

На етапі становлення та розвитку цього явища необхідна підтримка держави. Соціально відповідальні дії підприємства не завжди економічно вигідні, принаймні в короткостроковій перспективі. Тому в інтересах держави закріплення ринкових стимулів для КСВ шляхом організації державних закупівель та інвестицій.

Наступним кроком у розвитку корпоративної соціальної відповідальності завдяки поширенню позитивного досвіду великих підприємств може бути створення потенціалу для впровадження КСВ у діяльність посередників, середнього та малого бізнесу. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Корпоративная социальная ответственность: от европейского эталона к белорусским реалиям [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://isefi.by>
2. Commission of the European Communities. Green Paper [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eur-lex.europa.eu>
3. Инициатива ИнФокус по корпоративной социальной ответственности (КСО): стратегические ориентиры [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.ilo.org>
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. United Nations. Global Compact [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unglobalcompact.org/>

6. Звіт із КСВ 2010 – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.carlsbergukraine.com>
7. Практики КСВ в Україні 2012 / Під ред. М. А. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». – К., 2012. – 126 с.
8. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kyivstar.ua>

#### PREFERENCES

- “Commission of the European Communities. Green Paper” <http://eur-lex.europa.eu>
- “Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy” [State Statistics Service of Ukraine]. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- “Initsiativa InFokus po korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti (KSO): strategicheskie orientiry” [Infocus initiative on corporate social responsibility (CSR): strategic orientations]. <http://www.ilo.org>
- “Korporativnaia sotsialnaia otvetstvennost: ot evropeyskogo etalona k belorusskim realiiam” [Corporate social responsibility: from the European reference to the Belarusian realities]. <http://isefi.by>
- Praktyky KSV v Ukraini 2012 [CSR Practices in Ukraine in 2012]. Kyiv: Tsentr Rozvytok KSV, 2012.
- “Sotsialna vidpovidalnist” [Social Responsibility]. <http://www.kyivstar.ua>
- “United Nations. Global Compact” <http://www.unglobalcompact.org/>
- “Zvit iz KSV 2010 – 2011” [CSR Report 2010 - 2011]. <http://www.carlsbergukraine.com>

УДК 331.22

## АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО КОНСТРУЮВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

ЦИМБАЛЮК С. О.

УДК 331.22

### Цимбалюк С. О. Аналіз наукових підходів до конструювання компенсаційного пакета: теоретико-прикладні аспекти

У статті розглянуто теоретичні та методологічні питання надання найманим працівникам компенсаційного пакета. Досліджено наукові погляди на конструкцію компенсаційного пакета. На основі узагальнення розглянутих поглядів різних вчених виокремлено підходи до формування набору компенсацій. Перший підхід – до компенсацій належать грошові винагороди; другий – матеріальні (грошові й негрошові) винагороди; третій – матеріальні та нематеріальні винагороди; четвертий – частина благ соціального характеру. Обґрунтовано, що саме третій підхід до конструювання пакета компенсацій забезпечує комплексний підхід до формування системи винагород і відповідає сучасним трендам у практиці економічної діяльності та системі соціально-трудових відносин.

**Ключові слова:** компенсація, компенсаційний пакет, заробітна плата, винагорода, соціальні блага.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 18.

**Цимбалюк Світлана Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)  
E-mail: [cymso@ukr.net](mailto:cymso@ukr.net)

УДК 331.22

### Цимбалюк С. А. Анализ научных подходов к конструированию компенсационного пакета: теоретико-прикладные аспекты

В статье рассмотрены теоретические и методологические вопросы предоставления наемным работникам компенсационного пакета. Исследованы научные взгляды на конструкцию компенсационного пакета. На основе обобщения взглядов различных ученых выделены подходы к формированию набора компенсаций. Первый подход – к компенсациям принадлежат денежные вознаграждения, второй – материальные (денежные и неденежные) вознаграждения, третий – материальные и нематериальные вознаграждения, четвертый – часть благ социального характера. Обосновано, что именно третий подход к конструированию пакета компенсаций обеспечивает комплексный подход к формированию системы вознаграждений и соответствует современным трендам в практике экономической деятельности и системе социально-трудовых отношений.

**Ключевые слова:** компенсация, компенсационный пакет, заработная плата, вознаграждение, социальные блага.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 18.

**Цимбалюк Светлана Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)  
E-mail: [cymso@ukr.net](mailto:cymso@ukr.net)

UDC 331.22

### Tsymbalyuk S. A. Analysis of Scientific Approaches to Construction of a pay Package: Theoretical and Applied Aspects

The article considers theoretical and methodological issues of providing employees with a pay package. It studies scientific views on a construction of a pay package. Having generalised views of different scientists we specified approaches to formation of a set of compensations. The first approach – compensations include money remuneration, second – tangible (money and not money) remuneration, third – tangible and intangible remuneration, and fourth – benefits of the social character. We justify that namely the third approach to construction of the pay package ensures a complex approach to formation of a system of remuneration and corresponds with modern trends in the practice of economic activity and system of socio-labour relations.

**Key words:** compensation, pay package, wage, remuneration, social welfare.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 18.

**Tsymbalyuk Svetlana A.** – Candidate of Sciences (Economics), 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)  
E-mail: [cymso@ukr.net](mailto:cymso@ukr.net)

Теорія і практика розподільних відносин знаходиться під пильною увагою науковців і практиків. Незважаючи на значні наукові здобутки, у теоретико-методологічному плані є величезний пласт проблем і невирішених питань, що потребують додаткових фундаментальних досліджень. Треба відзначити посилення інтересу і науковців, і практиків до термінів «компенсаційна політика», «компенсації», «компенсаційний пакет». Разом з тим їх природа та сутність залишаються малодослідженими. Потребує уточнення понятійний апарат щодо різних винагород і благ, які одержує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції на підприємстві.

Питанням формування системи винагород, матеріальної мотивації та організації заробітної плати присвячено чимало праць зарубіжних і вітчизняних науковців. З-поміж зарубіжних авторів, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування систем винагород, треба виокремити М. Армстронга, Дж. Мілковича, Е. Лоулер, Дж. Ньюман, Т. Стівенс, Дж. Тропмена, Р. Хендерсона, М. Хемел, Р. Хенімена та ін.

Різні теоретичні та прикладні аспекти матеріальної мотивації та організації заробітної плати викладено в працях вітчизняних вчених: О. Грішнєвої, В. Данюка, Т. Кир'ян, А. Колота, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Е. Ліба-

нєвої, Н. Лук'янченко, О. Новікової, І. Петрової та ін. Ці проблеми досліджували також вчені країн СНД: Л. Абалкін, І. Алієв, Л. Бабиніна, В. Бобков, Н. Волгін, Б. Генкін, В. Гімпельсон, Н. Горелов, Ю. Кокін, Р. Колоцова, Б. Мазманова, Ю. Одегов, А. Рофе, М. Сорокіна, Р. Яковлев та ін. Прикладним питанням розроблення компенсаційного пакета присвячені праці вчених і практиків: С. Бабіна, Л. Бабиніної, О. Бодрової, І. Поварича, А. Соснового, А. Федченко та ін.

Дослідження теоретико-методологічних аспектів компенсаційної політики передбачає з'ясування конструкції компенсаційного пакета та винагород, що його формують. Аналіз наукових праць показав, що відсутня єдність у поглядах учених щодо *конструкції компенсаційного пакета, переліку форм компенсацій, що їх одержує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції на конкретному підприємстві*, відсутні також узагальнення наявних поглядів і належне теоретико-методологічне обґрунтування власних підходів.

Метою роботи є аналіз наукових поглядів на конструкцію пакета компенсацій, виокремлення підходів та обґрунтування власної позиції щодо формування набору компенсацій.

Погляди різних вчених на конструкцію пакета компенсацій наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Погляди різних вчених на конструкцію пакета компенсацій

Учені	Перелік компенсацій
1	2
С. Рогерс, С. Макотті	<i>Грошові виплати</i> , які здійснює роботодавець працівникові за надані послуги (зокрема, час, зусилля, навички). Вони включають постійні та змінні виплати [17, с. 6]
Р. Хенімен	Основна заробітна плата, плата за заслуги, заохочення (грошові премії за результати праці), заохочення за виконання нових робіт, оплата залежно від стажу роботи в організації [15, с. 3]
С. Гросс, Г. Фрідман	Основна заробітна плата, короткострокові та довгострокові заохочення [13, с. 7 – 12]
С. Каплан	Основна заробітна плата, щорічні заохочувальні винагороди, довготермінові грошові винагороди, програми участі в акціонерному капіталі, одноразові премії, винагороди за участь в проектах, цільові програми для співробітників, бонуси за особисті заслуги [16, с. 16]
Дж. Мілкович, Дж. Ньюман	<i>Усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники одержують у процесі трудових відносин</i> . Сумарні компенсаційні виплати включають грошові компенсаційні виплати (базова ставка, заслуги/вартість життя, короткострокова і довгострокова системи заохочень) та пільги (захищеність доходу, робота/життя, допомога) [6, с. 25 – 26]
Р. Хендерсон	<i>Усі винагороди, які можна класифікувати як монетарну чи натуральну оплату</i> . Компенсаційна система (пакет компенсацій) включає плату за роботу та продуктивність, продовження виплат у разі настання непрацездатності, відтермінований дохід, охорона здоров'я, від нещасного випадку, зобов'язання, плата за неробочий час, продовження виплат у разі втрати роботи, продовження виплат на чоловіка (сім'ю), оплата, еквівалентна доходу (автомобілі і кредитні карти компанії, субсидування послуг і організації харчування, піклування про дітей) [11, с. 83, 85]
Л. Бабиніна	<i>Прямі компенсації</i> (базова заробітна плата; стимулювальні виплати; компенсаційні виплати); <i>непрямі компенсації</i> (виплати з обов'язкового соціального страхування; гарантії, компенсації, доплати згідно з ТК РФ); <i>додаткові соціальні виплати і пільги, понад установлені законодавством</i> [3, с. 36]
Т. Соломанідіна, В. Соломанідін	<i>Матеріальні винагороди разом з благами та привілеями</i> [9, с. 208]
І. Поварич, С. Бабін, С. Бабіна	<i>Усі винагороди фінансового характеру</i> , тобто такі, що можуть бути оцінені в грошовому вираженні, і які одержує працівник від роботодавця протягом існування між ними соціально-трудових відносин. Компенсації включають компенсації за заслуги, компенсації за результати, компенсації соціального характеру, компенсації, пов'язані з розвитком людського капіталу, компенсація витрат, зумовлених трудовою діяльністю [8]

1	2
Дж. Тропмен	Основна заробітна плата; збільшення оплати, тобто будь-які разові виплати, навіть якщо здійснюються через регулярні проміжки часу (приміром, оплата роботи в надурочний час); непряма оплата (бенефіти); організаційно-технічне забезпечення (обладнання, робочий одяг тощо); додаткові специфічні блага (будь-що від аксесуарів до знижок на продукцію компанії для співробітників); можливості для посадового просування та підвищення відповідальності; можливості для професійного зростання; моральна винагорода, емоційне задоволення від самої роботи та оточення (людей); якість життя, можливість одержати інші важливі переваги (розташування роботи поблизу дому, гнучкий графік тощо); будь-яка інша унікальна перевага, яку працівник хоче мати на робочому місці [18, с. 30]
М. Хемел	<i>Зовнішні (прямі та непрямі) і внутрішні винагороди</i> , які використовує організація для компенсації своїм працівникам. Прямі винагороди включають грошові компенсації, зокрема основну заробітну плату та плату за результати. Непрямі (негрошові) винагороди – вигоди, які захищають доходи працівників або поліпшують їхній життєвий рівень. Внутрішні винагороди включають можливості для особистісного та професійного зростання, якість трудового життя, задоволення роботою, відчуття належності, свобода дій та ін. [14, с. 3]
І. Алієв, Н. Горелов	<i>Компенсаційні винагороди</i> , до яких належать усі матеріальні виплати (плата за роботу і продуктивність, продовження виплат у разі непрацездатності, відтермінований дохід, охорона здоров'я від нещасного випадку, зобов'язання, оплата за неробочий час, продовження виплат у разі втрати здоров'я, продовження виплат на чоловіка (сім'ю), оплата, еквівалентна доходу), та <i>некомпенсаційні, тобто нематеріальні, винагороди</i> (підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання та ін.) [2, с. 261]
А. Федченко	<i>Внутрішні та зовнішні компенсації</i> : прямі і непрямі матеріальні компенсації і нематеріальні винагороди. Внутрішні компенсації орієнтовані на задоволення духовних потреб працівника (задоволеність виконаною роботою, її змістом, залучення до прийняття рішень тощо). Прямі матеріальні компенсації включають заробітну плату, премії за виконання робіт, премії до свят, участь в прибутках, право на купівлю акцій та ін.; непрямі матеріальні компенсації – страхування, різні форми обслуговування, оплату членства в престижних клубах, користування автомобілем; пряма нематеріальна винагорода – оцінка керівництвом внеску в успіхи організації, порівняння власного результату з результатами інших працівників; непряма нематеріальна винагорода – візитні картки, інші відзнаки [10, с. 115]
І. Новак	Форми відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місті та ін.) [7, с. 7]
С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков	Форми відшкодування особистих витрат (матеріальних, фізичних, моральних), які пов'язані з роботою і безпосередньо стосуються трудової діяльності людини [5, с. 76 – 82]

Окремі науковці до системи компенсацій включають лише грошові винагороди. С. Рогерс і С. Макотті зазначають, що компенсації – це грошові виплати, які здійснює роботодавець працівникові за надані послуги (зокрема, час, зусилля, навички). Вони включають постійні та змінні виплати, що залежать від рівня виконання. Окрім компенсацій, вчені розглядають такі винагороди: блага (бенефіти), допомога у досягненні успіху на роботі та в особистісному житті, досягнення результатів і визнання, можливості для професійного і кар'єрного зростання [17, с. 6].

Подібний погляд на систему компенсацій мають Р. Хенімен, С. Гросс, Г. Фрідман та С. Каплан. Перелік винагород, що належать до компенсацій, згідно з позицією Р. Хенімена, наведено у табл. 1. Крім компенсацій, учений розглядає в структурі сукупної винагороди блага та умови для особистісного зростання. До благ належить оплата за роботу в шкідливих умовах праці та у разі хвороби, оплата відпусток та невідпрацьованого часу, виплати у разі звільнення залежно від стажу роботи [15, с. 3]. Як бачимо, погляд Р. Хенімена на компенсації, так само як і на блага, є спрощеним.

У контексті розвитку стратегії сукупної винагороди С. Каплан розглядає, крім системи компенсацій (див. табл. 1), блага, навчання та розвиток, робоче середовище [16, с. 16].

Якщо провести паралелі зі структурою заробітної плати<sup>1</sup> і компенсаціями, що їх виокремлюють С. Рогерс, С. Макотті, С. Гросс, Г. Фрідман та Р. Хенімен, то компенсації є вужчим поняттям, аніж заробітна плата, і включають лише основну заробітну плату, премії та окремі доплати й надбавки. С. Каплан до компенсацій відносить також програми участі в акціонерному капіталі та одноразові винагороди. Для розглянутих поглядів на систему компенсацій (С. Рогерс, С. Макотті, Р. Хенімен, С. Гросс, Г. Фрідман, С. Каплан) характерним є те, що блага, виплати і заохочення соціального характеру не входять до системи компенсацій.

Згідно з поглядами частини авторів до компенсацій належать усі матеріальні виплати та винагороди, які надає роботодавець найманим працівникам. Американські вчені Дж. Мілкович і Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники одержують у процесі трудових відносин [6, с. 25]. На думку вчених, сумарні компенсаційні виплати включають грошові компенсаційні виплати та пільги (див. табл. 1). Крім сумарних компенсаційних виплат, автори виокремлюють

<sup>1</sup> Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5.

відносні доходи, зокрема визнання і статус, гарантію зайнятості, цікаву роботу, можливості навчатися. Сумарні компенсаційні виплати та відносні доходи складають сумарні доходи за роботу [6, с. 26].

Зазначимо, що підхід Дж. Мілковича та Дж. Ньюман залишається спрощеним, хоча автори наводять ширший перелік виплат, винагород і заохочень, ніж згідно з розглянутими раніше підходами інших авторів. Крім того, такий підхід до розгляду структури та форм винагороди за працю є неприйнятним для вітчизняної практики соціально-трудова відносин. Автори виокремлюють грошові компенсаційні виплати та пільги. Використовуючи таку термінологію, можна зробити висновки, що пільги не можуть надаватися у грошовому вигляді. Проте частина благ і заохочень (як-от: компенсація транспортних витрат, витрат на харчування тощо) може надаватися грошима. І, як бачимо, деякі з них за своїм призначенням теж є компенсаційними виплатами, причому соціального характеру.

Відомий теоретик західного компенсаційного менеджменту Р. Хендерсон зазначає, що усі винагороди, які можна класифікувати як монетарну чи натуральну оплату, складають систему компенсацій [11, с. 83]. Складові компенсаційної системи (пакета компенсацій), що їх наводить Р. Хендерсон, подано в табл. 1. Крім компенсацій, Р. Хендерсон виокремлює некомпенсаційні винагороди. Він зазначає, що фактично будь-яка діяльність, яка певним чином впливає на інтелектуальне, емоційне чи фізичне благополуччя найманого працівника, і не охоплена спеціально оговореним покриттям в рамках компенсаційної системи, є складовою системи некомпенсаційних винагород [11, с. 89 – 90]. З-поміж таких винагород Р. Хендерсон виокремлює: підвищення почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, поліпшення фізичного здоров'я, підвищення інтелектуального рівня, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі тощо [11, с. 90].

У результаті поглибленого аналізу некомпенсаційних вимірів Р. Хендерсон виявив тісний взаємозв'язок між компенсаційними та некомпенсаційними винагородами. Учений пише, що «на перших порах лінія поділу між цими двома головними категоріями винагород здається дуже чіткою, але незабаром ця чіткість розмивається, оскільки вони взаємодіють і заганяють прояв один одного» [11, с. 90].

Зроблений Р. Хендерсоном висновок фактично підтверджує хибність запропонованого ним поділу усіх винагород на компенсаційні та некомпенсаційні. Аналіз наповнення двох груп (компенсаційних і некомпенсаційних) винагород свідчить про те, що винагороди, охарактеризовані Р. Хендерсоном як компенсаційні, фактично є матеріальними, а некомпенсаційні – нематеріальними. А якщо виходити з теорії компенсаційних відмінностей у заробітній платі матеріальні і нематеріальні винагороди є компенсаційними.

Фактично погляди на конструкцію пакета компенсацій Дж. Мілковича і Дж. Ньюман та Р. Хендерсона є подібними. Частина російських авторів (А. Бабиніна, Т. Со-

ломанідіна, В. Соломанідін І. Поварич, С. Бабін, С. Бабіна) поділяє погляди цих учених.

А. Бабиніна розглядає компенсаційний пакет як зовнішню винагороду [3, с. 36]. Перелік винагород, що їх наводить автор у складі пакета компенсацій, подано в табл. 1. Варто зауважити, що А. Бабиніна зробила спробу імплементувати підхід західних теоретиків компенсаційного менеджменту, зокрема й прийняту в західній практиці термінологію щодо винагород, які одержує найманий працівник, у російську практику розподільних відносин. Разом з цим, на нашу думку, автору не вдалося зробити це коректно. *По-перше*, недостатньо обгрунтованим, на наш погляд, є поділ компенсацій на прямі та непрямі. *По-друге*, і в прямих компенсаціях автор виокремлює компенсаційні виплати і в непрямих – компенсації згідно з Трудовим Кодексом РФ, що вказує на відсутність чіткого розмежування автором прямих і непрямих компенсацій. *По-третє*, у спроектованій структурі компенсаційного пакета бракує премій, надбавок, виплат і винагород від участі в прибутку та акціонерному капіталі тощо. Отже, запропонований автором підхід, на нашу думку, є звуженим, оскільки не враховує усього спектру винагород, які надає роботодавець найманим працівникам.

І. Поварич, С. Бабін та С. Бабіна зазначають, що до компенсацій належать усі винагороди фінансового характеру, тобто такі, що можуть бути оцінені в грошовому вираженні, і які одержує працівник від роботодавця протягом існування між ними соціально-трудова відносин. Компенсаційний пакет можна розглядати як зовнішню форму вираження позиції роботодавця з приводу його зобов'язань щодо винагороди персоналу, які він бере на себе у соціально-трудова відносинах з працівниками [8].

Усі компенсації, що формують компенсаційний пакет, автори (І. Поварич, С. Бабін та С. Бабіна) поділяють залежно від їх функціонального призначення (див. табл. 1). Такий підхід до виокремлення форм компенсацій є корисним в контексті дослідження компенсаційної політики.

Разом з цим, на наш погляд, він не позбавлений недоліків. *По-перше*, виокремлюючи в окрему групу компенсації соціального характеру, ми свідомо визнаємо той факт, що решта компенсацій не мають соціального характеру. Разом з тим трудові відносини і соціальні відносини між роботодавцем і найманим працівником невіддільні й формують соціально-трудова відносини, а відтак, коли ми говоримо про розподільні відносини в системі соціально-трудова, то фактично усі складові системи компенсацій мають (більш чи менш виражений) соціальний характер. *По-друге*, не варто виокремлювати в окрему групу компенсацію витрат, зумовлених трудовою діяльністю, оскільки практично усі компенсації прямо чи опосередковано пов'язані з трудовою діяльністю.

Крім того, зазначимо, що фактично підхід, запропонований І. Поваричем, С. Бабіним і С. Бабіною, ще більше звужує поняття «компенсаційного пакета», оскільки до нього, на думку авторів, належать лише грошові винагороди. Якщо розглядати поняття «компенсаційний пакет» як сукупність фінансових винагород, то воно наближається до поняття «заробітна плата», хоча автори у своєму дослідженні розрізняють ці терміни.

Інші науковці до компенсаційного пакета, крім матеріальних, відносять нематеріальні винагороди. Прибічником такого підходу є автор концепції сукупної компенсації Дж. Тропмен [18, с. 30]. Дж. Тропмен підкреслює необхідність комплексного підходу до системи винагород і переорієнтації підприємств зі старої системи оплати до так званої «оновленої нової системи оплати» (авт. – англ. «new new pay»)<sup>2</sup>, яку вчений представляє як «сукупну компенсацію» (авт. – англ. «total compensation») [18, с. 28 – 33]. У структурі сукупної компенсації Дж. Тропмен виокремлює десять елементів, які наведено в табл. 1.

М. Хемел теж розглядає сукупні компенсації як суму усіх прямих і непрямих компенсаційних елементів. Сукупні компенсації поділяються на зовнішні та внутрішні винагороди. Зовнішні винагороди – це ті винагороди, які є очевиднішими, як-от безпека праці чи кар'єрні можливості. Їх можна поділити на прямі винагороди, що містять грошові компенсації та непрямі винагороди, які можна класифікувати як негрошові, або вигоди, які захищають доходи працівників чи поліпшують їхній життєвий рівень. Внутрішні винагороди залежать від робочого місця й оцінюються самим працівником. Вони містять можливості для особистісного та професійного зростання, якості трудового життя, задоволення роботою, відчуття належності, свобода дій та ін. [14, с. 3].

Як бачимо, такий підхід до розгляду системи компенсацій є ширшим від розглянутих і урахує усі форми компенсацій: матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні. При цьому нематеріальні винагороди автор називає внутрішніми й акцентує увагу на тому, що вони оцінюються самим працівником.

Російські вчені І. Алієв та Н. Горелов теж є прибічниками «розширеного» підходу до формування системи компенсацій. На думку вчених, схема різних видів винагород, які надає роботодавець, називається компенсаційною системою. На основі компенсаційної системи компаніями <...>, виходячи зі своїх можливостей розробляється компенсаційний пакет [2, с. 260]. У системі компенсацій І. Алієв та Н. Горелов виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні, винагороди (див. табл. 1).

Зазначимо, що ми підтримуємо комплексний підхід до розгляду системи компенсацій, який теж поділяють російські вчені. Разом з цим, у наведеному І. Алієвим та Н. Гореловим переліку компенсаційних винагород відсутні такі складники, як основна заробітна плата, премії, доплати та надбавки, соціальні блага та винагороди, хоча ті чи ті елементи, виокремлені вченими в системі компенсацій, очевидно і характеризують виплати та винагороди, які є традиційними для російської практики.

Прибічником «розширеного» підходу до формування системи компенсацій є також російський науковець А. Федченко (див. табл. 1).

<sup>2</sup> Термін «new new pay» автор вводить для того, щоб оновити (видозмінити) запропоновану раніше Дж. Шустером і П. Зінгаєм концепцію «нової оплати праці» (авт. – англ. «new pay»).

Окремі вчені [4, с. 297; 12, с. 696] компенсаційний пакет розглядають у вузькому значенні, здебільшого у традиційному, розуміючи під цим пакетом набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

Разом з тим частина науковців (насамперед, вітчизняних) додержується підходу, згідно з яким компенсації в традиційному розумінні формують поряд з іншими виплатами обов'язкового характеру «базовий соціальний пакет». Своєю чергою компенсаційний пакет містить виплати, блага та заохочення, не передбачені чинним законодавством, що мають добровільний характер. Наприклад, І. Новак використовує таке поняття як «компенсаційний соціальний пакет», виокремлює його разом з конкурентним соціальним пакетом в складі мотиваційного соціального пакета. Останній своєю чергою поряд із базовим соціальним пакетом формує соціальний пакет [7, с. 7].

С. Мельник, В. Матросов і Д. Чумаков, розглядаючи структуру соціального пакета, наводять такі його складники: базовий (стандартний), мотиваційний (конкурентний), компенсаційний [5, с. 76 – 82].

Очевидно, що за такого підходу компенсаційний пакет має розглядатися у вузькому традиційному значенні. Разом з тим, автори зазначають, що компенсаційний соціальний пакет має відшкодовувати особисті витрати (матеріальні, фізичні, моральні), які пов'язані з роботою і безпосередньо стосуються трудової діяльності людини. За такого підходу до визначення компенсаційного соціального пакета останній виходить за межі традиційного вузького розуміння компенсацій, хоча автори й акцентують увагу на витратах, безпосередньо пов'язаних з роботою працівника. За такого підходу компенсаційний пакет має включати і базовий, і мотиваційний пакети<sup>3</sup>, а тому виплати й винагороди, природа яких має швидше економічний характер, аніж соціальний.

Згідно з позиціями І. Новак, С. Мельника, В. Матросова, Д. Чумакова компенсаційний пакет є складовою соціального пакета. Така позиція діаметрально протилежна більшості підходів до розгляду сутності та структури компенсаційного пакета, згідно з якими навпаки: у структурі компенсаційного пакета виділяється соціальна його складова.

На основі узагальнення розглянутих нами поглядів різних вчених і дослідників, нами виокремлено такі підходи до формування набору компенсацій.

Перший підхід – до компенсацій (компенсаційного пакета) належать грошові винагороди. (С. Рогерс, С. Макотті, Р. Хенімен, С. Гросс, Г. Фрідман, С. Каплан). Компенсації не містять виплат, винагород і благ соціального характеру (соціального пакета).

Другий підхід – до компенсацій (компенсаційного пакета) належать матеріальні (грошові й негрошові) винагороди (Дж. Мілкович, Дж. Ньюман, Р. Хендерсон, Л.

<sup>3</sup> До мотиваційного пакета автори включають розширені параметри, спрямовані на підвищення професійних і особистісних характеристик працівників, а також на забезпечення прийнятного рівня фізіологічного й морального відтворення працівників.

Бабиніна, І. Поварич, С. Бабін, С. Бабіна, Т. Соломанідіна, В. Соломанідін). Компенсації містять виплати, винагороди і блага соціального характеру (соціальний пакет).

*Третій підхід* – до компенсацій (компенсаційного пакета) належать матеріальні (грошові й негрошові) та нематеріальні винагороди (Дж. Тропмен, М. Хемел, І. Алієв, Н. Горєлов, А. Федченко). Компенсації містять виплати, винагороди і блага соціального характеру (соціальний пакет).

*Четвертий підхід* – до компенсацій належить частина виплат і благ соціального характеру (І. Новак, С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков). Компенсації є складовою соціального пакета.

Узагальнені нами наукові підходи до формування набору компенсацій унаочнено в табл. 2.

ної винагороди». Прибічники третього підходу фактично поняття «компенсації» і «сукупна винагорода» вживають як синоніми.

Треба зауважити, що поняття «сукупна винагорода» зазвичай розглядають у широкому розумінні, включаючи в пакет винагород матеріальні та нематеріальні винагороди. У такому трактуванні сукупна винагорода тотожна компенсаційному пакету, якщо останній розглядати у широкому розумінні (згідно з поглядами частини науковців і дослідників, зокрема і нашою позицією).

На наш погляд, **поняття «сукупна винагорода» та «компенсаційний пакет» є синонімами щодо системи соціально-трудових відносин, основними сторонами яких є наймані працівники та роботодавці.** Разом з тим поняття «винагорода» має ширшу сферу застосування. Винагороду одержують:

Таблиця 2

Узагальнені нами наукові підходи до формування набору компенсацій

Підхід	Прибічники	Структура компенсаційного пакета (форми компенсацій)	Співвідношення компенсаційного та соціального пакета
Перший	С. Рогерс, С. Макотті, Р. Хенімен, С. Гросс, Г. Фрідман, С. Каплан	Грошові винагороди	Компенсації не містять виплат, винагород і благ соціального характеру (соціального пакета)
Другий	Дж. Мілкович, Дж. Ньюман, Р. Хендерсон, Л. Бабиніна, І. Поварич, С. Бабін, С. Бабіна, Т. Соломанідіна, В. Соломанідін	Матеріальні (грошові й негрошові) винагороди	Компенсації містять виплати, винагороди і блага соціального характеру (соціальний пакет)
Третій	Дж. Тропмен, М. Хемел, І. Алієв, Н. Горєлов, А. Федченко	Матеріальні та нематеріальні винагороди	Компенсації містять виплати, винагороди і блага соціального характеру (соціальний пакет)
Четвертий	І. Новак, С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков	Частина виплат і благ соціального характеру	Компенсації є складовою соціального пакета

На наш погляд, *саме третій підхід до конструювання пакета компенсацій забезпечує комплексний підхід до формування системи винагород персоналу, збалансування матеріальних і нематеріальних чинників і відповідає сучасним трендам, що простежуються в практиці економічної діяльності та системі соціально-трудових відносин.*

Розроблення та запровадження повноцінної компенсаційної політики характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудових відносин, за яких найманий працівник і роботодавець є рівноправними сторонами соціально-трудових відносин. При цьому найманий працівник розглядається не як елемент засобів виробництва, який зможе виконати певну роботу задля одержання грошової винагороди. Найманий працівник має власні права обирати самостійно роботодавця й місце роботи відповідно до своїх потреб, інтересів, можливостей, де він зможе одержати адекватний рівню розвитку своїх компетенцій повноцінний, збалансований за структурою і змістом компенсаційний пакет.

Окремі західні дослідники оплати праці віддають перевагу поняттю «сукупна винагорода». Практично представники західної школи компенсаційного менеджменту, котрі є прибічниками виокремлених нами першого та другого підходів до формування набору пакета компенсацій, розглядають останній як складову «сукуп-

- ✦ підприємці від здійснення підприємницької діяльності (для цієї категорії зайнятих їхню винагороду не можна назвати ні заробітною платою, ні компенсаційним пакетом);
- ✦ особи за виконану роботу згідно з цивільно-правовими договорами підряду/про надання послуг (такі особи не працюють за наймом, не є найманими працівниками, відносини між замовником і такими особами регулюються не трудовим, а цивільним законодавством, зокрема Цивільним кодексом України [1]);
- ✦ особи, зайняті незалежною професійною діяльністю (такі особи теж не є найманими працівниками) тощо.

Поняття «компенсаційний пакет» («система компенсацій»), так само як і заробітна плата, використовується у сфері соціально-трудових відносин і характеризує виплати, заохочення та блага, що надають роботодавці найманим працівникам.

## ВИСНОВКИ

Незважаючи на посилення інтересу і науковців, і практиків до термінів «компенсаційна політика», «компенсації», «компенсаційний пакет», їх природа та сутність залишаються малодослідженими. Аналіз наукових праць показав, що відсутня єдність у поглядах учених щодо кон-

струкції компенсаційного пакета, переліку форм компенсацій, що їх одержує найманий працівник.

На основі узагальнення розглянутих поглядів різних вчених і дослідників виокремлено підходи до формування набору компенсацій: *перший* – до компенсацій (компенсаційного пакета) належать грошові винагороди; *другий* – до компенсацій належать матеріальні (грошові й негрошові) винагороди; *третій* – до компенсацій належать матеріальні та нематеріальні винагороди; *четвертий* – до компенсацій належить частина виплат і благ соціального характеру.

Визначено, що саме *третій підхід* до конструювання пакета компенсацій забезпечує комплексний підхід до формування системи винагород і відповідає сучасним трендам, що простежуються в практиці економічної діяльності та системі соціально-трудових відносин.

Подальші дослідження системи компенсацій мають розвиватися у напрямі аналізу та оцінки компенсаційної політики на різних рівнях, виявлення проблем і розроблення рекомендацій з метою підвищення її ефективності, надання найманим працівникам конкурентного, збалансованого за структурою, адекватного затраченим зусиллям компенсаційного пакета. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. – Дата відвідування: 11.03.2013.
2. **Алиев И. М.** Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 382 с.
3. **Бабынина Л. С.** Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. дис. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / Л. С. Бабынина. – Москва, 2012. – 55 с.
4. **Генкин Б. М.** Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007. – 448 с.
5. **Мельник С.** Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков. // Довідник кадровика. – 2011. – № 4. – С. 76 – 82.
6. **Милкович Дж. Т.** Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.
7. **Новак. І.** Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6 – 12.
8. **Поварич И. П.** Разработка и реализация компенсационной политики организации : монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. – М. : Академия Естествознания, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rae.ru/monographs/111>. – Дата посещения: 11.03.2013.
9. **Соломанидина Т. О.** Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособ. / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.
10. **Федченко А. А.** Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114 – 122.

**11. Хендерсон Р.** Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. – СПб. : Питер, 2004. – 880 с.

**12.** Экономика персонала : учебник / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 896 с.

**13. Gross S. E.** Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support/ S. E. Gross, H. M. Friedman // Benefits Quarterly. – 2004. – № 20 (3). – P. 7–12.

**14. Hamel M. C.** Compensation guid / M.C. Hamel // A Manual on Compensation Practice and Theory. – 2008. – March. – 71 p. – [Electronic resource]. – Available from: [http://www.onestep.ca/Resources/OneStep\\_Compensation\\_v6.pdf](http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf). – Date of visit: 11.03.2013.

**15. Heneman R.** Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series / R. Heneman. – SHRM Foundation, 2007. – 39 p.

**16. Kaplan S. L.** Business Strategy, People Strategy and Total Rewards / S. L. Kaplan // Benefits & Compensation Digest. – 2007. – Vol. 44. – № 9 (September). – p. 13 – 19.

**17. Rogers S.** Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional / S. Rogers, S. Marcotte ; third edition. – WorldatWork Press, 2010. – 66 p.

**18. Tropman J. E.** The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System / J. E. Tropman. – San Francisco : Jossey-Bass, 2001. – 144 p.

#### REFERENCES

- Aliiev, I. M., and Gorelov, N. A. *Politika dokhodov i zarabotnoy platy* [Incomes policy and wage]. Rostov n/D: Feniks, 2008.
- Babynina, L. S. "Kompensatsionnaia model oplaty truda: teoriia, metodologii i korporativnyy opyt" [Compensatory model of work: theory, methodology and corporate experience]. *avtoref. dis. ... dokt. ekon. nauk : spets. 08.00.05*.
- Fedchenko, A. A. "Kompensatsionnyy paket organizatsii: podkhody k formirovaniu" [The compensation package organization: approaches to the formation of]. *Vestnik VGU*, no. 1 (2008): 114-122.
- Genkin, B. M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of work]. Moscow: Norma, 2007.
- Gross, S. E., and Friedman, H. M. "Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support". *Benefits Quarterly*, no. 20(3) (2004): 7-12.
- Hamel, M. C. "Compensation guid" [http://www.onestep.ca/Resources/OneStep\\_Compensation\\_v6.pdf](http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf)
- Heneman, R. "Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system" In *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*: SHRM Foundation, 2007.
- Khenderson, R. *Kompensatsionnyy menedzhment. Strategii i taktika formirovaniia zarabotnoy platy i drugikh vyplat* [Compensation management. The strategy and tactics of the formation of wages and other benefits]. St. Petersburg: Piter, 2004.
- Kolosova, R. P. and others. *Ekonomika personala* [Economics of staff]. Moscow: INFRA-M, 2009.
- Kaplan, S. L. "Business Strategy, People Strategy and Total Rewards". *Benefits & Compensation Digest* vol. 44, no. 9 (September) (2007): 13-19.

[The Civil Code of Ukraine of 16.01.2003, № 435-IV]. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

Melnyk, S., Matrosova, V., and Chumakov, D. "Udoskonalennia systemy nadання robotodavtsiamy sotsialnykh paketiv iak skladovoi sotsialnoho zakhystu pratsivnykiv" [Improving the provision by employers of social packages as part of social protection]. *Dovidnyk kadrovyka*, no. 4 (2011): 76-82.

Milkovich, Dzh. T., and Niuman, Dzh. M. *Sistema vozna-grazhdeniy i metody stimulirovaniia personala* [The system of rewards and incentives of staff]. Moscow: Vershina, 2005.

Novak, I. "Sotsialnyi paket iak mekhanizm udoskonalennia oplyaty pratsi" [Social benefits as a mechanism to improve salary]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 2 (2008): 6-12.

Povarich, I. P., Babin, S. A., and Babina, S. I. "Razrabotka i realizatsiia kompensatsionnoy politiki organizatsii" [Development and implementation of the compensation policy of the organization]. <http://www.rae.ru/monographs/111>

Rogers, S., and Marcotte, S. *Communicating Total Rewards*. WorldatWork Press, 2010.

Solomanidina, T. O., and Solomanidin, V. G. *Motivatsiia trudovoy deiatelnosti personala* [Motivation employment of staff]. Moscow: YUNITI-DANA, 2009.

Tropman, J. E. *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

УДК 338.45:658

## РОЗРОБКА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЯКІСНИХ НОРМАТИВІВ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

КУЧИНСЬКИЙ В. А., КРАМСЬКОЇ Д. Ю.

УДК 338.45:658

### Кучинський В. А., Крамської Д. Ю. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства

Розробка та застосування якісних нормативів для нормування праці та широке впровадження їх на виробничих підприємствах є важливим заходом, що дасть можливість удосконалити існуючі технологічні процеси і організацію праці, тим самим підвищувати ефективність роботи виробничих підприємств у цілому. Тому був запропонований найбільш раціональний підхід до розробки науково обґрунтованих нормативів праці, який дасть можливість скоротити час, трудові й матеріальні витрати на їх розробку, що дозволить розширити сферу застосування і підвищити якість нормативів праці на виробничих підприємствах.

**Ключові слова:** нормування праці, нормативи праці, норми праці, організація праці, трудовий процес, ефективність.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Кучинський Володимир Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра організації виробництва і управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** kuchinskyi09@mail.ru

**Крамської Дмитро Юрійович** – доцент, кафедра організації виробництва і управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** kramskoy2007@rambler.ru

УДК 338.45:658

### Кучинский В. А., Крамской Д. Ю. Разработка и применение качественных нормативов труда как основа повышения эффективности работы предприятия

Разработка и применение качественных нормативов для нормирования труда и широкое внедрение их на производственных предприятиях является важным мероприятием, которое дает возможность совершенствовать существующие технологические процессы и организацию труда, тем самым повышают эффективность работы производственных предприятий в целом. Поэтому был предложен наиболее рациональный подход к разработке научно обоснованных нормативов труда, который даст возможность сократить время, трудовые и материальные затраты на их разработку, что позволит расширить сферу применения и повысить качество нормативов труда на производственных предприятиях.

**Ключевые слова:** нормирование труда, нормативы труда, нормы труда, организация труда, трудовой процесс, эффективность.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 9.

**Кучинский Владимир Анатольевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** kuchinskyi09@mail.ru

**Крамской Дмитрий Юрьевич** – доцент, кафедра организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** kramskoy2007@rambler.ru

UDC 338.45:658

### Kuchinsky V. A., Kramskoy D. Y. Development and Application of Qualitative Standards of Labour as a Basis of Increase of Efficiency of an Enterprise Activity

The article states that development and application of qualitative standards for labour rating and their wide implementation in production enterprises is an important measure, which gives a possibility to improve the existing technological processes and organisation of labour, thus, to increase efficiency of activity of production enterprises in general. That is why it offers the most rational approach to development of scientifically justified labour standards, which would give a possibility to reduce time, labour and material expenses on their development, which would allow expansion of the sphere of application and increase quality of labour standards at production enterprises.

**Key words:** labour rating, labour standards, labour norms, organisation of labour, labour process, efficiency.

**Pic.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Kuchinsky Vladimir A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of the Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** kuchinskyi09@mail.ru

**Kramskoy Dmitriy Yu.** – Associate Professor, Department of the Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** kramskoy2007@rambler.ru