

Ірина Миколаївна Новак,

канд. екон. наук, старший науковий співробітник,

ORCID 0000-0003-4579-2470

e-mail: novak20@hotmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ, МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ¹

Вступ. Повоєнна розбудова економіки України потребуватиме мільйонів робочих рук. Однак уже зараз країна вже входить у період глибокого демографічного та трудового дефіциту, і без системних рішень розрив між попитом та пропозицією робочої сили лише зростатиме. Сучасні наукові дослідження підтверджують прямий зв'язок між гнучкою системою корпоративних пільг, підвищенням лояльності працівників, зниженням рівня плинності кадрів та ростом продуктивності праці. Саме тому питання стимулювання використання роботодавцями соціального пакету як інструменту залучення, мотивації та утримання робочої сили є важливим завданням соціально-економічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження з питань соціального пакету загалом розглядають його як ключовий інструмент нематеріальної мотивації, управління персоналом та відповіді на сучасні глобальні HR-тренди. Зокрема, автори аналізують сучасні інноваційні практики міжнародних корпорацій (Apple, Google, NVIDIA) щодо формування соціальних пакетів [1], досліджують сутність соціального пакету, еволюцію його структури та ефективність надання соціальних послуг і благ на сучасних українських підприємствах [2], вплив фінансових і нефінансових стимулів на мотивацію працівників [3] вивчають, як задоволення екстенсивних і психологічних потреб через програми благополуччя впливає на залучення персоналу [4], доводять наявність прямого позитивного зв'язку між корпоративними пільгами, підвищенням мотивації працівників і зменшенням їх намірів щодо звільнення [5]. Глобальний огляд [6] показує, як програми корпоративних пільг призводять до довгострокового утримання кадрів, зменшення витрат на навчання та більших можливостей для професійного розвитку, а також висвітлює важливість адап-

тації соціальних пакетів під потреби нових поколінь фахівців. У роботах [7–10], розглядаються такі форми соціального пакету, як: повний соціальний пакет (full benefits package), додаткові пільги/бонуси (fringe benefits), привабливий соціальний пакет (attractive benefits package), загальний пакет компенсації, включно зі зарплатою (total compensation package). Водночас, за значного рівня опрацювання теоретичних і методичних підходів до вивчення впливу соціального пакету на залучення, мотивацію та утримання робочої сили, дослідження з питань розширення використання цього інструменту для зменшення дефіциту робочої сили не є надто поширеними. З огляду на це, **метою статті** є дослідження соціального пакету як інструменту залучення, мотивації й утримання робочої сили, надання пропозицій щодо створення умов для подолання дефіциту робочої сили в економіці України через інвестиції в людський капітал.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, діалектичний і абстрактно-логічний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії та порівнянь, системного, комплексного і контент-аналізу, графічний (наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження. Одним з вагомих негативних наслідків масштабних зрушень структури та чисельності населення, що відбуваються в Україні в результаті повномасштабного воєнного вторгнення РФ, є формування значного дефіциту робочої сили, чисельність якої з 2022 р. зменшилась на 10,4 %². У 2024–2025 рр. дефіцит кадрів відчували 60–75 % роботодавців³, а з листопада 2024 р. брак працівників є ключовою перешкодою для ведення бізнесу⁴. Відтак, дефіцит робочої сили здатний спричинити серйозний шок для економіки і перешкоджатиме повоєнному відновленню країни.

¹ Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» (номер державної реєстрації 0121U114674).

² ILO Monitor on the World of Work. Tenth edition. ILO. 2022. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf

³ Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни. НІСД. 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf

⁴ Нове щомісячне опитування підприємств. Проект «Ділова думка», ІЕД. URL: http://www.ier.com.ua/ua/proekt_dilova_dumka/survey



За оцінкою Мінекономіки України, близько 8 млн осіб з різних причин не шукають роботу¹. Серед них — особи з інвалідністю, не залучені до ринку праці, ветерани, які проходять адаптацію та ще не знайшли себе у цивільній професії, внутрішньо переміщені особи (далі — ВПО), які стикаються з труднощами при облаштуванні на новому місці. За розрахунками Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України², станом на 2024–2026 рр. внутрішній резерв робочої сили в Україні складає 3–3,5 млн осіб. Ця цифра враховує як безробітних, так і тих, хто потенційно може працювати, однак не входить до складу робочої сили, але може бути залучений до ринку праці за певних умов. Водночас, за прогнозом Міжнародної організації праці (далі — МОП), для забезпечення повоєнної розбудови та економічного зростання до 2032 р. Україні знадобиться додатково від 4,5 до 8,6 млн працівників (у порівнянні з 2022 р.). При цьому 27,4 % цієї потреби в зайнятості (1,2–2,4 млн осіб) припадатиме на промисловість³.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (далі — УВКБ ООН)⁴, станом на 19.02.2026 за кордоном перебували 5 923 870 вимушених мігрантів-втікачів від війни з України, з яких близько 90,0 % були зареєстровані в країнах Європи. При цьому 74 % втікачів від війни з України — це жінки (44,0 %) та діти (30,0 %). За результатами п'ятої хвилі досліджень українських втікачів від війни Центру економічної стратегії (далі — ЦЕС) (січень 2026 р.)⁵, дві третини (66 %) українських вимушених мігрантів — це працездатне населення віком 18–65 років, а молодь до 35 років становить понад половину від усіх втікачів від війни з України (56%). Станом на лютий 2026 р., найбільш схильними до повернення були класичні втікачі від війни, які частіше виїжджали через бойові дії в своєму населеному пункті (26 %) або поряд з ним (27 %), та мали найвищий позитивний баланс намірів повернутися в Україну — 63 % цієї групи точно або скоріше планували повернутися. Загальною тенденцією є схильність до повернення з-за кордону українців старшого віку. При цьому 47 % батьків вважають, що їхні діти не повернуться, а серед

дорослих не планують повертатися 36 %. Ще 21 % не визначилися і 32% вважають, що їхні діти повернуться до України (серед дорослих планують повернутися 43 %). Батьки дітей, які продовжують навчання в українських закладах освіти, частіше вважають, що їхні діти повернуться в Україну. В разі скасування тимчасового захисту в Україну планували повернутися 23 % опитаних, а після закінчення війни, ймовірно, можуть повернутися від 1,3 до 2,2 млн українців. Серед важливих передумов повернення, крім безпекових (остаточне завершення війни), респонденти називають економічні чинники — наявність гідно оплачуваної роботи (30 %) та вищий рівень життя (38 %). З огляду на це, створення умов для забезпечення економіки робочою силою, задоволення потреб ринку праці, зокрема за рахунок міграційних процесів, включно добровільним, безпечним та сталим поверненням вимушених мігрантів-втікачів від війни в Україну є важливим завданням державної політики.

Людський капітал являє собою сукупність знань, навичок, досвіду, здоров'я та мотивації людини, що підвищують продуктивність праці та сприяють економічному зростанню. Основними його складовими є: освіта та знання — формальне навчання, професійні навички; здоров'я — фізичний та ментальний стан, що впливає на працездатність; досвід та компетенції — вміння застосовувати знання на практиці; мотивація та культурний рівень — бажання розвиватися та працювати ефективно. За оцінкою Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum)⁶, розвиток людського капіталу є рушійною силою економічного зростання та продуктивності. Дослідження⁷ підтверджують, що інвестиції в людський капітал (освіта, охорона здоров'я, навчання і професійний розвиток) є ключовим драйвером економіки і забезпечують значну частку доданої вартості (50–75 % і вище у розвинених країнах). Людський капітал виступає основним рушієм інноваційної економіки і накопичується через інвестиції в освіту, здоров'я та професійний розвиток.

Інвестиції в людський капітал є одним із ефективних чинників мотивації для повернення вимушених мігрантів в Україну. На рівні компанії — це

¹ Тарасовський Ю. В Україні близько 8 млн осіб не шукають роботу з різних причин, дефіцит працівників досягає 4,5 млн — Мінекономіки. *Forbes*. 2024. 7 листоп. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-blizko-8-mln-ekonomichno-neaktivnikh-osib-minekonomiki-07112024-24653>

² Веб-сайт Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України. URL: <https://www.demography.org.ua/index>

³ ILO support to Ukraine recovery. *ILO*. 2024. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery/>

⁴ Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

⁵ Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. *ЦЕС*. 2026. 24 лютого. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>

⁶ The Global Human Capital Report. *WEF*. 2017. URL: https://www.weforum.org/publications/the-global-human-capital-report-2017/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gclid=Cj0KCQjwkrzPBhCqARIsAJN460n0rFC_XlrIM414Z5Ir08i964grRxp6otPeEg0yu1l8Uuv29P7dtroaAvN7EALw_wcB/

⁷ Investment in Human Capital. Technical note prepared by European Commission staff for the Eurogroup. 2017. *European Commission*. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/31409/investment-in-human-capital_eurogroup_31102017_ares.pdf/

витрати коштів, часу та зусиль на покращення стану здоров'я, підвищення рівня знань, навичок і мотивації працівників, що в кінцевому підсумку підвищує їхню продуктивність та приносить компанії довгостроковий економічний ефект. У цьому контексті перетворення поточних витрат компанії на актив її розвитку здійснюється за допомогою соціального пакету (employee benefits або benefits package) — інструменту залучення, мотивації та утримання персоналу, що все більш активно використовується в регулюванні трудових відносин, формує позитивний імідж компанії та підвищує цінність загальної винагороди.

Соціальний пакет у структурі загальної винагороди з'явився у 1970-х рр. у великих американських і, дещо пізніше, європейських компаніях у зв'язку зі

зростанням необхідності залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також появою нових вимог до соціальної відповідальності бізнесу. До соціального пакету, зазвичай, входили: медичне страхування, пенсійна програма, оплачувана відпустка, лікарняні та бонуси. Зараз під соціальним пакетом розуміється набір додаткових пільг, послуг та компенсацій, що роботодавець надає працівнику за власною ініціативою понад гарантовані законодавством норми. У широкому сенсі до складу соціального пакету включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою (див. рисунок).

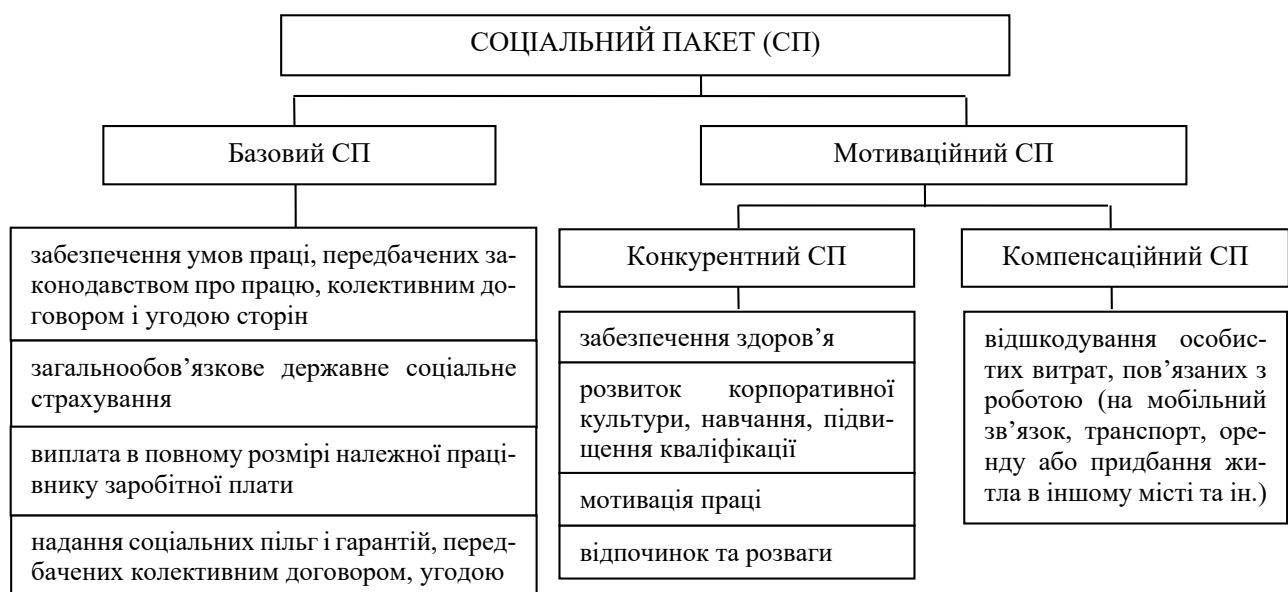


Рисунок. Структура соціального пакету

Джерело: [11, с. 116]

Мотиваційний пакет (інвестиції роботодавця) — це матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантії, передбачені законодавством. Він може охоплювати:

- здоров'я та благополуччя — добровільне медичне страхування працівника та членів його сім'ї, оплату занять спортом, фітнес-клубів, програм підтримки ментального здоров'я;
- професійний розвиток — оплату навчання, тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації;
- матеріальну мотивацію — недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я, страхування від нещасного випадку, бонуси за результатами роботи, корпоративні кредити;
- соціальні умови — оплату харчування, трансферу до офісу, послуг корпоративного психолога.

Наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат.

Існують чотири парадигми формування соціального пакету [11, с. 118] в структурі загальної винагороди: «система кафетерію»; орієнтовані на сім'ю програми соціальної підтримки; програми «зручного місця роботи»; програми «довічного супроводу». «Система кафетерію», що виникла в США, заснована на ідеї гнучкого механізму стимулювання, адаптованого до потреб кожного працівника. Вона передбачає бальну оцінку кожного виду матеріальних благ, що входять до соціального пакету. Для кожної посади або працівника встановлюється конкретна сума балів, в межах якої він може само-

стійно визначати набір матеріальних благ, що входять до складу його соціального пакету. Працівнику це забезпечує можливість отримання більш необхідних для нього матеріальних благ, а роботодавцю — можливість оптимізації витрат на соціальні потреби, що є основною перевагою даної системи. Втім загальна вартість пільг при використанні такої системи збільшується, оскільки тягне за собою додаткові адміністративні витрати, тоді як деякі послуги, наприклад, страхування працівників, обходяться дешевше, якщо їх замовляють у більших обсягах. Програми «зручного місця роботи» передбачають забезпечення працівників максимальною кількістю послуг на робочому місці, від медичного до банківського обслуговування. В межах програм «довічного супроводу» роботодавець виділяє на забезпечення соціальних пільг і гарантій працівникам фіксовану суму коштів, що використовується в залежності від потреб, які переважають у конкретний період життя людини (навчання, народження дітей, досягнення пенсійного віку).

Матеріальні блага, що входять до складу соціального пакету, можуть розглядатися як елементи заробітної плати. Додаткові матеріальні блага працівник отримує за рахунок коштів роботодавця або у вигляді товарів, робіт і послуг, виконаних чи наданих ним працівнику, або у вигляді компенсації роботодавцем витрат працівника на відповідні товари, роботи й послуги.

Кодекс законів про працю України (від 10.12.1971 № 322-VIII) (далі — КЗпП України)¹ (ст. 9-1) дозволяє підприємствам, установам та організаціям встановлювати додаткові трудові та соціально-побутові пільги для працівників за власні кошти, що перевищують передбачені законодавством норми, а також заохочувати персонал закладів обслуговування. Згідно з ним, роботодавці мають право надавати кращі умови, ніж встановлені державою (наприклад, додаткові відпустки, премії, покращене медичне обслуговування), що фінансуються за рахунок коштів самого підприємства. Такі додаткові пільги зазвичай прописуються у колективному договорі. Також в трудовому договорі між працівником і роботодавцем можуть передбачатися будь-які умови, крім тих, що погіршують становище працівників порівняно із законодавством України про працю (ст. 9 КЗпП України). Однією з цих умов може бути надання працівнику соціального пакета.

Елементи соціального пакету, пов'язані з оплатою праці та передбачені законодавством або колективними договорами як заохочувальні виплати, відносяться до валових витрат виробництва (собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат

на збут). Відповідно до Податкового кодексу України (далі — ПКУ)² та стандартів бухгалтерського обліку (П(С)БО 16 «Витрати»)³, до витрат, що враховуються при визначенні об'єкта оподаткування, належать:

- загальнообов'язкове державне соціальне страхування (Єдиний соціальний внесок, нарахований на заробітну плату працівників; оплата перших 5 днів тимчасової непрацездатності, що здійснюється за рахунок коштів компанії);

- елементи соціального пакету, що входять до фонду оплати праці (далі — ФОП) (премії та заохочення до святкових, ювілейних дат, за результатами роботи; регулярна або одноразова матеріальна допомога, що має систематичний характер; оплата харчування/проїзду, передбачена колективним договором; витрати на підвищення кваліфікації або навчання працівників (не за рахунок чистого прибутку);

- витрати на соціальні заходи та страхування (внески роботодавця на недержавне пенсійне страхування та довгострокове страхування життя працівників (в межах, дозволених ПКУ); витрати на страхування здоров'я працівників; витрати на відрадженьня (добові, проїзд, житло)).

Таким чином, більшість елементів соціального пакету, якщо вони прописані в колективному договорі як частина системи оплати праці, включаються до валових витрат виробництва.

Не відносяться до валових витрат виробництва (оплачуються з чистого прибутку): матеріальна допомога разового характеру, не передбачена колективним договором; соціальні пільги, що надаються працівникам у натуральній формі (абонементи в спортзал, подарунки), якщо вони не оформлені як складова частина заробітної плати. В структурі загальної винагороди окремі складові соціального пакету являють собою інструмент немонетарної або непрямой матеріальної винагороди у тих випадках, коли грошові виплати здійснюються не самому працівнику, а третій стороні, що надає послуги (наприклад, страхування, компенсаційні виплати, оплата харчування тощо).

Для іноземних компаній характерною є практика активного управління системою пільг та гарантій, відмінними рисами якої є більша варіативність, гнучкість та орієнтація на змінювані потреби різних поколінь працівників.

Загалом у світовій практиці існують дві основні тенденції управління соціальним пакетом [11, с. 118].

1. Збільшення частки соціального пакету в загальних соціальних витратах компаній. При цьому акценти мотиваційних програм для персоналу змі-

¹ Кодекс законів про працю України (від 10.12.1971 № 322-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

² Податковий Кодекс України (від 02.12.2010 № 2755-VI). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

³ Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

щуються в бік підвищення цінності немонетарного регулювання. Система соціальних гарантій стає більш гнучкою й такою, що враховує потреби різних категорій працівників. Пільги, що надаються, можуть закривати базові потреби (наприклад, щодо медичного забезпечення) й, водночас, бути засобом підвищення статусу працівника.

2. Зростання залучення працівників до формування соціального пакету. В багатьох компаніях поширюється практика часткової участі персоналу в придбанні послуг добровільного медичного страхування, оплаті послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що надаються йому. Часто ступінь участі компанії у формуванні соціального пакету залежить від рівня посади та доходу працівника. Умовами надання працівнику соціального пакету можуть бути досягнення ним визначеного стажу роботи в організації, наявність взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою та кількістю матеріальних благ, що входять до соціального пакету. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет. У подальшому, в міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, участь роботодавця у формуванні соціального пакету може зменшуватися.

Наприклад, у Великій Британії пільги для працівників класифікуються за трьома групами: гнучкі пільги (*flex*) (пакети гнучких пільг), добровільні пільги й основні пільги. Основними пільгами користуються всі працівники (пенсія, страхування життя, захист доходу, оплачувана відпустка). Гнучкі пільги — це коли працівникам дозволено обирати, як виплачується частина їхньої винагороди, або роботодавець надає їм бюджет пільг для витрат. Близько третини роботодавців у Великій Британії використовують таку схему¹. Згідно з опитуванням, проведеним у 2022 р. Королівським інститутом персоналу та розвитку (*CIPD*), 62 % роботодавців Великої Британії пропонували гнучкі або добровільні пільги, багато з яких надавалися через зовнішні платформи², що часто поділяють пільги для працівників на національні та місцеві. Національні пільги доступні по всій країні (знижки на подорожі, відпочинок, харчування, кінотеатри, фітнес-послуги, доступ до програм допомоги працівникам тощо). Місцеві пільги враховують потреби місцевих громад. Деякі платформи надають локальні пропозиції, що відповідають регіональному способу життя та моделям витрат. Роботодавці дедалі більше віддають пере-

вагу цій моделі, оскільки персоналізовані, місцеві пільги можуть покращити залучення працівників, зміцнити зв'язки з громадою і диференціювати пропозицію роботодавця на конкурентних ринках праці. Деякі місцеві схеми поєднуються з такими ресурсами, як віртуальний доступ до сімейного лікаря або підтримка психічного здоров'я. Оскільки гібридна та дистанційна робота стають дедалі більш поширеними, локалізовані пільги використовують HR-менеджери для залучення працівників з-поза меж великих міських центрів. Поєднання національної зручності з місцевою актуальністю дозволяє компаніям звертатися до різноманітних демографічних груп й одночасно сприяти посиленню у працівників відчуття приналежності та спільноти.

У США додаткові пільги для працівників розглядаються як витрати на утримання працівників, окрім базової зарплати. Американські компанії можуть пропонувати своїм працівникам плани харчування в кафетерії, що в більшості випадків фінансуються як працівниками, так і роботодавцем. При цьому частка, сплачена працівниками, вираховується з їхньої валової заробітної плати до оподаткування. Харчування та проживання, що надаються роботодавцем, також можуть виключатися з валового доходу працівника. Наприклад, якщо харчування надається роботодавцем, для його зручності та в його приміщенні. Житло, надане роботодавцем для його зручності в приміщенні роботодавця (яке працівник повинен прийняти як умову працевлаштування), також виключається з валового доходу працівника. Ця норма застосовується лише до харчування або проживання, що надаються «в натуральній формі»³. Крім того, згідно із Законом про федеральні внески на страхування (*FICA*), від оподаткування звільняються медичні страхові внески та деякі внески на страхування життя.

У США та країнах Європи соціальний пакет становить 40-50 % базової заробітної плати [12]. Основний вартісний обсяг соціального пакету в економічно розвинених країнах (до 50 %) припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковими для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм — медичного та пенсійного страхування.

Надання працівникам соціального пакету є одним з напрямів загальної соціальної діяльності компаній, спрямованої на формування позитивної ділової репутації і передбачає побудову з працівниками партнерських стосунків. У 2025 р. в Україні різно-

¹ Employee Benefits/Towers Watson Flexible Benefits Research 2011. URL: <https://web.archive.org/web/20120420153738/http://www.employeebenefits.co.uk/item/12353/23/5/3>

² Rewards Management Survey. Focus on Employee Benefits. Survey report. *CIPD*. 2022. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/reward-management-survey-2022_tcm18-108776.pdf

³ Lagasse D. R., Berezney D. M.. Summary of CARES Act for Employers. *Mintz, Levin, Cohn, Ferris, Glovsky and Popeo, P.C.* 2020. <https://www.mintz.com/insights-center/viewpoints/2226/2020-03-27-summary-cares-act-employers>

манітні додаткові програми соціальної підтримки мали 33,6 % компаній (63,1 % — великих, 44,9 % — середніх, 29,0 % — малих і 22,5 % — мікропідприємств) (див. таблицю). Найбільш часто до соціального пакету, що його компанії надавали своїм працівникам, входили програми психологічної підтримки, безкоштовне перевезення до місця роботи та оплата мобільного зв'язку.

Таблиця. Додаткові програми соціальної підтримки працівників, за видами програм і розміром компаній, 2025 р., Україна, %¹

Додаткові програми соціальної підтримки працівників	Всі компанії	Великі	Середні	Малі	Мікро-
Психологічна підтримка	34,8	36,5	39,5	32,3	31,3
Безкоштовне перевезення до місця роботи	30,5	43,3	30,8	28,7	27,6
Оплата мобільного зв'язку	20,1	24,8	17,6	20,5	21,7
Оплата проїзду	13,4	15,7	11,8	13,8	13,2
Допомога на оздоровлення	11,5	13,5	12,8	10,7	9,4
Оплата навчання (іноземна мова, курси особистого розвитку тощо)	10,9	20,6	12,8	8,9	5,3
Надання/компенсація вартості житла (наймане житло або гуртожиток)	7,1	18,6	9,5	4,3	4,2
Медичне страхування	4,5	13,7	3,6	4,6	3,5
Інші додаткові програми соціальної підтримки	4,0	7,8	3,8	3,9	6,3
Забезпечення харчування/ повне або часткове відшкодування вартості харчування	2,6	5,0	2,4	2,3	2,5
Абонемент в спортзал/басейн	0,3	2,4	0,2	0,2	0,2
Надання підтримки працівникам у догляді за дітьми (компенсація витрат на дитячий садок/нянюку, корпоративний дитсадок тощо)	0,2	0,5	0,1	0,1	0,3

Джерело: складено автором за (Результати третього національного дослідження з опитування роботодавців, *Державна служба зайнятості*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey>)

Запровадження соціального пакету здійснюється за допомогою таких законодавчих механізмів, як договірне регулювання колективних трудових відносин, нормативне регулювання праці у локальних правових актах суб'єктів господарської діяльності, письмова форма укладення трудового договору.

Система договірної регулювання трудових відносин в Україні побудована таким чином, що зобов'язання і гарантії кожного рівня є обов'язковими для суб'єктів, які перебувають у сфері дії угоди (колективного договору), а гарантії нижчого рівня не можуть бути меншими за досягнуті на більш високому рівні. При цьому держава регулює лише мінімальні соціальні стандарти і визначає рамкові зобов'язання. Така архітектура дає можли-

вість послідовного збільшення гарантій працівникам (розширення соціального пакету) на кожному наступному рівні соціального діалогу — від генеральної угоди через угоди усіх рівнів (галузеві, міжгалузеві, територіальні) до колективних договорів.

Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику, можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (у разі, якщо він укладається в письмовій формі), а також в колективному договорі (угоді) та відповідних локальних нормативних актах компанії. При цьому важливим є акцент, передусім, на розвиток соціального діалогу, дотримання прав працівників, забезпечення рівних можливостей і безпеки, охорону праці й здоров'я, соціальний захист.

Стимулювання роботодавців до поширення практики надання працівникам соціального пакету має здійснюватися шляхом розширення кола питань, що регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, включення до них зобов'язань сторін щодо надання працівникам додаткових гарантій в форматі соціального пакету. В цьому контексті при укладанні територіальних угод доцільним є використання досвіду Великої Британії щодо надання працівникам місцевих пільг і локальних пропозицій, які враховують потреби місцевих громад. Це сприятиме покращенню залучення працівників, зміцненню зв'язків з громадами й диференціюванню пропозицій роботодавців на локальних ринках праці.

З метою активізації запровадження компаніями соціального пакету для працівників доцільним є законодавче унормування звільнення від оподаткування шляхом виключення з валового доходу працівника сум, що сплачуються ним за харчування та проживання, а також внесків на медичне страхування і страхування життя працівників, якщо вони надаються роботодавцем в якості соціального пакету. Це сприятиме розвитку ринку послуг, зокрема у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). В свою чергу, гнучке застосування страхових програм з урахуванням індивідуальних потреб працівників формуватиме передумови для підвищення ефективності виробництва (наприклад, шляхом мінімізації втрат, пов'язаних із випадками захворювання працівників).

Висновки. Широкомасштабна воєнна агресія рф проти України спричиняє масштабне внутрішнє та зовнішнє переміщення населення. Наслідком цього є прямі втрати людського капіталу та наявність високої частки економічно неактивного населення. Питання дефіциту працівників у промисловості значно актуалізувалось упродовж останніх трьох років — у рейтингу проблем, з якими стикається бізнес під час війни, з листопада 2024 р. перше місце

¹ Можливі декілька відповідей, $\Sigma \neq 100\%$.

належить браку робочої сили внаслідок її призову та/або виїзду.

Для значної частини українців за кордоном рішення про повернення базується на раціональному виборі: безпека, наявність гідно оплачуваної роботи і вищий рівень життя, наявність житла та можливість реалізувати свій професійний потенціал. З огляду на це, інвестиції в людський капітал (освіту, охорону здоров'я, навчання і професійний розвиток) є ключовим драйвером розвитку інноваційної економіки та одним із ефективних чинників мотивації економічної активності населення та повернення вимушених мігрантів-втікачів від війни в Україну. Вони мають бути спрямовані на мотивацію збільшення економічної активності населення, підтримання зв'язку з Україною тих, хто перебуває за кордоном, і створення умов для їх повернення.

В регулюванні трудових відносин, підвищенні цінності загальної винагороди, формуванні позитивного іміджу компанії та перетворенні поточних витрат компанії на актив її розвитку все більшою мірою роботодавці використовують соціальний пакет як інструмент залучення, мотивації та утримання

персоналу. Так, у 2025 р. різноманітні додаткові програми соціальної підтримки мала третина українських компаній. Це сприяє формуванню сучасного, конкурентного ринку праці в Україні, вирішенню проблем забезпечення компаній робочою силою, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві. Трансформація системи соціальних пільг і гарантій в інструмент залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників матиме позитивне значення для внутрішньої стабільності й привабливості компаній як роботодавців.

Перспективи подальших досліджень. Необхідність створення умов для подолання дефіциту робочої сили в економіці України через інвестиції в людський капітал підвищує актуальність подальшого розвитку теоретичних підходів у цій сфері. З огляду на це, перспективи наукових досліджень з даної проблематики передбачають більш детальне дослідження впливу окремих складових соціального пакету на залучення, мотивацію та утримання робочої сили.

ЛІТЕРАТУРА

1. Данилевич Н., Нагорна, Т. Сучасна практика формування соціального пакета: світові тенденції та напрями удосконалення в Україні. *Development Service Industry Management*, 2025, № 4. С. 65–71. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(9))
2. Бикова А., Воронова В. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*, 2019, № 1 (65). С. 205–208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46>
3. Dikhaminjia I., Kharadze N., Pirtskhalaishvili D., Qajaia T. The Impact of Financial and Non-financial Benefits on the Motivation of Public Sector Employees. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. Vol. 2, Iss. 61. P. 484–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.61.2025.4731>
4. Dahl O. Human Resources: Motivation and Employee Retention. *Healthcare Administration Leadership & Management Journal*. 2025. Vol. 3, Iss. 6. P. 331–333. <https://doi.org/10.55834/halmj.2004218090>
5. Peemanee J., Weeraratna R., Issarapaibool A., Boonlua S., Rathnayake N. Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*. 2026. Vol. 13, Iss. 1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
6. Zehra F. Impact of Employee Benefits on Work Productivity and Retention / Ch. Leone (Ed). *Career Development — Challenges and Opportunities in Contemporary Societies*. 2025. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1008338>
7. Singh R. K. The impact of employee benefits on job satisfaction and retention: Internship report. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 2024, № 6, С. 11–18. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2a.196>
8. Alferts L., Juergens-Grant F. Social protection, the COVID-19 crisis, and the informal economy: Lessons from relief for comprehensive social protection. 2023. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2023/401-4>
9. Обіход С., Хоменко А. Компенсаційний пакет сучасних підприємств: підходи до формування та фактори, що впливають на його ефективність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025, № 3 (113). С. 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-3-11)
10. Navarro F., Selva Olid C., Sunyer A. The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 2022. Vol. 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
11. Новак І. М. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка*. 2008, № 2. С. 115–120. <https://dse.org.ua/arhcive/9/9.pdf>
12. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011, № 8. С. 31–34. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2011/11.pdf

Надійшла до редакції 26.06.2026

Прийнята до друку 30.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Danylevych, N., & Nagorna, T. (2025). Modern practice of forming a social package: world trends and directions of improvement in Ukraine. *Development Service Industry Management*, 4, 65–71. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(9)) [in Ukrainian].
2. Bykova, A., & Voronova, V. (2019). Social package as a tool for motivating employees. *Molodyi vchenyi*, 1(65). 205–208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46> [in Ukrainian].

3. Dikhaminjia, I., Kharadze, N., Pirtskhalaishvili, D., & Qajaia, T. (2025). The Impact of Financial and Non-financial Benefits on the Motivation of Public Sector Employees. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(61), 484–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4731>
4. Dahl, O. (2025). Human Resources: Motivation and Employee Retention. *Healthcare Administration Leadership & Management Journal*, 3(6), 331–333. <https://doi.org/10.55834/halmj.2004218090>
5. Peemanee, J., Weeraratna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., & Rathnayake, N. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
6. Zehra, F. (2025). Impact of Employee Benefits on Work Productivity and Retention. In Ch. Leone (Ed). *Career Development — Challenges and Opportunities in Contemporary Societies*. <https://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1008338>
7. Singh, R.K. (2024). The impact of employee benefits on job satisfaction and retention: Internship report. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6, 11–18. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2a.196>
8. Alfes, L., & Juergens-Grant, F. (2023). Social protection, the COVID-19 crisis, and the informal economy: Lessons from relief for comprehensive social protection. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2023/401-4>
9. Obikhod, S., & Khomenko, A. (2025). Compensation package of modern enterprises: approaches to formation and factors influencing its effectiveness. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(113), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-3-11) [in Ukrainian].
10. Navarro, F., Selva Olid, C., & Sunyer, A. (2022). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
11. Novak, I. M. (2008). Social package: features of formation and management. *Demografiia ta sotsialna ekonomika*, 115–120. <https://dse.org.ua/arhive/9/9.pdf> [in Ukrainian].
12. Tkachenko, O. M. (2011). The Importance of the Social Package for Ukrainian Enterprises in Modern Conditions. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 8, 31–34. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2011/11.pdf [in Ukrainian].

Received: 26.06.2026

Accepted: 30.07.2026

Published: 29.09.2026

Новак І. М. Соціальний пакет як інструмент залучення, мотивації та утримання робочої сили

Здійснена оцінка дефіциту робочої сили в економіці України. Показана роль інвестицій у людський капітал як одного з важливих інструментів мотивації та утримання робочої сили. Досліджена структура соціального пакета, розкриті парадигми його формування в структурі загальної винагороди та основні тенденції управління соціальним пакетом у світовій практиці. Сформульовані пропозиції щодо створення умов для подолання дефіциту робочої сили через інвестиції в людський капітал. Мета: дослідження соціального пакету як інструменту залучення, мотивації й утримання робочої сили, надання пропозицій щодо створення умов для подолання дефіциту робочої сили в економіці України через інвестиції в людський капітал. Методи дослідження: теоретичного узагальнення, діалектичний і абстрактно-логічний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії та порівнянь, системного, комплексного і контент-аналізу, графічний (наочного представлення результатів дослідження).

Ключові слова: робоча сила, людський капітал, соціальний пакет, колективний договір, інвестиції.

Novak I. Social package as a tool for attracting, motivating and retaining the workforce

The labor shortage in the economy of Ukraine was assessed. The role of investments in human capital as one of the important tools for motivating and retaining the workforce was shown. The structure of the social package was studied, the paradigms of its formation in the structure of general remuneration and the main trends in social package management in world practice were revealed. Purpose: to study the social package as a tool for attracting, motivating and retaining the workforce, to provide proposals for creating conditions for overcoming the labor shortage in the economy of Ukraine through investments in human capital. Research methods: theoretical generalization, dialectical and abstract-logical, induction and deduction (systematization of theoretical provisions on the methodological principles of the study), analysis and synthesis, analogy and comparisons, systemic, complex and content analysis (assessment of the labor shortage in the Ukrainian economy, formulation of proposals for creating conditions for overcoming the labor shortage through investments in human capital), graphic (visual presentation of research results). It is emphasized that most elements of the social package, if they are prescribed in the collective agreement as part of the remuneration system, are included in the gross production costs. Proposals have been formulated to create conditions for overcoming the labor shortage through investments in human capital by expanding the range of issues regulated through social dialogue mechanisms in collective agreements and agreements at all levels, including the obligations of the parties to provide employees with a social package, legislative regulation of exemption from taxation of benefits provided by the employer as a social package, contributions to medical insurance and life insurance of employees.

Keywords: labor force, human capital, social package, collective agreement, investments.