

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Харченко Т.М., аспірант

Сумський національний аграрний університет

У статті визначено сутність поняття “соціальний пакет”, розглянуто його функції та еволюцію формування. Проведені соціологічні дослідження стосовно розуміння застосування соціального пакету на сільськогосподарських підприємствах, стали підґрунтям для виокремлення етапів впровадження соціального пакету на сільськогосподарських підприємствах та застосування його як інноваційної технології в системі мотиваційного менеджменту.

The article has been defined "social package", its functions and evolution of formation. Conducted sociological studies, concerning understanding of the social package application at the agricultural enterprises, has become a basis for the severance of social package implementation stage at the agricultural enterprises, and its application as innovative technology in the motivational management.

Постановка проблеми. У системі менеджменту аграрних підприємств проблемним питанням залишається доцільне використання мотиваційних інструментів щодо підвищення ефективності та активності трудової діяльності працівників. В умовах ринку роль інструментів мотивації значно підвищується і має безпосередній вплив на зміну форм та методів внутрішньої організаційної поведінки підприємства й ефективності його роботи. Одним з напрямків вдосконалення мотиваційного забезпечення процесу менеджменту сільськогосподарських підприємств може бути запровадження соціального пакету. При цьому система соціальних компенсацій виступає ефективним заходом задоволення потреб працівників та їх родин, інструментом залучення та закріплення на селі молодих кваліфікованих кадрів, а також мотивації продуктивності праці та професійного зростання персоналу сільськогосподарських підприємств [1, с. 236].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями щодо проблематики застосування соціального пакету на підприємствах займалися як вітчизняні, так і закордонні вчені, представниками яких є зокрема: Н. М. Горобець, О. Ю. Древаль, Е. М. Лібанова, І. Новак, М. М. Петрушенко, У. Тейлор, Р. Фрімен та інші. Разом з тим це питання є малодослідженим, а наукові роботи, присвячені застосуванню соціальних пакетів у мотивації найманих працівників аграрних підприємств, є практично відсутніми.

Постановка завдання. Ринок мотиваційних продуктів настільки різноманітний, що вибрати і вірний, і практичний варіант, беручи до уваги вимоги сучасного найманого працівника, стає з часом дедалі складніше. Аналізуючи дослідження вчених з обраної проблематики, можемо говорити про те, що практика використання соціального пакету переважає саме в промисловості, фінансовій діяльності та торгівлі. Тому метою даної роботи є висвітлення питання щодо визначення сутності, застосування, способів формування соціального пакету саме на сільськогосподарських підприємствах. Дані напрямки

спрямовані з метою не лише створення пасивного механізму підтримки життєдіяльності працівників, а й довгострокових соціально-трудова відносин, підвищення продуктивності праці, професійного та кар'єрного росту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожна людина повинна усвідомлювати, що сільськогосподарська праця є цілісною базою з сільською місцевістю. Сучасні темпи життя вимагають швидких радикальних реакцій на зміну діям владі, і тому суспільство постійно в пошуку: - кращої і легшої роботи, вищої заробітної плати, кращого соціального статусу, більш комфортніших умов життя тощо. Так, відтік трудових ресурсів, особливо молоді з сільської місцевості, спричинений повною відсутністю мотивації праці в галузі сільського господарства.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність пошуку альтернативних способів мотивації, що ефективно поєднують як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання трудової діяльності, а також забезпечують максимальну відповідність інтересів працівників та керівництва в досягненні стратегічних цілей підприємства. Одним із таких способів, на думку автора, є впровадження матеріальної, але не грошової мотивації. Іншими словами, це застосування соціальної мотивації з постійним впровадженням інноваційних технологій з метою закріплення та утримання найманого працівника на підприємстві. У даному випадку під інноваційними технологіями розуміємо постійну пропозицію, або модернізацію з боку керівництва стосовно нових методів мотивації найманих працівників. Прикладом інноваційної технології в системі мотивації в сільськогосподарських підприємствах може бути застосування соціального пакету з різноманітністю програм.

На нашу думку, соціальний пакет – це набір різноманітних пільг, що покращують умови та рівень життєдіяльності працівників; це збалансування індивідуальних потреб найманого працівника із стратегічними цілями підприємства. Зазначимо, що науковці дотепер виділяють чотири парадигми формування соціального пакету у структурі загальної винагороди (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція формування соціального пакету

Роки	Програма	Метод реалізації
70-ті	Система Кафетерію	Бальна оцінка кожного виду матеріальних благ; для кожного працівника – певна сума балів-самостійне визначення набору матеріальних благ.
80-ті	Орієнтованість на сім'ю	Програма підтримки здоров'я, розвиток духовних якостей, сімейний підряд.
90-ті	Зручне місце роботи	Максимальна кількість послуг на робочому місці - (від медичного до банківського обслуговування).
XX ст.	Довічний супровід	Фіксована сума коштів – використання від потреб – у конкретний період життя.

Джерело: досліджено автором на основі [2, с. 1].

Розглядаючи класичну структуру соціального пакету, зауважимо, що базовий пакет передбачає забезпечення умов праці, встановлених законодав-

чо; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплату у повному розмірі заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій, передбаченим колективним договором. Варто виокремити і мотиваційний пакет, що відразу поєднує в собі і конкурентний, і компенсаційний пакети. Даний вид пакету може бути визначений як матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантій, передбачених законодавством.

Практичний аналіз щодо визначення питомої ваги соціального пакету по відношенню заробітної плати свідчить, що пільги соціального пакету не мають перевищувати 10-15% від заробітної плати працівника, а припустимі витрати управління соціальним пакетом – бути більшим від 5-7% їхньої вартості. Слід зазначити, що доля соціального пакету залежить від джерел покриття складових пакету, тобто, за рахунок прибутку або за рахунок собівартості підприємство здійснює покриття витрат соціального пакету [3, с. 128].

Зараз у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі зміною структури соціального пакета та збільшенням його частки у загальному обсязі соціальних витрат компаній. При цьому акценти мотиваційних програм для персоналу зміщуються в бік підвищення цінності немонетарного регулювання. Крім того, сама система соціальних гарантій стає більш гнучкою, що враховує потреби різних категорій працівників. Друга тенденція ґрунтується на зростанні залучення працівників до формування соціального пакета. У багатьох компаніях поширюється практика часткової участі персоналу в придбанні послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо.

Умовами надання працівнику соціального пакета можуть бути досягнення ним визначеного стажу роботи в організації, наявність взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою (кваліфікаційним розрядом) та кількістю матеріальних благ, що входять до соціального пакета. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет. У подальшому, в міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, часткова участь роботодавця у формуванні соціального пакета може зменшуватися [4, с. 3-4].

Як зазначає науковець Шоляк О.Ю. [5, с.3], соціальний пакет потребує закладення у бюджеті підприємства відтоку грошових коштів на наступні цілі: придбання та оплату санаторних путівок для персоналу; організацію відпочинку працівників; оплату лікування в закладах охорони здоров'я; часткову або повну сплату страхових внесків на різні види страхування; надання безвідсоткових кредитів на придбання активів довгострокового користування; компенсацію витрат на проїзд; оплата спортивно-оздоровчих послуг; оплата навчання працівників та їх дітей, підвищення кваліфікації першими; одноразову допомогу до ювілейних дат, при реєстрації шлюбу тощо.

Перш ніж запровадити соціальний пакет послуг та компенсацій для своїх працівників, керівництво повинно оцінити економічну ефективність можливих варіантів, тобто, які «витрати-вигоди» виникають при забезпеченні тих чи інших благ. Про вигоди від таких заходів можна говорити лише у

перспективі, а щодо затрат, то їх необхідно прораховувати наперед. Все це знаходить відображення в обліку і контролюється бухгалтерами.

Формування витрат в межах соціального пакету має індивідуальний характер. Визначення та затвердження переліку і порядку надання працівникам соціальних благ (які надаються понад встановлені законодавством гарантії) здійснює керівництво, яке виділяє кошти на такі потреби. Є два шляхи документування цього процесу: 1) зазначати про зобов'язання роботодавця із забезпечення певних видів соціальних пільг у трудовій угоді з кожним працівником окремо; 2) узгодити і затвердити Положення про соціальний пакет на підприємстві для всього персоналу (без персоніфікації) або як додаток (розділ) до колективного договору [5, с. 3].

Зауважимо, що підприємства мають можливість виключно за рахунок коштів профспілок або фонду соціального страхування значно скоротити витрати своїх працівників на відпочинок. Для цього потрібно дотримуватися правил, встановлених п.4.3.24 Закону України “Про податок з доходів з фізичних осіб”, яким зазначено, що не оподатковується вартість путівок на відпочинок, оздоровлення та лікування на території України платнику податку та дітей віком до 18 років, які надаються йому безоплатно або зі знижкою профспількою, до якої зараховуються профспількові внески такого платника податку – члена такої професійної спілки, створеної за законодавством України або рахунок коштів відповідного фонду загально – обов'язкового державного соціального страхування [6, с. 137].

На думку Горобець Н. М. [1, с. 239], керівникам сільськогосподарських підприємств необхідно вивчити переваги та доцільність впровадження соціального пакету до трудових угод або до колективного договору, і напрямки щодо матеріального стимулювання найманих працівників за допомогою преміювання без надлишкового оподаткування ПДФО та використовувати наведені інструменти в своїй діяльності, що стане запорукою закріплення молоді на селі, покращення мотиваційного клімату в колективі та позначиться на підвищенні фінансово – економічних показників господарювання сільськогосподарських підприємств.

В той же час, науковець М.М. Петрушенко зазначає, що при розробці соціального пакету необхідно враховувати індивідуальні потреби співробітників, їх особистий внесок, передбачати різноманітні можливості. Суттєвою особливістю визначення складових соціального пакета є урахування таких факторів, як склад працівників та вид їхньої діяльності. Наприклад, те, що може бути цікаво молодим батькам, не завжди буде пріоритетним для студента або співробітника старшого віку [7, с. 57].

Таким чином вважаємо доречним запропонувати використання соціального пакету і на підприємствах сільського господарства, дотримуючись логічності етапів формування:

1 етап. Процедура ідентифікації пакету, що має на меті аналіз уяви працівником даної програми, аналіз бухгалтерських документів та статистичної інформації. Результатом даного аналізу є визначення певних типів пакетів та індикація стадії трансформації власності та соціуму.

2 етап. Визначається позиція у формуванні бажаних типів соціального пакету.

3 етап. Делегування відповідальності за формування соціального пакету між державою, підприємством та найманим працівником.

Проаналізувавши матеріали, можемо говорити, що соціальний пакет виконує три функції, зокрема: гарантійну, мотиваційну, компенсаторну (рис. 1).

Таким чином, вищеперелічені функції є гарантом отримання соціальних благ, соціальної захищеності, підтримки соціовимого працівника; мотивують працівників до праці; компенсують, відшкодовують втрачені фізичні сили, відтворюють інтелектуальний капітал працівнику у вигляді матеріальних, але не грошових заохочень. Тобто, реалізація цих функцій має на меті забезпечення збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потребами підприємства.

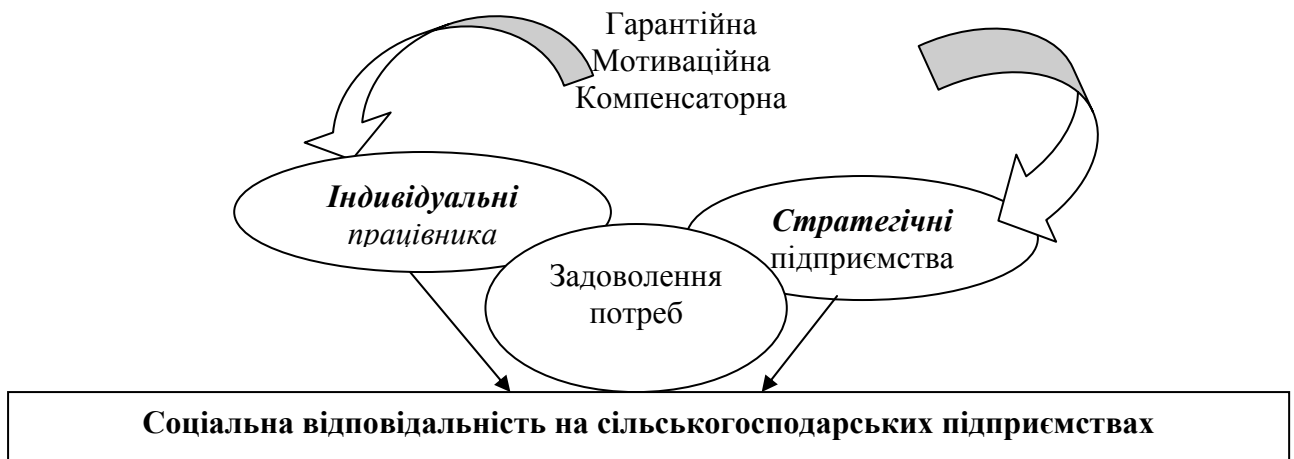


Рис. 1. Забезпечення функцій соціального пакету

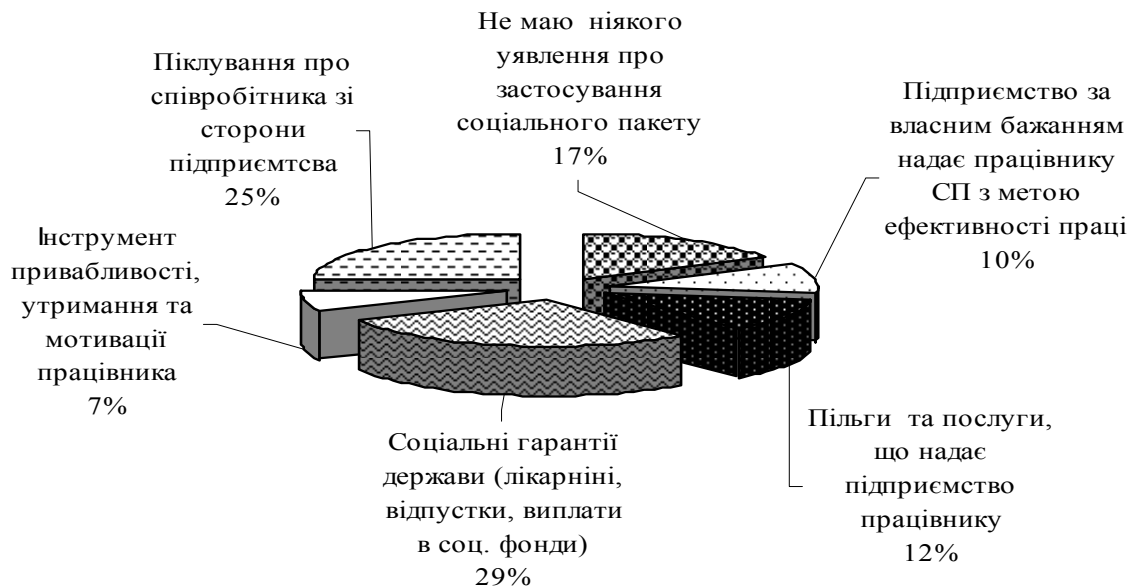
Джерело: Побудоване автором на основі [8, с. 8].

Під час впровадження соціального пакету важливо активно поширювати офіційну інформацію про наповнення соціального пакету та проводити акції з просування пільг серед співробітників про перелік пільг, а також коректування окремих корпоративних соціальних пакетів залежно від результатів проведення додаткових соціальних опитувань та анкетувань на предмет задоволення робітників наповненням соціального пакету та його практичним упровадженням [9, с. 80].

Беручи до уваги вектор власних досліджень, нами було проведено опитування у формі анкетування серед найманих працівників ПАТ “Іскра”, с. Басівка, Сумського району, Сумської області і майбутніх учасників соціально-трудових відносин, слухачів магістратури, студентів 5-го курсу спеціальності “Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності” Сумського національного аграрного університету. За цими групами респондентів вибірка охопила відповідно 40 осіб різних професій та різного статусу та 40 студентів. Для оцінки дійсного рівня поінформованості, обізнаності, розуміння та доцільності використання соціального пакету на сільськогосподарських під-

приємствах було поставлено запитання: “Ваше розуміння і ціль застосування соціального пакету на підприємстві?” Результати відповідей найманих працівників та студентів подано відповідно на рисунку 2.

За відповідями найманих працівників ПАТ "Іскра"



За відповідями студентів СНАУ

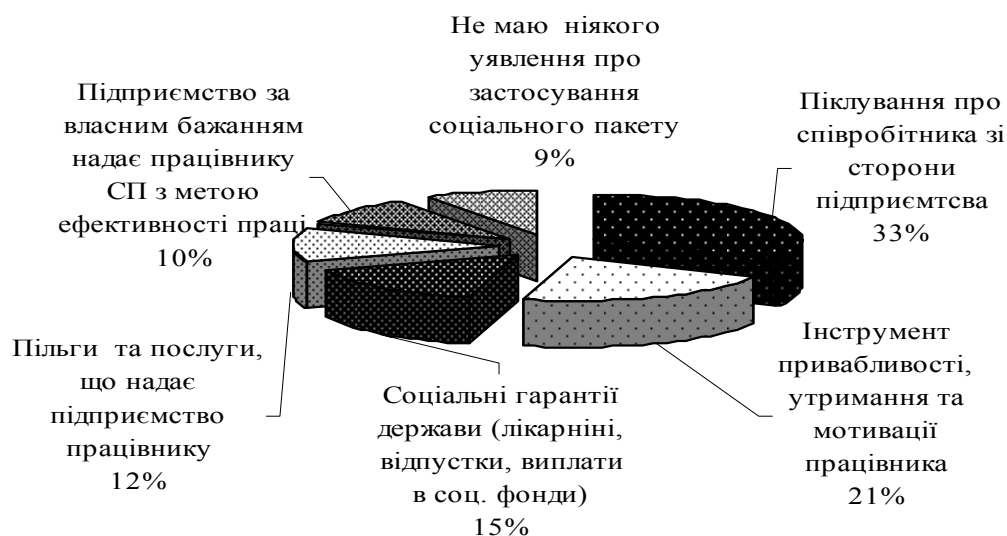


Рис. 2. Розуміння застосування соціального пакету на сільськогосподарських підприємствах, %

Джерело: власні дослідження автора

Порівнюючи отримані дані, переконуємося, що більш поінформовані та обізнані стосовно розуміння соціального пакету в системі мотиваційного менеджменту виявилися студенти СНАУ проти найманих працівників сільськогосподарського підприємства. Так, серед опитаних лише 9% і 17 % респондентів відповідно відповіли, що не мають ніякого уявлення про застосування соціального пакету. Стосовно запитання: “Піклування про співробітників зі

сторони підприємства” відповіла більша половина респондентів з кожної групи. Проте, цікавим є розуміння соціального пакету в найманих працівників у вигляді соціальних гарантій держави (лікарняні, відпустки, виплати в соціальні фонди). Відповідь склала 29%, проти 15 % респондентів серед студентів СНАУ.

Далі, на наш погляд, дуже цікавими виявились відповіді стосовно виявлення найбільш пріоритетних пільг, що входять до складу соціального пакету найманого працівника. Так, серед запропонованого списку найбільший відсоток вагомості в респондентів СНАУ переважав у наданні службового чи частково оплаченої вартості житла, а також в оплаті навчання на курсах підвищення кваліфікації. А наймані працівники пріоритетними пільгами виявили додаткові надбавки до грошового пенсійного забезпечення та медичне страхування. Як бачимо, що студенти СНАУ, як майбутні фахівці в сільському господарстві та продавці власної робочої сили на ринку конкуренції, цінують розвиток інтелектуального капіталу. Також можемо виокремити і наявність молодіжної житлової проблеми. Найменший відсоток у пріоритетності наймані працівники віддали оплаті путівок на оздоровлення, а студенти – пільговим цінам на продукцію підприємства.

Висновки. Виходячи з аналізу наукових джерел, можемо говорити про те, що сьогодні застосовують комплекс соціальних благ лише фармацевтичні компанії, промислові гіганти, фірми мобільного зв'язку та страхові компанії, більшість з яких розташована за кордоном. Безперечно, це не обов'язково закордонні компанії, а це й українські, які працюють по західним стандартам. А чому б нашим сільськогосподарським підприємствам, бодай невеликим, запровадити свою мотиваційну програму. Звичайно, потрібно витратити певну частку доходу, але, лише деякі керівники розуміють, що певними тактично - оперативними мотиваційними програмами можливо досягти стратегічних планів з максимальним результатом. Можливо, спочатку це буде не максимально повний соціальний пакет, а певні мотиваційні заходи. Зокрема, беручи сільську місцевість, працівникам приємно отримати квиток до театру, чи дитячого парку тощо.

Отже, соціальний пакет має бути максимально універсальним та, водночас, враховувати індивідуальні потреби працівника. Завдання роботодавця – розробити таку систему, яка надасть можливість запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакета, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, та, разом з цим, створити умови для оптимізації витрат компанії на соціальні цілі. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям підприємств, корпоративній культурі та політиці управління персоналом.

Література:

1. Горобець Н.М. Особливості запровадження соціального пакету до трудових угод сільськогосподарських працівників. / Н. М. Горобець // Інноваційна економіка. – 2011. – №2. – С. 236-240.
2. Репетяцька В.В. Здрілюк І.С. Соціальний пакет к інструмент сучасного механізму мотивування працівників. [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm

3. Древаль О.Ю. Аналіз передумов впровадження соціального пакету на підприємствах / О.Ю.Древаль, О.О. Павленко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка та менеджмент". – 2008. – № 8(37). – С. 125-129.
4. Про соціальний пакет. Кримський республіканський центр зайнятості. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/publish/printable_article?art_id=4788.
5. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально- трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_30/statti/6_2.htm.
6. Єрохін К.Я. Організація раціональної системи преміювання в підприємствах та оподаткування одаткової заробітної плати / К.Я. Єрохін // Економіка АПК. – 2008. – №2. – С. 136-139.
7. Петрушенко М. М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / М.М. Петрушенко, Ю.Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". – 2010. – № 2. – С. 54-62.
8. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-12.
9. Древаль О.Ю. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета / О. Ю.Древаль, О. О. Павленко // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". – 2008. – № 2., т.2. – С. 74-80.

УДК 338.51:334.7

МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН МІЖ СУБ'ЄКТАМИ ІНТЕГРАЦІЇ НА РИНКУ МОЛОКА І МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Чмут А.В., аспірантка

*Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
НАН України, м. Одеса*

В статті проаналізовані існуючі підходи до формування економічного механізму взаємодії та ціноутворення в вертикально інтегрованих підприємствах.

The article analyzed the existing approaches to economic cooperation mechanism and pricing in vertically integrated enterprises.

Постановка проблеми. Аналіз існуючих проблем на ринку молока і молочної продукції та підходів щодо їх подолання різних вчених науковців дозволяють прийти до висновку, що ефективність суб'єктів господарювання на даному ринку може бути досягнута тільки, якщо його учасники будуть функціонувати як єдина система. Проте при побудові системних відносин на основі інтеграції, одним з найбільш складних завдань є вирішення протиріччя при узгодженні економічних інтересів між її суб'єктами. Це вимагає більш докладного аналізу основних механізмів формування економічних відносин при різних формах взаємодії суб'єктів ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень показав, що питанню ціноутворення на ринку молока приділяли увагу: Пархомиць М.К. Протасова Л.В., Хорунжий М.Й, Соловйов М.Ф. та ін. На питаннях формування інтегрованих структур на ринку молока і молочної про-