

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА
ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Формування системи мотивації праці персоналу
підприємства на основі розробки соціального пакету (на матеріалах
ПРАТ «Хмельниччина-Авто»)»

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
Рудановська Марія-
Анастасія Андріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. доцентка, Процюк Н.Ю.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рудановська М.-А. А. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства на основі розробки соціального пакету (на матеріалах ПРАТ «Хмельниччина-Авто»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 68 с.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад формування системи мотивації праці персоналу підприємства. Розкрито сутність соціального пакету як структурованої сукупності матеріальних і нематеріальних стимулів, що спрямовані на підвищення задоволеності працівників, їх професійної активності та трудової відданості. Визначено ключові параметри ефективного соціального пакету, уточнено його роль у формуванні конкурентних переваг. Проаналізовано наявний мотиваційний комплекс ПРАТ «Хмельниччина-Авто». Дослідження дало змогу оцінити рівень відповідності чинних мотиваційних інструментів потребам персоналу та стратегічним орієнтирам підприємства. Сформовано напрями вдосконалення мотиваційної системи, які охоплюють матеріальні стимули, програми професійного розвитку, інструменти нематеріальної підтримки, корпоративні соціальні ініціативи та розвиток внутрішньої культури. Розроблено модель оптимізованого соціального пакету для ПРАТ «Хмельниччина-Авто», яка передбачає впровадження гнучких бонусних програм, розширення страхової підтримки, створення цифрової навчальної платформи, запуск програми балансу професійного та особистого розвитку та оновлення механізмів внутрішньої комунікації.

Ключові слова: мотивація праці, соціальний пакет, персонал, стимулювання, корпоративна культура, розвиток, ефективність, управління персоналом.

ABSTRACT

Rudanovska M.-A. A. Formation of a system of motivation of the enterprise's personnel based on the development of a social package (based on materials of PJSC «Khmelnyskyi-Avto»). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 68 p.

In the master's thesis, a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied foundations of forming an employee motivation system at an enterprise was carried out. The essence of a social benefits package is revealed as a structured set of material and non-material incentives aimed at increasing employee satisfaction, professional activity, and work commitment. The key parameters of an effective social package are defined, and its role in forming competitive advantages of the enterprise and balancing personnel policy is clarified.

The existing motivation system of PJSC Khmelnychchyna-Avto was analyzed. The study made it possible to assess the level of alignment between current motivational tools, employee needs, and the strategic priorities of the enterprise. Directions for improving the motivation system were formulated, covering material incentives, professional development programs, non-material support instruments, corporate social initiatives, and the development of internal corporate culture.

A model of an optimized social benefits package for PJSC Khmelnychchyna-Avto was developed, which provides for the introduction of flexible bonus programs, expansion of insurance coverage, creation of a digital training platform, implementation of a work-life balance program, and improvement of internal communication mechanisms.

Keywords: labor motivation, social package, personnel, incentives, corporate culture, development, efficiency, human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ	8
1.1. Сутність, значення та роль соціального пакету в системі мотивації сучасного підприємства	8
1.2. Структура соціального пакету та підходи до його розробки	12
РОЗДІЛ 2	17
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ.....	17
2.1. Загальна характеристика соціального пакету підприємства	17
2.2. Оцінка ефективності діючого соціального пакету підприємства	24
РОЗДІЛ 3	37
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАКЕТУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ	37
3.1. Розробка опцій соціального пакету для персоналу підприємства на основі індивідуального підходу до мотивації праці	37
3.2. Оцінювання ефективності впровадження соціального пакету для персоналу підприємства на основі індивідуального підходу до мотивації праці.....	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68
Додаток А	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення. Ключовим завданням для будь-якого підприємства стає формування гнучкої системи мотивації, здатної не лише забезпечити високі результати праці, а й підтримувати соціальну стабільність колективу. Одним із найефективніших інструментів сучасної мотиваційної політики виступає соціальний пакет, який поєднує економічні, психологічні та соціальні стимули. Для українських підприємств, особливо у складних умовах воєнного часу, створення збалансованої системи соціальних гарантій є передумовою підвищення конкурентоспроможності, збереження кадрового потенціалу та формування позитивного іміджу роботодавця. Саме тому дослідження процесу формування системи мотивації праці на основі розробки соціального пакета є актуальним та має вагомим практичне значення.

Проблематика формування системи мотивації персоналу та соціального пакета розглядається у працях Баранник Л. Б. [1], Бикова А., Воронова В. [3], Моргай [37], які досліджували управління структурою соціального пакета. Методологічні підходи до соціального менеджменту висвітлено І. Хпекторенком, І. Хожило та М. Хожило [56], а соціально-управлінські практики – у працях В. Поповича та Т. Новака [42]. Водночас, попри значну кількість наукових праць, залишається невирішеною проблема адаптації моделей соціального стимулювання до умов функціонування українських підприємств, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування, діагностика стану та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хмельниччина-Авто» на основі оптимізації соціального пакета.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні основи формування системи мотивації праці та соціального пакета підприємства;
- дослідити сучасні тенденції застосування соціальних пакетів у практиці вітчизняних і зарубіжних компаній;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «Хмельниччина-Авто» та оцінити поточний стан його соціальної політики;
- проаналізувати ефективність діючої системи мотивації праці персоналу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення соціального пакета та визначити очікувані результати їх впровадження;
- оцінити ефективність запропонованих заходів і вплив їх реалізації на розвиток підприємства.

Об’єкт дослідження – процес мотивації праці персоналу підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо удосконалення соціального пакета як складової системи мотивації персоналу ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічність і достовірність отриманих результатів. Метод аналізу застосовано для розділення системи мотивації праці та соціального пакета на окремі елементи, визначення їх функціональної ролі та впливу на поведінку персоналу. Метод синтезу дозволив узагальнити отримані дані та сформувати інтегроване уявлення про мотиваційну систему підприємства. Індукція використана для формування висновків на основі окремих спостережень під час аналізу результатів анкетування працівників, тоді як дедукція дала змогу перевірити загальні теоретичні положення щодо мотивації на прикладі конкретного підприємства. Економіко-статистичні розрахунки забезпечили кількісну оцінку продуктивності праці, витрат на персонал та економічної ефективності

впровадження оновленого соціального пакета. Анкетне опитування застосовано з метою виявлення рівня задоволеності працівників соціальними гарантіями та мотиваційними інструментами. Порівняльний метод використано для зіставлення поточного стану системи мотивації з рекомендованими моделями та для оцінки динаміки показників за 2022–2024 роки. Графічний метод дав можливість наочно відобразити тенденції, результати опитування та пропорції у структурі соціальних програм. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд соціального пакета як цілісної системи. Методи структурно-функціонального аналізу використано для визначення взаємозв'язків між матеріальними та нематеріальними складовими мотивації, а також для обґрунтування їхнього інтегрального впливу на ефективність управління персоналом.

Практична значущість. Отримані результати мають практичну цінність для підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Запропонований механізм формування соціального пакета може бути використаний у діяльності підприємств автомобільного сектору для зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Розроблені рекомендації також мають універсальний характер і можуть бути адаптовані в інших організаціях із подібною структурою управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, містить 16 таблиць, 7 рисунків, 60 джерел у списку літератури та один додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ

1.1. Сутність, значення та роль соціального пакету в системі мотивації сучасного підприємства

У сучасних умовах конкурентного ринку праці та воєнного стану соціальний пакет набуває особливого значення як інструмент підтримки стабільності колективу й соціального захисту працівників. Він поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані не лише на підвищення залученості, лояльності й продуктивності персоналу, а й на забезпечення соціальної безпеки, психологічної стійкості та адаптації працівників до кризових умов функціонування підприємств.

Останніми роками поняття соціального пакету все активніше використовується у сфері регулювання соціально-трудових відносин на національному ринку праці. Попри це, значна частина підприємств, організацій і установ досі сприймає його лише як додаткове фінансове навантаження, зумовлене необхідністю конкурувати за кваліфіковані трудові ресурси [12]. Водночас сучасна система соціальних пільг і гарантій, що надаються роботодавцем понад вимоги законодавства, стає ефективним інструментом залучення, утримання та розвитку професійних кадрів. За таких умов особливої ваги набуває формування соціального пакету, який відповідає потребам працівників, стратегічним цілям підприємства та принципам конкурентоспроможності на ринку праці [3].

У науковій літературі не сформовано однозначного визначення поняття «соціальний пакет», адже його зміст і структура істотно відрізняються залежно від підходів дослідників, галузевої специфіки та соціально-економічних умов

функціонування підприємств. Для порівняльного аналізу доцільно узагальнити основні трактування цього поняття, подані різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до трактування поняття «соціальний пакет»

Автор	Поняття
Моргай Л. А. [37]	Сукупність усіх соціальних пільг, гарантій і виплат, що надаються працівникам підприємства, відображаючи комплекс зобов'язань роботодавця перед персоналом.
Каблуча Ю. С. [25]	Система фінансових, матеріальних і нематеріальних стимулів, які сприяють підвищенню добробуту працівників та надаються понад основну заробітну плату з метою посилення їх трудової мотивації.
Боярчук Х. П. [5]	Форма матеріальної підтримки персоналу, що передбачає надання пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад установлену заробітну плату.
Василик А. В. [9]	Елемент компенсаційної системи підприємства, який охоплює додаткові соціальні виплати, пільги та послуги, що надаються на основі корпоративних цінностей і орієнтації на потреби працівників для підвищення їх зацікавленості у трудовій діяльності.

Примітка: складено автором.

Після аналізу різних підходів, ми пропонуємо визначати соціальний пакет як комплекс фінансових, матеріальних і нематеріальних стимулів, що надаються роботодавцем понад установлені законодавством гарантії з метою підвищення рівня соціальної захищеності, задоволеності працею та мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності [42].

Важливо зазначити, що еволюція уявлень про соціальний пакет відображає трансформацію підходів до соціального забезпечення працівників. У радянський період основний акцент робився на державних гарантіях і колективних формах підтримки – забезпеченні житлом, медичним обслуговуванням, дитячими садками, санаторіями [41]. Після переходу до ринкової економіки функції соціального захисту частково перейшли до роботодавців, що зумовило формування корпоративних систем винагороди. Сучасний соціальний пакет поєднує матеріальні, нематеріальні та психологічні стимули, орієнтовані на індивідуальні потреби працівників, розвиток їхньої лояльності та підвищення ефективності праці [58].

Розуміння ролі соціального пакету у системі мотивації праці неможливе без урахування еволюції теоретичних підходів до вивчення мотиваційних процесів. У науковій літературі існує низка концепцій, які пояснюють, як різні чинники впливають на поведінку працівників, їхню зацікавленість у досягненні результатів та ставлення до винагороди [17]. Саме через призму цих теорій можна обґрунтувати доцільність формування соціального пакету як ефективного інструменту стимулювання праці [1]. Узагальнення основних положень класичних і сучасних теорій мотивації подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Теоретичні підходи до вивчення мотивації праці, що пояснюють роль соціального пакету

Теорія	Основна ідея	Пояснення ролі соціального пакету
Ієрархія потреб	Людина прагне послідовного задоволення потреб - від фізіологічних до потреб самореалізації	Соціальний пакет задовольняє базові та соціальні потреби (безпека, належність, повага), створюючи підґрунтя для мотивації до праці
Двофакторна теорія	Існують фактори задоволення (мотиваційні) та незадоволення (гігієнічні)	Соціальний пакет діє як гігієнічний фактор, усуває незадоволення й може стати мотиваційним, якщо включає елементи розвитку
Теорія набутих потреб	Працівників мотивують потреби у досягненні, владі та належності	Елементи соціального пакету, що підтримують командну взаємодію, навчання, визнання, підсилюють мотивацію досягнень
ERG-модель	Виділено три групи потреб: існування, зв'язку, зростання	Соціальний пакет поєднує задоволення базових потреб і стимулює розвиток, забезпечуючи гнучкість між рівнями мотивації
Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікуваного результату і винагороди	Соціальний пакет підсилює очікування справедливої винагороди, підвищуючи впевненість у взаємозв'язку між зусиллями та результатом
Теорія справедливості	Люди оцінюють справедливість винагород порівняно з іншими	Соціальний пакет забезпечує відчуття рівності, знижує ризик демотивації через нерівномірний розподіл благ
Теорія підкріплення	Поведінка залежить від наслідків, які її підкріплюють	Надання соціальних пільг і бонусів виступає позитивним підкріпленням бажаної трудової поведінки

Примітка: складено автором на основі [4, 30, 39, 48, 50].

Аналіз наведених теорій показує, що соціальний пакет виконує багатофункціональну роль у системі мотивації персоналу. У межах класичних підходів він забезпечує задоволення базових і соціальних потреб працівників, а сучасні концепції підкреслюють його значення як інструменту справедливого стимулювання, підкріплення бажаної поведінки й формування відчуття стабільності [10, 38].

Соціальний пакет розглядається як інтегрований елемент системи мотивації, що поєднує матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули [34]. Його ефективність полягає у створенні збалансованого поєднання різних форм заохочення, які впливають на трудову поведінку працівників, підвищують їх задоволеність працею, залученість і рівень лояльності до підприємства [31]. Узагальнено зв'язок між видами стимулів та їхнім впливом на персонал подано у табл.1.3.

Таблиця 1.3. Зв'язок між видами стимулів та їх впливом на трудову поведінку працівників

Види стимулів	Основні елементи	Вплив на трудову поведінку працівників
Матеріальні	Заробітна плата, премії, надбавки, соціальні виплати, компенсації	Підвищення зацікавленості у результатах праці, орієнтація на досягнення кількісних і якісних показників
Нематеріальні	Професійний розвиток, навчання, гнучкий графік, моральне заохочення, корпоративна культура	Зростання внутрішньої мотивації, розвиток лояльності, покращення психологічного клімату
Соціальні	Медичне страхування, підтримка сім'ї, оздоровлення, соціальні гарантії, заходи корпоративної підтримки	Формування почуття стабільності, соціальної захищеності, згуртованості колективу, зниження плинності кадрів

Примітка: складено автором на основі [2, 6, 19, 28, 56, 60].

Отже, соціальний пакет є потужним інструментом формування стабільної мотивації персоналу. Його ефективність полягає не лише у матеріальній підтримці працівників, а й у створенні відчуття соціальної захищеності, приналежності до колективу та впевненості у майбутньому. Саме через систему пільг, компенсацій,

медичного страхування, програм розвитку й турботи про добробут працівників підприємство формує стійку внутрішню мотивацію до праці. Комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних компонентів соціального пакету забезпечує довготривалу зацікавленість персоналу у професійному зростанні, зміцнює лояльність і підвищує загальну результативність трудової діяльності.

1.2. Структура соціального пакету та підходи до його розробки

У процесі формування ефективної структури соціального пакету підприємство стикається з необхідністю узгодження економічних можливостей, стратегічних цілей і соціальних очікувань персоналу. Соціальний пакет перестає бути лише інструментом компенсації - він перетворюється на важливий елемент корпоративної мотиваційної політики, який забезпечує баланс між інтересами роботодавця й працівників. Його побудова потребує системного підходу, що враховує галузеву специфіку, кадрову структуру, рівень соціальної зрілості колективу та зовнішні умови, зокрема воєнний контекст, який актуалізує питання соціальної безпеки [7].

Зазвичай у структурі соціального пакету виокремлюють три основні складові. Обов'язковий або базовий соціальний пакет охоплює заходи, визначені трудовим законодавством. До нього належать: забезпечення належних умов праці відповідно до вимог законодавства, колективного договору чи угоди сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; своєчасна і повна виплата заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій, закріплених у колективних угодах [19].

Компенсаційний пакет охоплює заходи та виплати, які покликані відшкодувати працівникові витрати, пов'язані з виконанням трудових функцій.

До таких належать оплата мобільного зв'язку, палива чи амортизації у разі використання особистого транспорту для службових потреб, витрати на проживання при роботі у відрядженнях або в іншому населеному пункті, часткова чи повна оплата навчання [26].

Конкурентний соціальний пакет формується за ініціативою роботодавця й містить додаткові послуги, спрямовані на підвищення мотивації та лояльності персоналу. Він може включати медичне страхування, преміювання, безкоштовне харчування, подарунки до визначних дат, участь у програмах недержавного пенсійного забезпечення, користування корпоративним транспортом або авто, організацію відпочинку працівників та інші стимули [23]. Для забезпечення ефективності системи мотивації праці важливо структурувати соціальний пакет відповідно до рівнів забезпечення та очікуваних потреб персоналу [16].

Рівнева структура соціального пакета дає змогу враховувати професійний статус, функціональні обов'язки, результати діяльності та соціальні очікування персоналу (табл. 1.4). Такий підхід забезпечує диференціацію мотиваційних інструментів відповідно до категорій працівників і дозволяє більш об'єктивно поєднати індивідуальні потреби з можливостями підприємства

Таблиця 1.4. Структура соціального пакету за рівнями забезпечення

Рівень	Види заходів	Цільові групи персоналу	Очікувані мотиваційні ефекти
1	2	3	4
Базовий	Законодавчо визначені гарантії, оплата праці, відпустки, соціальне страхування	Усі працівники підприємства	Забезпечення базової соціальної стабільності, відчуття захищеності, зниження соціальної напруги
Компенсаційний	Оплата мобільного зв'язку, відряджень, навчання, використання транспорту	Працівники, які виконують службові поїздки, займають адміністративні або технічні посади	Підвищення відповідальності, зростання задоволеності умовами праці, стимулювання до ефективного виконання завдань

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Корпоративний	Медичне страхування, програми оздоровлення, подарунки, корпоративні заходи	Основний і кваліфікований персонал, фахівці середньої ланки	Підвищення лояльності, формування почуття належності до організації, поліпшення морального клімату
Інноваційний	Гнучкий графік, дистанційна робота, розвиток кар'єри, програми work-life balance	Керівники, молоді спеціалісти, висококваліфіковані фахівці	Формування внутрішньої мотивації, залученість, прагнення до самореалізації та професійного розвитку

Примітка: складено автором на основі [18, 33, 32, 8, 13, 35, 47].

Аналіз свідчить, що багаторівнева структура соціального пакету дозволяє реалізувати принцип диференційованого підходу до мотивації персоналу. Базовий рівень забезпечує соціальну стабільність і гарантії, компенсаційний сприяє підвищенню відповідальності й продуктивності, корпоративний формує лояльність та командну згуртованість, а інноваційний стимулює професійний розвиток і самореалізацію. Поєднання цих рівнів створює гнучку систему заохочення, яка підсилює внутрішню мотивацію працівників і зміцнює конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Зміст соціального пакету на підприємстві визначається характером завдань, які він покликаний реалізувати [46]. Основними завданнями, що вирішує роботодавець у процесі впровадження соціального пакету, є вдосконалення системи медичного обслуговування працівників, розвиток пенсійного забезпечення, покращення житлових умов, зміцнення здоров'я персоналу та формування культури здорового способу життя. Важливим напрямом є також підтримка творчого потенціалу працівників і розвиток професійно-кадрових ресурсів із урахуванням сучасних демографічних тенденцій [15]. Порівнюючи завдання соціального пакету з пріоритетами соціальної політики підприємства, можна дійти висновку, що його зміст безпосередньо визначається стратегічними напрямами цієї

політики [45]. Отже, соціальний пакет відображає соціально-політичний вимір діяльності підприємства, спрямований на підвищення якості життя персоналу та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу [49].

У наукових джерелах представлено низку підходів до формування соціального пакету на підприємстві. Вони різняться залежно від принципів побудови системи мотивації та соціальної політики організації. Зокрема, виділяють такі підходи:

- встановлення єдиного набору опцій соціального пакету для всіх працівників підприємства;
- диференціація опцій відповідно до ієрархічної структури з метою підкреслення соціального чи адміністративного статусу окремих категорій персоналу;
- формування соціального пакету залежно від грейду посади, коли зі зростанням рівня посади збільшується кількість доступних опцій;
- поєднання грейдингової системи з групами оплати праці під час визначення складу соціального пакету;
- надання соціальних переваг на основі особистих заслуг, досягнень і результатів діяльності працівника;
- використання принципу «кафетерію», що передбачає можливість вибору працівником певних програм чи послуг із запропонованого переліку;
- застосування принципу «шведського столу», який дозволяє обирати набір опцій на визначену грошову суму;
- монетаризація соціального пакету або його окремих елементів, тобто надання працівникові права отримати грошову компенсацію замість користування конкретною соціальною послугою [14].

У міжнародній практиці формування соціальних пакетів широко застосовуються інтегровані моделі управління винагородами, які ґрунтуються на

концепціях «Total Rewards» та «Employee Value Proposition (EVP)» [36]. Підхід Total Rewards передбачає комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів, що охоплюють заробітну плату, бонуси, програми розвитку, корпоративну культуру та баланс між роботою і особистим життям. У країнах Європейського Союзу та США така система використовується для створення довгострокової лояльності, залучення висококваліфікованих фахівців і формування позитивного іміджу роботодавця [57]. Концепція Employee Value Proposition розглядає соціальний пакет як частину загальної ціннісної пропозиції роботодавця, що відображає не лише матеріальні вигоди, а й корпоративні принципи, можливості кар'єрного зростання, психологічний комфорт і соціальну відповідальність компанії. В українських умовах адаптація цих моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку праці та формуванню сучасної системи мотивації персоналу, орієнтованої на розвиток людського потенціалу [24].

Отже, ефективна структура соціального пакету є важливою складовою сучасної системи мотивації персоналу, оскільки забезпечує збалансоване поєднання економічних, соціальних та психологічних стимулів. Рівнева побудова соціального пакету дає змогу враховувати різні категорії працівників і специфіку їхніх потреб, створює умови для підвищення продуктивності, лояльності та професійної зацікавленості. Розробка соціального пакету потребує системного підходу, який включає діагностику потреб персоналу, визначення пріоритетів соціальної політики підприємства, розрахунок ресурсних можливостей і періодичну оцінку ефективності його елементів. Використання гнучких підходів, зокрема моделей «кафетерію» або «Total Rewards», дозволяє адаптувати соціальні програми до динамічних умов ринку праці та забезпечити довготривалий мотиваційний ефект. Таким чином, соціальний пакет виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку його кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ

2.1. Загальна характеристика соціального пакету підприємства

ПрАТ «Хмельниччина-Авто» є учасником українського автомобільного ринку та має тривалий досвід у сфері технічного обслуговування й реалізації автотранспортних засобів. Підприємство входить до складу корпорації «УкрАвто», яка визнана однією з провідних компаній в автомобільній галузі України [40]. Актуальні відомості про підприємство подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні відомості про ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»
Статутний капітал	14 844 670 грн
Дата заснування	25 листопада 1994
Код ЄДРПОУ	03112917
Директор	Сиволожський Дмитро Вячеславович
Адреса	Україна, 29015, Хмельницька область, місто Хмельницький, проспект Миру, будинок 102
Основний вид діяльності	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

Примітка: складено автором на основі [43].

ПрАТ «Хмельниччина-Авто» є офіційним дилером корпорації «УкрАвто» та реалізує автомобілі марок Mercedes-Benz, Opel, Chevrolet, Daewoo, ЗАЗ, ВАЗ, Chery, LandMark, а також комерційний транспорт ТАТА, JAC, I-VAN. Підприємство виконує продаж, технічне обслуговування, ремонт транспортних засобів, реалізує запчастини й аксесуари, надає консультаційні послуги та бере участь у корпоративних програмах концерну [40, 51].

На рис. 2.1 узагальнено основні види послуг, що пропонуються ПрАТ «Хмельниччина-Авто», які відображають багатогалузевий характер його

діяльності.

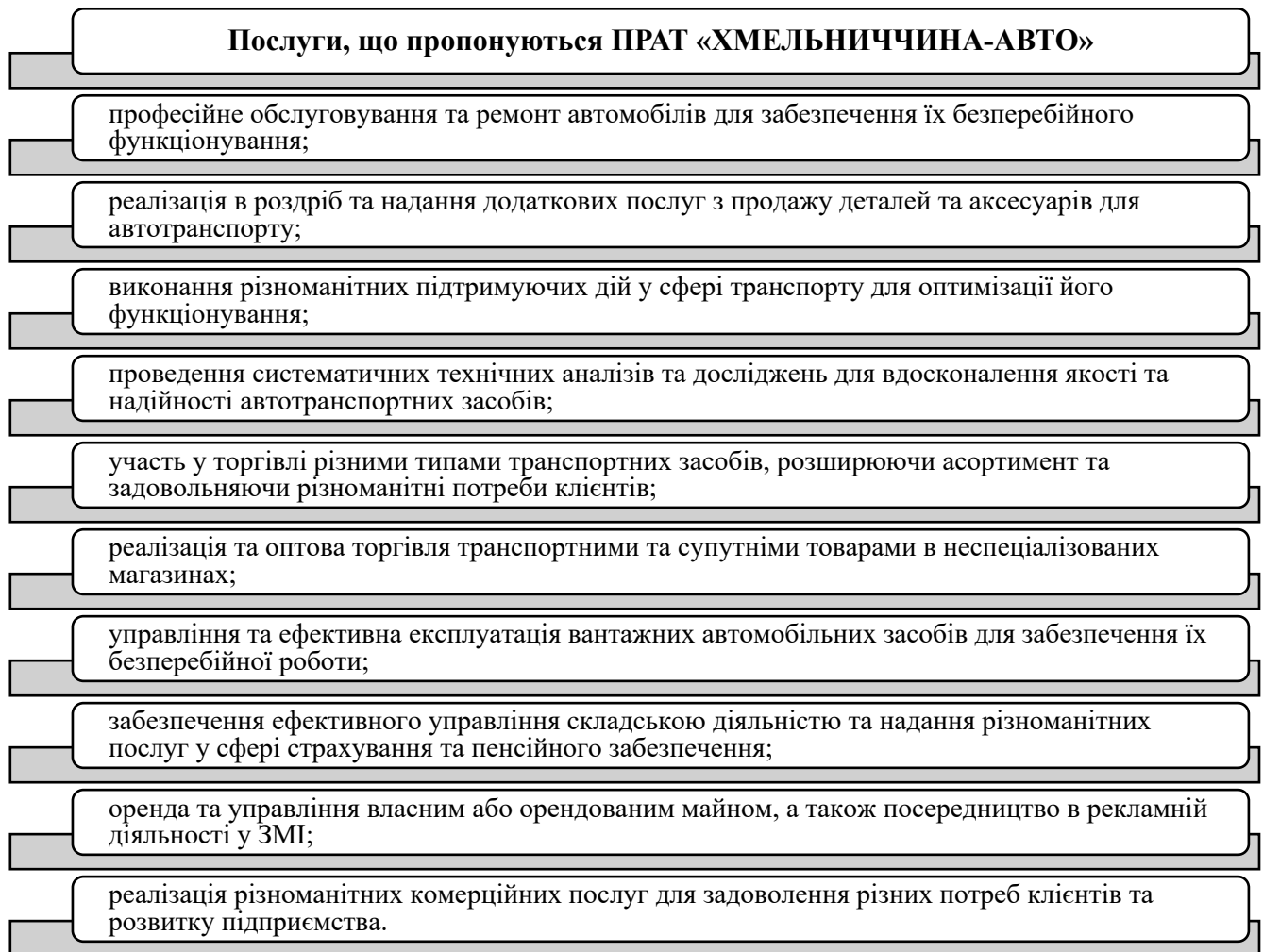


Рисунок 2.1 – Послуги, що пропонуються ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором на основі [51].

Для кількісної оцінки розвитку основних напрямів діяльності підприємства в табл. 2.2 наведено динаміку реалізації послуг та виконання робіт ПРАТ «Хмельниччина-Авто» за 2022-2024 роки. Представлені дані дають змогу простежити зміни у структурі доходів, визначити провідні напрями діяльності та оцінити їхній внесок у загальний фінансовий результат підприємства.

Таблиця 2.2. Аналіз динаміки реалізації послуг та виконання робіт ПРАТ «Хмельниччина-Авто», тис. грн.

Вид продукції/послуг	Роки						Темпи зростання	
	2022	%	2023	%	2024	%	2023/2022	2024/2023
Продаж автомобілів	282425	69,8	303062	71.20	352 900	71.20	107.30	116.46
Продаж автомобільних запчастин і аксесуарів	20654	5,1	25360	5.95	29 550	5.96	122.81	116.52
Технічне обслуговування автомобілів	78456	19,4	81450	19.13	94 800	19.13	103.81	116.38
Надання послуг евакуатора	890	0,2	700	0.16	820	0.17	78.65	117.14
Інші послуги	22023	5,4	24463	5.76	27 610	5.74	111.08	112.86
Всього	404448	100	435035	100	505 680	100	107.6	116.36

Примітка: складено автором на основі [20–22].

Основним джерелом доходів залишається продаж автомобілів – понад 71 % від загального обсягу реалізації. Сервісні послуги та продаж запчастин формують додаткові 25 %, що забезпечує стабільність грошових потоків і створює можливості для розширення преміальної системи. Зростання доходів у 2024 році на 16,36 % підтверджує фінансову спроможність підприємства підтримувати соціальні програми.

З метою оцінювання результативності господарської діяльності, виявлення тенденцій зміни основних показників та визначення динаміки розвитку ПРАТ «Хмельниччина-Авто» у 2022-2024 рр. здійснено узагальнення ключових техніко-економічних характеристик підприємства. Проведений аналіз дозволяє простежити зміни у масштабах діяльності, ефективності використання ресурсів, фінансових результатах та рентабельності, що відображає загальну економічну стабільність і конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку автомобільних послуг. Узагальнені результати наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників функціонування ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», тис. грн. за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення %	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	404 448	674 317	495 680	+269 869	+66,7	-178 637	-26,5
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	73	70	63	-3	-4,1	-7	-10,0
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	5 542	9 633	7 876	+4 091	+73,8	-1 757	-18,2
Фонд оплати праці, тис. грн	18 683	22 087	22 909	+3 404	+18,2	+822	+3,7
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	21 323	26 294	30 305	+4 971	+23,3	+4 011	+15,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	371 455	623 318	457 898	+251 863	+67,8	-165 420	-26,5
Чистий прибуток, тис. грн	8 122	16 490	4 330	+8 368	+103,0	-12 160	-73,7
Витрати на 1 грн продукції, грн	0,92	0,92	0,92	0,00	0,0	0,00	0,0
Рентабельність продукції, %	8,88	8,18	8,26	-0,70	-7,9	+0,08	+1,0
Рентабельність витрат, %	2,19	2,64	0,94	+0,45	+20,5	-1,70	-64,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	60 438 *	68 705	67 687	+8 267	+13,7	-1 018	-1,5
Фондовіддача, тис. грн	6,69	9,82	7,32	+3,13	+46,8	-2,50	

Примітка: складено автором на основі [44, 53–55].

У 2023 році чистий дохід зріс на 66,7 %, а середня заробітна плата підвищилась до 26,3 тис. грн. У 2024 році темпи зростання знизилися, проте фонд оплати праці збільшився до 22,9 млн грн, що дозволило підтримувати обсяг соціальних витрат і забезпечити реалізацію внутрішніх програм розвитку персоналу. Загалом підприємство зберігає фінансову стійкість, належний рівень оплати праці та контрольовані витрати, проте для підвищення прибутковості

потребує вдосконалення системи мотивації персоналу й підвищення ефективності використання ресурсів.

В умовах динамічного ринку ключовим чинником успіху підприємства стає не лише якість продукції чи послуг, а й ефективне управління людськими ресурсами. Відповідна кадрова політика, спрямована на формування стабільного та мотивованого колективу, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. У ПрАТ «Хмельниччина-Авто» функції кадрового управління виконує відділ кадрів, що відповідає за підбір персоналу, організацію навчання, адаптацію нових працівників, ведення кадрової документації та планування резерву кадрів. Незважаючи на відсутність окремої HR-служби в сучасному розумінні, діяльність відділу зорієнтована на реалізацію ключових завдань з управління персоналом. Особливу увагу підприємство приділяє питанням мотивації працівників, як важливому елементу забезпечення високої продуктивності, лояльності персоналу та зниження плинності кадрів. Мотиваційні інструменти включають як матеріальні стимули (оплата праці, преміювання, надбавки), так і нематеріальні (можливості кар'єрного зростання, навчання, позитивна корпоративна культура).

У ПрАТ «Хмельниччина-Авто» структура управління побудована з урахуванням функціонального принципу, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між підрозділами. Така модель дає змогу ефективно координувати роботу окремих відділів і служб, уникати дублювання функцій, забезпечувати належний рівень контролю за виконанням управлінських рішень і підтримувати стабільність внутрішніх комунікацій. Організаційна структура передбачає наявність лінійних керівників, функціональних спеціалістів та допоміжних служб, діяльність яких спрямована на досягнення спільних стратегічних цілей підприємства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором на основі [51, 52].

Оцінка якісного складу персоналу дозволяє виявити внутрішню організацію праці, співвідношення управлінських і виробничих кадрів, а також визначити потенціал для розвитку та просування працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Загальна структура персоналу ПРАТ «Хмельниччина-Авто» за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022	2023	2024
Управлінський персонал	27 (36,9 %)	26 (36,6 %)	24 (38,1 %)
- Керівники	6 (8,2 %)	6 (8,4 %)	5 (7,9 %)
- Спеціалісти	17 (23,3 %)	16 (22,5 %)	14 (22,2 %)
- Технічні працівники	4 (5,5 %)	6 (8,4 %)	5 (7,9 %)
Виробничий персонал	46 (63,0 %)	43 (60,5 %)	39 (61,9 %)
Разом	73 (100,0 %)	71 (100,0 %)	63 (100,0 %)

Примітка: складено автором на основі [20–22].

У структурі персоналу переважає виробничий сегмент (понад 60 %). Частка управлінців коливається у межах 36-38%, що свідчить про збереження функціонального балансу між управлінською та виконавчою ланками. Зменшення чисельності персоналу на 10 осіб за три роки пояснюється оптимізацією процесів і частковою автоматизацією. Така структура обумовлює необхідність поєднання матеріальних стимулів для виробничого персоналу й нематеріальних для спеціалістів і керівників.

У ПрАТ «Хмельниччина-Авто» кадрове забезпечення здійснюється через відділ кадрів, який виконує ключові функції у сфері управління персоналом. До основних завдань відносяться підбір кадрів, їх розстановка відповідно до кваліфікації, організація навчання та атестації, а також планування кар'єрного зростання. Попри відсутність окремої HR-служби, діяльність відділу охоплює основні елементи сучасного кадрового менеджменту: формування кадрового резерву, адаптацію нових співробітників, контроль за дотриманням трудового законодавства та розвиток системи внутрішніх комунікацій. Важливою складовою є реалізація мотиваційної політики, яка передбачає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки), так і нематеріальні (можливість навчання, стабільність зайнятості, позитивний мікроклімат у колективі). В умовах зниження загальної чисельності персоналу підприємство акцентує увагу на утриманні кваліфікованих працівників, що є критично важливим для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Важливо зазначити, що у системі управління персоналом ПрАТ «Хмельниччина-Авто» застосовуються переважно економічні та адміністративні методи впливу, що спрямовані на забезпечення дотримання трудової дисципліни, реалізацію посадових інструкцій, стимулювання через систему оплати праці та преміювання [11]. Поряд із цим, поступово впроваджуються елементи соціального

управління, зокрема, через колективні договори, заходи з підтримки мікроклімату в колективі та навчальні ініціативи.

Отже, ПрАТ «Хмельниччина-Авто» належить до стабільно діючих підприємств автомобільної галузі, що поєднує діяльність із продажу транспортних засобів, технічного обслуговування та реалізації запчастин. У 2024 році обсяги реалізації зросли на 16,36 %, що свідчить про відновлення ринку та поступове розширення діяльності підприємства. Кадрова структура загалом зберігає сталі пропорції, однак спостерігається зменшення чисельності персоналу з 73 до 63 осіб, що може бути пов'язано з оптимізацією штату, автоматизацією окремих процесів або зміною внутрішньої організації праці. Ефективний фонд робочого часу становить близько 1805 годин на одного працівника, що відповідає середньогалузевим показникам

2.2. Оцінка ефективності діючого соціального пакету підприємства

Соціальний пакет ПрАТ «Хмельниччина-Авто» виконує важливу функцію в системі мотивації персоналу, поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяють підвищенню трудової активності, стабілізації колективу та формуванню лояльності до роботодавця. У 2024 році загальні витрати на соціальні програми становили близько 2,4 млн грн, що дорівнює 10,5 % фонду оплати праці. Підприємство належить до корпорації «УкрАвто», тому політика соціального забезпечення має уніфікований характер, адаптований до фінансових можливостей регіональної філії.

Для оцінки результативності кадрової політики підприємства доцільно проаналізувати зміни у складі штатних працівників у динаміці. У табл. 2.5 наведено відповідні показники за 2021-2023 роки, що дозволяє простежити ключові тенденції.

Таблиця 2.5. Чисельність штатних працівників ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Назва показників	2022	2023	2024	Темп зростання, %
Кількість прийнятих штатних працівників	4	7	5	71.43
Кількість звільнених штатних працівників	7	9	6	66.67
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	73	71	63	88.73
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	0	0	0	100.00
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	71	66	63	95.45
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн	6700	6700	7100	106,0

Примітка: складено автором на основі [20–22].

З наведених даних видно, що чисельність персоналу ПрАТ «Хмельниччина-Авто» поступово зменшується: з 73 осіб у 2022 році до 63 у 2024-му, що свідчить про оптимізацію штату. Кількість прийнятих і звільнених працівників залишається невисокою, тобто кадрові зміни мають плановий характер. Аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Хмельниччина-Авто» дозволяє зробити висновок, що мотивація працівників, як матеріальна, так і організаційна, потребує постійного перегляду й удосконалення. Зокрема, за умов скорочення колективного складу важливим завданням є утримання кваліфікованих кадрів шляхом посилення внутрішньої лояльності, професійного зростання та прозорості системи заохочень.

Для оцінки ефективності кадрової структури на підприємстві було проаналізовано показники витрат робочого часу середньооблікового працівника (табл. 2.6). Дані свідчать про раціональне використання робочого фонду: середня тривалість робочого дня становила 7,62 години, а ефективний фонд робочого часу за рік – 1805 годин. Відпустки та інші допустимі неявки на роботу перебувають у межах допустимих значень, що підтверджує стабільність трудової дисципліни.

Таблиця 2.6. Витрати робочого часу за даними середньооблікового працівника в ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Показник	Звітний період
1. Календарний фонд робочого часу, дні	366
2. Кількість неробочих днів, в тому числі:	
- святкових	8
- вихідних	85
3. Кількість календарних робочих днів (номінальний фонд)	273
4. Неявки на роботу, дні, в тому числі:	
- чергові і додаткові відпустки	36.1
- відпустки у зв'язку з пологами	22.8
- по хворобі	0.8
- інші неявки, дозволені законодавством	9.8
- прогули	1.0
- цілодобові простої	0.5
5. Число робочих днів в році (п.3-п.4)	236.9
6. Середня тривалість робочого дня (номінальна)	7.67
7. Втрати часу у зв'язку з скороченням тривалості робочого дня, год., в тому числі:	
- для зайнятих на важких і шкідливих роботах	0.05
- простої (через нестачу сировини, енергії, поломку устаткування або порушення трудової дисципліни)	0.02
8. Середня тривалість робочого дня, год. (п.6-п.7)	7.62
9. Ефективний фонд робочого часу одного робітника (п.8 x п.5)	1805

Примітка: складено автором на основі [20–22].

Для оцінки динаміки витрат на оплату праці та визначення структури фонду заробітної плати доцільно проаналізувати показники за останні три роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Динаміка фонду оплати праці та його складових за 2022-2024 роки ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Назва показників	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Фонд оплати праці штатних працівників	4659,2	5727,9	6370,7
Фонд основної заробітної плати	2307,5	2568,8	2850,0
Фонд додаткової заробітної плати	2351,7	3159,1	3520,0
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	582,8	559,7	620,0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	1605,0	2237,5	2450,0

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	95,4	-	70,0
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-
Матеріальна допомога	-	-	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-
Оплата за невідпрацьований робочий час	68,5	361,9	400,0

Примітка: складено автором на основі [20-22]

У 2022-2024 роках фонд оплати праці ПрАТ «Хмельниччина-Авто» зріс із 4659,2 тис. грн до 6370,7 тис. грн. Основними чинниками стали підвищення базових окладів і преміальної частки. Найбільше зростання спостерігається за додатковою заробітною платою (+49,7%) і систематичними преміями (+52,6%), що підтверджує посилення ролі матеріального стимулювання. Разом із тим, низка статей, таких як матеріальна допомога, заохочувальні виплати та індивідуальні пільги, залишалися відсутніми протягом трьох років, що є негативним сигналом і свідчить про недостатній розвиток соціальної підтримки персоналу ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Частка надбавок і доплат зросла незначно (на 6,4%), що вказує на обмежене застосування індивідуальних стимулів. Загалом структура фонду оплати праці демонструє стабільне зростання основних складових, але потребує розширення соціальних і компенсаційних виплат для підвищення гнучкості системи мотивації та лояльності працівників.

Організація праці на ПрАТ «Хмельниччина-Авто» побудована на офіційному працевлаштуванні всіх 63 штатних працівників із повним дотриманням вимог трудового законодавства. Єдиний соціальний внесок сплачується вчасно та в повному обсязі, заробітна плата виплачується двічі на місяць без затримок. У 2024 році середньомісячна заробітна плата за розрахунками на основі фонду оплати праці становила приблизно 30,3 тис. грн, що на 15 % вище рівня попереднього року. За оцінками працівників, реальний рівень оплати сприймається як конкурентний

порівняно з іншими підприємствами галузі, хоча частина персоналу вважає за необхідне посилити диференціацію тарифних ставок між адміністративними та виробничими посадами.

Важливо зазначити, що фонд оплати праці штатних працівників у 2024 році становив 22 909,0 тис. грн, що на 3,7 % більше, ніж у 2023 році (22 087,0 тис. грн). Зростання відбулося переважно за рахунок підвищення базових окладів і премій, пов'язаних із виконанням планів продажів автомобілів і сервісних послуг. Премії та надбавки систематичного характеру займають 14 % від загального фонду оплати праці, що є прийнятним рівнем матеріального стимулювання, проте нижчим за середньогалузевий показник (16-18 %). Середній розмір квартальних премій становив 9-12 тис. грн для адміністративного персоналу та 6-8 тис. грн для виробничих працівників. Така диференціація мотивує до підвищення результативності, але потребує вдосконалення критеріїв преміювання для підвищення прозорості оцінювання. Витрати на соціальні виплати (оплата відпусток, лікарняних, індексація, страхові внески) становили 4 722,0 тис. грн, або 20,6 % від фонду оплати праці, що відповідає нормативним межам. Загалом соціально-економічна складова характеризується стабільністю і фінансовою передбачуваністю, однак потенціал для підвищення гнучкості преміальної системи залишається.

Аналіз кадрової динаміки ПрАТ «Хмельниччина-Авто» за 2022-2024 роки засвідчує поступове скорочення чисельності персоналу з 73 до 63 осіб, що пов'язано з оптимізацією управлінської структури та частковою автоматизацією сервісних процесів. Плинність кадрів становить близько 9 %, що є помірним рівнем для дилерських підприємств. Середній стаж роботи перевищує 4 роки, а 95,4 % працівників охоплені колективним договором, який гарантує щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 дні та додаткові 3 дні для працівників із понад 10-річним стажем. У 2024 році оплачено 94 % днів відпусток, середня сума відпускнух –

15,2 тис. грн. ПрАТ «Хмельниччина-Авто» активно розвиває внутрішню систему навчання. На професійне навчання у 2024 році спрямовано 286 тис. грн (1,2 % фонду оплати праці), участь у тренінгах узяли 48 % працівників. Курси охоплювали технічне обслуговування моделей Mercedes-Benz, роботу з клієнтами, сервісну комунікацію. Водночас система розвитку персоналу ще не є комплексною: відсутні індивідуальні програми підвищення кваліфікації та механізми кар'єрного планування.

Для аналізу нематеріальної складової соціального пакета проведено опитування серед працівників ПрАТ «Хмельниччина-Авто» (Додаток А). Участь узяли представники адміністративного, технічного та виробничого персоналу. У вибірку увійшло 40 респондентів. До опитування залучено адміністративних працівників (28 % вибірки), виробничий персонал (47 %) та технічних спеціалістів (25 %). Такий розподіл забезпечив репрезентативність результатів, оскільки всі основні категорії працівників були пропорційно представлені. Для детальнішої візуалізації результатів анкетування розподіл оцінок працівників подано графічно (рис. 2.3–2.7).

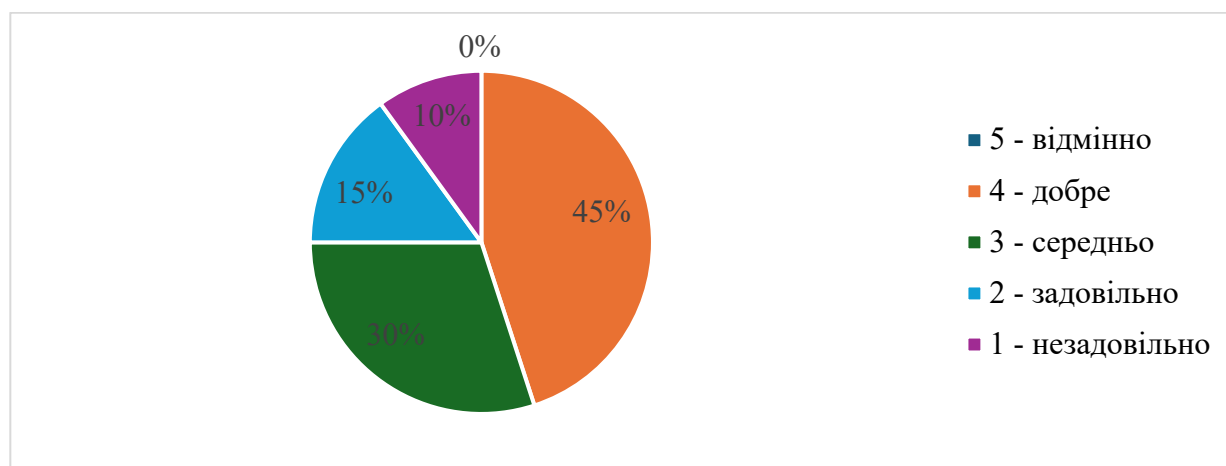


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей працівників щодо рівня заробітної плати на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором.

На рис. 2.3 відображено результати оцінки рівня заробітної плати працівників. 45 % респондентів оцінили її на рівні 4 бали, 30 % – 3 бали, 15 % – 2 бали, а 10 % – 1 бал. Ніхто з опитаних не поставив 5 балів, що свідчить про відсутність повного задоволення рівнем оплати праці навіть серед найбільш лояльних працівників. Більшість працівників вважають оплату праці конкурентною, однак частина персоналу очікує перегляду тарифів для робітничих посад, де навантаження є вищим.

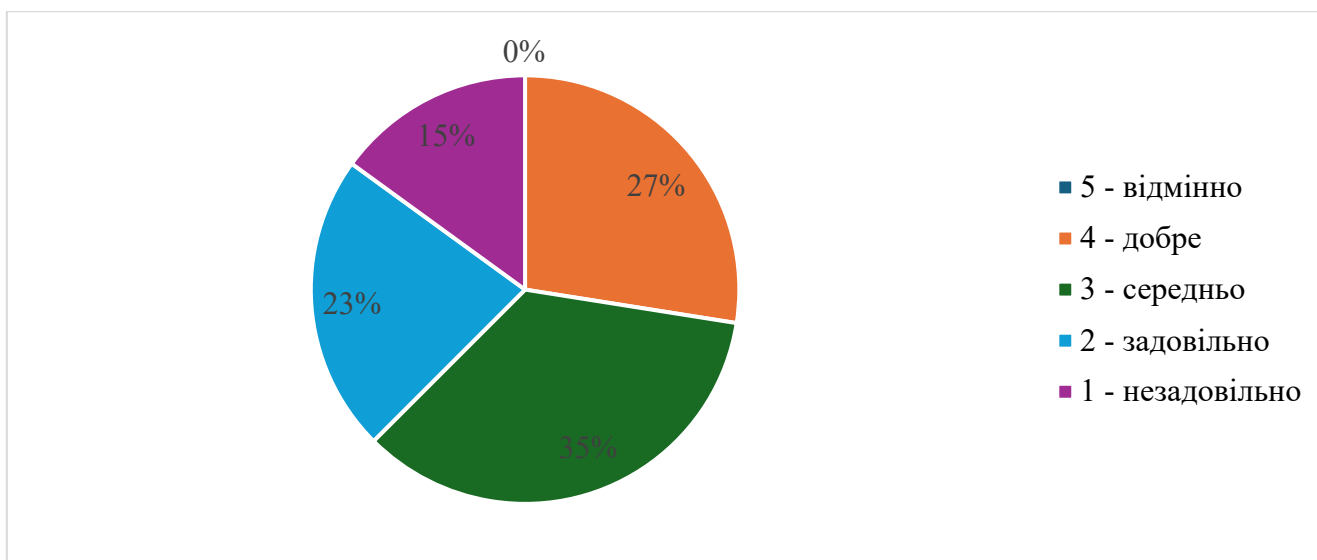


Рисунок. 2.4 – Оцінка працівниками ефективності преміювання на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором.

Згідно рис. 2.4 оцінки розподілилися так: 35 % респондентів поставили 3 бали, 27 % – 4 бали, 23 % – 2 бали, 15% – 1 бал. Працівники на ПрАТ «Хмельниччина-Авто» позитивно відзначають регулярність премій, проте звертають увагу на нечіткість критеріїв нарахування. Середній показник задоволеності – 3,3 бали, що свідчить про необхідність удосконалення принципів прозорості, диференціації винагороди та зв'язку між результатами праці й розміром премії.

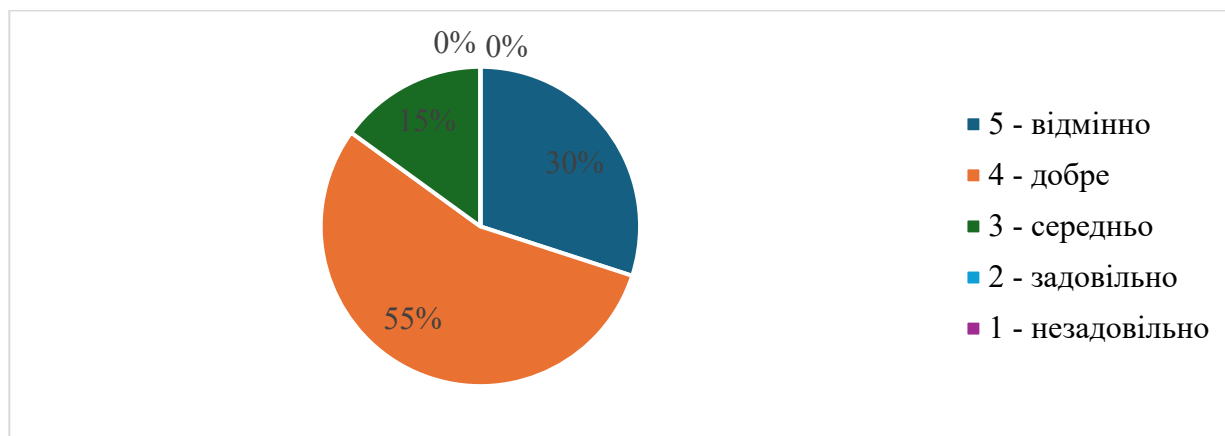


Рисунок 2.5 – Розподіл оцінок умов праці та безпеки на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором.

Зазначений показник отримав найвищу середню оцінку. 55 % респондентів поставили 4 бали, 30 % – 5 балів, а 15 % – 3 бали (рис. 2.5). Жоден працівник на ПрАТ «Хмельниччина-Авто» не оцінив умови нижче 3 балів. Результати засвідчують належну організацію робочого простору, забезпечення засобами індивідуального захисту та виконання вимог охорони праці. Такий рівень безпеки позитивно впливає на стабільність колективу та підвищує довіру до роботодавця.

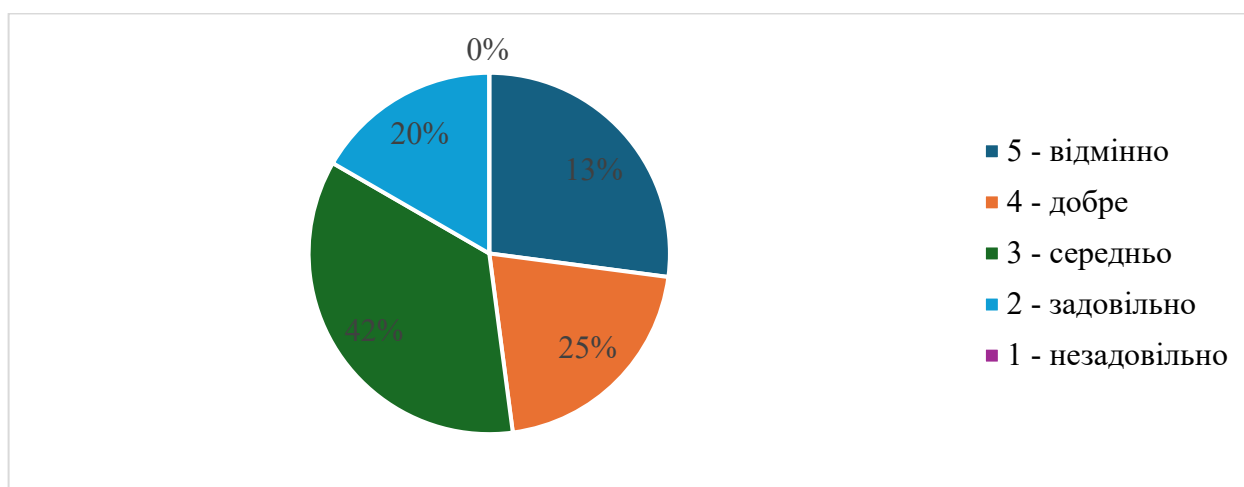


Рисунок 2.6 – Рівень задоволеності можливостями навчання персоналу на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором.

На рис. 2.6 відображено, що 42 % працівників поставили 3 бали, 25 % – 4 бали, 20 % – 2 бали, 13 % – 5 балів. Показник отримав найнижчу середню оцінку – 3,1 бали, що пояснюється нерівномірністю доступу до навчальних програм і браком системності в плануванні розвитку кадрів. Значна частина персоналу вказала на відсутність індивідуальних планів підвищення кваліфікації та недостатню кількість тренінгів для виробничих працівників. Працівники ПрАТ «Хмельниччина-Авто» висловили зацікавленість у впровадженні коротких курсів із сервісу, технічних інновацій та клієнтської комунікації, а також у можливості внутрішнього наставництва.

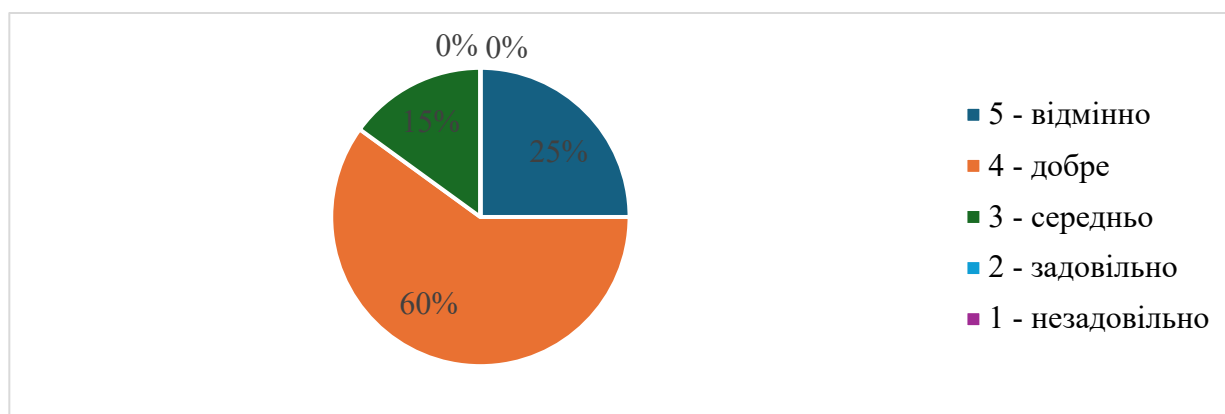


Рисунок 2.7 – Рівень задоволеності корпоративним кліматом на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка: складено автором.

Більшість респондентів 60 % – оцінили корпоративну атмосферу на 4 бали, 25 % – на 5 балів, а 15 % – на 3 бали (рис. 2.7). Отримані дані свідчать про наявність сприятливого психологічного клімату на ПрАТ «Хмельниччина-Авто», довіри в колективі та достатнього рівня комунікації між працівниками і керівництвом.

Для оцінки рівня забезпеченості соціальними елементами проведено аналіз наявності базових компонентів, що відносяться до п'яти основних груп: фінансові стимули, медичне забезпечення, соціальні гарантії, професійний розвиток і корпоративна культура (табл. 2.8). Кожен елемент оцінювався за трьома рівнями:

- «+» - повною мірою реалізовано;

- «±» - частково реалізовано або в обмеженому обсязі;
- «-» - відсутній на підприємстві.

Таблиця 2.8. Аналіз наявності складових соціального пакета на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Група складових	Елементи соціального пакета	Наявність на підприємстві
1. Фінансові стимули та компенсації	Премії, надбавки, одноразові заохочення	+
	Оплата понаднормових годин, відпусток, лікарняних понад мінімальні норми	±
	Матеріальна допомога при народженні дитини, весіллі, виході на пенсію	-
	Покриття витрат на харчування, транспорт, мобільний зв'язок	±
2. Медичне та страхове забезпечення	Добровільне медичне страхування (індивідуальне або колективне)	-
	Оплата профілактичних оглядів, вакцинацій	±
	Програми підтримки психічного здоров'я, консультації психолога	-
	Страхування життя або від нещасних випадків	±
3. Соціальні гарантії та пільги	Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи	±
	Додаткові оплачувані дні відпустки	+
	Пільги для працівників із дітьми, осіб з інвалідністю	±
	Корпоративні заходи, святкові подарунки, організація відпочинку	+
4. Професійний розвиток	Оплата навчання, курсів, участі у конференціях	±
	Можливість кар'єрного зростання	±
	Наставництво, коучинг, внутрішні тренінги	+
5. Корпоративна культура та нематеріальні аспекти	Комфортні умови праці, сучасне обладнання	+
	Сприятливий психологічний клімат у колективі	+
	Система внутрішніх комунікацій, відкритість керівництва	±
	Участь у соціальних чи волонтерських ініціативах компанії	±
Усього реалізовано повністю («+»)	7 з 20 елементів	35 %
Реалізовано частково («±»)	9 з 20 елементів	45 %
Відсутні («-»)	4 з 20 елементів	20 %

Примітка: складено автором.

Аналіз показує, що соціальний пакет ПрАТ «Хмельниччина-Авто» має середній рівень комплексності: 80 % елементів реалізовано повністю або частково.

Найбільш розвиненими напрямками є фінансові стимули та корпоративна культура, що свідчить про стабільність системи преміювання і сприятливий психологічний клімат у колективі. Водночас медичне забезпечення та програми професійного розвитку залишаються менш сформованими - на підприємстві відсутнє повноцінне медичне страхування, а навчання здійснюється епізодично.

З метою комплексного аналізу соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто» застосовано метод експертного оцінювання. Такий підхід дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні характеристики соціальних заходів, визначити вагомість кожного елемента системи соціальної підтримки персоналу та сформувані інтегральний показник, що відображає загальний рівень ефективності соціальної політики підприємства. Експерти мали досвід роботи у сфері управління персоналом понад 5 років, що забезпечило високу узгодженість результатів (коефіцієнт конкордації $W \approx 0,8$). До переліку складових увійшли: оплата праці та преміювання, навчання і розвиток персоналу, соціальні гарантії та медичне забезпечення, умови праці й охорона здоров'я, корпоративна культура та нематеріальна мотивація (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Результати ранжування складових соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто» експертами

Складові соціального пакета	Експерти										Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Оплата праці та преміювання	7	8	6	8	7	9	8	9	7	8	77
2. Навчання та професійний розвиток	6	7	7	6	8	7	8	8	8	7	72
3. Соціальні гарантії та медичне забезпечення	6	6	5	6	7	8	7	7	7	7	66
4. Умови праці та охорона здоров'я	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	62
5. Корпоративна культура та нематеріальна мотивація	5	5	6	5	6	6	6	7	5	5	56
Разом	333										

Примітка: складено автором.

Отримані результати свідчать, що найбільшу кількість балів набрали складові, пов'язані з оплатою праці, преміюванням та розвитком персоналу, що означає, що для експертів саме матеріальне стимулювання та можливість

професійного зростання є визначальними чинниками ефективного соціального пакета. Нижчі оцінки отримали блоки, пов'язані з корпоративною культурою та нематеріальною мотивацією, що вказує на потребу посилення уваги до психологічних і комунікаційних аспектів роботи з персоналом.

Після проведення ранжування кожного елемента соціального пакета визначено вагу (коефіцієнт значущості) кожної складової, що розраховувалася на основі середніх оцінок експертів і нормувалася для забезпечення їхньої порівнянності. Результати розрахунків узагальнено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. Результати експертної оцінки складових соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Складові соціального пакета	Експерти										Середнє значення коефіцієнта вагомості (w)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Оплата праці та преміювання	0,145	0,156	0,138	0,147	0,133	0,153	0,145	0,156	0,138	0,147	0,246
Навчання та професійний розвиток	0,125	0,137	0,138	0,110	0,152	0,119	0,145	0,138	0,138	0,137	0,226
Соціальні гарантії та медичне забезпечення	0,114	0,117	0,098	0,110	0,133	0,136	0,127	0,121	0,117	0,110	0,200
Умови праці та охорона здоров'я	0,098	0,107	0,110	0,100	0,114	0,106	0,118	0,110	0,100	0,107	0,182
Корпоративна культура та нематеріальна мотивація	0,082	0,084	0,090	0,080	0,095	0,086	0,091	0,082	0,084	0,082	0,146
Разом	1,000										

Примітка: складено автором.

Нормовані коефіцієнти вагомості показують, що найбільш значущими елементами соціального пакета для експертів є система оплати праці та преміювання (0,246), а також навчання й професійний розвиток (0,226). Менш вагомими, але все ще важливими, залишаються соціальні гарантії та медичне забезпечення (0,200) і умови праці та охорона здоров'я (0,182). Найменшу частку у загальній оцінці посідає корпоративна культура та нематеріальна мотивація (0,146). Такий розподіл узгоджується з результатами анкетування працівників і

підтверджує, що в системі соціальної політики підприємства домінують матеріальні та освітньо-професійні стимули.

З урахуванням отриманих нормованих коефіцієнтів вагомості та середніх оцінок задоволеності працівників розраховано інтегральний показник ефективності соціального пакета:

$$E_{\text{заг}} = \sum(w_i \times S_i) 0,246 \times 3,8 + 0,226 \times 4,0 + 0,200 \times 3,6 + 0,182 \times 3,4 + 0,146 \times 3,1 = 3,93, \quad (2.1)$$

де $E_{\text{заг}}$ – інтегральний показник ефективності соціального пакета. w_i – нормований коефіцієнт вагомості i -того показника, S_i – середній бал задоволеності i -тим елементом соціального пакета, n – кількість показників.

Максимально можливе значення становить 5, тому відхилення від найвищого рівня ефективності дорівнює:

$$\Delta E = (5 - 3,93) / 5 \times 100 \% = 21,4 \%, \quad (2.2)$$

де ΔE – відхилення фактичного рівня ефективності від максимального, %.

Значення середніх оцінок за п'ятибальною шкалою отримано в результаті анкетування працівників (табл. 2.3), а коефіцієнти вагомості - на основі експертного оцінювання (табл. 2.5). Такий підхід дав змогу поєднати внутрішнє сприйняття персоналу з професійною оцінкою значущості соціальних елементів і сформулювати інтегральне уявлення про рівень розвитку соціального пакета підприємства.

Соціальний пакет ПрАТ «Хмельниччина-Авто» характеризується стабільністю та високим рівнем реалізації основних соціальних гарантій. Найвагомішими складовими визначено оплату праці та преміювання (0,246), а також навчання й професійний розвиток (0,226). Інтегральний показник ефективності становить 3,93 бала, що відповідає високому рівню соціальної забезпеченості персоналу при відхиленні від максимуму на 21,4 %.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАКЕТУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ

3.1. Розробка опцій соціального пакету для персоналу підприємства на основі індивідуального підходу до мотивації праці

В умовах посилення конкуренції на ринку праці питання ефективності мотивації персоналу набуває особливої актуальності. За результатами опитування міжнародного кадрового порталу HeadHunter, лише близько 38 % українських респондентів мають на роботі соціальний пакет, при цьому його структура й зміст часто не відповідають очікуванням працівників [27]. Така ситуація зумовлює необхідність розроблення сучасних моделей соціальної підтримки працівників, орієнтованих на індивідуальні мотиви та реальні потреби персоналу.

Водночас результати аналізу діяльності ПрАТ «Хмельниччина-Авто», проведеного у попередньому розділі, засвідчили, що соціальний пакет підприємства відіграє вагомую роль у підтриманні стабільності колективу, забезпеченні соціальної захищеності та зниженні ризику плинності кадрів. За результатами проведеного дослідження у попередньому розділі встановлено, що соціальний пакет ПрАТ «Хмельниччина-Авто» відіграє вагомую роль у підтриманні стабільності персоналу та забезпеченні соціальної захищеності працівників. Підприємство дотримується вимог законодавства у сфері трудових відносин, своєчасно виплачує заробітну плату, надає пільги, проводить корпоративні заходи та інвестує в підвищення кваліфікації кадрів. Разом із тим результати анкетування засвідчили, що попри загалом позитивну оцінку умов праці та корпоративного клімату (понад 80 % респондентів задоволені вказаними аспектами), існують

проблемні зони, пов'язані з прозорістю системи преміювання, недостатньою регулярністю навчальних програм і обмеженими нематеріальними стимулами. Середній показник задоволеності соціальним пакетом становить 3,66 бали з 5 можливих, що відповідає задовільному рівню, але вказує на потребу вдосконалення мотиваційної політики.

В умовах конкурентного ринку автомобільних послуг ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників збереження професійного кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Тому вдосконалення соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто» доцільно розглядати як стратегічний напрям розвитку організації, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти управління людськими ресурсами.

Враховуючи тенденції розвитку ринку праці, доцільно трансформувати діючу систему соціальних гарантій у гнучку модель індивідуальних опцій, що дозволить кожному працівникові формувати власний набір пільг і стимулів відповідно до особистих потреб, життєвих пріоритетів та етапу професійного розвитку. Такий підхід сприятиме зростанню довіри між працівником і роботодавцем, підвищить рівень залученості та дозволить точніше узгоджувати інтереси персоналу з корпоративними цілями підприємства.

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу доцільно здійснити комплексне оновлення соціального пакета в межах п'яти напрямів: матеріальне стимулювання, професійний розвиток, нематеріальна мотивація, соціальні програми та корпоративна культура, зокрема пропонуємо:

1. Оптимізацію системи матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація залишається провідним чинником трудової активності персоналу, особливо у виробничих підрозділах. Середній бал задоволеності рівнем заробітної плати становить 3,8, а системи преміювання - 3,3, що свідчить про помірний рівень задоволеності. Близько 60 % працівників оцінюють оплату праці як конкурентну,

однак вказують на недостатню прозорість і зрозумілість критеріїв нарахування премій, що потребує перегляду механізму диференціації винагороди та посилення зв'язку між результатами роботи і стимулюючими виплатами.

Удосконалення зазначеного напрямку передбачає впровадження нової преміальної моделі, побудованої на принципах прозорості, справедливості та результативності. Пропонується визначити фіксовану структуру премії: 60 % - за індивідуальні результати праці, 40 % - за колективну ефективність підрозділу. Такий підхід забезпечить баланс між особистими досягненнями й командною роботою, а також підвищить довіру до системи заохочень. Керівникам відділів доцільно проводити щоквартальні звіти перед колективом із поясненням критеріїв преміювання, показників ефективності та досягнутих результатів, що сприятиме відкритості та розумінню працівниками зв'язку між їхнім внеском і винагородою. Крім того, рекомендовано збільшити частку премій у фонді оплати праці з 13 % до 16 %, що відповідає середньогалузевим показникам. Такий крок підвищить гнучкість системи оплати праці, посилить мотиваційний ефект і водночас не спричинить надмірного зростання витрат, оскільки передбачуване збільшення фонду становитиме приблизно 0,8 млн грн на рік. За розрахунками, такі зміни можуть забезпечити зростання продуктивності праці на 6-8 % та скорочення плинності кадрів на 1,5-2 %. Для підтримки трудової дисципліни й формування позитивної поведінкової мотивації доцільно запровадити разові бонуси за відсутність прогулів, дотримання стандартів безпеки, раціоналізаторські пропозиції або участь у волонтерських ініціативах компанії, що стимулюватиме залученість персоналу до корпоративних процесів і зміцнить соціальну відповідальність.

2. Розвиток системи навчання та професійного зростання. Однією з найслабших ланок соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто» залишається відсутність комплексного підходу до навчання та розвитку персоналу. За результатами анкетування, цей показник отримав найнижчу середню оцінку - 3,1

бали, що свідчить про недостатню системність освітніх програм та обмежені можливості підвищення кваліфікації. Близько половини працівників брали участь у тренінгах, однак навчання здебільшого має епізодичний характер і не охоплює всі категорії персоналу.

Для усунення виявлених недоліків пропонуємо створити річну програму навчання персоналу, що передбачатиме як технічні, так і управлінські тренінги. Навчальні заходи мають охоплювати такі напрями:

- технічне обслуговування нових моделей автомобілів;
- сучасні методики продажів і клієнтський сервіс;
- ділове спілкування та вирішення конфліктів;
- стандарти якості та охорони праці.

Окрім зовнішніх курсів, варто впровадити внутрішню платформу електронного навчання «AutoLearning», що дозволить працівникам проходити дистанційні модулі у зручний час та темпі. Платформа має містити короткі інтерактивні курси тривалістю 20-30 хвилин, відеоінструкції, тести для перевірки знань, практичні завдання та розділ «електронна бібліотека» з матеріалами для самостійного опрацювання. Для різних категорій персоналу слід створити окремі навчальні траєкторії: для менеджерів - модулі з управління командою, сервісного маркетингу й клієнтської лояльності; для технічних працівників - матеріали з діагностики автомобілів, цифрових систем керування, стандартів безпеки; для адміністративного персоналу - курси з комунікації, тайм-менеджменту та ділового етикету.

Платформа «AutoLearning» може також стати інструментом внутрішньої сертифікації кадрів: після завершення курсу працівник отримуватиме електронний сертифікат, який враховується під час оцінювання ефективності та планування кар'єрного зростання. Такий підхід дозволить систематизувати процес підвищення

кваліфікації, перевести його у вимір вимірюваних результатів і створити єдину базу компетенцій підприємства.

Для ефективної роботи системи доцільно передбачити щорічний бюджет на навчання у розмірі 2 % від фонду оплати праці (приблизно 460 тис. грн), який покриватиме оплату технічної підтримки платформи, залучення тренерів, оновлення контенту та розробку нових курсів. Такі інвестиції є економічно виправданими, оскільки зменшують плинність кадрів, скорочують період адаптації нових працівників з трьох до двох місяців, підвищують продуктивність праці та якість клієнтського обслуговування. Очікується, що вже впродовж першого року після запуску системи рівень задоволеності працівників можливостями розвитку зросте не менш ніж на 15 %, а середній показник внутрішньої кваліфікаційної оцінки - на 10 %.

Крім того, платформа може бути інтегрована з іншими HR-інструментами підприємства, зокрема системою оцінювання результатів діяльності, плануванням навчання та кадровим резервом, що дозволить не лише контролювати проходження курсів, а й прогнозувати освітні потреби персоналу. У довгостроковій перспективі «AutoLearning» може стати основою корпоративної академії підприємства, що забезпечить самодостатній, безперервний процес розвитку людського капіталу, підвищуючи конкурентоспроможність ПрАТ «Хмельниччина-Авто» на ринку праці.

Доцільним є також запровадження системи наставництва, коли досвідчені фахівці супроводжують новачків у процесі адаптації та отримуватимуть доплату у розмірі 10 % від місячної ставки. Така практика зміцнить корпоративну єдність, передасть професійні знання і знизить навантаження на керівництво. Крім того, слід розробити індивідуальні плани кар'єрного розвитку, що передбачають послідовне проходження етапів навчання, сертифікації та підвищення посад. Запровадження

подібної системи сприятиме довгостроковій мотивації працівників, оскільки створить прозорі можливості професійного зростання.

3. Підсилення нематеріальної мотивації. Нематеріальні чинники відіграють значну роль у підвищенні рівня задоволеності працівників і зміцненні корпоративної лояльності. За результатами анкетування, корпоративний клімат отримав середню оцінку 4,1 бали, що свідчить про позитивне сприйняття внутрішнього середовища колективу. Водночас працівники відзначили недостатню кількість командних ініціатив і заходів, спрямованих на розвиток міжособистісної взаємодії та особистого визнання, що знижує потенціал нематеріальної мотивації.

Першочерговим кроком має стати впровадження програми «Визнання тижня», у межах якої керівники щотижня відзначають працівника, який продемонстрував високі результати, ініціативність або надав допомогу колегам. Навіть символічне визнання підвищує моральний стан колективу та формує позитивну емоційну культуру. Для розвитку внутрішньої комунікації слід регулярно проводити тематичні зустрічі, воркшопи та круглі столи, присвячені обговоренню пропозицій працівників щодо покращення сервісу, умов праці, соціальних ініціатив. Такі заходи сприяють формуванню атмосфери залученості, коли кожен працівник відчуває власний вплив на рішення підприємства.

Особливої уваги потребує створення програми «Balance+», яка має стати елементом внутрішньої політики турботи про добробут персоналу. Концепція базується на принципі гармонійного поєднання професійного навантаження та особистого життя працівників. Програма передбачатиме комплекс заходів, спрямованих на збереження фізичного, психологічного й емоційного здоров'я персоналу. До складу програми варто включити короткострокові додаткові відпустки за тривалість безперервного стажу роботи, дні для медичних обстежень без утрати заробітку, а також часткову компенсацію витрат на заняття спортом, відвідування басейну, фітнес-клубів або участь у культурно-освітніх подіях.

З метою зручності адміністрування доцільно передбачити накопичувальний принцип - працівник зможе самостійно обирати, якими пільгами скористатися протягом року, а невикористані опції переноситимуться на наступний період, що створює відчуття індивідуальної свободи вибору та сприяє формуванню довіри до роботодавця. Програма може реалізовуватися на основі корпоративної платформи, де кожен працівник матиме власний профіль із відображенням доступних опцій, умов використання та балансу накопичених бонусів.

Для підвищення залученості варто розширити ініціативи в межах «Balance+» у напрямі профілактики професійного виснаження: організація семінарів із тайм-менеджменту, тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, консультацій психолога або корпоративного коуча. Важливо створити сприятливе середовище, у якому турбота про власне здоров'я та добробут розглядатиметься не як привілей, а як частина корпоративної культури. Окрім цього, програма може включати сезонні заходи - наприклад, «тижні здоров'я» з лекціями лікарів, благодійні спортивні марафони, внутрішні флешмоби на підтримку активного способу життя. Така діяльність формуватиме позитивну атмосферу, зміцнюватиме командний дух і підвищуватиме відчуття приналежності до спільноти компанії.

Важливо також активізувати систему внутрішнього зворотного зв'язку, яка має стати органічним продовженням програми «Balance+». Доцільно запровадити електронну «скриньку довіри» та регулярні анонімні опитування для збору пропозицій, зауважень і ідей працівників щодо покращення умов праці, мотиваційної системи, внутрішніх комунікацій чи соціальних програм. Відповідальність за опрацювання цих повідомлень доцільно покласти на кадрову службу спільно з відділом корпоративних комунікацій. Результати аналізу варто узагальнювати щоквартально й обговорювати під час зустрічей керівництва з колективом. Такий механізм зворотного зв'язку забезпечить постійну взаємодію між адміністрацією та працівниками, сприятиме відкритості управління,

підвищенню довіри всередині організації та створенню реального каналу впливу персоналу на ухвалення управлінських рішень. Програма «Balance+» у поєднанні з розвиненою системою комунікацій стане важливою складовою сучасної моделі соціального партнерства на підприємстві.

4. Одним із найперспективніших напрямів удосконалення системи мотивації є модернізація соціального пакета шляхом розширення спектра соціальних послуг та забезпечення їх рівнодоступності для всіх категорій персоналу. Проведений аналіз показав, що існуючі пільги переважно поширюються на адміністративних і менеджерських працівників, тоді як виробничий персонал має обмежені можливості користування додатковими соціальними опціями. Така нерівномірність потребує усунення через формування єдиного корпоративного стандарту соціального забезпечення, який би охоплював увесь штат підприємства, незалежно від посади чи підрозділу.

Першим кроком має стати розширення дії добровільного медичного страхування на всіх штатних працівників. На сьогодні страхування здійснюється вибірково, здебільшого для керівного складу, тоді як основна частина персоналу позбавлена доступу до цих послуг. Пропонується укласти колективний договір зі страховою компанією на пільгових умовах, що забезпечить покриття витрат на консультації лікарів, діагностику, стоматологічну допомогу та амбулаторне лікування [59]. Очікуваний обсяг фінансування становитиме близько 500 тис. грн на рік, що дорівнює 2,2 % від фонду оплати праці. Витрати можуть бути розподілені пропорційно між підприємством і працівниками: 80 % оплачує роботодавець, 20 % - добровільна частка учасника програми. Таке співфінансування не створює надмірного навантаження на бюджет підприємства, водночас формує у працівників відчуття персональної відповідальності за власне здоров'я.

Наступним напрямом доцільно визначити створення корпоративної транспортної програми, орієнтованої на працівників, які проживають у віддалених

районах. Пропонуємо організувати щоденне перевезення службовим транспортом або компенсувати витрати на проїзд у громадському транспорті. З урахуванням чисельності персоналу й транспортної відстані потреба у фінансуванні становитиме приблизно 120 тис. грн на рік, що можна реалізувати через спеціальний розділ у фонд оплати праці (далі – ФОП) під назвою «Соціальні доплати та відшкодування», куди щорічно закладатиметься до 0,5 % загального фонду. Така стаття витрат дозволить створити сталі умови для своєчасного прибуття працівників на роботу, а також поліпшить організацію робочого часу у ранкові зміни.

Важливою частиною розширення соціальної політики має стати створення соціального фонду підтримки працівників, призначеного для надання одноразової матеріальної допомоги у випадках складних життєвих обставин - хвороби, втрати працездатності, сімейних криз чи стихійних подій. Формування фонду можливе шляхом відрахування 0,5 % від прибутку підприємства після сплати податків, що становитиме гнучке фінансове джерело для адресної допомоги. Порядок надання такої підтримки регулюватиметься спеціальним положенням, затвердженим керівництвом і погодженим із профспілковим комітетом. Подібна практика є поширеною серед великих європейських компаній, які розглядають соціальні фонди як інструмент підтримки корпоративної солідарності.

З метою посилення довгострокової лояльності працівників варто запровадити накопичувальні програми, що передбачатимуть часткову компенсацію витрат на освіту дітей або на підвищення власної кваліфікації. Внески на такі програми можуть здійснюватися в межах до 1 % фонду оплати праці, а механізм реалізації передбачає створення внутрішнього рахунку працівника, де накопичуватиметься сума, яку можна використати після досягнення певного трудового стажу (наприклад, після трьох років безперервної роботи). Такий інструмент водночас виконує мотиваційну та соціальну функцію, формує у працівників відчуття довгострокової перспективи роботи на підприємстві.

Окремої уваги заслуговує програма корпоративної взаємодії з місцевою громадою, у межах якої можуть бути реалізовані ініціативи з благоустрою території, підтримки дитячих і спортивних заходів, співпраці з навчальними закладами для організації практик і стажувань студентів. Такі заходи не потребують значних фінансових вкладень, але зміцнюють репутацію підприємства як соціально відповідального роботодавця та підвищують довіру серед працівників і місцевого населення.

У цілому розширення соціальних програм має базуватися на чітко спланованому фінансовому підході, коли загальний обсяг видатків на соціальні потреби формується у розмірі до 5 % від фонду оплати праці, що дозволить гнучко розподіляти кошти між основними напрямками - медичним забезпеченням, транспортними компенсаціями, соціальною допомогою, освітніми ініціативами та корпоративними проєктами - з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. Така структура фінансування створює передумови для системного оновлення соціальної політики ПрАТ «Хмельниччина-Авто» та забезпечення справедливого доступу до всіх її елементів для кожного працівника.

5. Розвиток корпоративної культури та комунікації. Корпоративна культура є фундаментом стабільності організації, чинником згуртованості персоналу та інструментом формування спільної ідентичності підприємства. Для ПрАТ «Хмельниччина-Авто» вона виступає не лише системою цінностей і норм поведінки, а й практичним механізмом управління взаємодією, що забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Попри загалом позитивний імідж компанії в очах працівників, розвиток корпоративної культури потребує цілеспрямованого удосконалення, насамперед у частині комунікацій, зворотного зв'язку та підтримання емоційної єдності колективу.

Передусім варто здійснити оновлення корпоративного кодексу етики, який має стати не формальним документом, а дієвим орієнтиром для всієї системи

взаємовідносин у колективі. У документі доцільно чітко визначити основні принципи взаємоповаги, недопущення дискримінації, гендерної рівності, прозорості прийняття рішень і колегіальності у вирішенні спірних питань. Окремий розділ кодексу слід присвятити етичним стандартам комунікації з клієнтами та партнерами, що зміцнить ділову репутацію підприємства. Рекомендується створити коротку «практичну версію» кодексу у вигляді буклету або електронного посібника, доступного на внутрішньому порталі, щоб працівники могли швидко ознайомитися з його положеннями.

Подальший розвиток корпоративної культури має супроводжуватися удосконаленням системи внутрішніх комунікацій. Запровадження регулярних щоквартальних зустрічей керівництва з колективом є важливим, однак їх варто доповнити тематичними сесіями для окремих підрозділів, де обговорюватимуться питання організації праці, професійного розвитку та соціальних ініціатив. Такі формати сприятимуть зниженню інформаційних бар'єрів, зміцненню довіри до керівництва та формуванню культури відкритого діалогу. Рекомендується також впровадити корпоративний інформаційний бюлетень, який поширюватиметься в електронній та друкованій формах і міститиме матеріали про успіхи працівників, реалізовані проекти, освітні можливості та плани розвитку підприємства.

З метою підвищення рівня залученості персоналу варто розвивати систему внутрішнього брендингу, орієнтовану на формування спільної ідентичності. Доцільно розробити символіку та атрибутику, пов'язані з корпоративними цінностями (сувенірна продукція, брендovanі аксесуари, фірмовий одяг), що сприятиме відчуттю належності до команди. Паралельно можна створити традиції відзначення корпоративних подій, професійних ювілеїв, днів народження працівників, внутрішніх конкурсів і тематичних тижнів. Такі заходи підсилюють емоційний зв'язок із компанією та формують позитивний мікроклімат у колективі.

Особливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють соціальна відповідальність і волонтерські ініціативи. Доцільно започаткувати програму «АвтоРазом», у межах якої працівники братимуть участь у благодійних акціях, партнерських програмах із місцевими закладами освіти, лікарнями, дитячими будинками, притулками для тварин або екологічних кампаніях. Залучення колективу до таких заходів зміцнить корпоративну згуртованість, розвине почуття спільної мети й підвищить довіру до підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Для підвищення якості комунікацій доцільно впровадити внутрішній портал корпоративних новин і спільноту у месенджері, де працівники зможуть обмінюватися інформацією, ставити запитання керівництву, залишати ідеї чи пропозиції щодо покращення умов праці. У поєднанні зі «скринькою довіри» цей інструмент забезпечить двосторонній обмін інформацією, підвищить рівень прозорості управлінських рішень і скоротить часові втрати на комунікацію між підрозділами.

Важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є розвиток внутрішнього наставництва й програми «Ambassador», у межах якої досвідчені працівники виступатимуть менторами для новачків, представлятимуть цінності компанії та сприятимуть швидшій адаптації нових членів команди. Така практика допоможе передавати корпоративні знання, забезпечить безперервність професійних традицій і підвищить авторитет досвідчених фахівців.

Розвиток корпоративної культури й комунікацій на ПрАТ «Хмельниччина-Авто» має спиратися на цінності відкритості, довіри, взаємоповаги та соціальної єдності. Комплексне впровадження описаних заходів створить передумови для формування єдиного колективу з високим рівнем лояльності, відповідальності та готовності до спільної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Запропоновані напрями модернізації соціального пакета подамо у вигляді інтегрованої таблиці, де згруповано основні заходи, орієнтовні обсяги фінансування та прогнозований ефект для ПрАТ «Хмельниччина Авто».

Таблиця 3.1. Систематизація запропонованих заходів удосконалення соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина Авто»

Напрямок	Основні заходи	Фінансові параметри	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	нова преміальна модель (60 % індивідуально, 40 % колективно); регулярні звіти керівників; разові бонуси	збільшення преміальної частки з 13 % до 16 %; додатково близько 0,8 млн грн на рік	– продуктивність +6–8 %; – зниження плинності на 1,5–2 %;
Професійний розвиток	річна програма навчання; електронна платформа AutoLearning; внутрішня сертифікація; наставництво (доплата 10 %)	бюджет на навчання 2 % фонду оплати праці (≈460 тис. грн)	– задоволеність розвитком +15 %; – адаптація скорочується до 2 місяців
Нематеріальна мотивація та Balance+	програма «Визнання тижня»; командні заходи; додаткові відпустки; компенсація спорту; психологічна підтримка; зворотний зв'язок	у межах ліміту соціальних витрат до 5 % фонду оплати праці	– покращення клімату; – профілактика вигорання; – зростання залученості;
Соціальні програми	добровільне медичне страхування; транспортна програма; соціальний фонд; накопичувальні програми	медичне страхування ≈500 тис. грн (2,2 % ФОП, 80/20 співфінансування); транспортна підтримка ≈120 тис. грн; соціальний фонд 0,5 % прибутку; накопичувальні програми до 1 % ФОП; загальний ліміт соцвитрат до 5 % ФОП	– підвищення соціальної захищеності; – довгострокова лояльність; – позитивний імідж роботодавця;
Корпоративна культура та комунікації	оновлення кодексу етики; регулярні зустрічі; інформаційний бюлетень; внутрішній портал; волонтерська програма «АвтоРазом»; програма «Ambassador»	організаційні витрати в межах соціального бюджету (до 5 % ФОП)	– зміцнення ідентичності; – покращення комунікацій; – зростання лояльності

Примітка: складено автором.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення соціального пакета формують цілісну модель розвитку системи мотивації праці, у якій поєднуються фінансові, освітні, соціальні та морально-психологічні аспекти. Реалізація комплексного підходу забезпечує перехід від традиційних форм стимулювання до гнучкої системи індивідуальних опцій, орієнтованої на потреби кожного працівника. Вдосконалення структури преміювання, запровадження електронної платформи навчання, розширення соціальних програм і розвиток корпоративної культури створюють єдину інтегровану мотиваційну модель, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, формує відчуття приналежності до підприємства й забезпечує стабільність кадрового потенціалу. Розвиток внутрішніх комунікацій, посилення морального визнання та підтримка соціальних ініціатив поглиблюють ціннісну основу корпоративної взаємодії. Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє зміцнити лояльність персоналу, підвищити ефективність трудових процесів і створити позитивний імідж ПрАТ «Хмельниччина-Авто» як сучасного роботодавця. У перспективі така модель може стати базою для стратегічного управління людським капіталом, що сприятиме сталому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку праці.

3.2. Оцінювання ефективності впровадження соціального пакету для персоналу підприємства на основі індивідуального підходу до мотивації праці

У межах оцінювання очікуваних результатів упровадження соціального пакету важливо не лише визначити перелік заходів, а й кількісно оцінити вплив кожної опції на фінансово-господарські результати підприємства. Оцінювання здійснено за даними фінансової звітності ПрАТ «Хмельниччина-Авто» за 2022–2024 роки.

Підвищення частки преміального фонду з 13 % до 16 % є обґрунтованим з огляду на те, що рекомендовані галузеві норми для дилерських центрів становлять 15–18 %. Фактичний рівень преміальної складової у ПрАТ «Хмельниччина-Авто» (13 %) нижчий за оптимальний та не забезпечує достатньої стимулювальної дії, що підтверджено результатами анкетування, де оцінка ефективності преміювання становила 3,3 бала. Виходячи з цього, збільшення преміального фонду саме на 3 відсоткові пункти є фінансово реалістичним для підприємства й водночас достатнім для корекції мотиваційного впливу.

Для визначення необхідного обсягу додаткових витрат використаємо формулу розрахунку зміни преміального фонду:

$$\text{Впрем} = \text{ФОП} \times \Delta p = 22\,909 \text{ тис. грн} \times 0,03 = 687 \text{ тис. грн.}, \quad (3.1)$$

де Впрем – додаткові витрати на премії, ФОП = 22,909 тис. грн, $\Delta p = 0,03$

Водночас очікуване зростання продуктивності праці після підвищення частки преміального фонду становить 6–8 %, що відповідає середньогалузевим орієнтирам для дилерських підприємств. Для демонстрації механізму розрахунку використано середнє значення 7 %, яке є усередненим показником у межах зазначеного інтервалу. Виходячи з базового обсягу реалізації 495 680 тис. грн, економічний ефект визначається за формулою:

$$\text{Дприр} = \text{Виручка} \times r = 495\,680 \times 0,07 = 34\,697,6 \text{ тис. грн.}, \quad (3.2)$$

де Дприр – додатковий дохід, r – прогнозований приріст

Виходячи з базового обсягу реалізації 495 680 тис. грн при 6% зростання, економічний ефект складатиме:

$$\text{Дприр} = \text{Виручка} \times r = 495\,680 \times 0,06 = 29\,740,8 \text{ тис. грн.}, \quad (3.3)$$

Виходячи з базового обсягу реалізації 495 680 тис. грн при 8% зростання, економічний ефект складатиме:

$$\text{Дприр} = \text{Виручка} \times r = 495\,680 \times 0,08 = 39\,654,4 \text{ тис. грн.}, \quad (3.4)$$

Таким чином, навіть за мінімального зростання продуктивності на рівні 6 % підприємство отримає понад 29,7 млн грн, а при зростанні на 8 % – більше 39,6 млн грн додаткового доходу.

Наступним кроком стало оцінювання впливу зниження плинності кадрів. За чисельності персоналу 63 працівники та фонду оплати праці 22 909 тис. грн середня річна вартість одного працівника становить:

$$V_{\text{працівн}} = \text{ФОП} / \text{Ч} = 22\,909 / 63 = 364 \text{ тис. грн.}, \quad (3.5)$$

де Ч=63 особи.

Скорочення плинності з 9 % до 6 % дозволить уникнути приблизно двох звільнень на рік. Оскільки заміна одного працівника (пошук, адаптація, навчання) коштує близько 90 тис. грн, економія становитиме:

$$E_{\text{плинн}} = n \times V_{\text{заміни}} \times 90 = 180 \text{ тис. грн на рік}, \quad (3.6)$$

де $E_{\text{плинн}}$ – це економічний ефект від скорочення плинності кадрів, n – кількість працівників, звільнення яких вдалося уникнути, $V_{\text{заміни}}$ – витрати на заміну одного працівника.

Окремо оцінено вплив навчальних програм. Інвестиції у навчання й наставництво у розмірі 460 тис. грн на рік здатні зменшити кількість помилок і простоїв на 3 %, що дорівнює:

$$E_{\text{навч}} = \text{ФОП} \times 0,03 = 22\,909 \times 0,03 = 687,27 \text{ тис. грн економії}, \quad (3.7)$$

Де $E_{\text{навч}}$ – це економічний ефект від навчання.

Чистий ефект становить:

$$687,27 - 460 = 227,27 \text{ тис. грн на рік} \quad (3.8)$$

При зменшенні кількості лікарняних днів хоча б на один день у кожного працівника підприємство отримує відчутний економічний ефект. Загальна чисельність персоналу становить 63 особи, а середня вартість одного робочого дня, що оплачується за лікарняним, дорівнює приблизно 700 грн. За рік це дає можливість зекономити 529,2 тис. грн, оскільки сукупні витрати, яких можна

уникнути, розраховуються як добуток кількості працівників, вартості одного дня та кількості місяців у році.

Витрати на впровадження соціальних програм (медичне страхування, транспортна підтримка, соціальний фонд) становлять орієнтовно 740 тис. грн на рік. За таких умов окупність програми визначається співвідношенням витрат на соціальні заходи до економії від скорочення лікарняних. Отже, заощаджені 529, 2 тис. грн на рік покривають витрати на соціальні програми приблизно за 1,4 року, що свідчить про достатньо швидку та економічно обґрунтовану ефективність їх упровадження.

Далі пропонуємо прорахувати сумарний річний ефект від упровадження соціального пакета. За умови 6–8 % підвищення результативності підприємство може отримати додатковий дохід у межах від 29 740,8 до 39 654,4 тис. грн. До загального економічного ефекту також враховано інші складові: економію від зменшення плинності кадрів у розмірі 180 тис. грн, ефект від навчальних програм – 227 тис. грн, а також економічний результат від соціальних ініціатив, що становить 529 тис. грн. У мінімальному сценарії розрахунок суми дає: $29\,740,8 + 180 + 227 + 529 = 30\,676,8$ тис. грн, а у максимальному сценарії: $39\,654,4 + 180 + 227 + 529 = 40\,590,4$ тис. грн.

Додаткові витрати на соціальні програми становлять 2 100 тис. грн, що відповідає сумарним інвестиціям, необхідним для впровадження оновленого соціального пакета. До їх складу входять: збільшення преміального фонду на 687 тис. грн, що відповідає 3 % від фонду оплати праці (22 909 тис. грн); фінансування програм навчання й наставництва у розмірі 460 тис. грн; а також витрати на соціальні ініціативи, які включають медичне страхування, транспортну підтримку та формування соціального фонду, загальною сумою 740 тис. грн. У сукупності ці напрями формують 1 887 тис. грн, проте з урахуванням резерву на

можливі коливання вартості послуг і непередбачені витрати у розрахунках використано узагальнене значення 2 100 тис. грн.

Для узагальнення прогнозованих результатів ефективності розрахунки систематизовано в таблиці 3.2, що дозволяє комплексно оцінити співвідношення витрат та очікуваних вигод.

Таблиця 3.2. Прогноз економічної ефективності впровадження соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Напрямок впливу	Економічний ефект, тис. грн/рік
Додатковий дохід від зростання продуктивності	29740,8 – 39654,4
Економія від зменшення плинності кадрів	180
Ефект від навчальних програм	227,27
Ефект від соціальних ініціатив	529,200
Сумарний річний ефект	30 676,8 – 40 590,4
Додаткові витрати на соціальні програми	2 100

Примітка: складено автором.

Отримані результати свідчать, що модернізований соціальний пакет має високий економічний потенціал. Сукупний ефект 30 676,8 – 40 590,4 тис. грн значно перевищує прогнозовані інвестиції (2 100 тис. грн). Таким чином, розвиток соціального пакета стає не лише інструментом підвищення мотивації персоналу, а й джерелом прямого та вимірюваного економічного ефекту для підприємства.

Очікувані зміни у соціальній політиці ПрАТ «Хмельниччина-Авто» дадуть змогу зміцнити довіру персоналу до керівництва та підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці. На основі результатів анкетування та прогнозів можна очікувати такі зрушення:

- зростання інтегрального показника задоволеності соціальним пакетом з 3,66 до 4,2 балів;
- підвищення оцінки системи преміювання з 3,3 до 3,9 балів завдяки запровадженню чітких критеріїв і регулярного зворотного зв'язку;
- зростання оцінки можливостей професійного навчання з 3,1 до 4,0 балів після впровадження програми «AutoLearning»;

– підвищення оцінки корпоративного клімату до 4,4 балів через розвиток програм нематеріального стимулювання та соціальних ініціатив.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у формуванні стабільного кадрового складу, зниженні конфліктності в колективі, зменшенні ризиків професійного вигорання, підвищенні престижу компанії як роботодавця.

Запровадження системи «AutoLearning» та програми наставництва сприятиме стандартизації внутрішніх процесів, зменшенню кількості помилок у роботі й підвищенню особистої відповідальності працівників за результати діяльності. Система електронного навчання створить єдиний освітній простір, у якому знання та практичні навички передаватимуться безперервно, що підвищить професійну компетентність колективу та дозволить швидше адаптовуватися до технологічних змін. Уніфікація навчальних модулів і тестування забезпечить контроль за рівнем підготовки персоналу, зменшить розрив у кваліфікації між структурними підрозділами та підвищить керованість внутрішніх процесів.

Програма наставництва посилить горизонтальні зв'язки в колективі, створюючи систему взаємодопомоги та неформального обміну досвідом між поколіннями працівників. Залучення досвідчених спеціалістів до навчання новачків сприятиме формуванню корпоративних стандартів поведінки, підвищенню відповідальності та узгодженості дій у процесі виконання виробничих завдань. У результаті очікується стабілізація кадрового складу, зменшення плинності кадрів і скорочення адаптаційного періоду нових працівників.

Поступове впровадження прозорої системи оцінювання результатів діяльності забезпечить уніфіковані критерії винагороди для всіх категорій персоналу. Формування єдиної методики розрахунку індивідуальних і колективних КРІ сприятиме об'єктивності управлінських рішень, а публічність принципів преміювання зміцнить довіру між керівництвом і працівниками, що дозволить

перейти від суб'єктивного оцінювання до системного аналізу результатів праці на основі кількісних і якісних показників.

Завдяки автоматизації процесів оцінювання та звітності очікується скорочення адміністративного навантаження на керівників середньої ланки. Використання цифрових панелей моніторингу та автоматизованих звітів зменшить потребу в рутинному контролі, дозволить керівникам зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом – розвитку потенціалу, формуванні команд, удосконаленні мотиваційних програм. Таким чином, система управління поступово трансформуватиметься від адміністративно-контрольної моделі до партнерсько-учасницької, де працівники усвідомлюють свій внесок у загальний результат і відчують причетність до успіху підприємства.

Крім того, інтеграція «AutoLearning» із системою оцінювання KPI створить замкнутий цикл управління компетенціями: результати навчання впливатимуть на показники ефективності, а досягнення за KPI – на можливості подальшого професійного розвитку. Така взаємозалежність формує культуру безперервного вдосконалення, у якій кожен працівник бачить прямий зв'язок між власними зусиллями, винагородою та кар'єрними перспективами. У результаті підвищується не лише продуктивність праці, а й якість внутрішньої взаємодії, що зміцнює організаційну стійкість і забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Запровадження оновленої системи мотивації на основі вдосконаленого соціального пакета забезпечить комплексний ефект багаторівневої дії, зокрема:

- економічний ефект проявиться у зростанні продуктивності праці, оптимізації використання трудових ресурсів і скороченні непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та простоем робочого часу;

- соціальний ефект полягатиме у зміцненні почуття стабільності, зростанні лояльності, формуванні довгострокових трудових відносин і підвищенні якості соціальної взаємодії в колективі;
- організаційний ефект очікується у результаті розвитку внутрішньої системи комунікацій, створення електронної платформи навчання, удосконалення структури преміювання та підвищення керованості персоналу;
- психологічний ефект полягатиме у зменшенні рівня професійного стресу, зростанні задоволеності працею, посиленні почуття значущості кожного працівника та формуванні позитивного емоційного клімату.

Отримані прогностичні значення свідчать, що реалізація запропонованих заходів стане важливим етапом формування нової системи соціальної політики ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Зростання інтегрального рівня задоволеності персоналу до 4,40 балів підтверджує тенденцію до гармонізації інтересів працівників і роботодавця, а комплексне поєднання матеріальних, соціальних і нематеріальних стимулів забезпечить довгострокову стабільність трудового потенціалу. Розширення навчальних можливостей, посилення корпоративних цінностей і системи морального визнання зміцнять лояльність працівників, підвищать конкурентоспроможність компанії на регіональному ринку праці та створять основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було досягнуто всіх поставлених завдань, що дало змогу отримати обґрунтовані результати та сформулювати такі висновки:

1. У ході дослідження узагальнено теоретико-методичні засади формування системи соціального пакета як складової управління персоналом. Соціальний пакет є не лише інструментом компенсаційної політики, а й важливим фактором підвищення мотивації, лояльності та стабільності трудового колективу. Сучасна концепція соціального забезпечення працівників базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на розвиток людського капіталу. Доведено, що ефективність соціального пакета визначається не його кількістю, а якістю і відповідністю потребам персоналу. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження та визначено ключові функції соціального пакета - мотиваційну, стабілізуючу, соціально-захисну та іміджеву.

2. Розкрито сучасні тенденції і моделі побудови соціальних пакетів на підприємствах різних форм власності. Проаналізовано підходи європейських компаній до реалізації принципів «Total Rewards» та «Employee Value Proposition», що передбачають узгодження потреб працівників із цілями бізнесу. З'ясовано, що найбільш ефективними є гнучкі системи, які надають працівникові можливість самостійно обирати перелік пільг і послуг. Визначено, що в Україні практична реалізація таких моделей лише формується, проте має значний потенціал для розвитку в умовах зростання конкуренції за кваліфіковані кадри. Уточнено роль нематеріальних стимулів – корпоративної культури, навчання, кар'єрних перспектив – у забезпеченні трудової стабільності.

3. Проведено аналіз діючої системи соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Встановлено, що підприємство дотримується вимог трудового законодавства, забезпечує стабільну оплату праці та надає базові

соціальні гарантії, проте наявні програми не охоплюють усі категорії персоналу. Виявлено обмежену участь виробничих працівників у програмах додаткового страхування та навчання. Опитування персоналу показало середній рівень задоволеності соціальними умовами (3,66 бали за 5-бальною шкалою), що свідчить про потенціал для вдосконалення системи мотивації. Основними проблемами визначено відсутність прозорої системи преміювання, нерівномірність доступу до навчальних ініціатив та недостатню кількість нематеріальних стимулів. Отже, чинний соціальний пакет забезпечує лише базову соціальну стабільність, але не реалізує у повній мірі можливості мотиваційного впливу.

4. Присвячено оцінюванню впливу соціального пакета на ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Розрахунок основних показників засвідчив зниження продуктивності праці та помірний рівень плинності кадрів, що свідчить про потребу у посиленні нематеріальної мотивації. Виявлено, що серед працівників із тривалим стажем переважає орієнтація на стабільність, тоді як молодші спеціалісти очікують можливостей розвитку та гнучких умов праці. Дослідження підтвердило тісний взаємозв'язок між рівнем задоволеності соціальними умовами та ефективністю праці. Недостатня прозорість у системі винагороди й відсутність індивідуального підходу знижують мотиваційний потенціал колективу. Визначено, що підвищення результативності можливе лише за умови оновлення соціальної політики й створення гнучких механізмів заохочення.

5. Розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення соціального пакета ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Запропоновано комплекс інноваційних рішень, що охоплює п'ять напрямів розвитку: матеріальне стимулювання, професійний розвиток, нематеріальну мотивацію, соціальні програми та корпоративну культуру. Передбачено створення електронної платформи «AutoLearning», яка забезпечуватиме дистанційне навчання, впровадження програми «Balance+» для

підтримки балансу між роботою та особистим життям, а також формування соціального фонду підтримки працівників. Особлива увага приділена підвищенню прозорості преміальної системи та розширенню добровільного медичного страхування. Впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню гнучкої, орієнтованої на працівника моделі мотивації, що поєднує економічну доцільність і соціальну справедливість. Удосконалення соціального пакета створює умови для стабілізації кадрового складу, зростання задоволеності працею та підвищення корпоративної згуртованості.

6. Удосконалений соціальний пакет підтвердив економічну та організаційну ефективність за результатами розрахунків, виконаних у межах дослідження. Підвищення частки преміального фонду з 13 % до 16 % забезпечує зростання продуктивності праці на рівні 6–8 %, що за базового обсягу реалізації 495,68 млн грн формує додатковий дохід у межах 29,7–39,6 млн грн на рік. Скорочення плинності кадрів з 9 % до 6 % дає змогу зменшити витрати на заміну персоналу приблизно на 180 тис. грн. Реалізація програм навчання та наставництва забезпечує чисту економію у розмірі 227,27 тис. грн, а розвиток соціальних ініціатив сприяє зниженню втрат, пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю, на 529,2 тис. грн на рік. Сукупний економічний ефект модернізованого соціального пакета становить 30,7–40,6 млн грн, що істотно перевищує обсяг необхідних інвестицій у розмірі 2,1 млн грн. Поряд з фінансовими результатами очікується підвищення інтегрального рівня задоволеності персоналу до 4,40 балів, скорочення плинності кадрів до 6 % та зменшення середньої кількості днів тимчасової непрацездатності. Оновлена система стимулювання посилює мотивацію персоналу, покращує корпоративну взаємодію та формує стабільний і результативний трудовий колектив, орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранник Л. Б. Соціальний пакет як атрибут сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченко*. 2011. № 124-125. С. 62–65.
2. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21–25.
3. Бикова А., Воронова В. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 205–208.
4. Богуш Л. Г. Соціальні потреби в умовах перехідної економіки: закономірності та особливості формування, реалізації, розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 28. С. 141–145.
5. Боярчук Х. П., Мороз Е. Г. Соціальний пакет як фактор мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу на вітчизняних підприємствах. 2020. URL: <https://surl.li/mnuzot> (дата звернення: 22.10.2025).
6. Буковинська М. П., Шевчук В. В., Шевчук О. Л. Роль соціальних пакетів у мотивації співробітників підприємств невиробничої сфери. *Модернізації України*. 2019. С. 366–369.
7. Бутко М., Мурашко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 74–84.
8. Варіс І. О., Кравчук О. І. Виклики українського ринку праці під час війни. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-22 вересня 2023 р.) / М-во освіти і науки України, Харків. нац. екон. ун-т ім. В. Н. Каразіна; [редкол.: Б. В. Самородов (голов. ред.) та ін.]. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023. С. 387–388.

9. Василик А. В., Мурза К. В. Роль та цілі формування соціального пакета організації. 2021. URL: <https://surl.li/bpferr> (дата звернення: 23.10.2025).
10. Гальчак Х. Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціальноорієнтованого менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725. С. 265–269.
11. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. №5(1). С. 113–117.
12. Гриненко А. М., Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. 2017. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/soc> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Гринь Д. В. «Робота вдома» як варіант забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників («Working from home» as an option for ensuring a balance between work and personal life). *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. С. 48–54.
14. Гуцан О. М. Соціальний пакет підприємства: сутність та підходи до формування. *Результати наукових конференцій навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2021 рік*. 2021. С. 260-263.
15. Деркач М. С., Василюшина Л. М. Сучасні напрями формування оптимального соціального пакету працівника. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кривий Ріг, 23 квітня 2021 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2021. С. 199-202.
16. Дрожанова О. М. Соціальний пакет: стимул чи допомога? *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. Сер.: Соціологія . 2010. Т. 146, Вип. №133. С. 104-107.

17. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
18. Зарічкова М. В., Толочко В. М., Семченко К. В., Должнікова О. М., Мороз С. Г. Особливості формування соціального пакету для фахівців фармації в аптечних закладах. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 2. С. 46-55.
19. Зарічкова М. В. Впровадження соціального пакету в заклади України: визначення та порядок обліку. 2018. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/> (дата звернення: 25.10.2025).
20. Звіт із праці за IV квартал 2022 р. (звітний квартал) ПрАТ «Хмельниччина-Авто».
21. Звіт із праці за IV квартал 2023 р. (звітний квартал) ПрАТ «Хмельниччина-Авто».
22. Звіт із праці за IV квартал 2024 р. (звітний квартал) ПрАТ «Хмельниччина-Авто».
23. Зелена М. І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 70-75.
24. Іваницька Л. С., Кваско А. В. Особливості формування EVP (Employee Value Proposition) на українських підприємствах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2025. С. 67-68.
25. Каблуча Ю. С., Вицина С. О. Сутність та особливості соціального пакету як інструменту підвищення трудової діяльності працівників. 2019. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16767/1/Kablucha%20183-185.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
26. Карачина Н. П., Зайкова В. С. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємств. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2013. № 71. С. 175-179.

27. Коваленко Н., Ремовська О. Менше половини українців мають «соціальний пакет» на роботі URL: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/2147605.html> (дата звернення: 20.10.2025).

28. Костюк В. Л., та ін. До проблеми визначення видів стимулювання праці суддів. *Юридична наука (Juridical Science)*. 2020. С. 456-459.

29. Куля І. Ф., Дакі Н. І. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників. *Modern research in world science: The 12th International scientific and practical conference (February 26—28, 2023)*. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, 2023. С. 567-569.

30. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

31. Ляховець В. В., Орищук О. В. Використання соціального пакету в мотивації персоналу. *Програмний комітет*. 2018. С. 273-276.

32. Маклаков С. М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 21-22 березня 2018 р.)*. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 260-267.

33. Максименко І., Фісун Ю. Особливості оподаткування та структура соціального пакету як інструмента матеріальної мотивації виплат працівникам. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 350-353.

34. Медвідь М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та підвищення ефективності праці фахівця професійної освіти. *Західноукраїнський національний університет*. 2021. С. 146–149. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44633/1/Медвідь%20В.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

35. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2014_1_7.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
36. Моргай Л. А. Соціальний пакет на підприємстві: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної сфери: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 21 квітня 2023 р.)* / [ред. кол.: Коляда Н. М. та ін.]. Умань : Візаві, 2023. С. 77-81.
37. Моргай Л. Формування соціального пакету на підприємстві: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1(6). С. 24-32.
38. Новак І. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. Вип. № 1 (9). С. 115-121.
39. Омелянчук Н. В., Павлов К. В. Змістовна теорія Ф. Герцберга як вплив в галузі мотивації. 2020. С. 321-325.
40. Офіційний сайт УкрАВТО. *UkrAVTO*. URL: <https://khmelnychynna-avto.ukravto.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).
41. Панченко О. М., Оденець А. П. Особливості формування облікової політики в частині соціального пакету в системі соціально орієнтованого обліку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 3(36). С. 163-169.
42. Попович В., Новак Т. Структурно-функціональний простір соціально-управлінських практик в системі менеджменту соціальної роботи. *Social Work and Education*. 2022. Т. 9, № 4. С. 465-477.
43. ПрАТ «Хмельниччина-Авто». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/03112917> (дата звернення: 30.10.2025).
44. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» Фінансова звітність. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/03112917/treasury> (дата звернення: 30.10.2025).

45. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

46. Репетацька В.В., Здрілюк І.С. Соціальний пакет як інструмент сучасного механізму мотивування працівників. *Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*. URL: www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm (дата звернення: 30.10.2025).

47. Савіна Н. Б., Самолюк Н. М. Механізм формування ефективного соціального пакета. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2011. № 4(2). С. 216–221.

48. Сайко В. Р. Дослідження змістовних і процесуальних теорій мотивації персоналу. *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності*. 2023. С. 86-90.

49. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження. Дис. ... Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24918/1/145-147.PDF> (дата звернення: 30.10.2025).

50. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2012. № 6, Т. 2. С. 178–181.

51. Статут ПрАТ «Хмельниччина-Авто». *UkrAVTO*. URL: <https://khmelnychynna-avto.ukravto.ua/legal/statut-pat-hmelnichchina-avto> (дата звернення:

52. Схематичне зображення структури власності Приватного акціонерного товариства «Хмельниччина-Авто». URL: <http://surl.li/qvklg> (дата звернення: 30.10.2025).

53. Фінансова звітність за 2022 рік ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

54. Фінансова звітність за 2023 рік ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

55. Фінансова звітність за 2024 рік ПрАТ «Хмельниччина-Авто».
56. Хпекторенко І., Хожило І., Хожило М. Social Management: Structure, Fundamentals of Methodology of Practical Activity. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12, № 2. С. 92-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152429> (дата звернення: 30.10.2025).
57. Цимбалюк С. О., Лебідь А В. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 78–85.
58. Яремчук С. С., Гнатчук О. С., Шестакова К. Ю. Еволюція систем соціального захисту: від концепцій до сучасної практики. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 38. С. 206–214.
59. Turmaganbet T. Analysis of the Management System of the Social Health Insurance Fund of the Republic of Kazakhstan. *Journal of Health Development*. 2021. Vol. 3, No. 43, pp. 112–120.
60. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*, 9 (1), 2020, pp. 249–260.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

Мета опитування: з'ясувати рівень задоволеності працівників складовими соціального пакета, визначити напрями його вдосконалення та виявити вплив соціальних гарантій на трудову мотивацію. Опитування є анонімним, результати використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Інструкція: уважно прочитайте запитання та позначте відповідь, яка найточніше відображає Вашу думку. Якщо вказано п'ятибальну шкалу, оцініть від 1 до 5, де: **1 — дуже низький рівень, 2 — низький, 3 — середній, 4 — достатній, 5 — високий рівень задоволеності або згоди.**

1. Який підрозділ Ви представляєте?

- Адміністративний персонал
- Технічний персонал
- Виробничий персонал

2. Стаж роботи в ПРАТ «Хмельниччина-Авто»:

- Менше 1 року
- Від 1 до 3 років
- Від 3 до 5 років
- Понад 5 років

3. Як Ви оцінюєте рівень заробітної плати порівняно з середнім по галузі?

1 2 3 4 5

4. Наскільки ефективною, на Вашу думку, є система преміювання та заохочень?

1 2 3 4 5

5. Наскільки задовольняють умови праці, оснащення робочого місця та рівень безпеки?

1 2 3 4 5

6. Як Ви оцінюєте можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації?

1 2 3 4 5

7. Як оцінюється корпоративна атмосфера, взаєморозуміння та підтримка в колективі?

1 2 3 4 5

8. Наскільки Ви поінформовані про соціальні гарантії, пільги та додаткові програми підприємства?

1 2 3 4 5

9. Якою мірою соціальний пакет впливає на Ваше бажання залишатися працювати на підприємстві?

1 2 3 4 5

10. Як Ви оцінюєте баланс між робочим навантаженням і часом для відпочинку?

1 2 3 4 5

11. Чи відчуваєте підтримку з боку керівництва у вирішенні соціальних або побутових питань?

1 2 3 4 5

12. Які додаткові заходи або пільги, на Вашу думку, варто запровадити на підприємстві?

13. Чи вважаєте Ви соціальний пакет ефективним загалом?

Так Частково Ні

Виконала студентка 2 курсу магістратури
факультету управління та економіки
спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

М.А. Рудановська
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

Н. Ю. Процюк
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище