

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.59>

УДК 005.95/.96:331.2

Г. В. Середа,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>

А. В. Скурда,

магістрант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3721-957X>

ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЕФІТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

H. Sereda,

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl` Stus Donetsk National University

A. Skyrda,

*Master's student of the Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl` Stus Donetsk National University*

USING BENEFITS AS A TOOL FOR MOTIVATING PERSONNEL IN MODERN CONDITIONS

В статті розглядаються методологічні аспекти застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу. Оглядом джерел доведено, що існує розбіжність у тлумаченнях поняття у західній науковій та спеціальній

літературі та у вітчизняній практиці через відмінності історичних моделей розвитку соціальних та трудових прав найманих працівників в цих країнах, особливостей трудового законодавства. Аналізом взаємозв'язку понять «бенефіти» та «додаткові блага для працівників» в контексті податкового законодавства доведено доцільність тлумачення «бенефітів» як додаткових до гарантованих вітчизняним законодавством благ та гарантій працівникам, спрямованих на їх залучення, утримання та мотивацію сумлінної праці. Показано, що в сучасних умовах (воєнний стан), українські роботодавці найчастіше пропонують для нових працівників у якості бенефітів: гнучкий графік роботи, корпоративні заходи, чай, каву та снеки в офісі, безкоштовне навчання, зокрема і вивчення іноземної мови. Для працівників, які вже працювали станом на початок повномасштабного вторгнення, з'явилися нові бенефіти: матеріальна підтримка військових та їхніх сімей, збереження їх заробітної плати; матеріальна підтримка працівників, які втратили житло через бойові дії; забезпечення або компенсація витрат на повербанки, генератори, мобільний інтернет; облаштування додаткових офісів на заході країни, компенсація витрат на коворкінги; релокейт; податково-юридичний супровід, психологічна підтримка. Однак, дослідження доводять, що третина українських роботодавців в найбільш благополучній IT-сфері зменшили, ще майже половина залишили без змін бюджети на бенефіти, а представники промисловості залишили у якості бенефітів річний бонус у розмірі місячного заробітку. Флексибілізація та оновлення пакетів бенефітів відповідно до актуальних потреб працівників та умов зовнішнього середовища стає важливою умовою виконання ними мотиваційної функції та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

The article discusses the methodological aspects of using benefits as a tool for motivating personnel. A review of sources shows that there is a discrepancy in the interpretation of the concept in Western scientific and specialized literature compared to domestic practice due to differences in historical models of development of social and labor rights of employees in these countries and the peculiarities of

labor legislation. An analysis of the correlation between the concepts of "benefits" and "additional employee benefits" in the context of tax legislation proves the expediency of interpreting "benefits" as additional benefits and guarantees for employees, aimed at their engagement, retention, and motivation for conscientious work, in addition to the guarantees provided by domestic legislation. It is shown that in modern conditions (war time), Ukrainian employers most often offer flexible work schedules, corporate events, tea, coffee, and snacks in the office, free education, including language learning, as benefits for new employees. For employees who were already working at the time of the full-scale invasion, new benefits appeared, such as financial support for the military and their families, preservation of their salaries, financial support for employees who lost their homes due to hostilities, provision or compensation for the purchasing of power banks, generators, cost for mobile internet, arrangement of additional offices in the western part of the country, compensation for costs associated with coworking, tax and legal support, and psychological support. However, studies show that one-third of Ukrainian employers in the most prosperous IT sector reduced their budgets for benefits, and almost half left them unchanged, while representatives of the industrial sector left an annual bonus equal to one month's salary as a benefit. Flexibilization and updating of benefit packages in accordance with the current needs of employees and external conditions become an important condition for fulfilling their motivational function and ensuring the competitiveness of enterprises.

Ключові слова: *бенефіти працівникам, компенсації, мотивація працівників, соціальний пакет.*

Keywords: *employee benefits, compensations, employee motivation, benefits package.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Бенефіти як інструмент залучення, заохочення та утримання працівників використовується в усьому світі. Проте, поняття «бенефіти» (від англ. *benefit* – вигода, користь) різняться у різних

авторів та, особливо, у різних країнах, як і ті блага, які можуть називатися «бенефітами». З огляду на важливість бенефітів як інструмента конкурентної боротьби на ринку праці за кращі таланти, настала необхідність більш точного визначення цієї категорії та дослідження практики роботодавців щодо пропозиції працівникам бенефітів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Парадигму мотивації персоналу розглядали в наукових дослідженнях як зарубіжні, так й вітчизняні дослідники, такі як: Ф. Херцберг, А. Маслоу, О. Шелдон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Маслоу, М. Армстронг, Р. Монді, Дж. Марточчіо, Дж. Дулебон, А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, М.М. Кудінова, Н. Сінгаєвська та інші. В наукових роботах виділяють бенефіти в системі мотивації персоналу як важливий інструмент, проте в класифікаціях відносять його до абсолютно різних категорій: соціальних пакетів [1], соціальних виплат або пільг [2], корпоративних пільг, матеріальних та нематеріальних благ або мотиваційних стимулів, додаткових благ тощо. Ще більша плутанина в публікаціях компаній щодо власних бенефітних програм (корзин) та в оголошеннях роботодавців про вакансії.

Бюро статистики США до бенефітів відносять незарплатні компенсації, що надаються працівникам, і включає до них наступні категорії пільг: оплачувана відпустка (канікули, відпустки, лікарняні); доплата (надбавки за надурочну роботу та роботу у святкові та вихідні дні, змінність, невиробничі премії); вихід на пенсію (плани з визначеною виплатою та встановленими внесками); страхування (страхування життя, медичних виплат, короткострокової втрати працездатності та довгострокової втрати працездатності); і передбачені законом пільги (соціальне забезпечення та медичне забезпечення, федеральні податки та податки на страхування на випадок безробіття штату та компенсація працівникам) [3].

Michael Armstrong, автор книги «Employee Reward», визначає «бенефіти» як «додаткові винагороди, які отримують працівники окрім своєї заробітної плати або годин оплати праці, та які спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності та здоров'я працівників». Це можуть бути різні види вигод, такі як медична страховка, пенсійні внески, оплачувані відпустки, пільги на

здоров'я, фітнес клуби, допомога в оплаті освіти, урядові програми та інші. Бенефіти можуть бути надані як прямі пільги (наприклад, страхування життя) або непрямі (наприклад, можливість працювати з дому або гнучкий робочий графік). В цілому, бенефіти є одним з ключових інструментів, які компанії використовують для залучення та утримання талановитих працівників [4].

R. Wayne Mondy та Joseph J. Martocchio, автори глобального видання *Human Resource Management* (2016) відносять бенефіти до непрямих фінансових компенсацій, відрізняючи їх від прямої оплати праці та бонусів, обумовлених якістю та кількістю праці. Вони класифікують бенефіти у дві групи: бенефіти, які вимагаються законодавством та дискреційні (добровільні) бенефіти [5].

Автори цитованої публікації «Employee benefits: Literature review and emerging issues» (2009) James H. Dulebohn та ін. [6], справедливо зауважуючи, слідом за Kaufman (2004), що подібно до інших політик у сфері управління персоналом, винагороди, спонсоровані роботодавцями, були сформовані соціальними, культурними та законодавчими силами, все ж спрямовують фокус свого дослідження саме на добровільні бенефіти (*voluntary employer-provided benefits*).

Українські вчені А.М. Колот та С.О. Цимбалюк в своїх працях оперують іншим поняттям – соціальний пакет, визначаючи його як сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є працівниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури [7, с.312]. Тобто, у цьому визначенні по суті мова йде про бенефіти, однак з ментальним відтінком «соціальності» – поширеності на корпоративний соціум, та, ймовірно, свого призначення – соціального захисту працівників.

Аналіз публікацій вітчизняних експертів-практиків свідчить, що бенефіт-програми роботодавців зосереджуються саме на додаткових благах для працівників – здоров'я (наприклад, медичне страхування, стоматологія), спорт

(тренажерний зал, купівля інвентарю), побут (клінінгові послуги, послуги няні) та інше [8]. Фахівці з HR-менеджменту та рекрутингу гравців ІТ-ринку зауважують, що в контексті призначення бенефітів як засобу переконання кандидати прийняти пропозицію роботи, бенефіти є “доданою цінністю”, яка збільшує інтерес до пропозиції: монетарні бенефіти (бонуси, опціони тощо), рекреаційні бенефіти (відпустки, вихідні, тим-білдінги тощо), бенефіти професійного зростання [9]. Деякі компанії пропонують крім соцпакету (відпусток, медичного страхування, оплати техніки та робочого обладнання) ще деякі «нестереотипні» (крім гнучкого графіку, кави та «смаколиків» в офісі, компенсації вивчення мов) бенефіти:

- відпустку для волонтерської діяльності працівників (шість додаткових днів на рік, які не вираховуються з відпустки) та 1000 дол. США на рік, які можна витратити на будь-який благодійний проєкт – надає Salesforce;

- можливість отримати ступінь бакалавра надала більше 5 млн. своїм співробітникам Walmart, оплачуючи не тільки навчання, а й придбання підручників та інших навчальних засобів;

- додаткова відпустка з оплатою туристичної поїздки для двох надає своїм працівникам раз на 5 років Autommatic та Epic;

- можливість витратити 20% свого оплачуваного робочого часу (один день на тиждень) на сторонні проєкти та свої стартапи надає Google;

- безкоштовний клінінг власного будинку чи апартаментів пропонує працівникам Evernote [10].

Причини таких різних тлумачень та розумінь поняття «бенефіти» криються в різних історичних умовах появи цього елементу компенсаційного пакету роботодавця.

В США та Великій Британії у ході потужного профспілкового руху та відповідного соціального діалогу, висококонкурентного середовища на ринку праці склалась система соціального капіталізму, за якої роботодавці, а не уряд, відігравали головну роль у забезпеченні здоров'я та добробуту працівників та їхніх сімей. Такі бенефіти, як пенсійне забезпечення (пенсійні плани), виплата компенсацій у разі вимушеного звільнення, медичне обслуговування (а в

подальшому – медичне страхування) не були обов'язком ні держави, ні роботодавця, а покладались на індивідів, через свою високу вартість та необхідність адміністрування (оформлення документів) стали об'єктом турботи роботодавців про своїх працівників як складової систем мотивування персоналу [6].

В соціалістичних країнах ці «бенефіти» забезпечувались державою і тому потрапили до норм трудового законодавства ще в 1970-х роках, стали невід'ємними правами та трудовими гарантіями для працівників. Навіть за умов розбудови ринкової економіки, коли фінансування пенсійного забезпечення, виплати у разі безробіття, оплата лікарняних через систему соціального страхування перейшло на роботодавців у вигляді нарахувань на фонд оплати праці, а в подальшому – у виплаті єдиного соціального внеску, – в свідомості працівників ці «бенефіти» (як і багато інших – основні та додаткові відпустки, підвищена оплата понаднормової праці, простоїв не з вини працівника, забезпечення необхідним обладнанням та оплата професійного навчання і підвищення кваліфікації тощо) сприймаються працівниками як стандартні умови трудового договору, належні ним невід'ємні права, а не «бонуси» роботодавця. Тому іноземні роботодавці іноді стикаються з певною індиферентністю українських працівників до таких, здавалося б, привабливих бенефітів, як пенсійні плани, медичне страхування, оплата лікарняних чи надання відпусток.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування виокремлення бенефітів як набору додаткових компенсацій, трудових та соціально-побутових пільг, які роботодавець надає працівникам із власної ініціативи в межах своїх повноважень та за рахунок власних коштів, згідно із визначенням ч. 1 ст. 9-1 Кодексу законів про працю України, від соціальних гарантій, які роботодавець зобов'язаний законодавством надавати працівникам, на основі аналізу найбільш популярних бенефітів роботодавців в Україні та за кордоном. Другим дослідницьким завданням є аналіз практики надання бенефітів українськими роботодавцями в умовах повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Оскільки терміни «бенефіти» та «соціальний пакет» не визначені в законодавстві України, іноді їх замінюють терміном «додаткові блага для працівників». Проте в підпункті 14.1.47 статті 14 Податкового кодексу України додаткові блага визначені як «кошти, матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги, інші види доходу, що виплачуються (надаються) платнику податку (*тобто працівникові – прим. авт.*) податковим агентом (*тобто роботодавцем – прим. авт.*), якщо такий дохід не є заробітною платою та не пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму або не є винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку».

За результатами контент-аналізу майже 100 вакансій українських компаній та підприємств на сайтах work.ua та rabota.ua станом на 25.04.2023 року було складено наступний перелік типових додаткових благ, які пропонують кандидатам, та які позиціонуються як бенефіти в компенсаційних пакетах роботодавців у воєнний час:

- гнучкий графік роботи (у 80 оголошеннях);
- корпоративні заходи та інші види святкувань (у 80 оголошеннях);
- чай, кава й снеки в офісі (у 80 оголошеннях);
- безкоштовне навчання (у 75 оголошеннях);
- курси англійської мови або інших іноземних мов (у 53 оголошеннях);
- медичне страхування (у 47 оголошеннях);
- службовий транспорт, техніка (апаратура, інструмент, мобільні телефони, ноутбуки тощо) (у 46 оголошеннях);
- абонемент до спортзалу (фітнес-клубу), Healthy life (у 24 оголошеннях);
- оплата обідів (корпоративне харчування) (у 17 оголошеннях);
- оплата мобільного зв'язку (у 14 оголошеннях);
- страхування життя (у 12 оголошеннях);
- корпоративні знижки на послуги чи товари (у 10 оголошеннях);
- оплата участі в конференціях і тренінгах (у 8 оголошеннях);
- можливість працювати з дому кілька днів на місяць.

Результати такого контент-дослідження пропозицій роботодавців майже збігаються з результатами іншого дослідження [2], яке виявило наступні пропоновані бенефіти: користування службовою технікою та апаратурою, наприклад, мобільними телефонами або ноутбуками (49 %), оплату мобільного зв'язку (46 %), медичне страхування (43 %), подарунки до свят (36 %), матеріальна допомога з хвороби (35 %), додаткова відпустка (25 %), оплата проїзду/бензину (25 %), відвідування спортзалу/басейну (22 %), оплата навчання (21 %), службове авто (20 %), оплата харчування (18 %), страхування життя (13 %), подорожі (9 %), дисконтні карти (9 %), страхування для членів родини (9 %), вигідні кредити (6 %).

В описах вакансій до перерахованого переліку часто додають відпустки й лікарняні. Проте, до додаткових благ, на нашу думку, має входити лише те, що не є обов'язковим до виконання роботодавцем. Адже всі додаткові блага компанія надає працівникам добровільно й може будь-якої миті забрати, навіть без попередження. Водночас, відповідно до чинного законодавства, існують блага, які будь-яке підприємство незалежно від форми власності повинно надавати за будь-яких умов:

- щорічні оплачувані відпустки – основні (не менше 24 календарних днів) та додаткові (зокрема, 4 дні додатково за роботу за комп'ютером).
- потрібне обладнання для виконання робочих обов'язків (комп'ютери, спеодяг, робоче місце, автомобіль тощо);
- оплату днів хвороби працівника, підтверджених листком про тимчасову непрацездатність, за рахунок Фонду соціального страхування України;
- відпустки для догляду за дітьми;
- інші види відпусток або гарантій (творчі, на навчання, участь у спортивних змаганнях тощо);
- оплата або компенсація понаднормової роботи й виплата добових під час відрядження;
- новорічні подарунки дітям та путівки на санаторно-курортне лікування від Фонду соціального страхування України, тощо [11].

Таким чином, з урахуванням вимог законодавства, зокрема Кодексу законів України про працю, Законів України «Про відпуски», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», відпуски та оплата лікарняних, оплата або компенсація за понаднормову роботи та виплата добових під час відрядження не можуть бути бенефітами, а є обов'язком роботодавця.

Щодо гнучкого графіку роботи, то він дійсно тривалий час вважався привабливим бенефітом. Проте, із змінами, які були внесені Законами України № 540-IX від 30.03.2020, № 1213-IX від 04.02.2021 до статей 56, 60 та введенням додаткових статей 60-1, 60-2 в Кодекс законів про працю, в трудовому законодавстві встановилися цілком упорядковані форми трудових відносин (організації праці): «неповний робочий час», «гнучкий режим робочого часу», «надомна робота» та «дистанційна робота», що нівелювало їх використання у якості бенефітів.

Часто компанії спеціально підкреслюють, що готові компенсувати працівникам якісь витрати. Проте якщо ці витрати працівники здійснюють при виконанні своїх трудових обов'язків, та користь від них має компанія (підприємство), ні про які бенефіти не може бути й мови. Наприклад, компанія збирається: оплачувати працівникам послуги мобільного зв'язку. Але якщо ці розмови ведуться для виконання передбачених функціональних обов'язків або трудових функцій (ст. 4-1 КЗПП), це не може вважатися бенефітом. А ось якщо компанія компенсуватиме працівникові вартість розмов особистого характеру - це вже виплати іншого порядку [12]. Оплата проїзду, якщо вона викликана особливостями організації роботи, не може вважатися бенефітом. Інша справа – якщо компанія компенсуватиме працівникам витрати на бензин, який потрібний для поїздки з дому до офісу і назад на власному автотранспорті. Можна вважати, що виплати працівникам, які компанія (підприємство) здійснює згідно із чинним законодавством, з дотриманням норм та гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами, у рамках своєї господарської діяльності, до бенефітів або мотиваційного соціального пакету не мають ніякого відношення.

Таким чином, з урахуванням норм, встановлених законодавством, в якості бенефітів роботодавці можуть застосовувати надання наступних додаткових благ працівникам:

- харчування (безплатне надання води, чаю, кави, печива і снєків, фруктів в офісах, безплатне харчування або знижки в їдальнях і кафе) – *за умови, що безоплатне харчування не включене у колективному договорі як складову заробітної плати;*

- відпочинок та спорт (створення душових, спортивних тренажерів і лаунж-зон в офісах, спеціальних рекреаційних зон із масажними кріслами, столами для настільного тенісу і футболу, розповсюдження абонементів до спортклубів, тренажерних залів, басейнів тощо);

- лікування і медичне обслуговування (оплата санаторно-курортного лікування і медичного обслуговування, медичне страхування) – *за умови, що під цими бенефітами не замасковані гарантії, що надаються системою загальнообов'язкового державного соціального страхування чи вимагаються законом;*

- оплату оренди житла, надання матеріальної допомоги, видачу безвідсоткових позик, недержавне пенсійне страхування тощо.

Компанія та працівник (або кандидат на вакантну посаду) мають пам'ятати про справжню мету того, навіщо роботодавець пропонує своїм співробітникам додаткові блага. Бо це завжди певний бюджет, а бізнес досить обережно ставиться до того, куди й навіщо інвестує кошти. А справжня мета та сутність бенефітів – це:

- зробити так, щоб кандидат прийшов до роботодавця на роботу.

- зробити так, щоб працівник залишився у роботодавця працювати надовго.

Планування бюджету бенефітів залежить від прийнятої податкової політики компанії (підприємства), що направлена мінімізувати податкові платежі, на яку, в свою чергу, впливають вимоги та правила податкового законодавства, особливості податкового та бухгалтерського обліку. Взаємозв'язок понять «бенефіти» та «додаткові блага для працівників» в контексті податкового законодавства представлений в табл. 1:

Таблиця 1. Взаємозв'язок понять «бенефіти» та «додаткові блага для працівників»

№	Бенефіт	Додаткове благо (Так/Ні)	Обґрунтування, позиція ДПС
1	Роботодавець надає чай, каву, печиво в офіс, а також харчування типу «шведський стіл»	Так	Існують протиріччя в оподаткуванні: - оподатковувати: лист ДФС України від 19.10.2017 № 2300/6/99-99-13-02-03-15/ПК; - не оподатковувати: лист ДФС України від 22.03.2017 № 5683/6/99-99-13-02-03-15
2	Безкоштовне харчування працівників	Так	Нараховується ПДФО, ВЗ та ЄСВ згідно п.п. «б» п.п. 164.2.17 ПКУ, лист ДФС України від 13.10.2017 № 2233/9/99-99-13-02-03-15/ПК
		Ні	Якщо включене у колективному договорі як складова заробітної плати
3	Харчування за зниженою ціною, меншою за собівартість	Так	Нараховується ПДФО, ВЗ та ЄСВ згідно п.п. «б» п.п. 164.2.17 ПКУ, лист ДФС України від 02.08.2017 № 1454/6/99-99-13-02-03-15/ПК
4	Оплата товарів, робіт, послуг за фізичну особу	Так	Відповідає визначенню додаткового блага, п.п. «е» п.п 164.2.17 ПКУ
5	Компенсація працівникам вартості бензину в разі використання власного транспорту	Так	Якщо підприємство відшкодовує витрати, понесені працівниками підприємства на придбання пально-мастильних матеріалів для транспортних засобів, використовуючи їх у господарській діяльності, сума вищезазначеного відшкодування підлягає оподаткуванню податком на доходи фізичних осіб, як додаткове благо на підставі підпункту «г» підпункту 164.2.17 пункту 164.2 статті 164 ПКУ
		Ні	Частиною першою статті 1160 Цивільного кодексу України передбачено, що особа, яка вчинила дії в майнових інтересах іншої особи без її доручення, має право вимагати від цієї особи відшкодування фактично зроблених витрат, якщо вони були виправдані обставинами, за яких були вчинені дії
6	Подарункові сертифікати, які юридична особа подарувала фізичній особі	Так	Вартість таких сертифікатів включається до загального місячного (річного) оподатковуваного доходу платника податку як додаткове благо та оподатковується за ставкою 18 % у джерела виплати з урахуванням вимог п.п. 165.1.39 п. 165.1 ст. 165 ПКУ
		Ні	Водночас не включається до складу загального місячного оподатковуваного доходу платника вартість дарунків (а також призів переможцям та призерам спортивних змагань) - у частині, що не перевищує 25 % однієї мінімальної заробітної плати (у розрахунку на місяць), встановленої на 1 січня звітного податкового року, за винятком грошових виплат у будь-якій сумі (п.п. 165.1.39 п. 165.1 ст. 165 ПКУ)

Продовження таблиці 1.

7	Сплата юридичною особою ПДФО замість фізичної особи	Так	Відповідно до п.п. 168.1.1 ПКУ податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку, зобов'язаний утримувати податок із суми такого доходу за його рахунок за ставкою, визначеною ст. 167 ПКУ (18 %). Отже, сума податкового зобов'язання фізичної особи, сплачена за рахунок коштів податкового агента, вважається додатковим благом та оподатковується за ставкою 18 %
8	Безповоротна фінансова допомога	Так	З погляду оподаткування безповоротна фінансова допомога прирівнюється до додаткового блага, тобто ПДФО та ВЗ утримуються із суми всієї допомоги та перераховуються в бюджет. У додатку 4ДФ Податкового розрахунку такий вид допомоги відображається з ознакою доходу «126»
9	Видача безвідсоткової позики	Так	Умова: поворотна фінансова допомога (п.п. 14.1.257 ПКУ)
		Ні	Умови: 1) позика (п.п. 14.1.267 ПКУ), 2) якщо поворотна фінансова допомога (п.п. 14.1.257 ПКУ) носить систематичний характер, що трактується як операція фінансового посередництва (лист-консультація ДФС України від 28.02.2019 № 806/10/ПК14-29-12-03-22)
10	Участь працівника у семінарах та конференціях	Ні	Умова: отримувачем послуги є юридична особа (роботодавець), при цьому вартість такої послуги до доходу працівника не включається
		Так	Умова: отримувачем послуги є працівник, ЄСВ нараховується згідно Переліку № 1170, так як семінар/конференція вважається інформаційно-консультативною послугою
11	Оплата вартості турів вихідного дня та літнього відпочинку	Так	Умова: за рахунок коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності чи професійної спілки
		Ні	Умова: за рахунок коштів підприємства, на якому трудиться працівник
12	Оплата житла працівнику	Так	У випадку компенсації роботодавцем вартості використання нерухомості для проживання працівником такий дохід для працівника - додаткове благо. Його оподатковують ПДФО за ставкою 18% від бази оподаткування

Джерело: побудовано на основі [13], [14]

Як видно з наведеного в табл.1 аналізу, існуючі протиріччя між системами податкового та бухгалтерського обліку, які впливають на формування податкової політики компанії (підприємства), спонукають роботодавців уникати використання бенефітів (як додаткових благ для працівників), а замінювати їх простим підвищенням заробітної плати, що

суттєво впливає на природу бенефітів як ефективного інструменту мотивації персоналу.

У той же час, як відзначають результати опитування Randstad у 2021 році, хоча приваблива зарплата та бенефіти найбільше визначають прихильність кандидатів до пропозицій роботи (62% голосів в глобальному масштабі, 79% - в Україні), цінними також є гарний баланс «робота-життя» (58% та 46% відповідно), гарантії збереження роботи (56% та 52% відповідно), приємна робоча атмосфера (55% та 62% відповідно), фінансове здоров'я роботодавця (49% та 70% відповідно), можливості кар'єрного зростання (49% та 50% відповідно), гарне навчання (47% та 37% відповідно), цікавий зміст роботи (40% та 57% відповідно), можливість працювати віддалено (38% та 39% відповідно), позитивний вплив на суспільство (35% та 41% відповідно) [15]. Як бачимо, українські працівники більше, ніж інші у світі, цінують зарплату та бенефіти (розуміючи під ними саме додаткові блага), фінансову стабільність роботодавця, приємну робочу атмосферу, цікавий зміст роботи та позитивний вплив компанії на суспільство.

Під час повномасштабної війни більшості українських роботодавців довелося кардинально змінювати пакет бенефітів. 30,2% опитаних роботодавця (серед яких 84% - представники ІТ-сектору) зменшили бюджети на бенефіти, ще 25,6% - стали виділяти бюджет під конкретні запити, проте майже 44% респондентів зберегли та, навіть, збільшили бюджети на бенефіти (23,3%). З'явилися нові актуальні бенефіти:

- матеріальна підтримка військових та їхніх сімей, збереження їх заробітної плати;
- матеріальна підтримка працівників, які втратили житло через бойові дії;
- допомога під час блекаутів (забезпечення або компенсація витрат на повербанки, генератори, мобільний інтернет);
- облаштування додаткових офісів на заході країни, компенсація витрат на коворкінги;
- фінансова компенсація релокейту та житла, організаційну підтримку;
- податково-юридичний супровід.

- психологічна підтримка;
- корпоративне страхування за кордоном, покращене страхування в Україні [16].

Водночас, були часто призупинені такі бенефіти як: корпоративні свята та командні тим-білдінги, подарунки на дні народження та свята, страхування життя та здоров'я, спорт та healthy life (масаж, фітнес), деякі програми з навчання (мовні курси тощо) та медичне страхування працівників за кордоном [17].

Представники традиційних секторів (агробізнесу та промисловості), які не втратили виробничі потужності та мали експортну спрямованість збуту, за експрес-опитуванням керівників на виробничих практиках здобувачів вищої освіти, змогли зберегти для персоналу лише щорічну виплату за річними результатами роботи (так звану «тринадцяту зарплату»).

Одночасно, для українських працівників стали цінними і нематеріальні бенефіти:

- відсутність співпраці з компаніями з країни-агресора - 72%.
- більш гнучкий графік та планування навантаження - 47%.
- прозорість у комунікації: розуміння того, у якому стані компанія - 39%.
- відкрита та чітка позиція компанії щодо війни у соціальних мережах, ЗМІ та на корпоративному сайті - 35% [10].

Флексибілізація та актуалізація пакетів бенефітів може стати важливою умовою виконання ними мотиваційної функції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Особливості розвитку трудового права в постсоціалістичних країнах та тенденції до перенесення на суспільні витрати пенсійних планів та медичних послуг у розвинених країнах зумовлюють необхідність тлумачення «бенефітів» як додаткових до гарантованих вітчизняним законодавством благ та гарантій працівникам, спрямованих на їх залучення, утримання та мотивацію сумлінної праці. Традиційні трудові права та гарантії українські працівники не сприймають як бенефіти. Держава трактує «як додаткове благо» та оподатковує ті бенефіти, які не прописані в колективному договорі.

Дослідники та практики зазначають, що попри постійні зміни, попит на бенефіти від роботодавців зростає як ніколи. Українські роботодавці, в умовах надзвичайних зовнішніх подій, накопичують унікальний досвід флексибілізації пакетів бенефітів, чим забезпечують лояльність та прихильність своїх працівників.

Перспективами подальших досліджень мають стати відповіді на питання щодо чутливості працівників до кожного з бенефітів та наближення поглядів науковців та практиків у глобальному масштабі на поняття «бенефіти» з огляду на досягнутий консенсус країн на полях та майданчиках Міжнародної організації праці ООН та втілені у її Конвенціях трудові права, гарантії та пільги працівників в глобалізованому ринку праці.

Література

1. Зелена М.І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. *Економічний форум*. 4/2011. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/3/36.pdf>
2. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 4, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543>
3. Glossary of United States Bureau of Labor Statistics. URL: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm>
4. Armstrong, M. Employee Reward. Institute of Personnel and Development, 1999. 515 p.
5. R. Wayne Mondy Joseph J. Martocchio. Human Resource Management. Fourteenth Edition. Global Edition. Pearson, 2016.
6. Dulebohn, J. H., et al., Employee benefits: Literature review and emerging issues, Human Resource Management Review (2008), doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.001
7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

8. Толочко Д. Як створити бенефіт-програму, що буде справді корисна співробітникам. Стаття рубрики «Думка експерта» порталу work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2685/> (Дата звернення: 27.04.2023)

9. Білик Володимир. Для чого треба employee benefits? Як бенефіти “продають” компанію? URL: <https://volodymyrbilyk.medium.com/для-чого-треба-employee-benefits-як-бенефіти-продають-компанію-cd443304f0b5> (Дата звернення: 27.04.2023)

10. Сінгаєвська Н. Необмежена відпустка та \$10 тис. на обладнання робочого місця: якими «плюшками» в ІТ-компаніях зацікавити кандидатів. Стаття від 26.01.2023 URL: <https://itexpert.work/uk/neobmezhenavidpustkatad10tysnaobladnannyarobochogomisczyayakymuplyushkamyv-it-kompaniyah-zaczikavytykandydativ/> (Дата звернення: 27.04.2023)

11. Порядок придбання та забезпечення дитячими новорічними подарунками дітей застрахованих осіб за рахунок коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, затверджений постановою правління Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності 25.10.2007 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1301-07#Text>

12. Лист Державної податкової адміністрації України від 20.07.2005 № 6837/6/17-3116 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v6837225-05#Text> (Дата звернення: 26.04.2023)

13. Онищенко В. Додаткове благо: оподаткування та звітування / Головбух [сайт]. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7595-dodatkove-bлаго> (Дата звернення: 26.04.2023)

14. Харчування працівників за кошти роботодавця: облікові та податкові наслідки / Електронна газета «Інтерактивна бухгалтерія». № 215/2021 [сайт]. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/144288> (Дата звернення: 26.04.2023)

15. Employer Brand Research: 2021 Global report. Randstad. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>

16. Як змінилися бенефіти під час війни [Дослідження Employer Branding Community] URL: <https://cases.media/news/yak-zminilis-benefiti-pid-chas-viini-doslidzhennya-employer-branding-community>

References

1. Zelena, M.I. (2011), “Compensation package – a modern view of the motivation of the company's employees”, *Economic forum*, vol. 4, pp. 271-275.
2. Kudinova, M.M. Muhdusiieva, M.K. Chernysheva, A.S. (2017), “Motivation as an instrument of social policy”, *Effective Economy*, vol. 4.
3. The official site of U.S. Bureau of Labor Statistics (2023), “Glossary”, available at: <https://www.bls.gov/bls/glossary.html> (Accessed 25 April 2023).
4. Armstrong, M. (1999), *Employee Reward*, 3rd ed, Institute of Personnel and Development, London, UK.
5. Wayne Dean Mondy, R. and Martocchio, J. (2016), *Human Resource Management*, 4rd ed, Boston, USA.
6. Dulebohn, J. Molloy, J. Pichler, S. and Murray, B. (2009), “Employee benefits: Literature review and emerging issues”, *Human Resource Management Review*, vol. 4, pp. 86-103.
7. Kolot, A.M. Tsymbalyuk, S.O. (2014), *Motyvatsiynyy menedzhment: pidruchnyk* [Motivational management: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Tolochko, D. (2021), “How to create a benefit program that will be truly useful to employees”, *The portal work.ua*, [Online], available at: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2685/> (Accessed 25 April 2023).
9. Bilyk, V. (2021), Why do you need employee benefits? How do benefits “sell” the company? ”, *Highload*, [Online], available at: <http://surl.li/gvzyb> (Accessed 26 April 2023).
10. Signaevska, N. (2023), “Unlimited vacation and \$10,000 for workplace equipment: what “goodies” in IT companies to interest candidates”, *ITExpert*, [Online], available at: <http://surl.li/gvzza> (Accessed 26 April 2023).
11. Social Insurance Fund of Ukraine (2007), “Resolution “The procedure for purchasing and providing Christmas gifts for children of insured persons at the

expense of the funds of the Social Insurance Fund for Temporary Disability”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1301-07#Text> (Accessed 26 April 2023).

12. State Tax Administration of Ukraine (2005), “Official letter No. 6837/6/17-3116”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v6837225-05#Text> (Accessed 26 April 2023).

13. Onishchenko, V. (2023), “Added benefit: taxation and reporting”, *Holovbukh*, [Online], available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/7595-dodatkovye-bлаго> (Accessed 26 April 2023).

14. Zhuravska, Iquences”, *Interactive accounting*, [Online], available at: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/144288> (Accessed 26 April 2023).

15. The official site of Randstad Deutschland (2021), “Employer Brand Research: 2021 Global report. Randstad”, available at: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf> (Accessed 26 April 2023).

16. Happy Monday site (2023), “How benefits changed during the war: research”, [Online], available at: <https://cases.media/news/yak-zminilis-benefiti-pidchas-viini-doslidzhennya-employer-branding-community> (Accessed 28 April 2023).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2023 р.