

С. О. Цимбалюк,  
д. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

S. Tymbalyuk,  
Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Human Resource Management  
and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### ORGANIZATIONAL-ECONOMIC PRINCIPLES OF COMPENSATION POLICY FORMATION IN MODERN PARADIGM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONSHIPS

*Спроектовано організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі соціально-трудо­вих відносин. Основними складовими механізму визначено цілі, рівні, суб'єкти, інструменти, чинники, процедуру встановлення розміру, умов і порядку надання найманим працівникам компенсацій. Сформульовано цілі компенсаційної політики на різних рівнях. Визначено суб'єкти та участь кожного суб'єкта у формуванні компенсаційної політики. Обґрунтовано необхідність індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам. Визначено напрями індивідуалізації та критерії застосування індивідуалізованих умов надання компенсацій найманим працівникам. Визначено напрями розвитку інституціонального середовища формування компенсаційної політики в Україні, які ґрунтуються на посиленні участі інститутів науки та соціального партнерства в розробленні нормативно-правового й науково-методичного забезпечення запровадження інноваційних підходів і моделей винагороди за працю.*

*Organizational-economic mechanism of compensation policy formation in modern paradigm of social and labor relationships have been designed. It have been defined the main components of the mechanism: objectives, levels, subjects, instruments, factors, procedure of the determining of the amount, conditions and order of compensation providing to employees. The objectives of compensation policy at different levels have been formulated. The subjects and participation of every subject in compensation policy formation have been defined. The necessity of individualization of compensation providing to employees has been proved. The directions of individualization and criteria of using of individualized conditions of compensation providing to employees have been determined. The directions of the institutional environment of compensation policy formation in Ukraine have been determined. The directions are based on increasing of participation of science and social partnership institutions in the development of regulatory and methodological support of implementation of innovational approaches and models of labor remuneration.*

*Ключові слова: компенсації, компенсаційний пакет, політика, компенсаційна політика, механізм формування компенсаційної політики.*

*Key words: compensation, compensation package, policy, compensation policy, mechanism of compensation policy formation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зростання його інноваційної компоненти, зміни ціннісних орієнтирів і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудо­вих відносин (СТВ). Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика ви-

нагородження за працю, яка призводить до асиметрій у розподілі створених благ, загострення суперечностей між працею і капіталом, поглиблення соціальної нерівності, девальвації престижності праці й зниження заінтересованості персоналу в її результатах.

Трансформаційні процеси у сфері праці та СТВ, брак ефективних моделей винагороди за працю на вітчизняних підприємствах й недосконалість інституціонального середовища вказують на необхідність реформування політики оплати праці й побудови нової моделі СТВ у

сфері винагороди за працю. Це, своєю чергою, обумовлює потребу в розробленні організаційно-економічних засад формування компенсаційної політики.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теорія та практика розподільних відносин як одна з основних складових системи СТВ постійно перебувають під пильною увагою науковців і практиків. Дослідженням інституту праці й СТВ, організації заробітної плати займалися українські вчені: О. Амоша, Д. Богиня, М. Ведерніков, І. Гнибіденко, О. Грішнова, В. Данюк, Ю. Зайцев, Т. Кір'ян, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Лагутін, Е. Лібанова, А. Лісогор, Н. Лук'яненко, Г. Назарова, В. Новіков, О. Новікова, В. Онікієнко, І. Петрова, М. Семікіна, А. Шаульська та ін. До іноземних авторів, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти формування сукупної винагороди за працю та компенсаційної політики, належать: М. Армстронг, Д. Балкін, Д. Браун, Н. Волгін, Б. Генкін, Н. Горелов, С. Гросс, П. Зінгхайм, С. Каплан, Р. Колосова, Дж. Мілкович, Е. Лоулер, С. Макотті, Дж. Ньюман, П. Платтен, Дж. Пфеффер, С. Рогерс, Т. Стівенс, П. Томпсон, Дж. Тропмен, Р. Хендерсон, М. Хемел, Р. Хенімен, Д. Хофрічтер, Дж. Шустер, Т. Фланнері, Р. Яковлев та ін.

Вітчизняними та іноземними вченими зроблено значний внесок у поглиблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів оплати праці. Однак концептуальні засади формування компенсаційної політики та обґрунтування нових підходів до винагороди за працю відповідно до нового формату СТВ залишаються малодослідженими.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад організаційно-економічного механізму формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі СТВ.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перш ніж спроектувати організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики, доцільно визначити концептуальні положення, що розкривають зміст механізму формування компенсаційної політики. Незважаючи на те, що слово "механізм" переважно використовується як технічний термін, він також одержав поширення в економічній науці та управлінській діяльності і трактується як система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ.

Тлумачні словники, крім внутрішньої будови (системи ланок) машини, пристрою, апарату, що приводить їх в дію, дають такі визначення поняття "механізм": система, упорядкування, що установлює порядок певного виду діяльності; послідовність станів, процесів, що визначають певну дію, явище [1]. Окремі науковці зазначають, що під механізмом у найбільш загальному вигляді мається на увазі певна складна цілісність, призначена для перетворення феномену одного виду в інший [3].

Дослідивши етимологію терміну "механізм", можемо зробити висновок, що в економічній науці його можна розглядати: по-перше, як систему (функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ), упорядкування, складну цілісність; по-друге, як безпосередньо процес, послідовність певних дій.

Виходячи з позицій щодо трактування поняття "компенсаційна політика" (діяльність різних суб'єктів управління; сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно до діяльності різних суб'єктів управління; сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень

щодо надання найманим працівникам компенсацій) та беручи до уваги тлумачення терміна "механізм", дамо визначення поняттю "механізм формування компенсаційної політики".

Оскільки досліджуємо механізм формування компенсаційної політики, то це економічне явище не можна інтерпретувати як систему (наявну, сформовану тощо). Механізм формування можна розглядати лише як процес, послідовність певних дій, зокрема щодо створення (формування) відповідної системи як сукупності взаємозв'язаних елементів, що впливають один на одного та на загальний результат.

Отже, механізм формування компенсаційної політики є процесом вироблення (визначення) правил, норм (зокрема законодавчих), положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях: національному, галузевому, територіальному, локальному, особистісному), [зокрема й використання ними (суб'єктами) інструментів, засобів, методів, норм] стосовно до визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань.

Сформулюємо методологічні засади розробки механізму формування компенсаційної політики в умовах нового формату СТВ.

По-перше, в основі організаційно-економічного механізму формування компенсаційної політики лежить сучасне розуміння системи компенсацій та ціни робочої сили [4, с. 29—56].

По-друге, організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики охоплює процес вироблення правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління стосовно до визначення усієї сукупності компенсацій, їх розміру та порядку надання працівникам незалежно від їхньої форми, обов'язковості надання, міри диференціації за різними чинниками тощо.

По-третє, формування компенсаційної політики здійснюється на національному, галузевому, територіальному, локальному, особистісному рівнях. При цьому в умовах нового формату СТВ актуалізується потреба в максимальному врахуванні індивідуально-особистісних характеристик працівників (інтелектуальних здібностей, виняткових компетенцій, унікальних знань тощо) у процесі розроблення системи винагородження персоналу, що сприяє посиленню індивідуалізації надання компенсацій працівникам. Це потребує децентралізації процесу формування компенсаційної політики, посилення ролі процесу визначення сукупності компенсацій, розміру відповідних виплат і винагород та порядку надання працівникам на особистісному рівні за умов додержання вироблених правил, норм, положень на вищих рівнях.

По-четверте, формування політики щодо різних складових системи компенсацій відрізняється, оскільки за призначенням, розміром, обов'язковістю, періодичністю, мірою диференціації компенсації різняться. Насамперед відмінності має механізм формування політики щодо виплат, винагород і благ обов'язкового та добровільного характеру.

По-п'яте, на процес формування компенсаційної політики на різних рівнях можуть впливати різні чинники. Серед останніх потрібно взяти до уваги такі: соціокультурні чинники, менталітет; економічну й політичну ситуацію в країні; податкову, інвестиційну, соціальну політику держави; специфіку галузі/регіону, підприємства; кон'юнктуру ринку праці; компенсаційну політику підприємств-конкурентів; фінансові можливості та стратегію розвитку, особливості корпоративної культури підприємства; індивідуально-особистісні характеристики, потреби та інтереси працівників; характер праці та ін. Механізм формування компенсаційної

політики суттєво залежить від форми власності (державна, приватна), оскільки більшість питань щодо надання компенсації працівникам підприємств бюджетного сектору економіки регламентовано законодавчими нормами.

Можна виокремити такі складові механізму формування компенсаційної політики: цілі; рівні; суб'єкти; інструменти (засоби, методи, норми) формування компенсаційної політики (рис. 1).

Цілі компенсаційної політики дещо відрізняються залежно від рівня, на якому вона розробляється та реалізується. На національному, галузевому та територіальному рівнях компенсаційна політика має сприяти поліпшенню матеріального добробуту та соціального забезпечення зайнятих працівників загалом у країні, у відповідному виді економічної діяльності/галузі, регіоні, а також визначати концептуальні засади для розроблення справедливої, прозорої, ефективною компенсаційної політики на підприємствах.

На локальному рівні цілями компенсаційної політики є забезпечення виплати працівникам справедливої, гідної за розміром, конкурентної винагороди (відповідно до складності функцій та обов'язків, цінності посад і робіт, умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні тощо).

Разом з тим компенсаційна політика має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства: підвищенню конкурентоспроможності товарів (послуг), зокрема завдяки запровадженню інноваційних технологій; поліпшенню фінансових результатів; формуванню позитивного іміджу підприємства на товарному ринку та ринку праці тощо.

На особистісному рівні компенсаційна політика має сприяти залученню та закріпленню на підприємстві кваліфікованих, компетентних працівників, формуванню соціально відповідального ставлення до праці, посиленню лояльності та мотивації тощо. Компенсаційна політика має сприяти узгодженню інтересів основних сторін СТВ — найманого працівника і роботодавця.

Суб'єктами формування компенсаційної політики є:

- державні інститути (органи державної влади);
- міжнародні інститути (організації);
- інститути соціального партнерства (суб'єкти та сторони СТВ, зокрема профспілкові організації, організації роботодавців);

- наукові інститути (науково-дослідні заклади та установи, які досліджують ситуацію, що склалась у сфері компенсаційної політики, і формулюють на цій основі пропозиції щодо її удосконалення, розробляють науково-методичні, рекомендаційні та інструкційні матеріали щодо визначення розміру та порядку надання працівникам різних виплат, винагород і благ);

- власники підприємств, уповноважені ними органи, керівники структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення компенсаційної політики (приміром, служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати);

- консалтингові компанії чи незалежні консультанти, яких залучають роботодавці та керівники підприємств для моніторингу та (або) розроблення компенсаційної політики або окремих складових компенсаційного пакета, а також проведення ринкових оглядів компенсаційних пакетів.

Суб'єктами реалізації компенсаційної політики є: державні інститути; інститути соціального партнерства; власники підприємств, уповноважені ними органи, керівники структурних підрозділів; працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо реалізації компенсаційної політики (служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, фінансового відділу, бухгалтерії та ін.); аутсорсингові компанії, яким

роботодавці та керівники передають на аутсорсинг окремі функції (наприклад, нарахування та виплати заробітної плати).

Механізм формування компенсаційної політики містить такі процедури:

- 1) розроблення, ухвалення, ратифікацію нормативно-правових документів державними інститутами: міжнародних нормативних актів, законів України, положень, правил, інструкцій, довідників, затверджених постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;

- 2) укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях, трудових договорів (контрактів) з найманими працівниками;

- 3) ухвалення (затвердження) внутрішніх нормативних актів на підприємствах (положення про надання компенсаційного пакета, оплату праці, преміювання, надання одноразових заохочень, формування соціального пакета, штатного розпису тощо);

- 4) розроблення науковими інститутами (науково-дослідними закладами, установами, ученими, зокрема науковцями міжнародних організацій) науково-методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів щодо визначення розміру та порядку надання працівникам різних виплат і благ;

- 5) розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами, яких залучають роботодавці та керівники підприємств, рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання працівникам різних виплат, винагород і благ, що формують компенсаційний пакет;

- 6) проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів і підготовка відповідних звітів та ін.

Визначення структури та сукупності компенсацій, розміру та порядку виплати різних винагород і благ не може здійснюватися без участі державних інститутів. При цьому важливим є досягнення балансу між дією ринкових важелів і мірою впливу держави на обсяг, структуру компенсаційного пакета, розмір відповідних виплат. Формування ставки заробітної плати під впливом кон'юнктури ринку праці відіграє важливу роль у визначенні розміру винагороди за працю. Разом з тим досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що визначення набору компенсацій та їхнього розміру не може бути стихійним процесом і потребує участі різних суб'єктів, у тому числі державних інститутів. Крім того, модель попиту та пропонування спрацьовує лише за умов вільної конкуренції, якої в реальності існувати не може.

Міжнародні та державні інститути більшою мірою впливають на формування основної заробітної плати через визначення розміру мінімальної заробітної плати, окремих доплат і надбавок, гарантій і компенсацій через установлення державних, зазвичай мінімальних, норм і гарантій щодо відповідних виплат і винагород, що дає змогу роботодавцям (одноосібно чи через систему соціального партнерства) установлювати вищі розміри доплат і надбавок, гарантій і компенсацій чи доповнювати їх перелік новими.

Міра державного впливу на формування компенсаційної політики посилюється на підприємствах, в установах та організаціях, що фінансуються або дотуються з бюджету. На таких підприємствах держава розробляє тарифні умови оплати праці, установлює перелік і розміри (причому часто не тільки мінімальні, а й максимальні, на відміну від підприємств небюджетного сектору економіки) доплат і надбавок, гарантій і компенсацій.

За умов постійних змін, що відбуваються в системі СТВ, у характері та змісті праці, одним з найважливіших і найефективніших інструментів механізму формування компенсаційної політики є система соціального



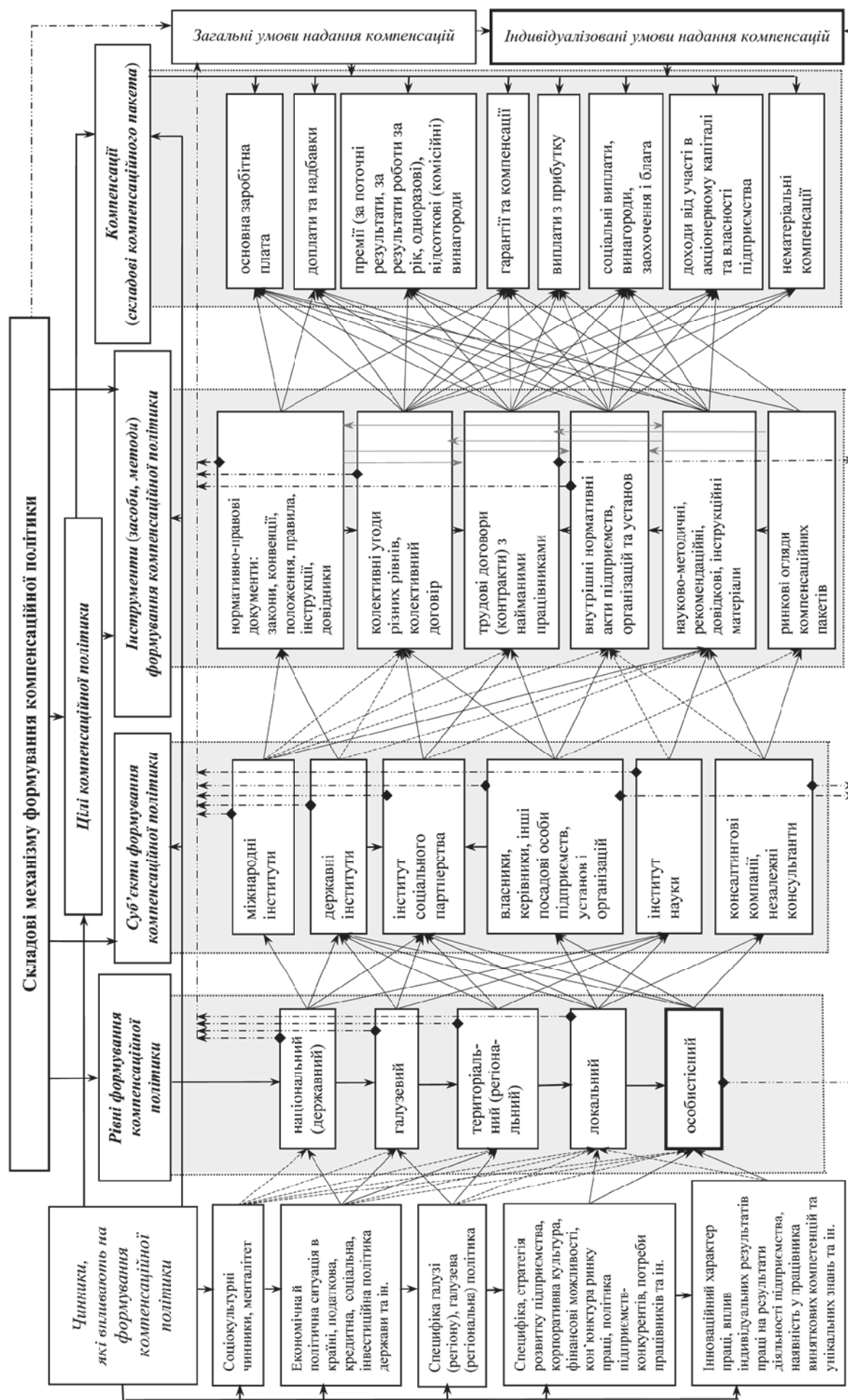


Рис. 1. Складові організаційно-економічного механізму формування компенсаційної політики

Джерело: Розроблено автором.

партнерства, складовою якої є колективно-договірне регулювання СТВ, зокрема питань щодо надання найманим працівникам компенсацій. Системою соціально-го партнерства можуть бути вирішені практично всі питання щодо визначення сукупності компенсацій, розміру відповідних виплат і винагород та порядку надання, що має бути відображено в колективних угодах і договорах.

Треба також зазначити, що чим більша міра впливу держави на механізм формування компенсаційної політики на підприємстві, тим слабший вплив інститутів соціального партнерства.

Варто зауважити, що за сучасних умов відбувається процес децентралізації переговорного процесу, перенесення акцентів щодо процесу визначення умов оплати праці та надання компенсацій з галузевого рівня на рівень окремого підприємства. Власники, керівники підприємств можуть одноосібно розробляти компенсаційну політику (з урахуванням норм, інструментів, засобів, вироблених іншими суб'єктами — державними, науковими інститутами, консалтинговими компаніями) або через інститути соціального партнерства.

Що більший рівень розвитку інститутів соціального партнерства, то менша ймовірність одноосібного формування компенсаційної політики власниками (роботодавцями) та керівниками. Тобто основні положення щодо визначення набору компенсацій, розміру відповідних виплат і винагород та порядку надання працівникам мають бути регламентовані колективними угодами і договорами та нормативними актами підприємства.

У разі, якщо власники, керівники підприємств беруть участь у формуванні компенсаційної політики через інститути соціального партнерства, то всі питання щодо визначення сукупності компенсацій, розміру відповідних виплат і винагород та порядку надання працівникам, що викладені у внутрішніх нормативних актах, мають бути узгоджені з відповідними положеннями колективних угод і договорів.

Внутрішніми нормативними актами підприємства мають бути регламентовані практично всі питання щодо визначення сукупності компенсацій, розміру відповідних виплат і винагород та порядку надання працівникам. Лише в такому разі можна говорити про прозорість компенсаційної політики (за умов належного інформування працівників) та її справедливості (у разі додержання суб'єктами основних положень компенсаційної політики під час її реалізації).

Питання щодо визначення сукупності компенсацій, розміру відповідних виплат і винагород та порядку надання конкретним працівникам мають бути відображені в трудових договорах (контрактах). В умовах нового формату СТВ актуалізується потреба в індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам. При цьому індивідуалізація може реалізовуватися у двох напрямках.

Перший напрям — це максимальне врахування внеску працівника в результати діяльності підприємства (який визначається цінністю посади/роботи й індивідуальними результатами праці) та його індивідуально-особистісних характеристик (рівня розвитку компетенцій, кваліфікації, ставлення до праці та її результатів тощо) у процесі формування різних складових системи компенсацій: основної заробітної плати, надбавок, доплат, премій, одноразових винагород і навіть соціального пакета. Цей напрям індивідуалізації орієнтований на посилення внутрішньої справедливості системи винагородження персоналу.

Другий напрям — це запровадження індивідуалізованих умов надання компенсацій працівникам. На підприємстві можуть діяти як загальні умови надання компенсацій, так і індивідуалізовані. Загальні умови визначаються внутрішніми нормативними актами: колективним договором, положенням щодо надання компенсаційного пакета, оплати праці, преміювання, формування соціального пакета тощо.

Наявність загальних умов не виключає права під час укладання трудового договору (контракту) роботодавцю чи працівникові запропонувати іншій стороні індивідуалізовані умови надання компенсацій. Принциповим питанням індивідуалізації є недопущення ухвалення норм, що погіршують матеріальне становище працівника порівняно з чинним законодавством, генеральною та галузевими (територіальними) угодами, колективним договором, іншими нормативними актами підприємства. У разі відхилення від загальноприйнятих на підприємстві умов усі положення щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання певному працівникові мають бути встановлені в трудовому договорі (контракті).

Сфера застосування індивідуалізованих умов надання компенсацій не може поширюватися на всіх працівників. Належним чином розроблений на підприємстві механізм узгодження розміру винагороди зі складністю робіт і кваліфікацією працівників, цінністю посад і робіт, результатами праці, рівнем розвитку професійно значущих компетенцій у працівників, наявними відхиленнями у змісті та умовах праці від нормальних забезпечує справедливість, гнучкість системи компенсацій, об'єктивну диференціацію винагород, виконання виплатами та винагородами мотиваційної, соціальної, відтворювальної, оптимізаційної функцій. У зв'язку з цим дальша конкретизація умов надання компенсацій необхідна лише у виняткових випадках для окремих працівників.

Доцільність індивідуалізації умов надання компенсацій може визначатися за такими критеріями: інноваційний і творчий характер праці; дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці; суттєвий вплив результатів праці працівника на результати діяльності підприємства; наявність у працівника виняткових компетенцій, унікальних знань, інтелектуальних здібностей, які забезпечують йому високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці, а підприємству — значні конкурентні переваги на ринку товарів (послуг) тощо.

Запровадження індивідуалізованих умов надання компенсацій (другий напрям індивідуалізації) спрямоване на підвищення конкурентності винагороди за працю.

Зауважимо, що трансформаційні процеси, які відбуваються в системі СТВ, у характері та змісті праці, сприяють поширенню практики запровадження індивідуалізованих умов винагородження персоналу на основі застосування повноцінних, збалансованих за структурою та розміром виплат і винагород компенсаційних пакетів з урахуванням індивідуально-особистісних характеристик працівників, їх потреб та інтересів, а також ринкової ціни робочої сили. Компенсаційна політика за таких умов має бути, з одного боку, прозорою та справедливою, а з другого — гнучкою та конкурентною.

Важливу роль у формуванні ефективної компенсаційної політики за сучасних умов відіграє розвиток науки та консалтингових послуг. Науковці та фахівці наукових інститутів і консалтингових компаній, незалежні консультанти мають розробляти науково-методичні, рекомендаційні, довідкові та інструкційні матеріали щодо проектування різних складових компенсаційного пакета. Зазначені матеріали можуть стосуватися практично всіх складових системи компенсацій.

Щодо участі наукових інститутів і консалтингових компаній у формуванні компенсаційної політики, то тут слід зробити деякі зауваження. Наукові інститути та консалтингові компанії безпосередньо не визначають правила, норми, положення, інструкції, рекомендації і процедури, що регламентують діяльність тих чи тих суб'єктів. Практично їх вплив на формування компенсаційної політики опосередкований, оскільки інші суб'єкти (державні інститути, інститути соціального партнерства, власники, керівники, інші посадові особи підприємств) використовують науково-методичні, реко-

ментаційні, довідкові й інструкційні матеріали (розроблені науковими інститутами та консалтинговими компаніями) у процесі вироблення правил, норм, положень, інструкцій щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління.

Особливо слід підкреслити, що безпосереднє чи опосередковане (через використання відповідних науково-методичних матеріалів) залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до процесу розроблення нормативно-правових документів, колективних угод і договорів, внутрішніх нормативних актів на підприємствах суттєво може сприяти підвищенню ефективності компенсаційної політики на різних рівнях.

Залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до формування компенсаційної політики стає особливо актуальним на сучасному етапі розвитку інституту праці та СТВ. Інтелектуалізація, інформатизація, підвищення інноваційної компоненти праці, висока мобільність, адаптованість та особиста незалежність кваліфікованих і компетентних працівників, розвиток гнучких і нестандартних форм зайнятості тощо вимагають запровадження науково обґрунтованих підходів до системи винагородження персоналу, інноваційних моделей і підходів до проектування різних компенсацій, нових нестандартних інструментів для посилення лояльності працівників до підприємства (і навіть держави), підвищення мотивації, формування соціально відповідального ставлення персоналу до праці та її результатів з урахуванням різноманітних чинників, насамперед потреб підприємства та індивідуальних потреб та інтересів самих працівників.

Досліджуючи питання формування компенсаційної політики, варто визначити вплив кон'юнктури ринку праці (ринкової компоненти) на ці процеси. У переліку виокремлених нами суб'єктів формування компенсаційної політики ринкової компоненти немає. Разом з тим за сучасних умов на вартість і ціну робочої сили впливає ринкова компонента.

Як економічна категорія, ринок є сукупністю відносин, що виникають у сфері обігу у зв'язку з продажем-купівлею товарів [2, с. 152]. Виходячи з визначення поняття "ринок", варто зазначити, що "сукупність відносин" не може бути суб'єктом формування політики. Не може бути суб'єктом й кон'юнктура ринку праці як співвідношення попиту та пропонування праці (робочої сили) на певний період, яке визначає ставки заробітної плати на конкретні види праці (роботи, професії, посади) і рівень зайнятості населення.

Інформацію щодо ситуації, що склалася на ринку праці, містять ринкові огляди компенсаційних пакетів, що їх використовують суб'єкти (власники, керівники підприємств та інші посадові особи, яким делеговано повноваження щодо визначення сукупності компенсації та розміру певних виплат і винагород) під час формування компенсаційної політики.

Співвідношення попиту та пропонування робочої сили на ринку праці формує ринкову ставку заробітної плати, що є діапазоном з нижнім і верхнім значеннями. У разі якщо на ринку праці існує дефіцит певних категорій і професійних груп працівників, то така ситуація може спричинити підвищення ставок заробітної плати, які пропонують роботодавці представникам цих категорій і професійних груп. І навпаки, у разі якщо на ринку праці існує надлишок певних категорій і професійних груп працівників, то така ситуація може призвести до зниження ставок заробітної плати.

Водночас слід пам'ятати, що ставки заробітної плати в будь-якому разі не можуть бути меншими, ніж державні та галузеві (регіональні) гарантії оплати праці. У зв'язку з цим кон'юнктура ринку праці може переважно позитивно впливати на компенсації, що їх одержують працівники, особливо це стосується працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями. На таких працівників поширюються індиві-

дуалізовані умови надання компенсацій. Кон'юнктура ринку праці, швидше за все, впливає не на загальний рівень компенсацій, а на їх диференціацію за професійними та кваліфікаційними групами, за іншими характеристиками, що пов'язані з конкурентними перевагами працівників.

Отже, кон'юнктура ринку праці є чинником, що впливає на ціну робочої сили, а тому на механізм формування компенсаційної політики. Разом з тим кон'юнктура ринку праці — не єдиний і не завжди основний чинник, який впливає на формування компенсаційної політики. Представники однакових категорій і професійних груп можуть одержувати різні за набором виплат, винагород і благ та за їх розміром компенсаційні пакети, що залежить від рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівників, їхнього досвіду, мотивації, і, як наслідок, — результативності праці, цінності посад для конкретного підприємства. Не останню роль відіграють фінансові можливості підприємства, його стратегія та політика у сфері управління персоналом тощо.

## ВИСНОВКИ

Необхідність реформування політики оплати праці та побудови нової моделі СТВ у сфері винагороди за працю обумовлюють потребу в розробленні організаційно-економічних засад формування компенсаційної політики. Дослідження трансформаційних процесів, які відбуваються у сфері праці та СТВ, дало змогу дійти висновку, що за сучасних умов актуалізується потреба в максимальному врахуванні індивідуально-особистісних характеристик працівників, що сприяє посиленню індивідуалізації надання компенсації і потребує децентралізації процесу формування компенсаційної політики. Пріоритетним напрямом розвитку інституціональних засад формування компенсаційної політики є посилення участі інститутів науки та соціального партнерства в розробленні нормативно-правового й науково-методичного забезпечення запровадження інноваційних підходів і моделей винагороди за працю.

## Література:

1. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] // С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. — Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-15467.htm>
2. Основи економічної теорії: підручник / За ред. С.В. Мочерного. — Тернопіль: ТАРНЕКС, 1993. — 688 с.
3. Турчинов А.И. Государственная кадровая политика: взаимодействие государства и бизнеса / А.И. Турчинов, И.Н. Панин, Н.Н. Коростылева; под ред. А.И. Турчинова. — М.: РАГС, 2010.
4. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.

## References:

1. Ozhegov, S.I. and Shvedova, N.Ju. (2015), "Dictionary of Russian language", available at: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-15467.htm> (Accessed 4 May 2015).
2. Mochernyy, S.V (1993), *Osnovy ekonomichnoyi teoriiy* [Elementary Economics], TARNEKS, Ternopil, Ukraine.
3. Turchinov, A.I. Panin, I.N. Korostyleva, N.N. (2010), *Gosudarstvennaya kadrovaya politika: vzaimodejstvie gosudarstva i biznesa* [State personnel policy: the cooperation of government and business], RAGS, Moscow, Russia.
4. Tsybalyuk, S.O. (2014), *Kompensatsiynna model' vynahorody za pratsyu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty* [Compensation model of labor remuneration: theoretical and methodological and applied aspects], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2015 р.