

Список использованных источников

1. Булеев И.П. Некоторые возможные направления и механизмы государственно-частного партнерства в Украине / И.П. Булеев // Экономика и право. – 2011. – № 3. – С. 92-97.
2. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В.Г. Варнавский. – М.: Наука, 2005. – 315 с.
3. Запатрина И.В. Потенциал публично-частного партнерства в развивающихся экономиках / И.В. Запатрина. – К.: Центродрук, 2011. – 152 с.
4. Мартякова О. Проблемы партнерства бизнесу, власти та суспільства в системі регіонального розвитку / О. Мартякова, Т. Василенко // Схід. – Спецвип. – 2011. – № 1(108). – С. 97-100.
5. Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации / В.А. Кабашкин. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 120 с.
6. Делмон Джеффри Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти / Джеффри Делмон. – Астана: ИЦ Апельсин, 2010. – Режим доступа: http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/publication/Jeff%20Delmon_PPP_russian.pdf.
7. Фридман М. Капитализм и свобода / пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2006. – 240 с.
8. Фридмен М. О свободе. В серии «Философия свободы», вып. II / М. Фридмен, Ф. Хайек. – М.: Социум, Три квадрата, 2003. – 182 с.
9. 2007 Global Project Finance Yearbook [Electronic resource] / Standard & Poor's. – October 2006. – Access mode: http://www.Ingpedia.com/wp-content/uploads/lng_project_financing_funding/Global%20LNG%20Project%20Finance%20Year%20Book%202007%20-%20Standard%20&%20Poor.pdf.
10. Public v private [Электронный ресурс] / The Economist. – 2002. – Mar 29th. – Режим доступа: <http://www.economist.com/node/1065784>.
11. Reform of the social sphere: institutional barriers at the regional level / Consortium for economic policy research and advice; [J.F. Young etc.]. – М.: IET, 2007. – 107 p.
12. A river runs through it [Электронный ресурс] / The Economist. – 2013. – Mar 2nd. – Режим доступа: <http://www.economist.com/news/united-states/21572794-natural-experiment-infra-structure-river-runs-through-it>.
13. Sweden is leading the world in allowing private companies to run public institutions [Электронный ресурс] – Available at: <http://www.economist.com/news/business/21578020-sweden-leading-world-allowing-private-companies-run-public-institutions-hospital>. [Last Accessed 18 February 2014].
14. Контрольная комиссия по «Луганскводе» рекомендовала вынести на сессию допсоглашение о разрыве концессионного договора [Электронный ресурс] / Луганский областной совет. – www.oblrada.lg.ua – 2013. – Режим доступа: <http://www.oblrada.lg.ua/content/kontrolnaya-komissiya-po-%C2%ABluganskvode%C2%BB-rekomendovala-vynesti-na-sessiyu-dop-soglashenie-o-raz>.
15. Еремин В.Л. Государственно-частное партнерство в образовании: российский вызов // ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ – INTERNATIONAL AND RUSSIAN PROJECT FINANCE. – 2010. – № 6. – С. 10-12.; Россия запустит программу переподготовки инженеров [Электронный ресурс] / В.Л. Еремин // Укррудпром. – 2011. – Режим доступа: http://www.ukrudprom.ua/news/Rossiya_zapustit_programmu_perepodgotovki_ingen-erov.html.
16. White House Plans Job Training Partnership [Электронный ресурс] / The New York Times. – 2010. – Режим доступа: <http://www.nytimes.com/2010/10/03/business/economy/03skills.html>.
17. Райнерт Э.С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными [Текст] / пер. с англ. Н. Автономовой; под ред. В. Автономова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики / Э.С. Райнерт. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011. – 384 с.
18. Післякризовий розвиток економіки України: засади стратегії модернізації / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Белінська, Я.В. Бережний [та ін.]. – К.: НІСД, 2012. – 144 с.
19. Українське суспільство 1992-2012. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг / за ред. д.е.н. В.Ворони, д.соц.н. М.Шульги. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2012. – 600 с.
20. Как обеспечить успех ГЧП в России. Обзор за 2012 год / Ernst&Young Global Limited. – www.ey.com. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Russian-PPP-Survey-2012/\\$FILE/Russian-PPP-Survey-2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Russian-PPP-Survey-2012/$FILE/Russian-PPP-Survey-2012.pdf).

Н. І. Котова

канд. екон. наук

А. В. Нікуліна

м. Донецьк

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ МОТИВАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

Актуальність теми. Пошук шляхів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах обмеженості ресурсів ставить на порядок денний питання ефективності діяльності персоналу. Це, у свою чергу, актуалізує проблему мотивації праці найманих працівників.

Важливим елементом трудової сфери, який сприяє регулюванню відносин і визначає ступінь їх розвиненості, збалансованості та перспективності з точки зору управління персоналом і забезпечення

його ефективної діяльності, виступають нормативно-правові документи договірної регулювання системи соціально-трудових відносин. У сучасних умовах господарювання, і особливо на невеликих підприємствах, перевага віддається регулюванню індивідуальних трудових відносин через надання соціального пакета як інструменту мотивації праці персоналу шляхом гарантування роботодавцем працівнику благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій додатково до законодавчих норм.

Актуальність теми зумовлена тим, що за умов суттєвих недоліків у соціально-трудої сфері наповнення та надання соціального пакета на підприємствах не відповідає потребам сучасного життя. На сьогодні в Україні система формування та застосування соціального пакета носить стихійний і нефіксований з точки зору правової регламентації характер. Тому дослідження цієї проблематики є вкрай важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями щодо проблематики формування та застосування соціального пакета на підприємствах займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких: Є. Вінокурова, А. Колот, І. Маслов, А. Левченко, Ю. Талишева, Н. Горобець, О. Древаль, І. Новак, С. Цимбалюк, М. Петрушенко, В. Орлова, Р. Фрімен, Є. Чернова, М. Скрипнікова.

Однак, незважаючи на посилення інтересу і науковців, і практиків до цієї проблематики, сутність соціального пакета, його вплив на мотиваційний потенціал працівників та ефективність їх діяльності залишаються малодослідженими. Неконкретний та суперечливий характер мають існуючі підходи до визначення складових соціального пакета, що обумовлює потребу подальшого дослідження у цій сфері.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до визначення структури соціального пакета та формування механізму його надання роботодавцями як дієвого інструменту мотивації працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зарубіжний досвід запровадження соціального пакета (безпосередньо на російських підприємствах) показує, що найбільш значущим з точки зору мотивації ефективної діяльності персоналу (окрім високого рівня винагороди за працю) є навчання за рахунок підприємства (компанії); актуальними визначаються оплата проїзду та харчування на виробництві, надання працівникам позики. До соціального пакета російські роботодавці включають цінні подарунки, моральні заохочення (подяки, почесні грамоти тощо), відгули і додаткові відпустки тощо. Мають місце і «неординарні» підходи до наповнення соціального пакета, коли до його складу роботодавці вносять зобов'язання щодо: отримання позики у співробітників під певний відсоток, продажу працівникам акцій, пропозиції участі працівників у прибутку. Російський досвід є актуальним для України, оскільки, по-перше, регулювання індивідуальних соціально-трудої відносин в обох країнах має спільні характерні ознаки, по-друге, процес запровадження соціального пакета в Росії розпочався раніше і набув розвитку.

Проведені дослідження свідчать, що у сучасних кризових умовах для більшості населення України головним мотивом праці є можливість «заробляти на життя». Ризик втратити дохід через можливість опинитися безробітним на ринку, глибока диспропорція між вартістю життя та фактичною ціною праці змушує працездатне населення погоджуватися працювати, отримуючи заробітну плату на рівні прожиткового мінімуму. Виходячи з реалій національної економіки та ситуації на ринку праці, коли кожен третій людина з чотирьох (78,1% населення) найбільш за все побоюються безробіття, українські роботодавці «регулюють» відносини з працівниками, надаючи мінімальні соціальні стандарти та гарантії [6].

Так, у 2012 р. 5,2% штатних працівників нараховували заробітну плату у межах законодавчо встановлених соціальних стандартів, що діяли в грудні відповідного року, тобто у межах прожиткового мінімуму для працездатних осіб, а саме до 1134 грн при рівні номінальної заробітної плати в 3025,62 грн. Ще

19,6% штатних працівників отримували заробітну плату, близьку до мінімальної (до 1500,0 грн), що, правда, надавало їм право на податкову соціальну пільгу [4]. При цьому вони гарантують надання соціального пакета, до якого включають зобов'язання щодо виконання законодавчо встановлених прав і гарантій у сфері праці. Така ситуація притаманна здебільше невеликим підприємствам.

На сьогодні в Україні система формування та надання соціального пакета характеризується відсутністю чітких механізмів та невизначеністю форм, які би були законодавчо закріплені на державному рівні. Простежується тенденція щодо ігнорування значною часткою роботодавців взагалі регулювання індивідуальних соціально-трудої відносин, у тому числі й соціального пакета як явища [9, с. 40].

Серед чинників, які негативно впливають на процес запровадження соціального пакета, слід зазначити такі: кризові процеси в економіці країни; зростаючий спектр впливу «тіньової» економіки на соціально-трудої відносини; демотивуючий стиль в управлінні при недосконалій системі трудових відносин; відсутність затребуваності прав і гарантій через незнання працівниками чинного законодавства та недоступність для значної частки працівників механізмів захисту прав, трудову психологічну «закомлексованість» (задовольняється тим, що є) та укорінення недовіри до правової системи; недосконалість законодавчого та нормативно-правового забезпечення і контролю за його дотриманням; відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання персоналу тощо.

Невизначеність у чинному законодавстві норми щодо обов'язковості укладання соціального пакета як документа договірною регулювання індивідуальних соціально-трудої відносин призводить до: погіршення якості трудового життя, рівня матеріального та соціального забезпечення працюючих; розростання так званих «неформальних» відносин усередині підприємства; досягнення критичного рівня диференціації показників оплати праці, інших пільг, гарантій, навіть працівників однієї професії та кваліфікації підприємствами, організаціями і установами різних сфер та секторів економічної діяльності. Така диференціація спостерігається і між керівниками різних ланок управління підприємств та працівниками низової ланки, що зумовлює активізацію конфліктних процесів у колективі, в окремих галузях. Фахівці з питань регулювання соціально-трудої відносин відзначають зниження продуктивності та якості праці як об'єктивної реакції на неадекватний рівень мотивації працівників через відсутність відповідних документів [1, с. 5].

Проведені дослідження щодо змістовного наповнення соціального пакета показують, що його структура не залишається постійною. Вона є динамічною і залежить від пріоритетів підприємства та його стратегічних і поточних завдань. Під час кризи головними чинниками, від яких залежить політика роботодавця в галузі соціального пакета, є: економічне становище підприємства, яке обумовлює здатність платити; стратегія, яка впливає на культуру підприємства та цілі надання соціального пакета; функції, що виконує соціальний пакет, які обумовлюють досягнення цілей при запровадженні соціального пакета. Значною мірою наповненість соціального пакета визначають потреби щодо залучення і утримання кваліфікованого персоналу, стимулювання більшої продуктивності праці, оптимізація витрат на персонал. Серед цих трьох функцій соціального пакета неоднозначною є функція мотивації (думки HR-менеджерів

стосовно мотивуючого ефекту функції різняться через значні відмінності структури соціальних пакетів і їх наповнення). Значна диференціація гарантійних зобов'язань, що включаються до соціального пакета, їх якісних характеристик і рівня обумовлюють потребу в обґрунтуванні підходів до його формування та сутнісного наповнення.

Критичний аналіз підходів до визначення сутності та складових соціального пакета дозволив виокремити спільність позицій щодо до складу соціального пакета, а саме: він повинен включати як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення (базова складова), так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою (мотиваційна). При цьому різні автори по-різному визначають структурні елементи базової частини. Так, на думку І.Новак, яка у структурі соціального пакета пропонує виділяти базовий та мотиваційний (який, у свою чергу, поділяється на конкурентний та компенсаційний) пакети, до базового соціального пакета включаються зобов'язання роботодавця щодо: забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодавством, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкового державного соціального страхування; виплати у повному розмірі належної працівнику заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою. Мотиваційну складову автор в узагальненому вигляді подає як зобов'язання роботодавця щодо: забезпечення здоров'я; розвитку корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинку та розваг; мотивації праці (конкурентний пакет) та відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою: на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місті та ін. (компенсаційний пакет) [2, с. 7]. Не можна не погодитися з автором такого підходу щодо визначення сутності мотиваційної складової, проте вона подається дещо обмежено. Окрім того, суперечливим є визначення категорії «компенсаційний пакет», оскільки, наприклад, компенсації за несприятливі умови праці гарантуються чинним законодавством, і тому вони є складовою базового пакета.

Іншої думки щодо компенсаційного пакета дотримується С. Цимбалюк, виділяючи у структурі компенсаційного пакета його соціальну складову. Згідно з таким підходом частина виплат і заохочень, які формують компенсаційний пакет, відноситься до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників, оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків тощо. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою. Крім названих виплат, на думку автора, компенсаційний пакет має містити інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати: медичне і пенсійне страхування; оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за рахунок коштів фонду державного соціального страхування; оплата навчання; позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов; оплата послуг з лікування працівників; матеріальна допомога разового характеру тощо [7, с. 7]. Однак не можна підтримати авторську ідею щодо назви пакета – «компенсаційний», оскільки під компенсацією в трудовому праві прийнято вважати «відшкодування» (хо-

ча в інших сферах цей термін використовується в розумінні захисного механізму, наявності певних вигод натомість відомих поступок).

Інший підхід до сутності соціального пакета пропонують В.Орлова та І.Камінська. На їхню думку, соціальний пакет є частиною компенсаційного пакета, яка не пов'язана безпосередньо з результатами праці конкретного працівника і виконує лише стимулюючу функцію, в той час як компенсаційний пакет виконує як відтворюючу, так і мотивуючу функції [3, с. 331].

Не можна не погодитися з науковими підходами до необхідності виокремлення базового, мотиваційного та компенсаційного пакетів. Проте слід зазначити, що складові, які формують базовий соціальний пакет, являють сукупність усіх матеріальних виплат та нематеріальних винагород, пільг, гарантій, компенсацій, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили, передбачених лише чинним законодавством. Окрім того, вважаємо дещо помилковою думку авторів розрізняти мотиваційний та базовий соціальні пакети. На нашу думку, мотиваційним, тобто таким, що спонукає людей до ефективної праці задля отримання гарантованих матеріальних та нематеріальних винагород, передбачених чинним законодавством, можна (і потрібно) вважати і базовий соціальний пакет. Адже надання у першу чергу базового соціального пакета працівникові є рушійною силою (стимулом) для здійснення ним ефективної трудової діяльності.

Оскільки соціальний пакет є нормативно-правовим документом договірною регулювання індивідуальних соціально-трудових відносин, то структурно він має містити:

зобов'язання роботодавця щодо реалізації законодавчих і надання додаткових пільг і гарантій у соціально-трудовій сфері, конкретні приклади їх забезпечення відповідному працівникові;

обов'язки працівника щодо виконання вимог у сфері праці, які не тільки встановлено законодавством, а й висунуто роботодавцем.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності соціального пакета та формування в ньому зобов'язань роботодавця щодо надання найманим працівникам соціальних пільг, гарантій тощо дозволило запропонувати таку структуру соціального пакета, у якому виділено базовий та стимулюючий пакети (див. рисунок).

Наведені виплати та заохочення, які включаються до стимулюючого соціального пакета, не передбачені чинним законодавством та провадяться понад встановлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та виплати соціального характеру, які включаються до стимулюючого соціального пакета, можуть представляти гарантії та компенсації, проте добровільного характеру. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою, стимулюючи їх ефективну діяльність.

Поряд з матеріальними стимулюючий соціальний пакет включає зобов'язання роботодавця щодо надання соціальних гарантій у нематеріальній формі (нематеріальні, винагороди, блага тощо). До нематеріальної складової слід віднести відпочинок та розваги, розвиток корпоративної культури, комфортні умови праці, зручні режими праці та відпочинку, збагачення змістовності праці.

Структура стимулюючого соціального пакета і розміри гарантій та пільг за окремими елементами на

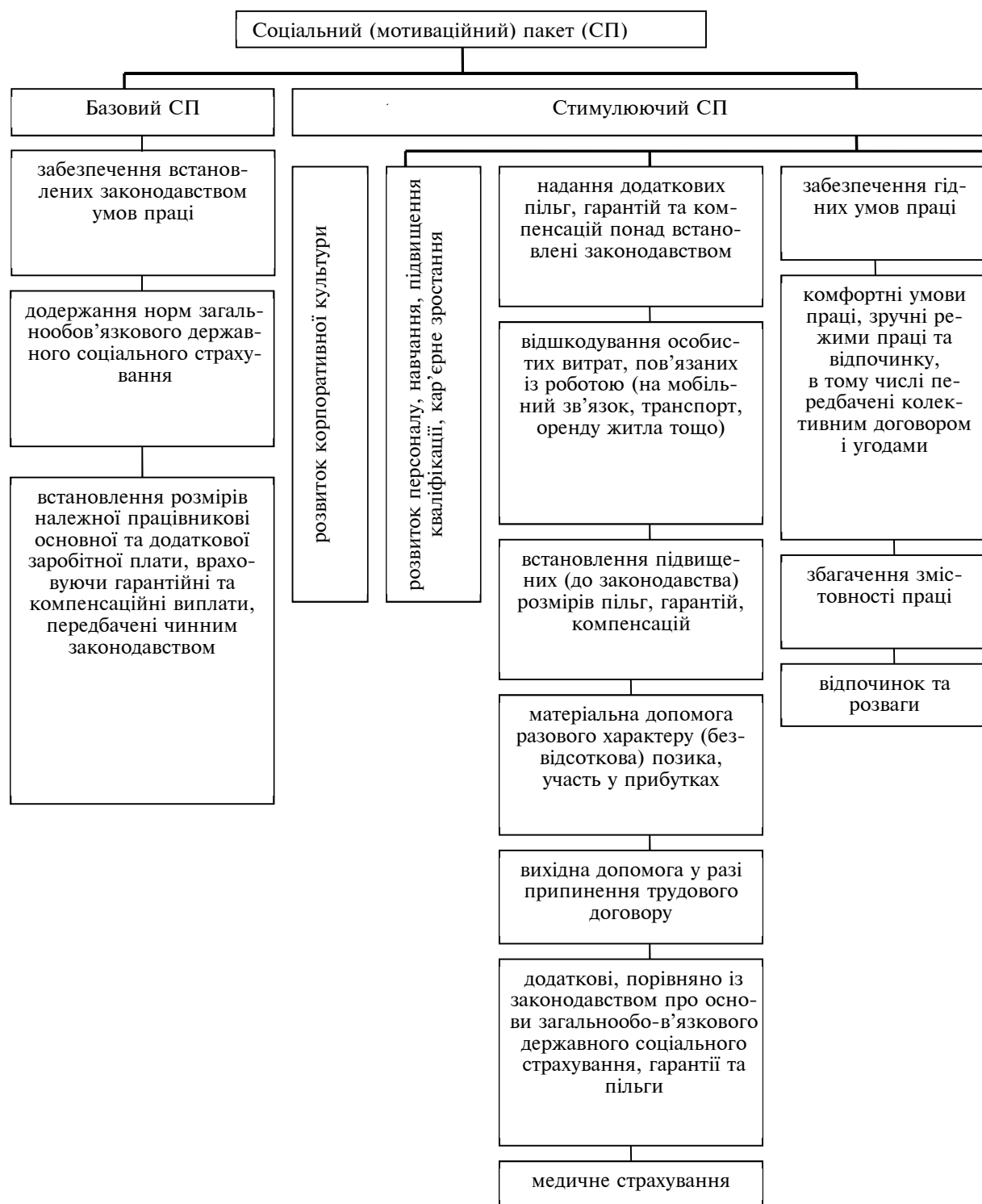


Рисунок. Структура соціального (мотиваційного) пакета (зобов'язання роботодавця)

підприємствах можуть суттєво відрізнятись залежно від фінансових можливостей, специфіки, посади, кон'юнктури ринку праці та інших чинників. Що ж стосується базового соціального пакета, то його елементне наповнення може, а для працівників однієї групи професій у рамках одного підприємства має бути однаковим. Можливе установлення універсального (однакового) набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Воно є найбільш прийнятним в умовах малих підприємств, де

функції з управління персоналом виконують перші керівники, основні зусилля зосереджено на забезпеченні конкурентоспроможності і отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. На таких підприємствах в управлінні персоналом, як свідчать фахівці, акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги, зрівнянні статусу працівників та єдиному підході до стимулювання ефективної праці через встанов-

лення однакових соціальних гарантій, пільг, винагород тощо [8, с. 45].

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

Перш ніж формувати соціальний пакет або внести зміни до нього, необхідно визначити мотиваційні потреби працівників та обґрунтувати на основі діагностики (моніторингу) доцільність запровадження певних заходів та виплат, особливо додаткових, договірної характеру. Пропонується також здійснити прогностичні оцінки щодо ефективності надання соціального пакета.

Неефективність соціального пакета може бути зумовлена неправильним добром його компонентів і їх перерозподілом всередині компанії (підприємства). Щоб цього уникнути, необхідно дотримуватись основних принципів формування соціального пакета:

орієнтованість на досягнення запланованого (необхідного) підприємством результату (прибутку, обсягу продажів, виконання плану, поліпшення якості тощо);

забезпечення гнучкості структури соціального пакета в реагуванні на внутрішні та зовнішні зміни в регулюванні соціально-трудових відносин;

забезпечення економічної доцільності внесення соціальних пільг, гарантій до складу соціального пакета при одночасній орієнтації на їх максимізацію;

інформованість працівників про можливість підприємства щодо надання соціального пакета;

моніторинг ефективності соціального пакета та його складових.

Досягнення мети щодо запровадження на підприємстві соціального пакета як інструмента мотивації працівників до ефективної діяльності реалізується в декілька етапів. На першому етапі встановлюють цілі запровадження нової системи мотивації, визначаються загальні принципи надання соціального пакета тощо. На другому етапі оцінюється фінансово-економічний стан підприємства, економічні та інші ресурси для запровадження соціального пакета; визначаються проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації; проводиться аналіз сучасного внутрішнього стану тощо. На третьому етапі розробляється структура системи мотивації та компенсації, окреслюються категорії працюючих (можливе їх групування), проводиться аналіз робочих місць, визначаються розрядні коефіцієнти, встановлюються показники для визначення складових соціального пакета, їх класифікація тощо.

Забезпечити якісну оцінку економічного стану підприємства та соціально-трудової сфери і отримати обґрунтовані рішення того чи іншого соціального пакета можливо через проведення аудиту із зазначених питань із залученням зовнішніх аудиторів. За результатами аналітичного етапу (аудиторської перевірки) формується концепція регулювання індивідуальних трудових відносин, визначаються потреби працюючих, їх мотиваційний потенціал, окреслюється структура та складові соціального пакета, розробляються критерії тощо. Останній етап передбачає за-

провадження соціального пакета на основі оцінки вкладу працівників у результативність підприємства. Фахівці з управління персоналом і регулювання соціально-трудових відносин пропонують визначати останній етап як розрахунковий, на якому здійснюється нарахування балів, визначення грейдів, інших критеріїв оцінки діяльності працівників для отримання соціального пакета, обрання працівниками певних складових соціального пакета за певних умов [1, с. 6].

На великих підприємствах доцільним є формування та змістовне наповнення соціального пакета відповідно до їх ієрархічної структури. У такий спосіб забезпечуються виокремлення статусу, кар'єрне зростання з урахуванням компетентності, результатів праці та стажу роботи на підприємстві; посилюється мотивація керівників середнього і низового рівнів управління, фахівців.

В умовах середніх підприємств доцільним є формування та надання соціального пакета із запровадженням грейдів. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів.

Формування та організація надання соціального пакета можуть здійснюватися за принципами «кафетерію» та «шведського столу». При використанні принципу «кафетерію» формуються кілька соціальних пакетів з різним наповненням соціальних виплат, гарантій, пільг на однакову суму. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який максимально б відповідав їхнім потребам та інтересам. У разі формування соціального пакета за принципом «шведського столу» працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. При цьому кожна гарантія, пільга тощо повинна вимірюватися: це може бути грошовий еквівалент, оцінка в балах, бонусах та ін. При цьому для працівників різних категорій можуть встановлюватися різні оцінки вимірювання, може диференціюватися загальна набрана сума як критерій для набуття права на отримання тієї чи іншої гарантії.

Найбільш ефективним з точки зору забезпечення мотивації діяльності працівників вважається формування соціального пакета, що базується на поєднанні декількох підходів. Здебільше такий механізм використовується для певних категорій чи грейдів [8, с. 45-46].

Запровадження на підприємстві соціального пакета сприяє: оптимізації витрат на соціальний захист працівників; зростанню рівня продуктивності праці та лояльності серед працюючих; задоволенню потреб працівників, що мотивує їх до ефективної праці.

Дослідження показують, що запровадження соціального пакета має наслідком створення умов для розвитку послуг, що формують його зміст, а відповідно й зростання витрат, що інвестуються роботодавцем. Особливо це простежується у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). З іншого боку, гнучке застосування страхових програм з урахуванням індивідуальних потреб працівників створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств, наприклад, шляхом мінімізації

втратах, пов'язаних із захворюваністю працівників, оптимізації показників руху робочої сили [5].

З метою попередження необґрунтованих з точки зору ефективності фінансових витрат роботодавця на реалізацію соціального пакета пропонується проводити попередню оцінку впливу соціального пакета на якісні характеристики персоналу та ефективність його діяльності. Таку оцінку можливо було б зробити через вибіркові обстеження з питань витрат на роботу силу. Проте результати дослідження свідчать, що стандартна класифікація витрат на робочу силу унеможливує здійснення якісної оцінки впливу договірного регулювання індивідуальних трудових відносин на показники результативності праці. Тому виникає потреба удосконалення статистичної звітності та запровадження Державною службою статистики України чіткого розподілу елементів витрат на робочу силу, в тому числі договірного регулювання на індивідуальні та колективні, передбачені законодавством, колективними договорами (угодами) та документами регулювання індивідуальних соціально-трудова відносин (соціальними пакетами).

Список використаних джерел

1. Концепція розробки та запровадження системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / Міністерство праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lir.lg.ua/soc_partnerstvo.html.

2. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-12.

3. Орлова В.К. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал / В.К. Орлова, І.Б. Камінська // Економіка промисловості. – 2011. – № 4 (56). – С. 330-333.

4. Праця України у 2012 році: Стат. зб. / Держстат України. – К., 2013. – 322 с.

5. Сайт державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=82551&cat_id=6494158.

6. Українське суспільство – 2013 (Думки, оцінки й умови життя населення України): Щорічне опитування населення України / Інститут соціології НАН України, 2013. – 96 с.

7. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С.Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 3-10.

8. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль / С. О.Цимбалюк // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2011. – № 1. – С. 39-47.

9. Юрков М. Соціальний пакет як різновид соціальної діяльності підприємства: правові аспекти / М. Юрков // Право України. – 2007. – № 7. – С. 38-41.

І. І. Кукурудза
академік АЕН України
м. Черкаси

РИНКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ «ПОЛЬСЬКОГО ДИВА»

Постановка проблеми. Світовий досвід перекоонує, що менеджмент як наука про принципи, методи, засоби і форми управління при інших рівних робить вирішальний вплив на результати господарювання. А це означає, що тема нашого дослідження є достатньо актуальною для кожної країни, і в першу чергу для країн, які здійснюють або здійснили ринкові перетворення економіки. Напевно, саме через це вже понад двадцять років у середовищі вітчизняних вчених, політиків і практиків ведуться гарячі дискусії щодо того, які саме принципи, методи, засоби і форми управління слід застосовувати, аби сформувати високоефективну соціально орієнтовану ринкову економіку. Принаймні таку, як у деяких наших сусідів, які починали ринкові перетворення з тієї ж планової системи, що існувала раніше в Україні, але змогли валовий внутрішній продукт (ВВП) у порівняльних цінах збільшити в рази порівняно з дореформним періодом.

Аналіз останніх публікацій. Проблемам ринкового менеджменту присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких оригінальними положеннями та висновками вирізняються М. Білопольський, О. Біляєв, В. Вельфе, В. Геєць, П. Друкер, Г.ж. Колодко, М. Чумаченко, А. Чухно та інші. Багато авторів розглядали проблеми менеджменту стосовно особливостей формування та функціонування ринкових відносин у національній економіці. Такий аналіз дозволяє на базі зарубіжного досвіду

робити певні корекції національного менеджменту, а отже, він (аналіз) є доволі продуктивним.

Метою статті є порівняльний аналіз ринкового менеджменту України та Польщі – країн, економіки яких мали багато спільних рис на старті ринкових перетворень.

Справа в тому, що українські та польські реформатори, як і реформатори багатьох інших постсоціалістичних країн, не утрудняли себе розробленням основ реформування економіки, оскільки міжнародний валютний фонд (МВФ) люб'язно запропонував їм неоліберальну модель, яку до цього вже впроваджували в ряді країн так званого «третього світу» і яка не зробила економіки цих країн високоефективними. Причому запропонували якраз ту модель, яка з-поміж інших шкіл неолібералізму була найменш продуктивною. Як відомо, неолібералізм включає в себе декілька шкіл, які поряд з тим, що виступають за лібералізацію економіки, використання принципів вільного ціноутворення, провідну роль приватної власності, обмежене втручання держави в економіку тощо, мають певні відмінності, породжені особливостями ідейних витоків і соціально-економічних умов становлення та розвитку неолібералізму в різних країнах. Найбільш відомими є фрайбурзька школа в Німеччині (В. Ойкен, В. Репке, Л. Ерхард та ін.), чиказька (монетаристська) школа в США (Л. Мізес, М. Фрідмен, А. Шварц та ін.), лондонська школа (Е. Кеннан, Л. Робінсон та ін.).