

## КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ГАРМОНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

© 2015 ЦИМБАЛЮК С. О.

УДК 331.28:331.21/22:331.105.6

Цимбалюк С. О.

### Компенсаційна політика як чинник гармонізації соціально-трудо­вих відносин

В умовах нової економіки якісні параметри людського капіталу стають основними засобами виробництва, що зумовлює зростання цінності на­йма­ного працівника для підприємства. Метою статті є обґрунтування необхідності гармонізації соціально-трудо­вих відносин в умовах нової еко­номіки, а також визначення впливу соціально орієнтованої компенсаційної політики на гармонізацію соціально-трудо­вих відносин. Установлено, що для здобуття підприємством конкурентних переваг взаємовідносини між найманим працівником і роботодавцем мають ґрунтуватися на партнерській основі. Визначено, що на рівень розвитку соціально-трудо­вих відносин та міру їх гармонізації впливає безліч чинників, серед яких особ­ливе місце посідає система винагородження персоналу. Обґрунтовано, що розроблення та запровадження соціально орієнтованої компенсаційної політики характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудо­вих відносин, сприяє гармонізації відносин між найманими працівниками та роботодавцями, узгодженості їхніх інтересів. Це досягається не тільки через забезпечення рівноправності основних сторін соціально-трудо­вих відносин, але й завдяки посиленню їх відповідальності, розумінню отримання взаємної вигоди від довіри один до одного та належного виконання своїх зобов'язань, домінування ідеології соціальної відповідальності партнерів.

**Ключові слова:** соціально-трудо­ві відносини, гармонізація, компенсаційна політика, компенсаційний пакет

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Цимбалюк Світлана Олександрівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**Email:** cymso@ukr.net

УДК 331.28:331.21/22:331.105.6

UDC 331.28:331.21/22:331.105.6

### Цимбалюк С. А. Компенсационная политика как фактор гармонизации социально-трудо­вых отношений

В условиях новой экономики качественные параметры человеческого капитала становятся основными средствами производства, что приводит к росту ценности наемного работника для предприятия. Целью статьи является обоснование необходимости гармонизации социально-трудо­вых отношений в условиях новой экономики, а также определение влияния социально ориентированной компенсационной политики на гармонизацию социально-трудо­вых отношений. Уста­новлено, что для получения предприятием конкурентных преимуществ взаимоотношения между наемным работником и работода­телем должны базироваться на партнерской основе. Определено, что на уровень развития социально-трудо­вых отношений и степень их гармонизации влияет множество факторов, среди которых особое место занимает система вознаграждения персонала. Обосновано, что разработка и внедрение социально ориентированной компенса­ционной политики характеризует качественно новый уровень раз­вития социально-трудо­вых отношений, способствует гармонизации отношений между наемными работниками и работодателями, согласо­ванности их интересов. Это достигается не только посредством обеспечения равноправности основных сторон социально-трудо­вых отношений, но и благодаря повышению их ответственности, пони­манию получения взаимной выгоды от доверия друг к другу и надле­жащего выполнения своих обязательств, доминированию идеологии социальной ответственности партнеров.

**Ключевые слова:** социально-трудо­вые отношения, гармонизация, компенсационная политика, компенсационный пакет

**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Цимбалюк Светлана Алексеевна** – доктор экономических наук, до­цент, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**Email:** cymso@ukr.net

### Tsybalyuk S. O. Compensation Policy as a Factor of the Harmonization of Social and Labor Relations

In conditions of the new economy qualitative parameters of human capital become the durable means of production, which leads to an increase in the value of an employee at the enterprise. The aim of the article is substantiating the need to harmonize social and labor relations in conditions of the new economy, as well as determining the impact of socially oriented compensation policy on the harmonization of social and labor relations. It has been found that for the enterprise to gain competitive advantages, the employer-employee relationships should be based on a partnership basis. It has been determined that the level of development of social and labor relations and the degree of their harmonization is affected by many factors, among which a special place is occupied by the staff remuneration system. It has been proved that the development and implementation of socially oriented compensation policy is characterized by a qualitatively new level of develop­ment of social and labor relations, contribute to the harmonization of rela­tions between employees and employers, the consistency of their interests. This is achieved not only by ensuring equality of the basic aspects of social and labor relations, but also due to the increase of their responsibility, the understanding of gaining mutual benefit from trusting each other and fulfill­ing their obligations, the dominance of the ideology of social responsibility of the partners.

**Keywords:** social and labour relations, harmonization, compensation policy, compensation package

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Tsybalyuk Svitlana O.** – Doctor of Science (Economics), Associate Profes­sor, Associate Professor, Department of Human Resource Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after. V. Get­man (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**Email:** cymso@ukr.net

**Вступ.** Для посилення та збереження конкурентних позицій на ринку товарів і послуг підприємства мають постійно вдосконалювати технології, оновлювати асортимент продукції та послуг, підвищувати якісні параметри своєї продукції (послуг), оптимізувати витрати. Створення інноваційних продуктів, наукових розробок, запровадження креативних методів є результатом діяльності кваліфікованих, компетентних, талановитих працівників, які мають унікальні знання та здібності, здатні нестандартно мислити та творчо вирішувати проблеми, уміють приймати ефективні рішення, схильні до розумного ризику, володіють стратегічним мисленням, швидко адаптуються до змін, здатні продуктивно працювати у стресових ситуаціях та в умовах дефіциту часу, мотивовані на професійне зростання, соціально відповідально ставляться до праці та її результатів.

В умовах нової (інноваційно орієнтованої, знанневої) економіки та інформатизації суспільства якісні параметри людського капіталу, насамперед його інтелектуальна та гуманітарна складові, стають основними засобами виробництва. У зв'язку з тим, що знання, уміння, навички, мотиваційні настанови, інші індивідуально-особистісні характеристики безпосередньо належать найманому працівникові, то його цінність в умовах нової економіки суттєво збільшується. Відтак взаємовідносини між власником фізичного капіталу та власником людського капіталу мають будуватися виключно на партнерській основі, оскільки власник фізичного капіталу стає дедалі більшою мірою залежний від власника людського капіталу, від його лояльності та бажання реалізувати свій потенціал на підприємстві.

У зв'язку з цим для забезпечення ефективної діяльності підприємства та здобуття конкурентних переваг взаємовідносини між найманим працівником і роботодавцем не можуть ґрунтуватися на домінуванні та диктатурі останнього, оскільки за таких умов роботодавець швидко втрапить свою основну конкурентну перевагу – працівників, які володіють унікальними знаннями та навичками, інтелектуальними здібностями і, на відміну від інших ресурсів, можуть вільно розпоряджатися власним людським капіталом і є достатньо активними та мобільними, готовими у разі потреби змінити не тільки місце роботи, а й регіон та, навіть, країну. За таких умов усе більшої актуальності набуває зміна політики винагородження через зміщення акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій відповідно до трудового законодавства і колективних угод на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти, посилення індивідуалізації винагород і надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою, розміром виплат і благ компенсаційних пакетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія та практика винагороди за працю, як однієї з основних складових системи соціально-трудових відносин, постійно перебувають під пильною увагою науковців і практиків. Дослідженнями інституту праці і соціально-трудових відносин, матеріальної мотивації та організації заробітної плати займалися українські вчені: О. Амоша, Д. Богиня, М. Ведерніков, І. Гнибіденко, О. Грیشнова, В. Данюк, Ю. Зайцев, Т. Кір'ян, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Лагутін, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Н. Лук'яненко, Г. Назарова, В. Но-

віков, О. Новікова, В. Онікієнко, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Шаульська та ін. До іноземних авторів, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти формування сукупної винагороди за працю та компенсаційної політики, належать: М. Армстронг, Д. Балкін, Д. Браун, Н. Волгін, Б. Генкін, Н. Горелов, С. Гросс, П. Зінгхайм, С. Каплан, Р. Колоцова, Дж. Мілкович, Е. Лоулер, С. Макотті, Дж. Ньюман, П. Платтен, Дж. Пфеффер, С. Рогерс, Т. Стівенс, П. Томпсон, Дж. Тропмен, Р. Хендерсон, М. Хемел, Р. Хенімен, Д. Хофрїчтер, Дж. Шустер, Т. Фланнері, Р. Яковлев та ін.

Вітчизняними та іноземними вченими зроблено значний внесок у поглиблення теоретико-методологічних і прикладних засад винагородження за працю. Однак концептуальні засади формування компенсаційної політики та обґрунтування нових підходів до винагороди за працю відповідно до нового формату соціально-трудових відносин в умовах нової економіки залишаються малодослідженими. Бракує теоретико-методологічних досліджень щодо природи компенсацій, детермінантів поширення компенсаційної моделі винагороди за працю в Україні, а також впливу компенсаційної політики на гармонізацію соціально-трудових відносин.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності гармонізації соціально-трудових відносин в умовах нової економіки, а також визначення впливу соціально орієнтованої компенсаційної політики на гармонізацію соціально-трудових відносин.

**Викаад основного матеріалу дослідження.** В умовах нової економіки специфічність людських ресурсів визначається тим, що часто працівника – носія унікальних технологій, працівника, який володіє цінними знаннями, інтелектуальними здібностями, виключними компетенціями, не можна замінити іншим працівником, навіть кількома працівниками, незважаючи на наявність у них необхідної кваліфікації (рівня освіти, досвіду роботи), а, отже, знань, умінь і навичок. Втрачаючи такого працівника, підприємство не лише втрачає потенційні можливості та конкурентні переваги, а й стає «донором» компетентних і висококваліфікованих працівників для підприємств-конкурентів. У зв'язку з цим втрата людського капіталу зі значно більшою силою негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

Аналогічно, у разі міграції працівників, країна втрачає найцінніший людський капітал, стає донором для інших країн, зазвичай, країн з розвинутою економікою й високим рівнем життя, що значно послаблює її конкурентоспроможність на світовому ринку й, відповідно, посилює конкурентні позиції країн-реципієнтів.

Неприйнятною для ефективної діяльності, соціально-економічного розвитку підприємства є також ситуація, коли в соціально-трудових відносинах домінує власник людського капіталу – найманий працівник. Хоч на практиці така ситуація менш поширена, вона може існувати тоді, коли найманий працівник володіє виключними компетенціями або дуже цінною інформацією, яка важлива для здобуття підприємством конкурентних переваг, зокрема за рахунок недобросовісних методів. Така ситуація негативно впливає на взаємовідносини на підприємстві загалом, формує відчуття непотрібності (незначущості), несправедливості в інших працівників (які хоч і не мають винятко-

вих здібностей, проте, також кваліфіковані, компетентні й роблять внесок у реалізацію корпоративної стратегії та досягнення підприємством своїх цілей), спричиняє їхню недоволення роботою, компенсаційною політикою, зниження лояльності та мотивації, що теж має негативні наслідки для підприємства, його конкурентоспроможності.

Отже, в умовах нової економіки важливою передумовою ефективною діяльності підприємства та забезпечення його конкурентних переваг на ринку товарів і послуг є формування здорових, партнерських, гармонійних соціально-трудових відносин між основними сторонами – роботодавцем і найманим працівником.

Проблема формування партнерських, гармонійних соціально-трудових відносин, на думку багатьох українських учених, є однією з найважливіших і разом з тим одвічних і багатограних у суспільстві. Як зазначає А. М. Колот, соціально-трудові відносини є провідним складником «...усієї системи суспільних відносин, які утворюють свого роду «ядро» парадигми соціально-економічного розвитку, оскільки саме від їх характеру та змісту безпосередньо залежать продуктивність праці, якість трудового життя, соціальна злагода у суспільстві» [2, с. 11].

Окремі науковці трактують гармонізацію соціально-трудових відносин як безперервний процес керованих кількісно-якісних змін у розвитку соціально-трудових відносин, метою якого є досягнення збалансованості інтересів соціальних партнерів на основі соціального діалогу, забезпечення їхніх прав і пріоритетних потреб [5, с. 4].

На думку М. В. Семікіної та З. В. Бевз, дане «...визначення<...> зосереджує увагу, по-перше, на необхідності керованого розвитку соціально-трудових відносин в межах чинного трудового законодавства країни, по-друге, на головній меті такого розвитку – досягненні узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців, по-третє, акцентує увагу на необхідності захисту прав та задоволення пріоритетних потреб сторін» [4, с. 107].

Інші науковці гармонізацію розглядають як процес забезпечення гармонії соціально-трудових відносин, яка є таким станом соціально-економічних відносин відповідних суб'єктів, що відбиває узгодженість, збалансованість (рівновагу) і безконфліктність економічних інтересів, зміст (якість) та кінцевий результат соціально-трудових відносин між суб'єктами і можливість задоволення базових потреб у сфері праці [1, с. 55].

*Важливими критеріями формування гармонійних соціально-трудових відносин є такі: високий рівень довіри роботодавця та найманого працівника один до одного; прозорість інформації щодо діяльності компанії, корпоративної політики, стратегії розвитку, успіхів і досягнень, наявних проблем і потенційних загроз тощо; сприятливий соціально-психологічний клімат, високий рівень згуртованості трудового колективу; зменшення кількості соціально-трудових конфліктів, мінімізація їх негативних наслідків, відсутність порушень трудової дисципліни та нещасних випадків; відсутність дискримінації; високий рівень лояльності та мотивації персоналу.*

Гармонійні соціально-трудові відносини ґрунтуються на розумінні роботодавцем і найманим працівником того, що вони одержують більше вигід від чесної поведінки, виконання своїх зобов'язань і продовження трудових відно-

син, ніж від нечесної поведінки, неналежного виконання зобов'язань і припинення трудових відносин. У разі, якщо працівники одержують більше вигід від наявних трудових відносин, ніж від тих, що можуть бути на іншому підприємстві, то вони зазнають збитків через невиконання своїх зобов'язань, що спричинятиме втрату роботи. Якщо роботодавцеві вигідніше продовжувати відносини з наявними працівниками, ніж наймати інших, він має передбачити важелі, що перешкоджають звільненню найманих працівників.

*На рівень розвитку соціально-трудових відносин та міру їх гармонізації впливає безліч чинників, серед яких особливе місце посідає система винагородження персоналу.* Винагорода, яку одержує найманий працівник у результаті реалізації своєї здатності до праці, має вкрай важливе значення для повноцінного розвитку та життєдіяльності працівника та, що не менш важливо, для членів його родини. Розмір винагороди визначає можливості задоволення різноманітних, насамперед актуальних і значущих для працівника, потреб.

Німецькі вчені зазначають, що оскільки в новій економіці знання працівників є вирішальним фактором, який утворює майнову цінність підприємства, то роботодавці дедалі більше намагатимуться закріпити працівників. Це може відбуватися передусім через зорієнтовану на успіх систему винагород [3, с. 177].

При цьому важливо забезпечити комплексний підхід до формування системи винагороди за працю. М. Армстронг і Д. Браун зазначають: «Важливою складовою нового підходу до стратегії винагороди є розвиток концепції сукупної винагороди <...>. Минув період, коли винагородою були тільки гроші та блага. Усе більше передових компаній наголошують на сукупній винагороді, що включає додатково до фінансових винагород невідчутні винагороди, як от: робоче середовище та якість життя, успіх та визнання, гнучка організація праці...» [6, с. 21].

Згідно з позицією П. Томпсона, сукупна винагорода охоплює не тільки такі традиційні, кількісні елементи, як заробітна плата, змінна оплата та блага, але і невідчутні, негрошові складові – можливість брати на себе відповідальність, кар'єрне зростання, навчання та підвищення кваліфікації, зміст роботи, якість трудового життя, що забезпечується самою організацією [8].

Деякі сучасні іноземні дослідники винагороди за працю зазначають, що порівняно з традиційною системою оплати сукупна винагорода набагато глибше відображає, в якій спосіб підприємства можуть залучити, мотивувати і утримувати таланти, у якій спосіб наймані працівники працюватимуть згідно з корпоративними цілями і в якій спосіб найкращі працівники будуть мотивовані та задоволені [7, с. 178].

Треба зазначити, що винагорода сприймається працівником не тільки як відшкодування затрат часу, енергії, фізичних і розумових зусиль, зокрема інтелектуальних здібностей, на одержання потрібних підприємству (керівникові, роботодавцеві) результатів праці та досягнення корпоративних цілей, а і як свідчення його цінності для підприємства. Останнє, безперечно, позитивно впливає на самооцінку та самоствердження працівника, вказує на його соціальний статус на підприємстві. Винагорода, яку

одержує найманий працівник, є також мірилом його особистісної та професійної самореалізації, професійного успіху, визнання та схвалення результатів і досягнень керівництвом і власником підприємства.

Справедливість, відкритість і прозорість компенсаційної політики, конкурентність винагороди, об'єктивна диференціація виплат, комплексний підхід до розроблення компенсаційного пакета, урахування основних потреб та інтересів найманих працівників важливі не тільки з погляду заохочення певного працівника до досягнення потрібних результатів, а й для формування соціально відповідального ставлення до праці та її результатів, відданості та лояльності до підприємства, причетності до його справ, для досягнення успіху в певній сфері діяльності й дальшого всебічного (професійного, особистісного, культурного) розвитку людини. Усе це дає підстави стверджувати, що справедлива та прозора політика винагородження персоналу, яка ґрунтується на індивідуалізації умов оплати праці й наданні найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою та гідних за розміром виплат і благ компенсаційних пакетів, є важливою складовою формування гармонійних соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником, а отже, позитивно впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

І навпаки, несправедливість і непрозорість політики оплати праці, невідповідність рівня винагороди найманих працівників винагороді, що одержують працівники відповідних категорій і професійних груп на інших підприємствах, зavelика або замала диференціація компенсацій, неузгодженість винагороди зі складністю завдань та обов'язків, цінністю посад і робіт, індивідуальними результатами праці та внеском у колективні результати, рівнем розвитку професійно значущих компетенцій у працівника, відсутність або неконкурентність соціального пакета, невідповідність виплат і винагород, насамперед добровільного характеру, потребам та інтересам працівників, упереджене ставлення керівництва до окремих працівників негативно впливають на їхню мотивацію, рівень лояльності до підприємства, ставлення до роботи та результативність праці. Це також негативно позначається на ставленні до керівництва підприємства, власника, підприємства загалом. Така політика не сприяє гармонізації соціально-трудових відносин, спричиняє виникнення соціально-трудових конфліктів, погіршення взаємовідносин у трудовому колективі, що, зрештою, гальмує інноваційний розвиток, негативно впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, послаблює конкурентні позиції підприємства на ринку товарів і послуг.

Треба зазначити, що справедлива та прозора компенсаційна політика є важливим фактором соціально-економічної стабільності та розвитку не лише підприємства, а й економіки загалом, а також формування соціально згуртованого суспільства.

Розроблення та запровадження соціально орієнтованої компенсаційної політики характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудових відносин – відносин сучасного типу та нового формату, гармонійних і партнерських, відносин, що будуються на симетричних засадах. За таких відносин найманий працівник і роботодавець є

рівноправними сторонами та партнерами. Для соціально-трудових відносин нового формату неприпустиме домінування одної сторони над іншою та нав'язування своїх умов. При цьому не лише роботодавець підбирає працівників відповідно до своїх вимог і потреб (продиктованих особливостями бізнесу та корпоративної культури, поставленими цілями і завданнями, специфікою посади чи роботи) та укладає з ними трудовий договір. Найманий працівник також має право самостійно вибрати роботодавця та місце роботи відповідно до своїх потреб, інтересів, можливостей, де він зуміє реалізувати себе та надалі розвиватися в особистісному, професійному та кар'єрному планах, а також одержати повноцінний, збалансований за структурою та гідний за розміром виплат і благ компенсаційний пакет (адекватний рівню розвитку своїх компетенцій (знань, умінь, навичок, інтелектуальних здібностей, таланту тощо), докладним фізичним і розумовим зусиллям та очікуваному внеску в результати діяльності підприємства).

Вплив соціально орієнтованої компенсаційної політики на гармонізацію соціально-трудових відносин наведено на рис. 1.

Соціально орієнтована компенсаційна політика сприяє гармонізації та злагодженості відносин між роботодавцем і найманим працівником, наповненню їх новим змістом, узгодженості їхніх інтересів завдяки:

- 1) посиленню матеріальної зацікавленості працівника в одержанні потрібних результатів та досягненні важливих індивідуальних цілей, від яких залежить:
  - з одного боку, реалізація підприємством корпоративної стратегії, досягнення цілей, які потрібні для здобуття конкурентних переваг;
  - з іншого боку, сукупність компенсацій і розмір окремих виплат і винагород, які одержує найманий працівник у результаті реалізації своєї здатності до праці, що позначатиметься на якості життя та матеріальному добробуті родини;
- 2) створенню умов для реалізації працівником власних особистісних і професійних компетенцій, інтелектуальних здібностей, особистісного та професійного зростання, що сприяє:
  - з одного боку, поліпшенню індивідуальних результатів, продукуванню нових ідей, розробленню нових технологій і продуктів, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність;
  - з іншого боку, самореалізації працівника, професійному успіху, визнанню результатів і досягнень керівництвом і колегами по роботі, що є важливим для створення у працівника відчуття причетності, належності, значущості для підприємства;
- 3) соціальному забезпеченню найманих працівників, що:
  - з одного боку, дає змогу підприємству позиціонувати себе як соціально відповідальне, сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці, підвищити конкурентність винагороди, а тому залучити і закріпити компетентних працівників, зменшити кількість конфліктів, підвищити

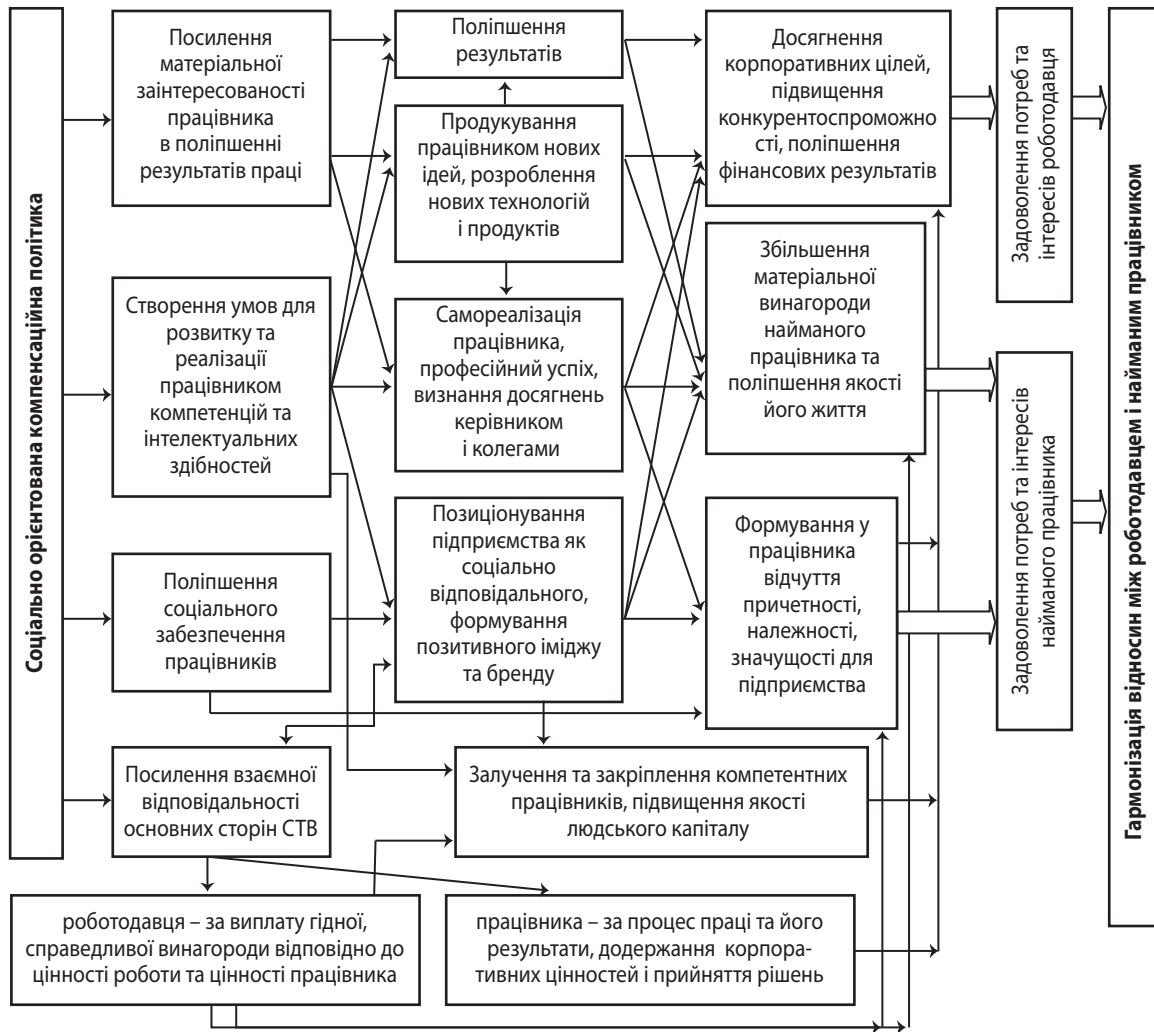


Рис. 1. Вплив соціально орієнтованої компенсаційної політики на гармонізацію соціально-трудова відносин

якісні параметри людського капіталу, а отже, і результати праці;

- з іншого боку, позитивно впливає на якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин, створює у працівників відчуття комфорту, захищеності, значущості для роботодавця тощо;
- 4) посиленню взаємної відповідальності основних сторін соціально-трудова відносин:
  - роботодавця – за виплату гідної, справедливої винагороди, що відповідає цінності роботи, яку виконує працівник, і цінності самого працівника (яку характеризує рівень розвитку професійно значущих компетенцій, здатність продукувати нові ідеї, вміння нестандартно мислити, швидко вирішувати наявні проблеми тощо), а також його результатам і досягненням;
  - працівника – за процес праці, трудову поведінку, додержання корпоративних правил, процедур, норм і цінностей, що впливає на репутацію підприємства, за прийняті рішення та одержані результати праці, від яких залежать фінансово-економічні результати діяльності підприємства тощо.

**Висновок.** Розроблення та запровадження соціально орієнтованої компенсаційної політики характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудова відносин, сприяє гармонізації відносин між найманим працівником і роботодавцем, наповненню їх новим змістом, узгодженості їхніх інтересів. Це досягається не тільки забезпеченням симетричності відносин, за яких найманий працівник і роботодавець визнаються рівноправними партнерами, а й завдяки посиленню їх взаємної відповідальності та розумінню одержання взаємної вигоди від чесних правил гри, довіри один до одного та належного виконання своїх зобов'язань, домінування ідеології соціальної відповідальності партнерів один перед одним.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Калиниченко М. П. Гармонізація соціально-трудова відносин у системі маркетингового управління підприємством / М. П. Калиниченко // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 11 – 12. – С. 54 – 57.
2. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.

3. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки : монографія / [Х. Клодт, К. Бух, Б. Хрістенсен та ін.]. – К. : Таксоен, 2006. – 306 с.

4. Семикіна М. В. Гармонізація соціально-трудоких відносин: методологія оцінки впливових чинників / М. В. Семикіна, З. В. Бевз // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18. – С. 106 – 115.

5. Соціально-трудокі відносини: проблеми гармонізації : монографія / [М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров]; за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : КОД, 2012. – 300 с.

6. Armstrong M. Strategic Reward: Making It Happen / M. Armstrong, D. Brown. – London : Kogan Page, 2006. – 266 p.

7. Jiang Z. Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times / Z. Jiang, Q. Xiao, H. Qi, Lei Xiao // International Journal of Business and Management. – 2009. – Vol. 4, No. 11. – P. 177 – 183.

8. Thompson P. Total reward / P. Thompson. – London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2002. – 76 p.

## REFERENCES

Armstrong, M., and Brown, D. Strategic Reward: Making It Happen. London: Kogan Page, 2006.

Jiang, Z. "Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times" International

Journal of Business and Management vol. 4, no. 11 (2009): 177-183.

Klodt, Kh. et al. Nova ekonomika: formy vyjavu, prychny i naslidky [New Economy: forms of display, causes and consequences]. Kyiv: Taksoen, 2006.

Kalynychenko, M. P. "Harmonizatsiia sotsialno-trudovykh vidnosyn u systemi marketynhovooho upravlinnia pidpriemstvom" [Harmonisation of social and labor relations in the marketing management]. Ekonomichnyi chasopys-XXI, no. 11–12 (2013): 54-57.

Kolot, A. M. Sotsialno-trudova sfera: stan vidnosyn, novi vyklyky, tendentsii rozvytku [Social and labor issues: state relations, new challenges and trends]. Kyiv: KNEU, 2010.

Semykina, M. V., and Bevez, Z. V. "Harmonizatsiia sotsialno-trudovykh vidnosyn: metodolohiia otsinky vplyvovykh chynnykiv" [Harmonization of industrial relations: assessment methodology influential factors]. Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky, no. 18 (2010): 106-115.

Semykina, M. V. et al. Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy harmonizatsii [Labor Relations: Problems harmonization]. Kirovohrad: KOD, 2012.

Thompson, P. Total reward. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.