

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-8>

УДК 658.3-049.5:331.21(045)

JEL E17, E24, J30, O12, O21

**О. О. Кравченко**

аспірант кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава  
e-mail: [kravch2019@ukr.net](mailto:kravch2019@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4171-1215>

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ**

*Сформовано теоретико-методологічні підходи до регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки підприємств на різних рівнях управління: оперативному, тактичному та стратегічному. Визначено ієрархічні напрями регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки на стратегічному рівні управління: надійність персоналу вищої управлінської ланки, здатність до інновацій, лідерські компетенції, антиконфліктна безпека, соціальний захист персоналу. Визначені основні чинники перформанс-менеджменту для регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки на всіх рівнях управління. На оперативному рівні такими чинниками є: визначення ролі працівника та його здатності до виконання професійних обов'язків; формування структури заробітної плати; професійні та особисті компетенції працівників; ефективність контролю за використанням робочої сили та робочого часу; організація робочих місць, режимів праці і відпочинку працівників. Тактичний рівень управління в межах перформанс-менеджменту враховує вплив таких чинників: лідерський потенціал керівників підрозділів; здатність делегування функціональних обов'язків; ефективність контролю розміру та стану виплати заробітної плати; мотиваційний клімат підрозділів. Стратегічний рівень управління має враховувати такі чинники: цілі та стратегія підприємства; організаційна структура підприємства; система відбору та підбору персоналу; визначення форм і формування систем оплати праці; мобільність і рух робочої сили; соціальний захист працівників; корпоративна культура на підприємстві; лідерський і управлінський потенціал керівників підприємства.*

**Ключові слова:** оплата праці, кадрова безпека, оперативний, тактичний, стратегічний рівень управління, перформанс-менеджмент, управлінські рішення.

**Kravchenko O. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO REGULATION OF LABOUR REMUNERATION IN THE CONTEXT OF PERSONNEL SECURITY**

*The article presents methodological approaches to the regulation of remuneration in the context of ensuring the personnel security of enterprises at different levels of management: operational, tactical and strategic. Systematization of literature sources and approaches to solving the problem of regulation of remuneration in the context of human security has shown that Ukrainian and foreign scientists have investigated the issues of remuneration and personnel security, but in modern conditions there is a need to form methodological approaches to regulating remuneration precisely in the context of ensuring personnel security. The research of this issue is carried out in the following logical sequence: determination of results, formation of methodological approaches to regulation of remuneration in the context of ensuring personnel security at all levels of management: operational, tactical and strategic. The methodological toolkit of the study was: the system of economic laws, concepts and categories, the fundamental provisions of modern economic theory and applied economics. Hierarchical directions of regulation of remuneration in the context of providing personnel security at the strategic level of management are defined: reliability of senior management personnel, ability to innovate, leadership competencies, anti-conflict security, social protection of personnel. The main factors of performance management for the regulation of remuneration in the context of ensuring personnel security at all levels of management are identified. The formation of methodological approaches to the regulation of remuneration in the context of personnel security should take into account the hierarchy of measures and factors at three levels of management: operational, tactical and strategic, which will contribute to improving the effectiveness of managerial decisions in the field of labor security.*

**Keywords:** remuneration, personnel safety, operational, tactical, strategic level of management, performance management, management decisions.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових процесів в Україні пов'язаний з усвідомленням того, що, по-перше, рівень ефективності діяльності та конкурентоспроможності є сукупним інтегральним показником рівня професіоналізму та якості управління; по-друге, якість управлінських процесів є головним показником науково-технічних нововведень, вирішальною умовою ефективного

функціонування як економіки загалом, так і окремого підприємства. З іншого боку, суттєве значення у конкурентному середовищі має оплата праці та кадрова безпека, оскільки вони тісно пов'язані з досягненням високих позицій на ринку праці та повинні бути керованими на різних рівнях. Через це питання оплати праці мають посідати важливе місце в

управлінні персоналом, підприємством і концепції забезпечення кадрової безпеки.

**Аналіз останніх досліджень.** Вагомий внесок у теорію оплати праці належить таким ученим: М. Ведернікову, О. Грішновій, О. Дороніній, М. Карліну, Т. Костишиній, А. Колоту, Г. Кулікову, В. Лагутіну, Е. Лібановій, І. Петровій, М. Семикіній, С. Тютюнниковій, В. Щербак та іншим. Питанням дослідження кадрової безпеки присвятили праці З. Жевко, А. Кібанов, Г. Козаченко, О. Лященко, В. Панченко, Ю. Погорелов та ін. Проте, незважаючи на високий професіоналізм цих учених, потребують визначення теоретико-методологічні підходи до регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки.

**Метою статті** є формування методичних підходів до регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки.

**Основні результати дослідження.** У своїх дослідженнях українські вчені приділяли увагу як розробленню стратегій систем оплати праці, так і проблематиці забезпечення кадрової безпеки в сучасних умовах. Зокрема, Т. А. Костишина визначила ієрархію напрямів формування конкурентоспроможної оплати праці: ефективний мотиваційний механізм; ефективна діяльність підприємства; високий рівень управлінського потенціалу керівників; оптимальність управлінських рішень; ефективна соціальна політика; ефективна кадрова політика; ефективна заробітна плата [1].

С. О. Цимбалюк вважає, що у процесі конструювання компенсаційного пакета як основи компенсаційної моделі винагороди за працю ґрунтується на таких методологічних положеннях:

- компенсаційний пакет містить усі (матеріальні, грошові, негрошові й нематеріальні) компенсації, які роботодавець надає найманим працівникам;
- заробітну плату, зокрема всі виплати, винагороди та заохочення, що входять до неї, потрібно розглядати як одну зі складових системи компенсацій, що дає змогу імплементувати здобутки західного компенсаційного менеджменту в українську практику розподільчих відносин;
- до чинників, які впливають на структуру, наповнення компенсаційного пакета та розмір окремих виплат і винагород, які його формують, належать: стратегія розвитку та фінансові можливості підприємства, специфіка професії / посади, кон'юнктура ринку праці, норми трудового законодавства, розвиток інституту соціального партнерства, рівень компетентності найманих працівників, потреби та інтереси найманих працівників, особливості корпоративної культури підприємства, компенсаційна політика підприємств-конкурентів і підприємств інших видів економічної діяльності тощо [2, с. 191-192].

В. А. Панченко зазначає, що залежно від рівнів управління організацією завдання кадрової безпеки пов'язані з тим, що в складі економічної безпеки кадрова безпека реалізується спершу на рівні

стратегії, а потім конкретизується в програмах і методиках (система кадрової безпеки підприємства). На стратегічному рівні визначається кадрова політика підприємства, відбувається встановлення її зв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства, визначаються основні напрями роботи служби управління персоналом. Завдання на цьому етапі полягає у визначенні проблем підприємства, виробленні способів їх розв'язання, розробленні визначених правил і норм, обов'язкових для усього підприємства, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки [3, с. 55]. Методи забезпечення кадрової політики доречно залучити до процесів планування людських ресурсів, інформаційної, фінансової політик, розвитку та оцінювання персоналу. Стратегії кадрової безпеки та кадрової політики, загальна стратегія підприємства повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі для співробітників служби управління персоналом. Відповідно до сформульованих стратегічних цілей кадрової політики підприємства, служба управління персоналом встановлює вимоги до якісного складу персоналу та внутрішнього середовища підприємства. На оперативному рівні управління підприємством формуються принципи реалізації стратегії підприємства в нормативних документах для служби управління персоналом (у системі менеджменту кадрової безпеки підприємства), у яких зазначаються чіткі настанови відносно питань кадрової безпеки, оформлені у вигляді положень, інструкцій, методичних рекомендацій тощо. Оперативний рівень, що підпорядковується стратегічним цілям, дає можливість співробітнику визначитись, що необхідно робити, та розкриває теоретичний шлях у практичних рекомендаціях. Для інших співробітників підприємства, що безпосередньо не пов'язані із забезпеченням його кадрової безпеки, цей рівень також пов'язаний з регламентацією їх діяльності посадовими інструкціями, інструкціями з техніки безпеки, обов'язковими нормами та правилами, метою яких є забезпечення кадрової безпеки. Практична реалізація ідей і документів верхніх рівнів управління реалізується на тактичному рівні. На цьому етапі співробітник служби управління персоналом реалізує свої вміння та навички відповідно до внутрішніх нормативних актів підприємства. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні власних здібностей для підвищення ефективності діяльності всього підприємства та його окремих підрозділів. Для визначення завдань кадрової безпеки (залежно від типів загроз) доречно розглянути їх класифікацію [3, с. 57].

Оперативний рівень управління забезпечує виконання завдань і операцій, що часто повторюються, і швидко реагування на зміни вхідної поточної інформації. На цьому рівні досить значні як обсяг виконуваних операцій, так і динаміка прийняття управлінських рішень стосовно оплати праці та забезпечення кадрової безпеки.

Формування теоретико-методологічних підходів до регулювання оплати праці в контексті кадрової

безпеки, на наш погляд, ґрунтується на трьох рівнях управління – оперативному, тактичному та стратегічному.

Схема регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки на оперативному рівні управління представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Схема регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки на оперативному рівні управління**

*Джерело: побудовано автором.*

Головним у регулюванні оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки на оперативному рівні управління є досягнення короткострокових цілей завдяки кваліфікованій, компетентній і мотивованій робочій силі.

Головними завданнями регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки на оперативному рівні управління мають бути такі:

- забезпечення гарантованої державою нижньої межі вартості робочої сили найпростішої праці в нормальних умовах виробництва;
- створення умов рівної оплати за рівну (за тривалістю, кількістю, якістю) працю;
- забезпечення всебічної справедливої диференціації заробітної плати (залежно від умов, складності, інтенсивності, результатів праці);
- забезпечення об'єктивного зв'язку винагороди конкретного робітника з результатами роботи підприємства загалом.

Забезпечення робочої атмосфери, коли система оплати праці об'єднує працівників у межах підприємства, стимулює їх до поліпшення показників ефективності праці, а не викликає конфлікти [4, с. 135].

Тактичний рівень управління забезпечує виконання завдань, що вимагають попереднього аналізу інформації, підготовленої на оперативному рівні. Суттєвого значення на цьому рівні набуває така функція управління, як аналіз, що пов'язано зі зменшенням обсягу виконуваних завдань, але зростанням їх складності. Водночас не завжди вдається сформулювати потрібне оперативне рішення, оскільки необхідний певний час на аналіз, осмислення

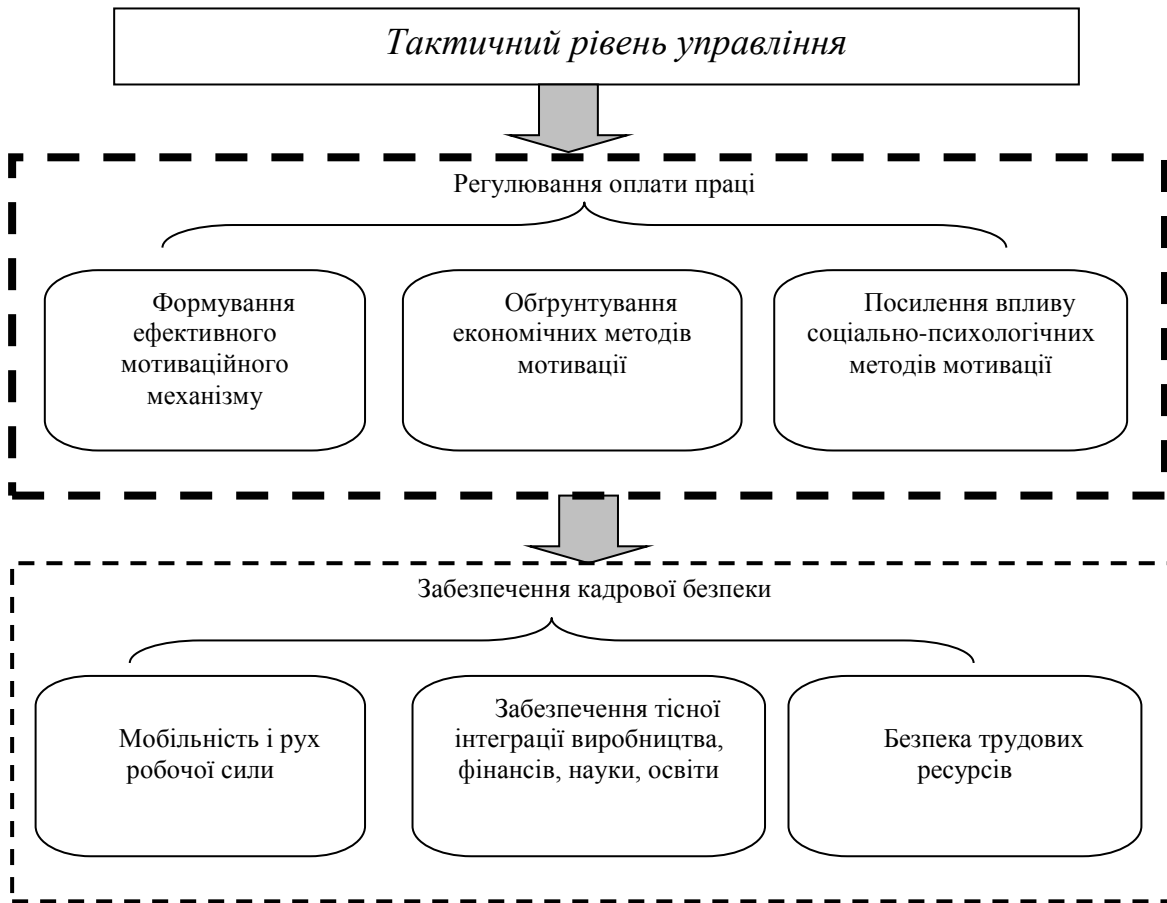
та обґрунтування результатів дослідження. Управління на цьому рівні пов'язане з тим, що спливає певний час із моменту надходження інформації до прийняття рішень і їх реалізації, а також із моменту реалізації рішень до одержання результатів.

Завдання регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки на тактичному рівні управління представлені на рис. 2.

Ефективність мотиваційного механізму визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю діяльності, якістю продукції (робіт, послуг). Для її підвищення необхідні ефективна організація процесу праці, відсутність прогулів і простоїв через організаційно-технічні причини, відповідність праці рівню кваліфікації та професійній підготовці працівника.

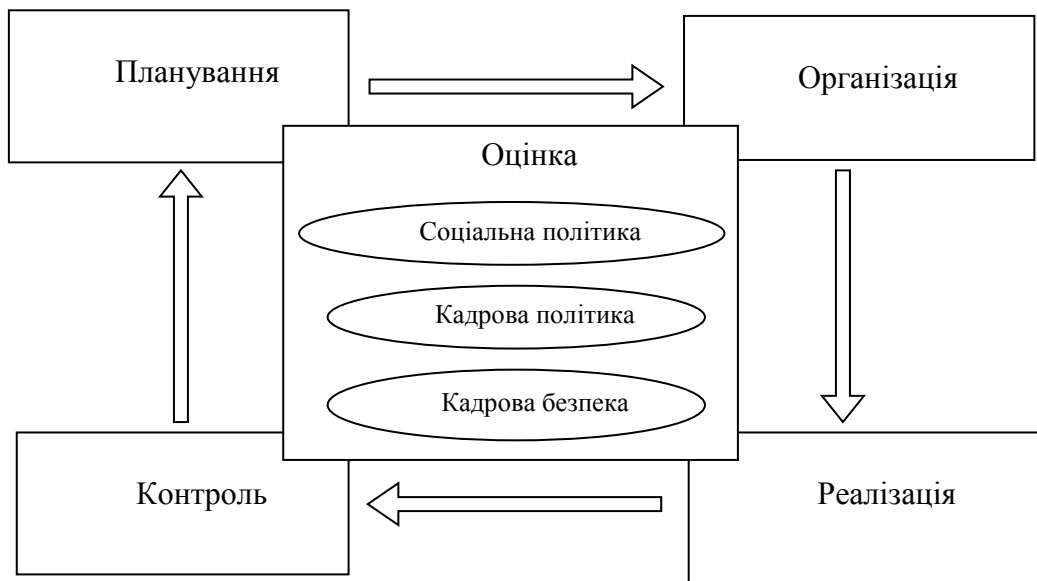
Вагому роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму відіграє соціально-психологічний клімат, який сприяє кадровій безпеці, взаємодії виконавців у процесі праці, появі стимулів до високопродуктивної та ефективної роботи.

Стратегічний рівень управління забезпечує вироблення управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Результати прийнятих рішень проявляються через тривалий час, при цьому важливим і актуальним є стратегічне планування. Ефективність прийнятого на цьому рівні рішення стосовно регулювання оплати праці та забезпечення кадрової безпеки може проявитись у прогнозованому періоді та залежить від ринкових і неринкових чинників регулювання оплати праці.



**Рис. 2.** Завдання регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки на тактичному рівні управління  
Джерело: побудовано автором.

Система оцінювання ефективності регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки є невід’ємною частиною стратегічного управління. Оцінювання соціальної та кадрової політики і кадрової безпеки проводиться незалежно від того, на якій стадії це відбувається згідно з процесами планування, організації, реалізації чи контролю (рис. 3).



**Рис. 3.** Оцінка ефективності регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки  
Джерело: побудовано автором.

Ієрархічні напрями регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки на стратегічному рівні управління представлені на рис. 4.



**Рис. 4. Ієрархічні напрями регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки на стратегічному рівні управління**

*Джерело: побудовано автором.*

Важливу роль у регулюванні оплати праці в контексті кадрової безпеки на всіх рівнях управління відіграють ефективність управлінських рішень і значний рівень управлінського потенціалу керівників.

У сучасних умовах ринкових перетворень існують проблеми, що мають певні варіанти розв'язання – залежно від конкретної ситуації, середовища, чинників впливу тощо.

Тому для успішного управління підприємством важливими є системний і ситуаційний підходи, на яких ґрунтується концепція перформанс-менеджменту, або управління результативністю та ефективністю організації.

Перформанс (з англ. *performance* – виконання, діяльність, результативність) – це діяльність, орієнтована на досягнення специфічних (чітко визначених), вимірюваних, таких, що можна досягти, визначених у часі цілей. Водночас перформанс означає результативність – досягнення специфічних фінансових, маркетингових та інших цілей, а також ефективність – оптимальну, з мінімальними витратами людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів діяльність, що спрямована на досягнення цілей [5].

Концепція розглядає управління підприємством як систему, де будь-яка дія чинить певний вплив, що певним чином відображається на різних рівнях організації, та взаємопов'язана з іншими діями. Крім того, перформанс-менеджмент визначає чинники, що впливають на результативність і ефективність підприємства, а отже, враховує ситуаційний підхід до прийняття рішень.

Ми визначили основні чинники перформанс-менеджменту для регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки на різних рівнях управління. На оперативному рівні такими чинниками є:

- визначення ролі працівника та його здатності до виконання професійних обов'язків;
- формування структури заробітної плати;
- професійні та особисті компетенції працівників;
- ефективність контролю за використанням робочої сили та робочого часу;
- організація робочих місць, режимів праці і відпочинку працівників.

Тактичний рівень управління в межах перформанс-менеджменту враховує вплив таких чинників:

- лідерський потенціал керівників підрозділів;
- здатність делегування функціональних обов'язків;
- ефективність контролю за розміром і станом виплати заробітної плати;
- мотиваційний клімат підрозділів.

Стратегічний рівень управління має враховувати такі чинники:

- цілі та стратегія підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- система відбору та підбору персоналу;
- визначення форм і формування систем оплати праці;
- мобільність і рух робочої сили;
- соціальний захист працівників;
- корпоративна культура на підприємстві;
- лідерський і управлінський потенціал керівників підприємства.

Зазначені чинники трьох рівнів перформансу і є елементами системи перформанс-менеджменту. Для аналізу та виконання завдань перформансу необхідно визначати виконавця, конкретну проблему виконання та проаналізувати її, починаючи з індивідуального рівня. Аналіз індивідуального рівня перформансу допоможе визначити причини проблеми на груповому рівні та на рівні підприємства.

І. М. Онищенко пропонує приділяти певну увагу інформативності параметрів моделей прогнозування ймовірності вибору продукту в умовах «Big Data» на різних рівнях управління [8, с. 8].

Розв'язати проблеми перформансу можливо лише комплексно, враховуючи усі причини, що призвели до проблеми, а отже, певних комплексних змін, що стосуються кількох елементів системи перформанс-менеджменту одночасно.

Управлінські рішення являють собою творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності з досягнення поставленої мети з найменшими затратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на основі знання об'єктивних умов функціонування керованого об'єкта й аналізу необхідної інформації [6, с. 61].

Розроблення оптимальних управлінських рішень є важливим підґрунтям регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки. Вона передбачає:

- створення ефективної команди професійних керівників;
- формування оптимальної організаційної структури;
- формування та реалізацію ефективної кадрової політики;
- регулювання соціально-економічних і психологічних відносин.

**Висновки.** Формування теоретико-методологічних підходів до регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки має враховувати ієрархію заходів і чинників на трьох рівнях управління: оперативному, тактичному та стратегічному, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері кадрової безпеки, соціально-мотиваційної, антиконфліктної та професійної безпеки.

### Список використаних джерел

1. Костишина Т. А. *Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики*: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с.
2. Цимбалюк С. О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти*: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.
3. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21, ч. 2. С. 53-60.
4. Доронина О. А. Совершенствование системы оценки и оплаты труда на промышленном предприятии. *Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения и социальная политика в современных экономических условиях*: сб. науч. тр. Т. 4, ч. 2 / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2003. С. 134-141.
5. *Організаційна поведінка*: навч. –метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 249 с.
6. Качалина Л. Н. *Конкурентоспособный менеджмент*. Москва: Эксмо, 2006. 464 с.
7. Гриценко В. І., Онищенко І. М. Визначення інформативності параметрів моделі прогнозування ймовірності вибору продукту в умовах «Big Data». *Кибернетика и вычислительная техника*. 2017. Вып. 4(190). С. 5-18.

### References

1. Kostyshyna, T. A. (2008). *Konkurentospromozhna systema oplaty pratsi: problemy teorii ta praktyky [Competitive pay system: problems of theory and practice]*. Poltava: Editorial Publishing Department of Poltava university of consumer cooperation of Ukraine. [in Ukrainian].
2. Tsybalyuk, S. O. (2014). *Kompensatsiyna model' vynahorody za pratsyu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty [Compensatory model of remuneration for work: theoretical, methodological and applied aspects]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Panchenko, V. A. (2018). *Mistse kadrovoyi bezpeky v systemi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [The place of personnel security in the economic security system of the enterprise]*. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 21:2, 53-60. [in Ukrainian].
4. Doronina, O. A. (2003) *Sovershenstvovaniye systemy otsenki i oplaty truda na promyshlennom predpriyatii [Improving the system of assessment and remuneration at an industrial enterprise]*. In *Sotsial'no-ekonomicheskiye aspekty promyshlennoy politiki. Sotsial'no-trudovyye otnosheniya i sotsial'naya politika v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Socio-economic aspects of industrial policy. Social and labor relations and social policy in modern economic conditions]*: Scientific proceedings. Vol. 4, part 2. Donetsk. (pp. 134-141). [in Russian].
5. Savchuk, L. M., Butenko, N. Yu., & Vlasova, A. M., et al. (2001). *Orhanizatsiyna povedinka [Organizational behavior]: Training manual [for independent study of a discipline]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
6. Kachalina, L. N. (2006). *Konkurentosposobnyy menedzhment [Competitive management]*. Moscow: Eksmo. [in Ukrainian].
7. Hrytsenko, V., & Onyshchenko, I. (2017). *Vyznachennya informatyvnosti parametriv modeli prohnovuvannya ymovirnosti vyboru produktu v umovakh «Big Data» [Determining the informativeness of the parameters of the model for predicting the probability of product selection in the conditions of Big Data]*. *Kibernetika i vychislitel'naya tekhnika – Cybernetics and Computer Engineering*, 4(190), 5-18 [in Ukrainian].

Надійшло 16.11.2019 р.