

РОЗДІЛ 4. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ КОМПАНІЇ  
В НОВИХ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХFORMATION OF THE COMPANY'S SOCIAL PACKAGE  
IN THE NEW SOCIO-ECONOMIC REALITIES

УДК 331.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-14>**Вонберг Т.В.**<sup>1</sup>к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
**Дмитрук С.М.**<sup>2</sup>к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
**Фафенгут Я.І.**здобувач вищої освіти,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана**Vonberg Tetiana**Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman**Dmytruk Serhii**Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman**Fafengut Yana**Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

В статті обґрунтовано актуальність дослідження проблематики формування соціального пакету. Визначено переваги для роботодавця від впровадження соціального пакету в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Окреслено основні вимоги до процесу формування соціального пакету в нових соціоекономічних реаліях. Наголошено на важливості проведення оцінювання чинників впливу на формування соціального пакету працівників компанії. Запропоновано оцінювати чинники зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, що включає в себе політичні, соціальні, економічні та технологічні чинники. Потужним чинником впливу на структуру та наповнення соціального пакету визначено пандемію коронавірусу. Першим кроком у формуванні соціального пакету визначено вивчення потреб компанії, що досягається проведенням опитування працівників. Окреслено необхідність перегляду наповнення соціального пакету, вимірювання ефективності та удосконалення структури.

**Ключові слова:** компенсації, компенсаційний пакет, мотивація, персонал, соціальний пакет.

The article substantiates the relevance of studying the issues of formation of the social package in the new socio-economic conditions. It analyses the degree of study of the specified problematics. The role of the employee's social package in the personnel management system and the benefits for the employer from the introduction of the social package in the short and long term are determined. The basic requirements for the process of forming a social package in the new socio-economic realities are outlined. The importance of assessing the factors influencing the formation of a social package for company employees is emphasised. It is proposed to assess the environmental factors using the PEST-analysis, which includes political, social, economic and technological factors. It is determined that in Ukrainian companies, social packages usually include basic social guarantees provided for by the legislation of Ukraine and additional benefits provided by the employer on its own initiative. The Ukrainian trend of recent years has been the introduction of wellness programmes into the structure of the social package. The coronavirus pandemic is identified as a powerful factor influencing the structure and content of the social package. Various models of motivation to work and the possibility of their implementation in Ukraine are investigated. Foreign motivation tools that can be implemented in Ukrainian practice are outlined. The first step in the formation of a social package is to study the needs of the company, which is achieved by conducting a survey of the company's employees. The author outlines the need to constantly review the structure and content of the social package, measure its effectiveness and improve its structure. It is recommended to calculate the effectiveness of the social package by comparing the cost of formation and functioning of such a component as a social package with the benefits that arise after its implementation in the company. An important step is to conduct a survey among employees in the form of a questionnaire on satisfaction with the components of the social package.

**Key words:** compensation, compensation package, motivation, personnel, social package.

**Постановка проблеми.** Найціннішим активом будь-якої компанії були та залишаються її працівники. Саме тому питання залучення та втримання висококваліфікованих кадрів є актуальним та важливим. Особливої значущості для вітчизняних компаній це питання набуває зараз, в умовах нової соціоекономічної реальності, в якій опинилася країна після повномасштабного вторгнення. Серед множини чинників, які впливають на результативність процесу залучення та втримання талантів, надзвичайно потужним виступає компенсаційний пакет.

Безумовно, оплата праці при працевлаштуванні є одним з найважливіших компонентів системи управління персоналом, проте, зараз про-

блема організації оплати праці на підприємствах стає все більш гострішою через, в цілому, досить низький рівень заробітної плати в Україні. Для більшості працівників заробітна плата починає втрачати свою стимулюючу функцію, що негативно позначається на їх вмотивованості працювати ефективно. Як наслідок, протягом останніх років на національному ринку праці, все більшої популярності набуває процес формування соціального пакету як елемента регулювання соціально-трудова відносин, у формі винагороди за ефективну працю. В результаті, соціальний пакет починає виступати в ролі основного стимулюючого елемента та є суттєвою перевагою під час працевлаштування.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематику мотивації та стимулювання працівників компанії в цілому та формування соціального пакету зокрема досліджують численні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, А.Л. Бикова [1], Д.Ф. Дармаван [15], В.Л. Дикань [3], В.І. Кифяк [4], А.М. Колот [5], Л.А. Моргай [7], О.М. Поплавська [8], А.В. Семенченко [9], С.О. Цимбалюк [5; 13; 14] та інші. Проте, нові соціоекономічні умови, в яких опинилася країна після повномасштабного вторгнення, вимагають нових сучасних досліджень всіх бізнес-процесів управління персоналом.

**Постановка завдання.** Метою дослідження стало визначення особливостей формування соціального пакету компанії в умовах нової реальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальний пакет працівника компанії відіграє дуже важливу роль в системі управління персоналом. Адже надання працівникам соціального пакету, допомагає роботодавцю досягти таких основних цілей та переваг як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, як:

- конкурентоспроможність на ринку праці;
- формування позитивного брэнда роботодавця та іміджу на ринку праці;
- залучення та утримання висококваліфікованих працівників;
- зниження показника плинності персоналу;
- оптимізація витрат на соціальне забезпечення;
- покращення соціально-психологічного клімату;
- зміцнення корпоративної культури компанії тощо [9, с. 186].

В нових соціоекономічних реаліях процес формування соціального пакету повинен супроводжуватися обов'язковим врахуванням таких основних вимог:

1. Чітка та зрозуміла система компенсації та стимулювання в компанії. Роботодавці мають дати

чітке розуміння того, що саме вимагається від працівників і за що вони матимуть змогу отримати винагорода в майбутньому.

2. Досяжність та реальність стандартів в системі мотивації до праці. Винагорода має бути досяжною для працівників.

3. Справедливість системи мотивації до праці. Мається на увазі відсутність дискримінації за будь-якою з наявних ознак.

4. Врахування індивідуальних потреб, тобто винагорода повинна, насамперед, відповідати вимогам та потребам конкретних працівників компанії.

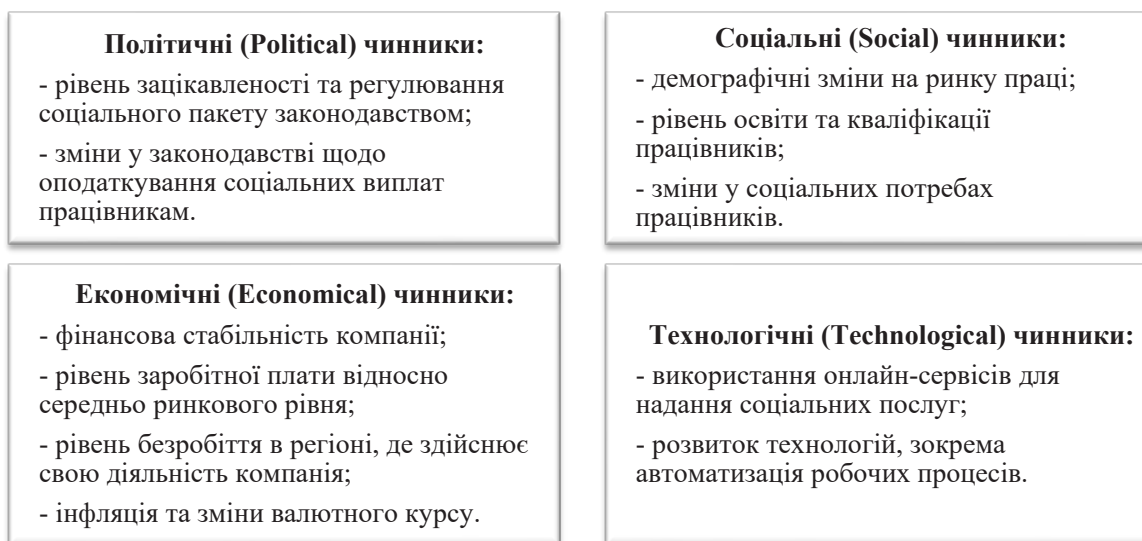
5. Адаптивність і постійне вдосконалення соціального пакету.

6. Ефективність соціального пакету, як в цілому для компанії, так і для працівників.

Для того, щоб процес формування був максимально ефективним, важливо регулярно проводити оцінювання чинників впливу. Зокрема, оцінювати чинники зовнішнього середовища можна за допомогою PEST-аналізу, наведеного на рис. 1.

Відмітимо, що в українських компаніях соціальні пакети, зазвичай, включають базові соціальні гарантії, передбачені законодавством України, та додаткові пільги, які роботодавець надає з власної ініціативи. Це може бути компенсація оплати на житло, оплата харчування або дотації на харчування, компенсація оплати палива, якщо працівник використовував особистий автомобіль під час виконання робочих завдань, або ж надання корпоративного авто, також це може бути оплата різноманітних путівок, туристичних поїздок, квитків до театру, подарунки на свята, оплата мобільного зв'язку, оплата абонементів до спортивних центрів, надання додаткової оплачуваної відпустки тощо [6].

Крім того, за останні декілька років в Україні спостерігається жваве впровадження, так званих,



**Рис. 1. PEST-аналіз процесу формування соціального пакету**

Джерело: розроблено авторами

wellness програм та wellbeing програм. Очевидно, що повномасштабне вторгнення мало руйнівний вплив на психологічне здоров'я всіх без винятку українців. Тривала активна фаза війни та відсутність безпечного місця додає тривожності та дестабілізує працівників, що в кінцевому рахунку, безсумнівно, відображається на продуктивності праці. Означені програми забезпечують відновлення ментального здоров'я, фізичний розвиток, надають нові знання, наприклад, стосовно правильного харчування, сприяють усуненню стресу тощо [12].

Важливим аспектом при формуванні соціального пакету в компанії є і аспект покриття довгострокових витрат працівників. Це може бути впровадження комплексних програм щодо турботи про здоров'я персоналу, турбота про родину працівника, наприклад включення подружжя та дітей до програми турботи про здоров'я, оплачуване навчання дітей працівників. Деякі компанії, зокрема ті, які пов'язані з IT-сферою, досить часто співпрацюють з туроператорами або запрошують тревел-менеджерів для забезпечення персоналу різноманітними туристичними поїздками [10].

Варто наголосити, що пандемія значно вплинула на структуру соціального пакету, зокрема на те, що стосувалося медичних програм працівників. Згідно з даними компанії IT-Assistant, витрати, пов'язані зі здоров'ям працівників, суттєво зросли. Медичне страхування в розрізі соціального пакету стало одним із перших найнеобхідніших компонентів.

Також дуже вплинуло на структуру соціального пакету повномасштабне вторгнення в Україну. По-перше, війна значно похитнула економічну стабільність в Україні, деякі компанії стали менш прибутковими або взагалі неприбутковими, і це вплинуло на витрати, пов'язані із формуванням соціального пакету. По-друге, відбуваються зміни щодо бачення структури соціального пакету. Насамперед, до складу соціального пакету роботодавці почали включати тимчасову допомогу з житлом тим особам, які втратили його внаслідок бойових дій, також роботодавці більше звертають уваги на психічне здоров'я працівників, популярним напрямком стала організація різноманітних тренінгів, зокрема щодо надання першої медичної допомоги. Отже, як пандемія, так і повномасштабне вторгнення стали скоріше каталізатором соціоекономічних змін, тобто сприяли пришвидшенню процесу формування нової економіки; економіки, де мобільність і готовність до трансформації сприймаються нормою, а працівник розглядається не як ресурс, а конкурентна перевага компанії [2, с. 173].

Варто наголосити, що важливим аспектом у формуванні соціального пакету є розробка успішної моделі (механізму) мотивації до праці. Нагадаємо, що у світовій практиці вже існують певні типи таких моделей. Так, японська модель характеризу-

ється випередженням зростання рівня продуктивності праці відносно рівня життя населення, у тому числі заробітної плати. Дана модель може існувати лише за високого рівня національної самосвідомості у суспільстві, готовності поставити інтереси нації вище інтересів окремих осіб, готовності йти на матеріальні жертви заради добробуту держави.

Натомість, американська модель побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності, а також зорієнтована на досягнення особистого успіху працівника, та високого рівня економічного добробуту країни.

Відповідно до французької моделі основою ринкових відносин є конкуренція. На деяких підприємствах Франції важливу роль, поряд з матеріальними стимулами, відіграє й нематеріальна мотивація, зокрема, забезпечення сталого психологічного клімату в колективі. Головною перевагою даної моделі є стимулюючий вплив на ефективність та якість праці.

А ось англійська модель мотивації до праці характеризується партнерськими відносинами між працівниками та роботодавцями. Це проявляється в участі персоналу у власності, прибутку та участі у прийнятті рішень.

Німецька модель мотивації до праці, передбачає, що в її центрі знаходиться людина з її власними інтересами. У Німеччині держава забезпечує рівні умови праці для всіх верств населення. Рівень оплати праці залежить від ступеня складності праці, кваліфікації та продуктивності. Передбачаються бонусні виплати при індивідуальних досягненнях працівників [4, с. 73–74].

Щодо соціального пакету, то можна побачити, що в зарубіжних країнах, він теж відіграє досить таки важливу роль при працевлаштуванні. Наприклад, соціологічне дослідження в США, показало, що 90% американців вважають істотною перевагою наявність соціального пакету в компанії, при працевлаштуванні. Аналізуючи соціальний пакет в США, можна побачити, що в них є чіткий набір соціальних виплат, передбачених законодавством, які кожна компанія повинна надавати своїм працівникам. Це страхування по безробіттю, страхування по інвалідності та компенсаційне страхування працівників на основі особистого страхування або страхування через державу. Крім того, є додатковий набір пільг, який роботодавець може надати своїм працівникам з власної ініціативи. Сюди можна віднести різноманітні житлові програми, а саме безкоштовне надання житла або ж надання житла в кредит/позику; добровільне медичне страхування; додаткове недержавне пенсійне забезпечення; надання додаткової відпустки, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності; оплата літнього відпочинку тощо [7, с. 28].

При формуванні соціального пакету в США особливу увагу приділяють особистим інтересам

працівників компанії, тому його класифікують за окремими категоріями. Тобто поряд з основними, законодавчо встановленими соціальними виплатами, встановлюють індивідуальні соціальні гарантії для кожного працівника. Загалом, вартість соціального пакету в США становить в межах 40-50% від основної заробітної плати [7, с. 29]. А ось до складу соціального пакету Канади включають ще й додаткову допомогу на дітей.

Якщо розглядати досвід формування соціального пакету в країнах ЄС, то тут також велику увагу приділяють медичному та пенсійному страхуванню. В Німеччині роботодавці надають своїм працівникам безкоштовні поїздки за кордон, надаються різноманітні акції та бонуси. У Франції деякі компанії практикують оплату комунальних рахунків працівників та оплату мобільного зв'язку, а у Польщі одним із компонентів соціального пакету є надання додаткової відпустки [11, с. 251].

Дуже важливо для компанії вміти розробити такий соціальний пакет, який би мотивував успішно працювати усіх працівників саме їхньої компанії, і при цьому допомагав залучати нових висококваліфікованих працівників. Адже, наразі, як ми бачимо, як в українських, так і в зарубіжних компаніях, наявність соціального пакету є переважачим аспектом при працевлаштуванні.

Проаналізувавши зарубіжний досвід, слід зазначити, що для підвищення мотивації до праці на українських підприємствах не вистачає нормативно затвердженого підґрунтя щодо процесу формування соціального пакету. Разом із тим, під час формування системи мотивації в цілому та соціального пакету зокрема варто врахувати вже напрацьовані та апробовані інструменти мотивації:

- американська модель дозволить підвищити рівень задоволеності працівників від роботи та якості праці;

- англійська модель дозволить підвищити рівень зацікавленості працівників у їхній діяльності, збільшити продуктивність праці;

- французька модель мотивації до праці дозволить компаніям краще адаптуватися до кон'юнктурних коливань, що є важливим для українських підприємств, які, на жаль, досить часто стикаються з нестабільною ринковою економікою;

- шведська та німецька модель забезпечують, насамперед, високу відданість персоналу та соціальну відповідальність [4, с. 75–76].

Аналізуючи досвід закордонних компаній, слід зазначити, що важливим компонентом у формуванні соціального пакету сьогодення є медичне та пенсійне страхування.

До основних проблем, які можуть виникати в українських компаніях під час формування соціального пакету особливо зараз, в умовах повномасштабного вторгнення, можна віднести:

- незацікавленість роботодавців у запровадженні соціального пакету в компанії, що виникає переважно через відсутність відповідних знань, нерозуміння переваг та неможливість мислити стратегічно, на перспективу;

- фінансові обмеження. Формування соціального пакету потребує певних фінансових витрат з боку компанії, і це може стати реальною проблемою, адже після початку повномасштабного вторгнення бюджет компанії суттєво скоротився;

- впровадження неконкурентного соціального пакету, який зовсім не мотивує працівників. Так відбувається в тих випадках, коли компанія не достатньо зважено підійшла до процесу розробки соціального пакету та запровадила його не врахувавши інтереси та потреби власних працівників;

- невідповідність соціального пакету сучасним трендам і тенденціям.

Разом із тим вітчизняні компанії все активніше переймають зарубіжний досвід, що, на нашу думку, дає змогу значно покращити систему мотивації персоналу, і відповідно до цього врешті решт розробити ефективний соціальний пакет. Адже, незважаючи на фінансову, економічну, або ж соціальну кризу, він повинен постійно вдосконалюватися з урахуванням європейських стандартів та вітчизняних реалій.

Беззаперечно, першим кроком у формуванні соціального пакету є вивчення потреб працівників компанії. Частіше за все це досягається проведенням опитуванням цих працівників. Також можна проаналізувати практику формування соціального пакету інших відомих успішних компаній відповідної галузі, що допоможе виявити та дослідити найкращі практики та реалізувати їх у своїй діяльності.

Розробивши оптимальну, на погляд менеджера з управління персоналом, структуру соціального пакету, та запровадивши її в компанії, час від часу менеджер все ж буде повертатися до питання удосконалення цієї структури, вимірювати ефективність і здійснювати відповідні зміни.

Розрахунок ефективності соціального пакету можна провести за допомогою порівняння вартості на формування та функціонування такої складової, як соціальний пакет, з вигодами, які виникають після впровадження його в компанії. Це найбільш поширений шлях визначення ефективності та найбільш зрозумілий. Перш за все, необхідно проаналізувати, які види компенсацій та пільг роботодавці надають своїм працівникам та визначити їх місце в структурі компенсаційного пакету. Далі необхідно розрахувати вартість кожної складової соціального пакету для кожного працівника та оцінити загальну вартість соціальних пакетів працівників компанії. Наступним кроком, буде проведення серед працівників опитування у формі анкетування щодо задоволеності компонентами соціального пакету. Результати даного



опитування дадуть змогу підсумувати, які компоненти соціального пакету є найбільш корисними та ефективними для працівників, а які потребують удосконалення або, які слід замінити. Після цього, можна здійснювати оцінювання ефективності, що буде мати місце за умови, що вигоди перевищують вартість соціального пакету. Якщо ж вартість перевищує вигоди, то необхідно переглянути структуру соціального пакету та ініціювати певні зміни щодо його оптимізації.

Важливо також врахувати, що соціальний пакет може значною мірою, як було зазначено вище, впливати на плінність кадрів. В такому випадку можна проаналізувати та порівняти чисельність працівників, які залишили компанію за останні 12 місяців до впровадження соціального пакету або до здійснення змін в його структурі, з чисельністю працівників, які залишили компанію за останні 12 місяців після впровадження соціального пакету. Якщо кількість звільнень значно зменшилась, то можна говорити про в цілому позитивний вплив соціального пакету на плінність кадрів в компанії. Разом із тим, потрібно пам'ятати, що структура та наповненість соціального пакету – це лише один із чинників впливу на плінність кадрів, і не завжди саме цей чинник є вирішальним.

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування соціального пакету та його постійне удосконалення в компанії відповідно до нових тенденцій та трендів відіграє важливу роль у підвищенні загального рівня вмотивованості працівників та можливості залучення нових висококваліфікованих кадрів.

Як показало дослідження, в Україні, на формування соціального пакету значно вплинула пандемія COVID-19. Як наслідок, підвищився попит на медичне страхування працівників, також роботодавці почали запроваджувати такі пільги, як додаткові відпустки, компенсація витрат на облаштування робочого місця вдома, оскільки з карантинними обмеженнями більшість компаній повинні були перейти в дистанційний формат роботи. На процедуру формування соціального пакету вплинуло й повномасштабне вторгнення в Україну. По-перше, погіршення економічної ситуації в країні в більшості випадків призвело до зменшення прибутковості компаній, і, як наслідок зменшення витрат, пов'язаних із формуванням соціального пакету. По-друге, зміни відбулися в самому баченні роботодавців структури соціального пакету. Закордонний досвід засвідчив, що важливими складовими соціального пакету стає медичне та пенсійне страхування. Наразі, вітчизняні компанії все активніше переймають зарубіжний досвід формування соціального пакету, що, очевидно, суттєво покращує систему мотивації персоналу в Україні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 205–208.
2. Вонберг Т.В., Мотчана Е.М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 167–174.
3. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 96–107.
4. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Кушина О. Що включається в соцпакет та як його правильно оформити. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-chtovklyuchaetsya-v-socpaket-i-kak-ego-pravilno-oformit> (дата звернення: 15.07.2023).
7. Моргай Л.А. Формування соціального пакету на підприємстві: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1 (6). С. 24–32.
8. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризику, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.
9. Семенченко А.В. Дослідження компонентів соціального пакета на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнарод.наук.-практ. конф., Харків-Торунь, 3-4 березня 2020 р. Харків : ФОРМ Панов А.М., 2020. С. 185–187.
10. Скородумова С. Що мотивує співробітників і які соціальні пакети їм пропонувати. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2479/> (дата звернення: 15.07.2023).
11. Смоквіна Г.А., Мойсей А.В. Досвід розвинених країн з питань розвитку ринку праці: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 248–254.
12. Толуб Н. Курси, турбота про ментальне здоров'я та накопичення балів. Незвичайні соціальні пакети українських роботодавців. URL: <https://thepage.ua/ua/business/socialni-paketi-dlya-spivrobotnikiv-v-ukrayinskih-ta-zakordonnih-kompaniyah> (дата звернення: 15.07.2023).
13. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: Теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
14. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність природа та мотиваційна роль. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226987.pdf> (дата звернення: 08.04.2023).
15. Darmawan, D.F. Self-Efficacy, Work Environment, and Compensation on Motivation and its Affects Employee Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*. 2023. Vol. 2(1). P. 61–71. URL: <https://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/87>

**REFERENCES:**

1. Bykova, A.L., & Voronova, V.S. (2019) Sotsialnyi paket yak instrument motyvatsii pratsivnykiv [Social package as an instrument of employee motivation]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], no. 1(65), pp. 205–208.
2. Vonberg, T.V., & Motchana, E.M. (2021) Dynamika motyvatsiinykh vazheliv pid vplyvom pandemii [Dynamics of motivational levers under the influence of the pandemic]. *Problemy ekonomiky* [The Problems of Economy], no. 3, pp. 167–174.
3. Dikan, V.L., & Obruch, G.V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalisation]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu* [Economic Bulletin of the National Mining University], no. 1, pp. 96–107.
4. Kyfiak, V.I., & Todoriko, I.M. (2021) Implementatsiia zarubizhnogo dosvidu motyvatsii pratsi u diialnist ukrainskykh pidpriemstv [Implementation of Foreign Experience in Employee motivation into the Activity of Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky* [The Problems of Economy], no. 1(47), pp. 72–77.
5. Kolot, A.M., & Tsymbaliuk, S.O. (2014) *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational management]. Kyiv: KNEU, 479 p.
6. Kushyna, O. Shcho vkluchaietsia v sotsypaket ta yak yoho pravylno oformyty [What is included in the social package and how to arrange it correctly]. Available at: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-cho-vklyuchaetsya-v-socypaket-i-kak-ego-pravilno-oformit> (accessed 15 July 2023).
7. Morgai, L.A. (2021) Formuvannia sotsialnoho paketu na pidpriemstvi: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Formation of a social package at the enterprise: domestic and foreign experience]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita* [Social work and social education], no. 1(6), pp. 24–32.
8. Poplavska, O.M., & Kononenko, T.S. (2021) Motyvatsiia ta zadovolenist pratsivnykiv: analiz, ryzyky, shliakhy vdoskonalennia [Motivation and Satisfaction of Employees: Analysis, Risks, Ways of Improvement]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 5, pp. 378–384.
9. Semenchenko, A.V. (2020) Doslidzhennia komponentiv sotsialnoho paketa na pidpriemstvi [Study of the components of the social package at the enterprise]. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizhnarod.nauk.-prakt.konf. [Modern problems of enterprise management: theory and practice: materials of the international scientific and practical conference], Kharkiv-Torun, 3-4 March 2020. Kharkiv: FOP Panov AM, pp. 185–187.
10. Skorodumova, S. Shcho motyvuie spivrobotnykiv i yaki sotsialni pakety yim proponuvaty [What motivates employees and what social packages to offer them]. Available at: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2479/> (accessed 15 July 2023).
11. Smokvina, G.A., & Moisei, A.V. (2021) Dosvid rozvynenykh krain z pytan rozvytku rynku pratsi: analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Experience of developed countries in the development of the labour market: analysis of the current state and prospects for development in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 11, pp. 248–254.
12. Tolub, N. Kursy, turbota pro mentalne zdorovia ta nakopychennia baliv. Nezvychaini sotsialni pakety ukrainskykh robotodavtsiv [Courses, care for mental health and accumulation of points. Unusual social packages of Ukrainian employers]. Available at: <https://thepage.ua/ua/business/socialni-pakety-dlya-spivrobotnikiv-v-ukrayinskih-ta-zakordonnih-kompaniyah> (accessed 15 July 2023).
13. Tsymbaliuk, S.O. (2019) *Hidna oplata pratsi: Teoretyko-metodolohichni zasady ta mekhanizm realizatsii: monohrafiia* [Decent remuneration of labour: Theoretical and Methodological Foundations and Mechanism of Implementation: a monograph]. Kyiv: KNEU, 294 p.
14. Tsymbaliuk, S.O. Sotsialnyi paket: sutnist pryroda ta motyvatsiina rol [Social package: nature and motivational role]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226987.pdf> (accessed 08 July 2023).
15. Darmawan, D.F. (2023) Self-Efficacy, Work Environment, and Compensation on Motivation and its Affects Employee Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, vol. 2(1), pp. 61–71. Available at: <https://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/87>