впливу, які включають у себе безпосередньо оплату праці, премії, участь у прибутках, оплату за навчання, виплати за максимальне використання робочого часу, в свою чергу методи непрямого економічного впливу включають у себе пільгове харчування, проживання, користування транспортом, доплати за стаж.

Таким чином, якщо підприємство «Укрінвестпромторг», яке має намір збільшити показники ефективності праці, за рахунок підняття мотивації працівників економічними методами непрямого впливу необхідно, забезпечити зручне для персоналу, та не порушуючи закон транспортування робітників до робочого місця, оскільки саме цей фактор може викликати найбільші труднощі в персоналу, оскільки під час введення жорстких карантинних обмежень зовсім перестася, або ж починає дуже неефективно працювати загальноміський транспорт, як: метро, трамваї, тролейбуси, автобуси, що дуже ускладнює, або, навіть унеможлиблює, досягнення працівниками своїх робочих місць. Саме для

цього підприємству необхідно забезпечити швидкий, зручний, та бажано, безкоштовний спосіб доставляння своїх працівників на робочі місця. Найкращим варіантом вирішення цієї проблеми є забезпечення роботи транспорту, який здійснюватиме доставку працівників підприємства до місць виконання їх професійних обов'язків, наприклад, надання робочого автобусу.

Серед інших варіантів мотивації результативності діяльності методом непрямого економічного впливу можна виділити питання харчування. Під час вводу суворих карантинних обмежень, зачиняються усі заклади громадського харчування, або ж їх робота значно обмежується, тому серед робітників виникає питання харчування, яке згідно з пірамідою А. Маслоу, є найнеобхіднішою потребою людини, а з цього в свою чергу, можна зробити висновок, що робітник, який не має можливості нормально харчуватися, буде працювати гірше, ніж той хто таку можливість має. Для вирішення цієї проблеми керівництво підприємства «Укрінвестпромторг» може забезпечити своїх робітників безкоштовним харчуванням, наприклад гарячими обідами. Або ж в іншому випадку, для економії власних коштів, забезпечити власний заклад харчування, в якому буде проводитись реалізація обідів на території підприємства серед персоналу. Це, безумовно, гарно позначиться на загальному настрої робітників, навіть при організації роботи платної столової, оскільки підприємство зможе забезпечити своїх підлеглих харчуванням по пільговим цінам. Такий крок є гарним способом забезпечити високий рівень мотивації серед свого персоналу, навіть під час нормальної організації праці, яка відбувається та відбувалась до введення карантинних обмежень.

Стосовно забезпечення безпеки персоналу, потреба в якій є другим рівнем у піраміді в теорії ієрархії потреб А. Маслоу можна виділити таку основну проблему, забезпечення безпеки здоров'я підлеглих, та належної його охорони. Під час виникнення несприятливої епідеміологічної ситуації в країні можливе введення карантинних обмежень, у тому числі необхідність носіння медичної маски або респіратора в громадських, або усіх місцях. Носіння медичної маски, в деяких випадках і медичних рукавичок, використання антисептичних засобів безумовно ускладнює розповсюдження вірусних інфекцій серед населення, тому підприємству «Укрінвестпромторг», для

забезпечення високої мотивації персоналу необхідно забезпечити гідну охорону його здоров'я. Для цього слід забезпечити працівників необхідними засобами індивідуального захисту, для ускладнення розповсюдження інфекції Covid-19 територією підприємства.

Отже, підприємству для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити персонал щоденною змінними медичними масками, доступними і якісними антисептичними засобами, які будуть знаходитись у всіх необхідних місцях. А також для зниження ризику виникнення масових захворювань серед персоналу підприємства необхідно запровадити процедуру щоденного температурного скринінгу персоналу, з метою виявлення і недопущення до роботи потенційно небезпечних працівників. Також для забезпечення належного рівня охорони здоров'я необхідно проводити щотижнево повну дезінфекцію виробничих площ та щоденну знезараження робочих поверхонь, з якими робітники контактують під час виконання своїх професійних обов'язків.

Переходячи до вищих рівнів за теорією ієрархії потреб А. Маслоу, ми переходимо до нематеріальної системи мотивації персоналу, що включає в себе забезпечення належних умов праці, повного використання робітником його потенціалу, повну реалізацію його творчих здібностей та бажань, нематеріальні засоби мотивації, забезпечення участі в прийнятті управлінських рішень, задоволення потреби робітника в відпочинку і спілкуванні, як з рідними так і з колегами.

Наступним рівнем в теорії ієрархії потреб А. Маслоу є рівень на якому, нагальною потребою, після задоволення фізіологічних потреб та потреби в безпеці. Під час введення жорстких карантинних обмежень, багато компаній були вимушені перевести співробітників на віддалену форму роботи. Внаслідок цього, зросла кількість побутових конфліктів, рівень психологічного напруження в сім'ях. В свою чергу вплинуло на моральний стан персоналу, внаслідок чого значно знизилась продуктивність праці. Способом вирішення цього питання може бути доповнення до соціального пакету wellness-програми,

За програмою будуть проведенні необхідні тренінги для персоналу та за необхідністю їх членів родини, які були змушені почати працювати віддалено, для забезпечення найкращої якості сприйняття інформації. Також в програмі

можуть бути передбаченні сеанси з психологом, який зможе провести груповий або індивідуальний сеанс психотерапії, з метою виявлення і вирішення питань та проблем які заважають працівникам нормально себе почувати, з ціллю покращення морального його стану, відповідно, підвищення його вмотивованості, що в свою чергу позначиться на продуктивності й ефективності праці.

Переходячи до вищого ієрархічного рівня в теорії потреб А. Маслоу, ми можемо визначити, що найбільшою потребою людини, при задоволенні фізіологічних потреб, потреб в безпеці, дружбі та повазі, є потреба в саморозвитку та самореалізації. Під час введення карантинних обмежень, проблема розвитку персоналу як у професійному плані, так і в особовому стає нелегким завданням, оскільки вже звичні тренінги, тимбілдінг, та курси підвищення кваліфікації не працюють, оскільки урядом заборонено проведення масових заходів серед населення.

Слід зазначити, що для персоналу і керівників підприємства сам процес трудової діяльності є дуже важливим. Він приносить задоволення і результат роботи, що визнається і працівниками, і керівництвом. Подальший аналіз показує, що велике значення респонденти відводять таким факторам, як можливість самореалізації, а також просування по службі.

Потреба в професійному і особистісному розвитку працівників є не лише в підприємства, а й, безпосередньо, у працівників, оскільки потреба в саморозвитку є найвищою, згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, а отже, без її задоволення працівник не зможе використовувати свій потенціал на всю потужність. Для підприємства ж важливо забезпечити постійний професійний розвиток свого персоналу з метою підвищення продуктивності, ефективності та якості виконуваної роботи. Однак, в умовах пандемії Covid-19 звичні засоби розвитку професійних якостей робітника не працюють через карантинні обмеження, тому й забезпечення цієї опції соціального пакету стає під питання. Але потреба в розвитку залишається.

Для вирішення цієї проблеми підприємству «Укрінвестпромторг» необхідно забезпечити проведення усіх необхідних заходів спрямованих на розвиток свого персоналу і під час введення жорстких

або м'яких карантинних обмежень. Для цього потрібно перенести усі заняття та лекції з професійного й особистісного розвитку з аудиторій та класів в онлайн, засобом втілення такого плану може стати проведення вебінарів, запрошення лекторів й викладачів, для проведення ними відповідних занять онлайн через мережу Інтернет. Таким чином можна буде зберегти тенденцію до постійного професійного й особистісного розвитку персоналу, що безумовно гарно позначиться як на якості виконуваної працівниками роботи за рахунок підвищення професійних якостей, так і на рівні внутрішньої вмотивованості працівників, оскільки їх потреба в саморозвитку буде задовільнена.

Отже, соціальний пакет є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям підприємств, корпоративній культурі та політиці управління персоналом. Соціальний пакет має бути максимально універсальним та, водночас, враховувати індивідуальні потреби працівника.

Неможливо створити ідеальний соціальний пакет, який буде влаштувати всіх працівників без винятку. Проте всі вони хочуть бути впевненими у майбутньому, і тому мета підприємства повинна полягати у забезпеченні охорони здоров'я своїх працівників будь-якими доступними для цього методами.

Основне завдання керівництва підприємства «Укрінвестпромторг» – розробити таку систему, яка надасть можливість запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакета, підвищити рівень послуг, які надаються працівникам, та, разом з тим, створити умови для оптимізації витрат підприємства на соціальні цілі.

Наразі соціальний пакет має бути розширений страхуванням життя та здоров'я від Covid-19 та надання додаткових виплат за лікарняними. Це надасть можливість компанії проявити турботу про персонал та витримати кризові прояви пандемії. Надання якісних індивідуальних соціальних пакетів є гарантією успіху для підприємства, а для працівників – це впевненість у завтрашньому дні і почуття соціальної захищеності.



Тому, підприємство «Укрінвестпромторг» потребує формування реального, ефективного та діючого соціального пакету в умовах Covid-19, який буде мати позитивне відображення як на підприємстві, так і на працівниках.

### 3.2. Заходи та рекомендації щодо впровадження соціального пакету на підприємстві «Укрінвестпромторг» в умовах пандемії Covid-19

Враховуючи нестабільність вітчизняних підприємств та кризову ситуацію, спричинену Covid-19, на наш погляд, необхідне впровадження реального, ефективного та діючого соціального пакету, який буде мати позитивне відображення як на роботодавці, так і на працівниках. Масштаб соціального пакету і ступінь охоплення ним працюючих повинен залежати, у першу чергу, від можливостей фінансового, матеріально-технічного, організаційного забезпечення господарської діяльності підприємств.

Зазначимо, що ключовим аспектом при розробці практичних рекомендацій була ієрархія потреб Маслоу, де ключовим рівнем потреб, з урахуванням сучасних умов економічної кризи та пандемії Covid-19, був визначений саме рівень потреби у безпеці. Також, одним з пріоритетних чинників, які впливають на рівень вмотивованості персоналу в умовах карантину визначено саме брак комунікації, який можна віднести до 3 рівня ієрархії потреб, бо в умовах часткового чи повного переходу низки робочих процесів на дистанційний лад, саме комунікативні проблеми, до яких можна віднести і брак реального спілкування, так і відсутність швидкого зв'язку між різними суб'єктами підприємства, можуть значно впливати на психічний стан результативність персоналу.

Отже, дане анкетування персоналу дало нам змогу виявити та сформулювати рекомендації, які необхідно врахувати при впровадженні соціального пакета.

Всі основні особливості вдосконалення соціального пакета працівників ТОВ «Укрінвестпромторг» ми можемо об'єднати в наступні три групи.

Перша особливість полягає в тому, що в процесі визначення інтересів і потреб, які будуть враховуватися в соціальному пакеті, необхідно орієнтуватися на самого працівника, його особисті вподобання та потреби.

Для того щоб працівники відчували впевненість у майбутньому і розраховували на додаткові соціальні бонуси і пільги, необхідно застосувати гнучку структуру соціального пакету, що буде постійно змінюватися, в залежності від запитів працівників. Це важливо у часи кризи. У працівників має бути розуміння того, що іноді в організації відбуваються зміни не в кращу сторону, тому неможливо забезпечити такий же набір пільг, як при стійкому фінансовому стані.

Друга полягає в тому, що структура та елементи соціального пакета мають свої особливості. Можливе впровадження не менше трьох варіантів соціального пакету з однаковою вартістю, але різним наповненням і надання можливості співробітникам вибрати той пакет пільг, який максимально задовольнить їх потреби і послужить ефективним інструментом стимулювання праці.

Третя особливість: порядок надання таких пакетів повинен бути диференційований [21].

Таким чином, можна виділити наступні підстави для диференціації працівників за надання тих чи інших пільг (рис. 3.4).

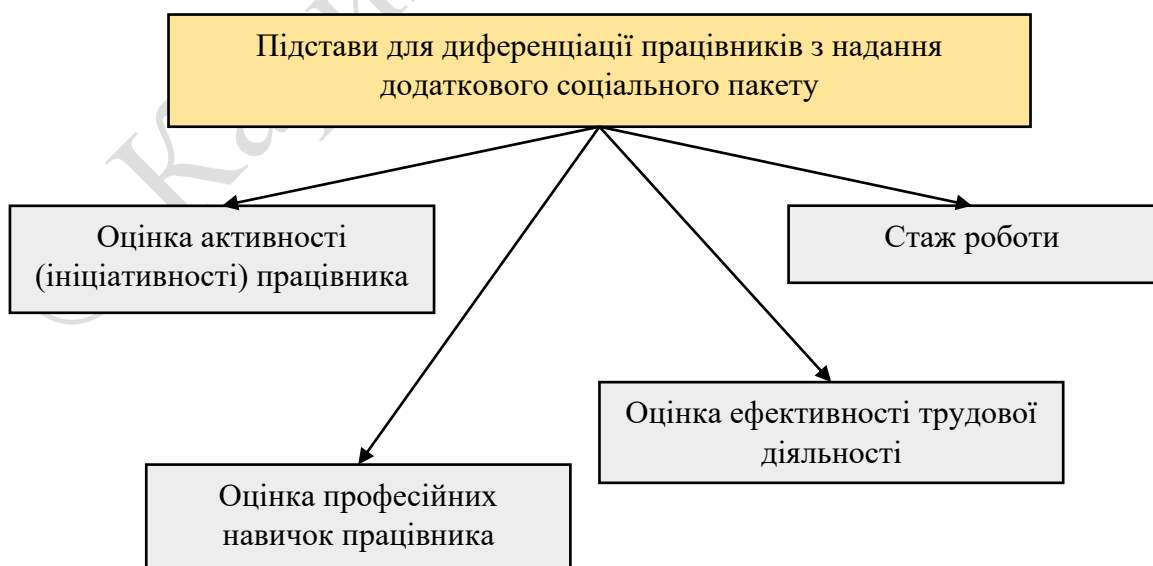


Рис. 3.4. Диференціація працівників з надання додаткового соціального пакету

Також можливо запровадити ще один підхід, відповідно до якого формуватиметься соціальний пакет. Важливо враховувати інтереси працівника і роботодавця. У таблиці 3.2. представлений порівняльний аналіз інтересів двох сторін, і відповідно до них запропоновані конкретні складові соціального пакета.

Таблиця 3.2

Формування соціального пакету відповідно до інтересів працівника і роботодавця ТОВ «Укрінвестпромторг»

Критерій	Інтереси роботодавця	Інтереси працівників	Елемент соціального пакета
Фінанси	Отримання прибутку	Матеріальна стабільність	- надання робочого транспорту -оплата мобільного зв'язку
Здоров'я	охорона здоров'я співробітників	особисте здоров'я	-додаткове медичне страхування; - забезпечення засобами особистого захисту -щорічний медогляд -додаткові виплати за лікарняним
Навчання та розвиток персоналу	Навчання персоналу з ціллю опанування, вмінням визначати, розуміти та вирішувати виникаючі проблеми персоналу	Підтримка на відповідному рівні професійної кваліфікації	Надання компанією можливості безкоштовно, чи в кілька разів дешевше вчитися, підвищувати свою кваліфікацію, здобувати суміжні професії, проходити тренінги.
Процес	зменшення рівня плинності кадрів	просування по кар'єрних сходах	режим «гнучкого робочого часу», згідно якому працівник повинен відпрацювати певну кількість годин на тиждень або в місяць і може самостійно обирати графік роботи;

Даний підхід показує, що соціальний пакет є інструментом мотивації, і в той час він дозволяє досягти певного балансу інтересів двох сторін.

При використанні традиційної організаційної структури головними підприємцями в компанії є керівники вищої ланки, які спускають зверху вниз свою стратегію до менеджерів першої лінії, використовуючи інструменти стратегічного планування [45].

За попереднім аналізом соціального пакту було виявлено потребу вдосконалення соціального пакету за деякими напрямками.

По-перше, це впровадження медичного обслуговування працівників підприємства, надання додаткових виплат за лікарняним та забезпечення засобами особистого захисту. Досліджуючи соціальні пакети підприємств України, відзначимо високу поширеність в період пандемії Covid-19 такої соціальної програми, як добровільне медичне страхування. Зазначена складова соціального пакета надає можливість працівникам підприємства отримувати якісні медичні послуги, а також додає впевненість персоналу, що підприємство дбає про їх здоров'я, що в свою чергу істотно збільшує авторитет підприємства в очах працівників.

По-друге, впровадження нової, але не менш важливої для підприємства складової - wellness-програми. Це комплексні рішення з управління стресом та енергією, і загалом здоровим способом життя. Вони нададуть інформацію компанії про те, в якому стані перебувають її співробітники. І це якраз допоможе компанії допомагати співробітникам ставати більш продуктивними.

Це комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних програм, розрахованих на середньострокову та довгострокову перспективу. У цьому полягає головна відмінність від інших «точкових» програм підвищення мотивації та залучення персоналу. Тому необхідний детальний аналіз ресурсів (матеріальних, нематеріальних) та можливих ризиків для того, щоб бути готовим забезпечити необхідне охоплення та супровід заходів щодо виділених напрямків.

Гармонійне співіснування ключових елементів життєдіяльності людини, таких як здоров'я, професійна реалізація, фінансова стабільність, соціальні зв'язки та сприятливе середовище формують стан благополуччя, що знаходить своє відображення у концепції wellness-програми.

У зв'язку з ситуацією, яка склалася через пандемію, співробітники багатьох компаній зіштовхнулися з новими проблемами. Тривогою, депресією

та стресом. Аджелюдська психіка не пристосована до існування у постійному стресі та нестабільності.

Через зниження працездатності та ефективності праці співробітників, в кінцевому підсумку загрожує компанії втратаю прибутку. Даний напрямок соціальної політики підприємства має реалізуватися через програми зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя та соціокультурні програми. Дані заходи мають на меті:

- оздоровлення колективу;
- підвищення рівня лояльності до компанії;
- поліпшення емоційного стану працівників;
- поліпшення продуктивності;
- зниження рівня стресу.

Спеціальна корпоративна програмаспрямована на допомогу компанії та співробітникам отримувати більше крі, ефективності на роботі та більше гої від усіх wellness-програм, які вони залучають.

Слід зазначити, що підхід до проектування wellness-програми обумовлений специфікою діяльності підприємства та її особливостями. Це багато в чому продиктовано потребами співробітників, що варіюються.

В першу чергу підприємству потрібно створювати умови, які надихають на здорову поведінку та здоровий спосіб життя. Наприклад, залучити: психолога, дієтолога, тренера.

Один із найважливіших секретів здоров'я — правильне харчування. У їдальні підприємства можуть бути запропоновані страви, що дозволяють дотримуватися раціонального харчування. Також компанія може іноді проводити для співробітників внутрішні тренінги про користь та правила збалансованого раціону.

Та найважливішим аспектом даної програми — є профілактика хвороб. Це може бути: вакцинація, медогляди та інші масові профілактичні заходи. Для співробітників із хронічними захворюваннями — додаткові консультації лікарів для виявлення проблем та шляхів їх вирішення.

Не меншу увагу слід приділити психологічному стану та управлінню стресом. Можна регулярно проводити заходи з управління здоров'ям і життєвим

тонусом, де співробітникам розкажуть, як правильно організувати відпочинок та відновлювати сили, як впоратися з порушенням біологічних ритмів при змінному режимі, як налагодити сон, як керувати своєю працездатністю та настроєм протягом робочого дня, та як керувати стресом.

Зважаючи на менталітет українських співробітників, такі програми можуть виявитися неефективними з точки зору поліпшення здоров'я співробітників. Завжди знайдуться люди, які відмовляться від участі, пославшись на нестачу часу. Самі співробітники мають бути залучені та зацікавлені у подібних програмах, інакше у цьому просто немає сенсу. Дуже важливо, щоб керівництво надавало позитивний приклад. Сам керівник може своїм прикладом показувати ефективність програм зі здоров'я. Так як підприємство «Укрінвестпромторг» є невеликою компанією, то програми по поліпшенню здоров'я менш затратні, а організація процесує простішою.

Для формування коректного запиту на благополуччя підприємства необхідні об'єктивні дані, які відбивають поточний стан справ. Як базові метрики для аналізу можна використовувати:

показники задоволеності та залученості персоналу;

показники рівня стресу в організації;

показники абсентеїзму;

дані оцінки типів мотивації цільових груп

У подальшому менеджери з персоналу зможуть використовувати ці метрики для відстеження динаміки програм, виявлення тенденцій, що виникли, і наочної демонстрації взаємозв'язку між рівнем благополуччя в компанії та результатами праці. Перелік досліджуваних параметрів може бути розширений відповідно до запитів підприємства.

По-третє, працівники компанії дуже задоволені можливістю отримання професійного навчання, проте потребують зміни в його організації через пандемію Covid-19.

Адже більшість конференц-залів стали недоступні, які традиційне навчання в аудиторіях. Проте корпоративне навчання та професійний розвиток не втратили своєї актуальності. Компанії вимушені переосмислити інструменти, методи, практики та пріоритети у навчанні.

Коли настала пандемія, компанії почали швидко переводити очне навчання у віртуальний формат та надавати співробітникам зручні інструменти та технології для самостійного навчання. Вже зараз у компанії «Укрінвестпромторг» розуміють, що доведеться залишити у минулому гіперструктуровану та універсальну модель професійного навчання та розвитку персоналу.

Раніше професійне навчання проходило у рамках спеціального заходу – семінару чи тренінгу. Тепер компанія проводить навчання у процесі роботи.

Стало очевидно, що навчання на основі практичного досвіду і «точно вчасно» ефективніше за традиційне навчання в аудиторії. Навички, які отримує працівник на робочому місці, освоюються краще за ті, про які ми маємо абстрактне уявлення.

Оскільки співробітники продовжують працювати віддалено, компанії потрібно персоналізувати професійний розвиток за допомогою рішень, які відповідають їхньому індивідуальному стилю навчання та потребам. І вони мають робити це, вбудовуючи механізми повсякденного навчання у майбутні професійні ролі.

Наприклад, підприємство може запровадити використання онлайн-платформи, яка забезпечуватиме персоналізований розвиток для всіх співробітників з урахуванням їхнього індивідуального графіка.

Оскільки цифрове навчання стає таким же важливим, як особисте та віртуальне, підприємству слід диверсифікувати методи навчання та інтегрувати найкращі формати у всі цифрові матеріали. А також слід розробити нові методи навчання. Щоб залишатися на крок попереду, потрібно активно інвестувати в нові інструменти та технології в міру їх розвитку, використовувати ресурси для підвищення швидкості, гнучкості та якості впровадження нових методів навчання.

Співробітникам важливо керувати своїм професійним розвитком, оскільки сьогодні їм доводиться виконувати роботу у різних темпах та у незвичайних умовах. У зв'язку з цим підхід до навчання повинен бути більш

гнучким, тобто важливо забезпечити співробітників доступом до персоналізованого навчання.

Реалізація освітніх програм підприємств може проводитись в таких формах: професійна підготовка і перепідготовка персоналу, створення корпоративних стандартів, додаткову освіту, підвищення кваліфікації, та інші.

На всіх рівнях організації потрібно розробити зрозумілий інтерфейс користувача, який дозволить тим, хто вчиться, без проблем знаходити необхідні інструменти - будь то відео, інструкції або тести для оцінки навичок.

Визначмо методом експертного опитування найбільш важливі складові впровадженного соціального пакету. Способом проведення експертної оцінки було обрано письмова індивідуальна форма опитування – анкетування, для того, щоб експерт виразив особисту думку, не піддавшись впливу інших.

Для цього була розроблена анкета (Додаток І), в одному з питань якої було запропоновано визначити пріоритетність кожного фактору, які впливають на ефективність праці, використовуючи метод парних порівнянь, тобто здійснити порівняння параметрів попарно, щоб встановити в кожній парі найбільш значущий.

В експертну групу увійшли 60 працівників підприємства різних ланок. Заповнені анкети були оброблені в результаті чого були прораховані частоти переваг кожного параметра і знайдені значення з  $S_k$  та  $r_j$  по кожному експерту. Потім для кожного цього параметра визначили величину  $m_i$ , та вирахували коефіцієнт вагомості складових соціального пакету  $K_i$  (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Значення коефіцієнтів вагомості складових соціального пакету

№	Складова	Коефіцієнт вагомості	Ранг
1	Медичне страхування	0,149	1
2	Щорічний безкоштовний медичний догляд	0,115	3
3	Корпоративне навчання (тренінги)	0,128	2
4	Транспортні витрати	0,103	5
5	Надання спеціального одягу	0,098	7



6	Оплата обідів	0,068	11
7	Забезпечення засобами особистого захисту	0,099	8
8	Гнучкий або віддалений графік роботи	0,081	10
9	Wellness-програма	0,097	9
10	Додаткові виплати за лікарняним	0,108	4
11	Корпоративний клімат (корпоративи, тимблдинги)	0,102	6
12	Часткова оплата відпочинку	0,05	13
13	Оплата internet з'єднання	0,062	12

Яким чином, в результаті розрахунків можна зробити висновок про те, що думки працівників збігаються при оцінці таких складових як Медичне страхування (коефіцієнт вагомості 0,149) та корпоративне навчання (коефіцієнт вагомості 0,128). Отже, можна говорити про те що вище наведені складові є найбільш значущими для забезпечення ефективної діяльності працівників. Також значущими складовими всі опитані визнали щорічний безкоштовний медогляд, додаткові виплати за лікарняним та надання спеціального одягу.

За результатами дослідження розподілу потреб працівників і зіставлення інтересів роботодавця та персоналу, а також з урахуванням вже наведених напрямків вдосконалення соціального пакету, нами були розроблені наступні соціальні пакети (табл. 3.4). Дані соціальні пакети мають незмінні елементи, тобто фіксовані та ті, які співробітник може обрати відповідно до своїх потреб.

Ми вважаємо, що в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться рівень лояльності персоналу по відношенню до організації, покращиться психологічний клімат і підвищиться працездатність співробітників.

Таблиця 3.4

Диференційовані соціальні пакети для працівників підприємства ТОВ  
«Укрінвестпромторг»

Соціальний пакет №1 (керівники)	Соціальний пакет №2 (спеціалісти)	Соціальний пакет №3 (молоді спеціалісти,
------------------------------------	--------------------------------------	---

		робітники)
1	2	3
Фіксовані складові		
Медичне страхування		
Щорічний безкоштовний медичний догляд		
Корпоративний клімат (корпоративи, тимбілдинги)		
Wellness-програма		
Корпоративне навчання (тренінги)		
Забезпечення засобами особистого захисту		
Додаткові виплати за лікарняним		

Продовження табл.3.4

1	2	3
Змінні складові (обираються працівником самостійно)		
Надання службового автомобілю	Надання спеціального одягу	Надання спеціального одягу
Добровільні внески на пенсійні рахунки	Гнучкий або віддалений графік роботи	Транспортні витрати
Оплата мобільного зв'язку	Забезпечення дитячим садочком	Оплата обідів
Оплата internet з'єднання	Добровільні внески на пенсійні рахунки	Забезпечення дитячим садочком
Часткова оплата відпочинку	Оплата обідів	Оплата онлайн-тренувань
Оплата обідів	Компенсація витрат на проїзд	Компенсація витрат на оренду житла
Забезпечення дитячим садочком	Оплачуваний вільний день	Добровільні внески на пенсійні рахунки

Ми вважаємо за необхідне в період кризи, спричиненою пандемією Covid-19, внесення до фіксованих складових соціального пакету такі елементи:

медичне страхування;  
щорічний безкоштовний медичний догляд;  
корпоративний клімат (корпоративи, тимблдинги);  
wellness-програма;  
корпоративне навчання;  
забезпечення засобами особистого захисту;  
додаткові виплати за лікарняним.

На нашу думку, саме ці складові допоможуть підприємству мінімізувати рівень захворюваності на підприємстві, зменшити плинність кадрів та надати працівникам почуття захищеності та турботи зі сторони підприємства.

Запропоновані змінні складові також розроблені з урахуванням актуальних потреб та вподобань працівників підприємства. Їх впровадження мінімізує невдоволення працівників наповненням соціального пакету.

Отже, соціальний пакет — предмет ретельного конструювання, основу якого має лежати затверджене керівництвом «технічне завдання» як цільових установок і граничних умов, що відбивають реалії підприємства. Більшість нововведень, запропонованих нами, спричинені саме пандемією Covid-19, і є відображенням реалії сьогодення.

Ми вважаємо, що список соціальних пільг, необхідних працівникам, є індивідуальним для кожного, тому запропонованим варіантом подальшого вдосконалення соціального пакету є часткове використання методу «кафетерію», коли кожен працівник бере участь у наповненні індивідуального соціального пакету. В цьому випадку задоволеність соціальної політикою компанії працівником значно підвищується.

Слід виділити важливу деталь, а саме те, що можливість наповнення свого соціального пакету індивідуально, дозволить ще більше наблизитися до задоволення індивідуальних потреб різних працівників підприємства.

Сформований працівником соціальний пакет діє протягом року, а потім його можна змінити. Це дозволить керівництву підприємства стежити за мінливими потребами своїх співробітників та керувати видатками на соціальне забезпечення, а працівникам отримувати актуальні для них пільги. Цей підхід вимагає розрахунку вартості одного соціального пакету та вартості всіх пільг.

Структура соціального пакету в майбутньому має стати більш гнучкою, індивідуалізованою з урахуванням потреб окремих працівників. З іншого боку, соціальний пакет, що надається, залежить від трудового вкладу працівника, його цінності для підприємства, а саме розподіл соціальних пакетів для: керівників, спеціалістів та молодих фахівців. Даний метод дозволить збільшити задоволеність та залученість персоналу.

Важливим вважаємо зазначення, що соціальний пакет –це спосіб забезпечення працездатності та віддачі персоналу. Виплачені гроші можуть бути витрачені на будь-що. Натомість компанія забезпечує працівникові частину зароблених коштів не грошима, а у вигляді цільової послуги, завідомо спрямованої на підтримку його ресурсів як робочої сили.

Отже, наведені соціальні пакети нададуть працівникам право вибирати з пропонованого працедавцем набору послуг саме ті, які найкраще відповідають їх потребам й інтересам, сімейному положенні та стану здоров'я.

Але, вибір має бути обмежений загальною вартістю набору, тому працівники можуть обирати виплати і послуги, вартість яких перевищує встановлений підприємством ліміт.

### 3.3. Економічна та соціальна ефективність організаційних заходів

За рахунок нововведених соціальних пакетів підприємство може збільшити свої витрати на соціально-побутові пільги своїм працівникам, які наведені у табл. 3.5.

Табл. 3.5

Кошторис витрати за оновленим індивідуальним соціальним пакетом

Статті витрат	Витрати на 1 працівника, грн.	Кіл-ть працівників, люд.	Сума витрат, грн.
1	2	3	4

Медичне страхування	1500	292	438000
Щорічний безкоштовний медичний догляд	800	292	233 600
Корпоративний клімат (корпоративи, тимблдинги)	3000	292	876 000
Wellness-програма	2100	292	613000
Корпоративне навчання (тренінги)	2300	292	671 600
Забезпечення засобами особистого захисту	2200	292	642 400
Додаткові виплати за лікарняним	500	292	146 000
Добровільні внески на пенсійні рахунки	2000	24	48 000
Оплата мобільного зв'язку	2200	164	360 800

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Оплата internet з'єднання	2400	18	43 200
Часткова оплата відпочинку	2000	13	26 000
Оплата обідів	6000	231	1 386 000
Забезпечення дитячим садочком	8000	197	1 576 000
Надання спеціального одягу	4000	238	952 000
Компенсація витрат на проїзд	7500	241	1 807 500
Оплата онлайн-тренувань	3000	114	342 000
Компенсація витрат на оренду житла	7000	16	112 000
Всього			5 504 600

Отже, ми можемо зробити висновок, що сума витрат на запропоновані заходи буде 5 504 600 грн, що приблизно є 18 851,4 грн на одну людину.

Ефективність заходів в сфері мотивації персоналу розрахувати дуже складно. Всі вони потребують часу і коштів, проте в результаті організація буде мати більш кваліфікованого і краще підготовленого співробітника, відповідно зростає продуктивність праці, а, отже, і фінансова ефективність роботи організації.

Одним із показників є зниження рівню плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з найманням і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму.

Другим показником є підвищення продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, стабілізація соціальної сфери всередині колективу вплине на підвищення продуктивності роботи.

Оцінимо показники ефективності пропонованої системи через розрахунок зниження коефіцієнта плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

Розрахуємо зазначені вище показники. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році становить 0,28%, аналіз причин звільнення визначає, що причиною більшості звільнень є особисте бажання працівників, яке вказує на недоліки у самому підприємстві. Така проблема може бути вирішена за рахунок впровадження заходів нематеріальної мотивації, тобто вдосконалення соціального пакету. Оскільки вказана причина є основною, то можна визначити, що рівень плинності знизиться до 0,09%, отже, у підприємства не буде необхідності в зовнішньому наймі, що знизить витрати на найм.

У 2020 році величина витрат на підготовку працівника, прийнятого на умовах зовнішнього найму, становить:

Розрахуємо суму витрат на 1 працівника:

$$\sum B = (\text{витрати на навчання} * \text{кількість місяців}) + \text{середні витрати на підготовку працівника} \quad (3.1)$$

$$\sum B = 7400 * 3 + 6245 = 28\,445 \text{ грн.}$$

В розрахунку на підготовку працівників у кількості 83 особи, які повинні бути прийняті на місце звільнених у майбутньому році, 2 360 935 грн–витрати, які підприємство не буде нести, так як буде виключений фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості і підвищення чистого прибутку.

Щодо підвищення продуктивності праці, то у 2020 році продуктивність праці становить 504,13 тис. грн./чол. Створення умов через створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і створенням більш комфортною обстановки. Планове збільшення продуктивності складе 4%, тобто продуктивність праці становитиме  $504,13 * 1,04 = 524,3$  тис. грн./чол. За умови чисельності 292 люд.

виручка складе  $524,3 * 292 = 153\,095,6$  тис.грн. Отже, виручка порівняно до звітнього року збільшиться на 4 376 600 грн.

Ми вважаємо, що незважаючи на кризу, спричинену Covid-19, соціальний пакет має удосконалюватися з урахуванням закордонних стандартів та вітчизняних реалій, бо ефективний соціальний пакет має позитивне відображення як на працівниках, так і на роботодавці. Після впровадження соціального пакету на ТОВ «Укрінвестпромторг» ми має очікування, що зображенні на рис. 3.5.

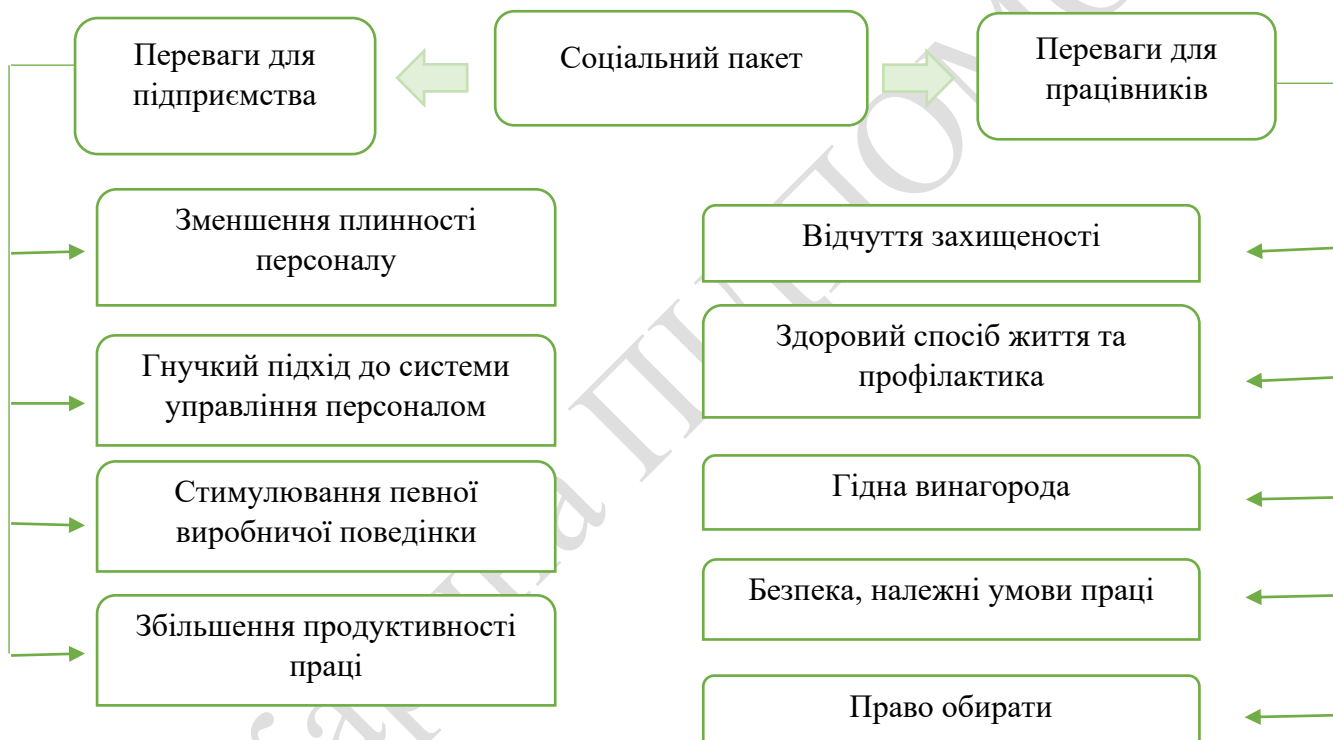


Рис.3.5 Очікування від запропонованого соціального пакету

Ефективність розробки і впровадження соціальних пакетів ТОВ «Укрінвестпромторг» буде проявлятися в наступних групах позитивних ефектів:

ринкові – формування привабливого іміджу організації на ринку праці, що дає можливість набору висококваліфікованого персоналу і молодих працівників;

управлінські – створення нових важелів управлінського впливу, використовуваних для підвищення мотивації праці персоналу і, як наслідок, досягнення поставлених завдань;

ціннісні – формування корпоративної культури, яка зменшує утриманські настрої і підвищує відповідальність персоналу в досягненні стратегічних завдань;

соціальні – підвищення якості життя працівників веде до збільшення рівня задоволеності і лояльності персоналу, що скорочує плинність кадрів.

Таким чином, витрати організацій на формування соціального пакета виправдані, так як працівник отримує підтримку від підприємства, і як наслідок підвищується продуктивність праці, зменшується плинність кадрів, поліпшується атмосфера в колективі.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведеного нами дослідження рівня задоволеності наповненням соціального пакету на підприємстві «Укрінвестпромторг», було виявлено ряд недоліків. А саме: повна відсутність безкоштовного медогляду, необхідність у додатковій оплаті лікарняних, недостатня гнучкість соціального пакету та відсутність можливості самостійно обирати його наповнення.

Відтак, задля розробки актуальних рекомендацій було проведено опитування працівників на виявлення ступеню значущості факторів мотивації праці на основі теорії Маслоу. Також методом експертного опитування було виявлено найбільш важливі складові удосконаленого соціального пакету.

В результаті зіставлення інтересів роботодавця та персоналу підприємства, проаналізовано доцільність введення нових елементів та розширення вже існуючих. На основі результатів, отриманих у ході дослідження, нами було запропоновано декілька соціальних пакетів, які складаються з двох блоків: фіксованого та змінного (наповнення якого кожен співробітник може обрати самостійно). Такий підхід, на нашу думку, гарантує індивідуальне задоволення потреб кожного працівника.



Також було розраховано кошторис витрат на запропоновані заходи, що склав 5 504 600 грн, що приблизно є 18 851,4 грн на одну людину.

Таким чином, за допомогою впровадження соціального пакету підприємство отримає збільшення продуктивності праці, що призведе в свою чергу до збільшення виручки на 4 376 600 грн. А через зменшення плинності кадрів підприємство заощадить 2 360 935 грн на навчанні нових співробітників.

© Карина ПІДПОМОГА

## ВИСНОВОК

У ході написання магістерської дипломної роботи було проаналізовано сутність та класифікація соціальних пакетів на підприємствах; розглянуто функції та підходи до формування соціального пакету. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід у формуванні соціального пакету.

Також було розглянуто загальну характеристику підприємства, аналізовано стан соціального пакету та був проведений аналіз фінансово-економічних показників підприємства. Об'єктом аналізу було провідне підприємство «Укрінвестпромторг».

На даний час підприємство є прибутковим та має можливість розширення об'єму та впровадження нових соціальних пільг для працівників.

Дослідження рівня задоволеності працівників елементами соціального пакету дало змогу виявити ряд недоліків, одними з яких є: повна відсутність безкоштовного медогляду, необхідність у додатковій оплаті лікарняних, недостатня гнучкість соціального пакету та відсутність можливості самостійно обирати його наповнення.

На основі ряду досліджень, нами були розроблені соціальні пакети, які складаються з двох блоків: фіксованого та змінного (елементи якого кожен співробітник зможе обрати самостійно). Це надасть змогу наблизитися до задоволення індивідуальних потреб різних працівників

Запропоновані заходи для підприємства економічно ефективні, їх кошторис складає 5 504 600 гривень.

Ефективність розробки і впровадження соціальних пакетів ТОВ «Укрінвестпромторг» буде проявлятися в наступному:

якісно і ефективно сформований соціальний пакет впливає на репутацію та імідж організації;

задоволеність працівників організації зростає і буде продовжувати рости;

диференціація пільг і гарантій впливає на зниження плинності кадрів;

отримані знання, компетенції, здоров'я дозволять працівникові відповідати існуючій стратегії розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства // Н. В. Аграмакова, І. В. Литовченко / Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 17. Ч. 2. – Херсон: ХДУ, 2016. – С. 123-126
2. Ачкасова О. В. Особливості формування системи мотивації персоналу з урахуванням стратегії підприємства / О. В. Ачкасова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 150–151.
3. Барінова М. А. Пенсійне забезпечення: нові підходи // М. А. Барінова / Людина і праця. – 2017. № 11. С.54.
4. Варфоломеева И. В. Социальный пакет и его составляющие. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sdo-regional.ru/prof-post/sotsialnyj-paket-i-ego-sostavlyayushchie>
5. Васильев В. В. Соціальна робота на підприємстві : навч. посіб. Київ: Видавничий Дім «Слово» – 2011. 424 с.
6. Винокурова Е. Мотивация персонала: Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний // Е. Винокурова / – 2016. [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.e-executive.ru/career/adviser/351442>.
7. Галімова Л.Ф., Галина А.Е. Соціальний пакет як інструмент мотивації персоналу // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2015. –№3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7472> (дата звернення: 18.11.2020).
8. Гончаров А. Б. Формування стратегії сучасного підприємства соціально-культурної сфери / А. Б. Гончаров, С .Ю. Гончарова, Н. В. Аграмакова. // Бізнес нформ. – 2020. – № 4. – С. 418–424.
9. Гончарова С. Ю. Стратегія інвестування в людські ресурси: роль, види та особливості / С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров // Сучасні проблеми

управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. — Днепр: Середняк Т. К., 2021. – С. 120-122.

10. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства // А. М. Гриненко / 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.

11. Дем'яненко А. А. Соціальний захист у сфері зайнятості в умовах впливу пандемії COVID-19. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. – Днепр: Середняк Т. К., – 2021. – С.124–125. [Електронний ресурс]– Режим доступу: [https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik\\_tez\\_konferencii\\_\\_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami\\_harkiv\\_16-kvitnja\\_2021.pdf](https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii__suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf).

12. Долгополова И. В. Эффективность фирменного социального пакета: мнение сотрудников //Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – №. 1. – С. 48-54.

13. Дрожанова О. М. Соціальний пакет: стимул чи допомога? // О.М.. Дрожанова/ Наукові праці – 2010. сер.: Соціологія. Т. 146. [Електронний ресурс]. Режимдоступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npchdusoc\\_2010\\_146\\_133\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npchdusoc_2010_146_133_22.pdf)

14. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери. 2-ге видання. Київ, Сімферополь : Універсум, 2013. 536 с.

15. Жукова Ю. Н. Эффективность внедрения социального пакета у коммерческой организации // Ю.Н. Жукова / Молодіжний збірник наукових статей «Наукові прагнення». – 2019. – №25. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnostvnedreniya-socialno-paketa-v-kommercheskoy-organizatsii>

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

17. Іванісов О. В. Особливості формування та використання трудового потенціалу на підприємствах / О. В. Іванісов // Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств». – Харків: ВЦ НТУ «ХП», –2015. – С. 21 – 22.

18. Иванова О. Ю. Проблемно-ориентированное управление человеческими ресурсами в условиях нестабильности / О. Ю. Иванова, В. И. Лаптев // Стратегия развития экономики Беларуси : вызовы, инструменты реализации и перспективы : сб. науч. ст. в 2-х т., Т. 2 / Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т экон. НАН Беларуси; ред.кол.: В. Л. Гурский [и др.]. Минск : Право и экономика, –2020. С. 194-200.

19. Иванова О. Ю. Менеджмент розвитку людських ресурсів в трансформаційних умовах / О. Ю. Иванова, В. І. Лаптев // Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства : [матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2019 р.] / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. – Луцьк, –2019. – С. 581-582.

20. Івахненко В. Курс економічного аналізу // В. Івахненко / - К.: Знання-Прес, – 2017. – 207с.

21. Карачина Н. П. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства // Н.П. Карачина/ Економічний простір –2013. № 71. –С.173–182. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecpros\\_2013\\_71\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecpros_2013_71_20.pdf)

22. Касьмін Д. С. Міждисциплінарний розвиток якості життя і якості трудового життя на сучасному етапі [Електронний ресурс] / Д.С. Касьмін // Ефективна економіка : наук. журнал. – 2019. – №6. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7147>.

23. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.С. Касьмін // Innovative Solutions In Modern Science. – 2021. – № 3(47). – С. 26–57. – Режим доступу <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>

24. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фондівдачі // В. Р. Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://www.finalon.com/slovník-ekonomických-pokazníků/345-pokazník-fondoviddachi>  
(дата перегляду: 20.03.2020)

25. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>

26. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник // А. М. Колот, С. О. Цимбалюк / – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.

27. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України // К.В. Комарова, Н.В. Ковальчук / Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6. – С. 25-30. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_)

28. Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Шевченко Є.С., Тимошенко О.Ю. Напрями протидії впливу глобальної економічної кризи 2020 року на вітчизняну економіку // Т.М. Куценко, О.Ю.Терованесова, Є.С.Шевченко, О.Ю.Тимошенко/ Економіка та держава. –2020. Вип. 6. –С. 186—191.

29. Леоненко О.М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку // О.М. Леоненко / Соціально-трудові відносини: теорія та практика – 2019. №1. С. 260-265.

30. Локтева Н. Зарплата в конверте или цивилизованный компенсационный пакет // Н. Локтева / Элитный персонал. – 2013. – №14. – С.46

31. Лугова В. М. Формування позитивної професійної я-концепції працівника як умова його професійного розвитку / В. М. Лугова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 березня 2020 р., м. Харків – м. Торунь. — Х. : ФОП Панов А. М.,– 2020. – С. 175-176.

32. Лучшева И. Мотивация персонала в условиях кризиса. // Мотивация и оплата труда. // И. Лучшева / – 2017. – №3. – С. 32.

33. Малюкина А. О. Мировой опыт системы стимулирования труда персонала предприятия / А. О. Малюкина // Зб. матеріалів VI міжнародної науково-практичної конференції Україна – Болгарія – Європейський союз:

сучасний стан і перспективи 15-22 вересня 2018 року. Т. 2. – Варна – Херсон: Изд-во «Наука и экономика», –2018. – С. 212 – 214.

34. Марик И. В. Социальный пакет как способ реализации социальной ответственности предприятия: Автореф. на соискание уч. степ. канд. социол. наук // И. В. Марик / - Москва. – 2015. – 25 с.

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

36. Мішина С. В. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., –2020. – С. 179–181.

37. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом // М.М. Мороз / Науковий вісник НЛТУ України –2016.

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

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

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

41. Пилаєв А. Соціальний пакет у системі винагороди працівників як інструмент функціонування інститутів ринку праці/А. Пилаєв. // Управління персоналом. - 2017. - № 18 (172).

42. Писаревська Г. І. Підвищення конкурентоспроможності персоналу сучасного підприємства / Г. І. Писаревська // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4

бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., –2020. – С. 182–184.

43. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом // І.В. Погромська, Н.Ю. Ляшок/ Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону –2017.

44. Поліщук І. Не зарплатою єдиною. Принципи комплектації соціального пакета компанії // Український діловий тижневик «Контракти». – 2014.– № 51.– 20 грудня.

45. Попова Л.Ф. Організаційні здібності як основа адаптивного управління організаційною структурою підприємства // Л. Попова / Вісник Саратовського державного соціально-економічного університету. – 2014. – № 5 (54). – С. 38-42

46. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2015. – С. 237-297.

47. Савіна Н. Б. Механізм формування ефективного соціального пакета / Н. Б. Савіна, Н. М. Самолюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 4(2). –С. 216-221. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_4\(2\)\\_\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4(2)__49). 406

48. Сайт державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. Режимдоступу: [http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/\(publish/printable article.jsessionid-OCB AEFC794FE63AD61B51043C9E7CD06?art id-4788](http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/(publish/printable_article.jsessionid-OCB AEFC794FE63AD61B51043C9E7CD06?art id-4788)

49. Самолюк Н.М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. [Електронний ресурс]. Режимдоступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/287919860.pdf>

50. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження // Х. Сельвестер / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». – Тернопіль. –2017

51. Семенченко А. В. Дослідження компонентів соціального пакету на підприємстві / А. В. Семенченко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4



бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., –2020. – С. 185–187.

52. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. [Електронний ресурс]. Режимдоступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6288>

53. Сидоров Н.В. Мотивація персоналу компанії // Н.В. Сидоров /Нормування та оплата праці у промисловості. – 2019. – № 10. – С. 38-44.

54. Сидорова В.М., Сидоров Н.В. Соціальний пакет на підприємстві: проблеми та перспективи // В.М. Сидорова, Н.В. Сидоров /Нормування та оплата праці промисловості. –2017. – № 7. – С. 60-65.

55. Скитяєва И. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления // И. Скитяева, Е. Чернова / Управление компанией. – 2015. – №12.

56. Сотнікова Ю. В. Ланцюг: соціальна безпека – соціальний захист – соціальне забезпечення // Ю. В. Сотнікова / Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези допов. – Х.: Видавець ФОП Мезіна –2018. – С. 186-189.

57. Сотнікова Ю. В. Соціальна політика та соціальна економіка: спільні риси та відмінності / Ю. В. Сотнікова // Сучасні проблеми управління підприємствами : теорія та практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30-31 березня 2017 року).–Харків : Видавець ФОП Панов А.М., –2017. – С. 266–269.

58. Сотнікова Ю.В. Класифікація видів та форм соціального захисту в Україні / Ю.В. Сотнікова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. — Днепр: Середняк Т. К., –2021. – С. 149-151. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik\\_tez\\_konferencii\\_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami\\_harkiv\\_16-kvitnja\\_2021.pdf](https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf).

59. Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності / Л. Г. Стожок. [Електронний

ресурс]. — Режим доступу: [kneu.kiev.-ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc](http://kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc)

60. Суліменко Л. А. Обліково-аналітичне забезпечення надання соціального пакета працівникам підприємства: зарубіжний та вітчизняний досвід. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.google.com.ua/search> (дата звернення: 04.02.2021).

61. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якості інноваційної продукції // А. Тельнов / Україна: аспекти праці. – 2017. – № 2. – С. 38-44.

62. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах // О.М. Ткаченко / Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №. 8.– С. 3134.

63. Тяжельникова Є. Соціальний пакет // Є. Тяжельникова / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/socialnyu-paketvidy-i-sposoby>

64. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.z-pdf.ru/7ekonomika/641743-8-socialno-trudovi-vidnosini-teoriya-praktika-zbirnik-naukovih-prac-zasnovaniy-2011-vida-tsyu-razi-rik-1-2011-kiiv-2.php>

65. Цимбалюк С. О. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг» // С. О. Цимбалюк, А. В. Лебідь / – 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://wiki.kneu.edu.ua/handle/2010/22587>.

66. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві // Л. Швець, П. Попович / Економічний аналіз. — 2016. — Випуск 5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.econa.at.ua/Vypusk\\_5/shvets.pdf](http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/shvets.pdf)

67. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження // Л. Швець, П. Попович / Економічний аналіз. – 2018. – Т. 5.– С. 217-220.

68. Шевченка Л.Ю., Сидорова В.М., Сидоров Н.В. Управління мотивацією персоналу організації // Л.Ю.Шевченка, В.М.Сидорова, Н.В. Сидоров / Нормування та оплата праці промисловості. –2017.–№ 8. –С. 25-29.

69. Шостак Л.В., Боробан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом // Л.В. Шостак, Є.О. Боробан/ Класичний приватний університет. – 2018. –Випуск 3. –С. 94.

70. Юрков М. Соціальний пакет як різновид соціальної діяльності підприємства / М. Юрков // Право України. – 2017. – № 7. – С. 38–41.

71. Boeing (офіційний сайт) [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.boeing.com/boeing/careers/benefits/us\\_benefits.page#educationa](http://www.boeing.com/boeing/careers/benefits/us_benefits.page#educationa)

© Карина ПІДШОМОГА

ДОДАТКИ

© Карина ПІДПОМОГА

## Додаток А

**Звіт з праці**  
за січень - грудень \_\_\_\_ 2019 р.

## Розділ І. Кількість працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, осіб	
		усього	з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	3020	98	14
з них на новостворені робочі місця	3030	24	
Вибуло працівників	3040	65	6
з них з причин: змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скор. чисел. або штату працівників)	3050	--	--
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	65	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	309	92
	3080		
	3090		

## Розділ ІІ. Використання робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, усього (ряд. 4020 + ряд. 4040)	4010	572352	
Відпрацьований час	4020	548316	
Невідпрацьований час (сума рядків з 4050 до 4110)	4040	54036	
з нього з причин: щорічних відпусток (основних та додаткових)	4050	39508	252
тимчасової непрацездатності	4060	6676	70
відпусток без збереж. заробітної плати за згодою сторін	4070	7852	187
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	-	-
переведення з екон. причин на непов. роб. день (тиждень)	4090		
масових невиходів на роботу (страйків)	4100	-	-
інших причин	4110	-	
	4120		
	4130		

Продовження додатку А

## Розділ III. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	21846,4
Фонд основної заробітної плати	5020	13672,6
Фонд додаткової заробітної плати	5030	7057,9
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	2168
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	4889,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1115,9
з них: матеріальна допомога	5070	679,3
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	436,6
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5090	399,9
	5100	
	5110	

## Розділ IV. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати за грудень 2019 р.

(заповнюється за останній місяць кварталу – березень, червень, вересень, грудень)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, усього(сума ряд. 6020 – 6120)	6010	287
у тому числі у розмірі, грн:	6020	12
до однієї мінімальної заробітної плати	6030	59
від однієї мінімальної заробітної плати до 4000,00	6040	167
від 4000,01 до 5000,00	6050	28
від 5000,01 до 5500,00	6060	16
від 5500,01 до 6000,00	6070	-
від 6000,01 до 7000,00	6080	4
від 7000,01 до 8000,00	6090	1
від 8000,01 до 10000,00	6100	
від 10000,01 до 15000,00	6110	
від 15000,01 до 20000,00	6120	269
понад 20000,00	6130	-
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	-

Закінчення додатку А

## Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року		
		середньо-облікова кількість, осіб	фонд оплати праці, тис.грн.	відпрацьовано, людино-годин
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	84	6540,5	145111
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	1	16,0	
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	-	-	

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня 2019 р.

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству
А	Б	1
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, одиниць	8010	1
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	8020	1
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн.	8030	1600
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн.	8040	1600

## Розділ VII. Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, за січень–грудень 2017 р.
А	Б	1
Сума витрат підприємства на утримання робочої сили крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис. грн	9010	45,3
у тому числі:		
витрати на соціальне забезпечення працівників	9020	13,1
витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	9030	7,9
витрати на забезпечення працівників житлом	9040	-
витрати на професійне навчання	9050	19,8
інші витрати на робочу силу	9060	4,5

Звіт з праці  
за січень - грудень \_\_\_\_ 2020 р.

Розділ I. Кількість працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, осіб	
		усього	з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	3020	71	10
з них на новостворені робочі місця	3030	13	
Вибуло працівників	3040	83	13
з них з причин: змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	3050	--	--
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	83	13
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	296	89
	3080		
	3090		

Розділ II. Використання робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, усього (ряд. 4020 + ряд. 4040)	4010	570269	
Відпрацьований час	4020	529864	
Невідпрацьований час (сума рядків з 4050 до 4110)	4040	40405	
з нього з причин: щорічних відпусток (основних та додаткових)	4050	31354	246
тимчасової непрацездатності	4060	881	88
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	4070	240	108
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	-	-
переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	4090		
масових невиходів на роботу (страйків)	4100	-	-
інших причин	4110	-	
	4120		
	4130		



## Продовження додатку Б

## Розділ III. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	26568,7
Фонд основної заробітної плати	5020	17082,2
Фонд додаткової заробітної плати	5030	8267
з нього:	5040	2964
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	5303
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1219,5
з них:	5070	729,4
матеріальна допомога	5080	490,1
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5090	601,5
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5100	
	5110	

Розділ IV. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати  
за      грудень      2020      р.

(заповнюється за останній місяць кварталу – березень, червень, вересень, грудень)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, усього(сума ряд. 6020 – 6120)	6010	272
у тому числі у розмірі, грн:	6020	2
до однієї мінімальної заробітної плати	6030	2
від однієї мінімальної заробітної плати до 4000,00	6040	15
від 4000,01 до 5000,00	6050	124
від 5000,01 до 5500,00	6060	79
від 5500,01 до 6000,00	6070	29
від 6000,01 до 7000,00	6080	13
від 7000,01 до 8000,00	6090	8
від 8000,01 до 10000,00	6100	1
від 10000,01 до 15000,00	6110	
від 15000,01 до 20000,00	6120	254
понад 20000,00	6130	-
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)		

## Закінчення додатку Б

## Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року		
		середньо-облікова кількість, осіб	фонд оплати праці, тис.грн.	відпрацьовано, людино-годин
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	85	7223,3	147078
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	2	12,3	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	1	23,6	
	7050			

## Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня 2020\_\_р.

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству
А	Б	1
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, одиниць	8010	1
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	8020	1
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн.	8030	3200
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн.	8040	3200

## Розділ VII. Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, за січень–грудень 2018 р.
А	Б	1
Сума витрат підприємства на утримання робочої сили крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис. грн	9010	64,3
у тому числі:		
витрати на соціальне забезпечення працівників	9020	12,1
витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	9030	6,7
витрати на забезпечення працівників житлом		-
витрати на професійне навчання		34,0
інші витрати на робочу силу		11,5

## баланс (ф. 1ПВ (міс))

засічень – грудень 2019 р.

## Розділ І. Кількість працівників і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць	За період з початку року
А	Б	1	2
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	1010	277	280
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн. з одним десятковим знаком	1020	2184,4	
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн. з одним десятковим знаком	1030		
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1040	296	292
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	1050	50541	561218
з нього відпрацьовано, людино-годин	1060	49884	529864
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн. з одним десятковим знаком (із ряд. 1020)	1070		2184,4
Пояснення до розділу І.			
Назва показників	Основна причина відхилення		
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040 гр.1) + ; – 25% і більше порівняно з попереднім періодом	_____		
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070 / ряд. 1040 × 1000) + ; – 10% і більше порівняно з попереднім періодом	_____		

Розділ ІІ. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплатах із соціального страхування  
на 1 Січня 2019 р.

*(назва місяця наступного після звітнього періоду)*

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис.грн.з одним десятковим знаком	2010	-
з неї утворена у попередні роки	2020	-
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб	2030	-
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис.грн.з одним десятковим знаком	2040	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати за рахунок бюджетних коштів, тис.грн. з одним десятковим знаком (із ряд. 2010)	2050	-
з неї місцевий бюджет	2060	-
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис.грн. з одним десятковим знаком (із ряд. 2050)	2070	-

## Звіт з праці (ф. 1-ПВ (міс))

засічень – грудень 2020 р.

## Розділ І. Кількість працівників і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць	За період з початку року
А	Б	1	2
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	1010	279	282
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн. з одним десятковим знаком	1020	2234,1	26607,3
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн. з одним десятковим знаком	1030	402,1	4789,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1040	292	286
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	1050	50321	572352
з нього відпрацьовано, людино-годин	1060	49984	518316
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн. з одним десятковим знаком (із ряд. 1020)	1070	2231,1	26568,7
Пояснення до розділу І.			
Назва показників	Основна причина відхилення		
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040 гр.1) + ; – 25% і більше порівняно з попереднім періодом			
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070 / ряд. 1040 × 1000) + ; – 10% і більше порівняно з попереднім періодом			

Розділ ІІ. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплатах із соціального страхування  
на 1 січня 2020р.

*(назва місяця наступного після звітнього періоду)*

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис.грн.з одним десятковим знаком	2010	-
з неї утворена у попередні роки	2020	-
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб	2030	-
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис.грн.з одним десятковим знаком	2040	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати за рахунок бюджетних коштів, тис.грн. з одним десятковим знаком (із ряд. 2010)	2050	-
з неї місцевий бюджет	2060	-
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис.грн. з одним десятковим знаком	2070	-

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	145	119
первісна вартість	1001	234	234
накопичена амортизація	1002	89	115
Незавершені капітальні інвестиції	1005	73	27
Основні засоби	1010	14548	18394
первісна вартість	1011	24733	31948
знос	1012	10185	13554
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	967	967
Усього за розділом I	1095	15733	19507
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26415	32160
Виробничі запаси	1101	16324	23856
Незавершене виробництво	1102	1764	2098
Готова продукція	1103	4508	4799
Товари	1104	3817	1407
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	1125	8924	7913
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	732	732
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	3743	6208
у тому числі з податку на прибуток	1136	802	1930
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	685	1773
Гроші та їх еквіваленти	1165	1230	2425
Готівка	1166	38	35
Рахунки в банках	1167	1192	2390
Витрати майбутніх періодів	1170		

## Продовження додатку Д

1	2	3	4
Інші оборотні активи	1190	4445	7573
Усього за розділом II	1195	46174	58784
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	61907	78291
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		22007	22007
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10011	13943
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	32018	35950
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	26448	37473
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	26448	37473
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	2763	2561
розрахунками з бюджетом	1620	89	74
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	141	204
розрахунками з оплати праці	1630	278	372
За одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	170	1164
Усього за розділом III	1695	3441	4868
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	61907	78291

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	167	145
первісна вартість	1001	234	234
накопичена амортизація	1002	67	89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	110	73
Основні засоби	1010	11649	14548
первісна вартість	1011	21658	24733
знос	1012	10009	10185
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	967	967
Усього за розділом I	1095	12893	15733
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	24658	26415
Виробничі запаси	1101	12467	16324
Незавершене виробництво	1102	1265	1764
Готова продукція	1103	3984	4508
Товари	1104	3967	3817
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	1125	9056	8924
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	732	732
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	3258	3743
у тому числі з податку на прибуток	1136	706	802
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	598	685
Гроші та їх еквіваленти	1165	1682	1230
Готівка	1166	39	38
Рахунки в банках	1167	1098	1192
Витрати майбутніх періодів	1170		

## Продовження додатку Е

1	2	3	4
Інші оборотні активи	1190	3985	4445
Усього за розділом II	1195	43969	46174
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	56862	61907
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22007	22007
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10003	10011
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	32010	32018
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	19358	26448
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	19358	26448
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2987	2763
розрахунками з бюджетом	1620	94	89
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	107	141
розрахунками з оплати праці	1630	237	278
За одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	860	170
Усього за розділом III	1695	4285	3441
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	55653	61907



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148719	115305
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	117461	87256
Валовий: прибуток	2090	31258	28049
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	4848	1650
Адміністративні витрати	2130	5115	3312
Витрати на збут	2150	14305	10198
Інші операційні витрати	2180	5485	4645
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11201	11544
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	10	174
Фінансові витрати	2250	6052	4704
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5159	6804
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1227	868
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3932	5936
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3932	5936

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	111260	84003
Витрати на оплату праці	2505	26569	21846
Відрахування на соціальні заходи	2510	5845	4806
Амортизація	2515	3395	2583
Інші операційні витрати	2520	16537	13176
Разом	2550	163606	126414

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		


Аналіз динаміки показників господарської діяльності ТОВ  
«Укрінвестпромторг»

Показники	Одиниці виміру	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарної продукції	тис. грн.	115305	148719	33414	28,97
2. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	115305	148719	33414	28,97
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	87256	117461	30205	34,62
4. Чистий прибуток (прибуток)	тис. грн.	5936	3932	-2004	-33,76
5. Темпи зростання активів підприємства	%	108,87	126,47	17,6	16,16
6. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	13098,5	16471	2372,5	25,75
7. Коефіцієнт зносу	%	46,21	41,18	-5,03	-10,89
8. Фондовіддача основних засобів	-	8,80	9,03	0,23	2,61
9. Фондомісткість	-	0,114	0,111	-0,003	-2,63
10. Фондоозброєність	тис. грн./особу.	44,24	56,41	12,17	27,51
11. Питома вага необоротних активів в загальній вартості активів	%	24,10	25,14	1,04	4,32
12. Середньооблікова чисельність штатного персоналу	чол.	296	292	-4	-1,35
13. Середньообліково-ва чисельність персоналу	чол.	297	295	-2	-0,67
14. Фонд оплати праці всього персоналу	тис.грн.	2184,4	2234,1	49,7	2,28

## Продовження додатку Ж


15. Фонд оплати праці штатного персоналу, в т. ч.:		21846,4	26568,7	4722,3	21,62
-фонд основної заробітної плати;	тис. грн.	13672,6	17082,2	3409,6	24,94
- фонд додаткової заробітної плати		7057,9	8267	1209,1	17,13
- надавки та доплати		1115,9	1219,5	103,6	9,28
16. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7354,88	7573,22	218,34	2,97
17. Середньогодинна продуктивність праці	тис. грн./люд.-год.	0,21	0,28	0,07	33,33
18. Середньоденна продуктивність праці	тис. грн./люд.-днів	1,68	2,24	0,56	33,33
19. Середньорічна продуктивність праці	тис. грн./особу	388,23	504,13	115,9	29,85
20. Трудомісткість	люд.-год./тис.грн.	4,76	3,56	-1,2	-25,21
21. Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	-	0,189	0,179	-0,01	5,29
22. Номінальний фонд робочого часу, всього, в т. ч.:	людино-дні	572352	570269	-2083	0,36
не відпрацьований час		54036	40405	-13631	25,23
23. Рентабельність продукції	%	32,15	26,61	-5,54	17,23
24. Чиста рентабельність продаж	%	5,15	2,64	-2,51	48,74


docs.google.com



## Аналіз рівня задоволеності соціальним пакетом

Оберіть із запропонованих відповідей, варіант, що відповідає вашому рівню задоволеності вказаного елемента соціального пакету

 **karinapdpmg@gmail.com**  
(без совместного доступа)  
[Сменить аккаунт](#)



### Корпоративна медична страховка

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно

docs.google.com

### Надання спеціального одягу

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно

### Абонементи в спортивний зал та басейн

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно

### Корпоративний клімат (корпоративи, тимбілдинги)

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно



docs.google.com

### Забезпечення дитячим садочком

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно

### Оплата витрат на професійне навчання

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно

### Подарунки до свят

- не задовільно
- задовільно
- добре
- відмінно

docs.google.com

добре

відмінно

Компенсація витрат на проїзд

не задовільно

задовільно

добре

відмінно

Додаткові бонуси

не задовільно

задовільно

добре

відмінно

Отправить

Очистить форму

Компанія Google не має ніякого відношення до цього контенту. [Сообщение о нарушении](#) - [Условия использования](#) - [Политика конфиденциальности](#)

Google Формы



## Анкета

«Оцінка ступеню значущості факторів мотивації праці працівників на підприємстві «Укрінвестпромторг» з використанням теорії А. Маслоу»

Шановний співробітник підприємства!

Просимо Вас зазначити (відмітити галочкою):

вік: 18-25 26-35 36-45 46-55 старше 56 .

стать: чол жін .

стаж роботи у компанії: менше року від 1 року до 5 більше 5 років \_

Вам потрібно відмітити галочкою 7 найважливіших для Вас факторів.

Фактор мотивації	Відмітка
Творчість	
Особистісний ріст	
Безпека для здоров'я	
Довіра	
Реалізація ідей	
Просування по кар'єрних сходах	
Рішення задач	
Моральність	
Статус	
Соціальні зв'язки	
Увага	
Самопізнання	
Досягнення	
Неупередженість	
Повага	
Комфорт	
Спілкування	
Фізіологічні потреби(дихання, сон, підтримка температури)	
Причетність до групи людей	
Самоповага	
Репутація підприємства	
Визнання	
Упевненість у майбутньому	
Співробітництво	
Значимість	
Захищеність	
Стабільність	
Підтримка	
Розвиток	
Самоактуалізація	

