

## СЕКЦІЯ 7 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.101.3

**Аграмакова Н.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Литовченко І.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

### ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена розробці технології формування та впровадження компенсаційного пакету. Доведено, що одним із ефективних інструментів управління соціально відповідальним підприємством є компенсаційний пакет. Запропоновано етапи розробки та формування технології компенсаційного пакета для впровадження його в практичну діяльність соціально відповідального підприємства.

**Ключові слова:** компенсаційний пакет, соціально відповідальне підприємство, технологія формування та впровадження, якість трудового життя, підвищення ефективності праці.

### **Аграмакова Н.В., Литовченко І.В. ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА КАК БАЗИС ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена разработке технологии формирования и внедрения компенсационного пакета. Доказано, что одним из эффективных инструментов управления социально ответственным предприятием является компенсационный пакет. Предложены этапы разработки и формирования технологии компенсационного пакета для внедрения его в практическую деятельность социально ответственного предприятия.

**Ключевые слова:** компенсационный пакет, социально ответственное предприятие, технология формирования и внедрения, качество трудовой жизни, повышение эффективности труда.

### **Agramakova N.V., Litovchenko I.V. TECHNOLOGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF COMPENSATION PACKAGE AS THE BASIS FOR THE FORMATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRISE**

The article is devoted to developing technology formulation and implementation of compensation package. Proved that one of the effective tools for socially responsible management is now compensation package. The stages of development and compensation package forming technology for implementing it in practice socially responsible company.

**Keywords:** compensation package, socially responsible company, technology development and implementation, quality of work life, improving efficiency.

**Постановка проблеми.** Основою ринкової економіки повинні стати соціально відповідальні підприємства, оскільки кожне з них є носієм певної системи цінностей і суб'єктом економічної активності. Приймаючи рішення про реалізацію бізнес-ініціативи, соціально відповідальні підприємства покладає на себе відповідальність за результат своїх дій перед суспільством, персоналом, споживачами, бізнес-партнерами, державою. Одним із ефективних інструментів управління соціально відповідальні підприємства є компенсаційний пакет, який, в найбільшій мірі, сприяє задоволенню інтересів персоналу, як одного з головних стейкхолдерів соціально відповідальні підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Компенсаційний пакет сприяє формуванню інноваційного погляду на такі складові, як оплата праці, стимулювання працівників та їх соціальне забезпечення. На сьогоднішній день відсутність єдиного трактування поняття «соціально відповідальність», а також розуміння взагалі необхідності її використання, усклад-

нює впровадження даної концепції в практику українського бізнесу, хоча проблематика соціальної відповідальності вже тривалий час досліджується в працях таких зарубіжних вчених: Х. Боуен, А. Керрол, М. Фрідман, Р. Хендерсон [1] тощо. Вітчизняні вчені та вчені країн СНД також стурбовані впровадженням як соціальної відповідальності в практику ведення бізнесу, так і питаннями організації оплати праці, мотивації, серед них: О. Амоша, Л. Бабініна, Д. Богиня, О. Гоголя, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, В. Крикун, Є. Лановенко, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, І. Новак, В. Новіков, В. Орлова, А. Сосновий, Н. Сарай, Г. Хоружий, А. Хімченко, С. Цимбалюк, В. Шаповал [2-7] та інші.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розробка технології формування та впровадження компенсаційного пакету в межах формування соціально відповідального підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Що стосується сутності поняття «компенсаційний

пакет», то дослідивши різноманітні точки зору науковців та практиків на зазначену дефініцію, автори даного дослідження пропонують під компенсаційним пакетом розуміти інструмент задоволення інтересів персоналу (як головного стейкхолдера) соціально відповідального підприємства, який включає набір компенсацій або відшкодувань підприємством фізичних і розумових зусиль, що витрачаються працівником, і винагород, які їм надаються, з метою більш повного задоволення якості їх трудового життя та підвищення ефективності праці.

При дослідженні сутності компенсаційного пакета необхідно звернути особливу увагу на його структуру. На наш погляд, більш доцільно його структуру розглядати урахувуючи поняття «заробітна плата» та її елементи відповідно до Закону України «Про оплату праці». Отже, на думку авторів, структура компенсаційного пакета має наступний вигляд:

1) фінансові компенсації (основна заробітна плата; додаткова заробітна плата; інші заохочувальні та компенсаційні виплати);

2) нефінансові компенсації (нефінансові винагороди та соціальний пакет).

Що ж стосується поняття «нефінансові винагороди», то на наш погляд, слід виділяти організаційні та морально-психологічні нефінансові винагороди. При такому підході до нефінансових винагород останні задовольняють не тільки потреби приналежності та соціальної взаємодії, пошани та визнання з боку оточуючих, але й потреби в самоповазі, в службовому зростанні, статусі, престижі, реалізації потенційних можливостей людини, розвитку власної особистості.

Найбільш актуальною та найменш дослідженою на сьогоднішній день є остання складова компен-

саційного пакета – соціальний пакет. Соціальний пакет позитивно впливає на рівень життя працівника, показує, що організація піклується про нього та відноситься до його праці з повагою. Формування соціального пакета вигідне і для працівника, і для самого підприємства, тому що останнє може придбати для всього колективу будь-яку послугу за ціною, яка нижче від тієї, яку за неї заплатив би сам співробітник, якби купував її для себе одного.

Впровадження компенсаційного пакета в практику діяльності підприємства починається з розробки відповідної технології.

Технологія формування компенсаційного пакета має будуватися, виходячи з таких принципів: комплексність, що припускає оптимальне поєднання всіх його видів, індивідуальний підхід, зрозумілість, постійний пошук нових складових [4].

На підставі вищевикладеного, можна запропонувати етапи розробки та формування технології компенсаційного пакета для впровадження його в практичну діяльність соціально відповідального підприємства (рис. 1).

Розглянемо більш детально кожний з етапів технології розробки та впровадження компенсаційного пакета.

Етап 1 – діагностичний. Перш ніж розпочинати розробку та реалізацію будь-якої технології, потрібно провести попередню діагностику, котра виявить існуючі на підприємстві проблеми. На підставі отриманих результатів керівництво приймає управлінське рішення, яке спрямоване на усунення слабких місць та сприяє подальшому розвитку підприємства.

Проведений аналіз компенсаційної політики на окремих підприємствах м. Харкова показав існування наступних проблем: низький рівень матеріального та соціального забезпечення найманих працівників, недостатньо високий рівень продуктивності праці, незадоволеність роботою, низька мотиваційна зацікавленість тощо. Виходячи з цього, постала потреба у використанні компенсаційного пакета, за допомогою якого з'являється можливість комплексного вирішення існуючих проблем.

Етап 2 – проектний. Провівши оцінку стану компенсаційної політики підприємства і виявивши проблеми в її функціонуванні, які дозволяють вирішити запровадження в практичну діяльність підприємства компенсаційного пакета, необхідно провести нараду для ухвалення управлінського рішення щодо впровадження компенсаційного пакета в практичну діяльність підприємства з метою обговорення технології, яка пропонується. Після ухвалення рішення про необхідність впровадження компенсаційного пакета економісту підприємства потрібно провести аналіз фінансово-економічних можливостей реалізації технології та обґрунтувати необхідність її впровадження. У тому випадку, якщо отримано позитивні результати від попередніх двох етапів, складається завдання на розробку технології.

Впровадження технології відбувається за допомогою сітвого графіка. На його основі плануються роботи проектного характеру: тривалість виконання робіт, їх вартість, можливі розміри економії часу або грошових коштів, а також визначаються операції, виконання яких не можна



Рис. 1. Технологія формування компенсаційного пакета

відстрочити, не затримавши при цьому термін впровадження проекту в цілому.

Реалізація даного проекту здійснюється в три етапи:

1) розчленовування проекту на ряд окремих робіт (або операцій);

2) оцінка тривалості виконання кожної операції; складання календарного плану виконання проекту та виділення робіт, які визначають завершення виконання проекту в цілому;

3) оцінка потреби кожної операції в ресурсах, перегляд плану виконання операцій з урахуванням забезпечення ресурсами або перерозподіл грошових або інших ресурсів.

Оцінивши тривалість виконання кожної операції отримали такий результат: для впровадження технології розробки та використання компенсаційного пакета необхідно 79 днів.

Етап «проекткування» завершається підготовкою та підписанням наказу про впровадження технології компенсаційного пакета в практичну діяльність підприємства.

3 етап – підготовчий. На даному етапі відбувається підготовка організаційних умов для впровадження технології компенсаційного пакета. На даному етапі необхідно призначити керівника та створити відповідний підрозділ, у функціональні обов'язки якого входить розробка, впровадження і використання в практичній діяльності обраної технології. Для цього необхідно внести зміни в організаційну структуру та організувати структурний підрозділ, який буде займатися даними питаннями. Робота даного підрозділу потребує в першу чергу внесення змін в організаційну структуру, штатний розклад з урахуванням нових посад, розробки «Положення про підрозділ», що регламентує впровадження технології компенсаційний пакет, і посадових інструкцій спеціалістів, які його розробляють та впроваджують.

Далі, відповідно до проведеної роботи, здійснюються переведення та новий набір працівників для роботи у рамках даної технології.

На підставі проведених організаційних операцій в дію вводиться служба, що відповідає за дану технологію.

Підготовка співробітників до введення нової технології. Для успішного подолання опору співробітників на етапі впровадження компенсаційного пакета підприємству важливо чітко оцінити свої фінансові можливості, розробити нову компенсаційну систему яка була б абсолютно прозорою та зрозумілою всім, а складові компенсаційного пакета зафіксувати в локальних нормативних актах. Підготовка персоналу до впровадження нової технології у рамках даного етапу полягає в проведенні бесід, що роз'яснюють суть технології, яка впроваджується. Після цього необхідно провести опитування працівників, що спрямоване на визначення готовності трудового колективу прийняти зміни, які пропонуються. Для цього проводиться опитування персоналу за допомогою спеціально розробленої анкети. В результаті проведеного анкетування можна отримати два варіанти: 1) персонал підприємства готовий до впровадження нової технології та змін, 2) персонал підприємства не готовий до змін. У разі вибору першого варіанта технологія впровадження компенсаційного пакета продовжується відповідно до розроблених етапів. Якщо ж персонал не готовий до впровадження нової технології, необхідно ще раз провести роз'яснювальні заходи, які спрямовані на прояв інтересу до користування компенсаційним пакетом.

4 етап – моделюючий. На даному етапі необхідно обрати підхід до формування компенсаційного

пакету. Для цього автором пропонується використувати такі його види:

перший (базовий) – усі працівники користуються однаковим набором пільг і послуг, що входять у «компенсаційний пакет»;

другий підхід (диференційований) – послуги розподіляються у залежності від статусу та категорії працівника;

третій підхід (накопичувальний) – обсяг послуг поступово збільшується в залежності від стажу роботи на підприємстві, посади працівника та інших характеристик;

четвертий (кафетеріальний) – співробітники підприємства самі обирають пакет додаткових винагород, які в найбільшій мірі відповідають їх особистим потребам;

п'ятий (комплексний) – включає окремі компоненти чотирьох попередніх.

Наведені підходи щодо вибору компенсаційного пакета дозволяють керівництву підприємства зорієнтуватися серед всього різноманіття інформації щодо його впровадження та застосування в практичній діяльності, а також обрати ті складові, які найбільше відповідають потребам підприємства на конкретний момент часу.

Наступною умовою, необхідною для розробки та впровадження технології, є підготовка фінансових ресурсів. Для цього необхідно скласти попередній кошторис витрат. При цьому слід врахувати, що витрати на основний елемент компенсаційного пакета – заробітну плату – залишаються незмінними. Додаткових значних витрат вимагає такий елемент, як соціальний пакет. Нефінансові винагороди фінансових ресурсів практично не вимагають.

На 5 етапі відбувається оцінка довготривалої ефективності соціально-економічного проекту. Поняття «ефективність» у самому загальному вигляді означає «можливість отримувати потрібні результати, наслідки» [8, с. 292]. Вчені-економісти інтерпретують ефективність, як «співвідношення результату або ефекту якої-небудь діяльності й витрат, пов'язаних з її здійсненням».

Відносна економія інтегральних витрат на фінансування компенсаційного пакета визначається за рахунок наступних факторів: підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, включаючи реалізацію інвестиційних та інноваційних проектів щодо поліпшення оплати праці, організації праці, виробництва і управління; різниці між індексом зростання цін в звітному періоді в порівнянні з базисним періодом на товари, що входять в споживчий кошик, з одного боку, і індексом зростання цін на оплату праці (індексом зростання вартості робочої сили), з іншого; різниця між індексом зростання цін на випущену підприємством продукцію в звітному періоді в порівнянні з попереднім роком, з одного боку, і індексом зростання цін на товари, що входять в споживчу корзину, з іншого; структурні зрушення в асортименті випущеної продукції.

Розрахунок ефективності інтегральних витрат на оплату праці на досліджуваних підприємствах показав їх доцільність. Проведена кількісна оцінка дозволила визначити, що впровадження компенсаційного пакету є ефективним і доцільним.

Етап 6 – підсумовуючий. Підведення підсумків впровадження та функціонування компенсаційного пакета включає аналіз і обговорення запланованих та досягнутих результатів, ухвалення управлінських рішень, які спрямовані на коректування виявлених недоліків і проблемних ситуацій.

Поетапне впровадження наведеної технології дозволяє побудувати ефективний інструмент механізму управління соціально відповідальним підприємством в практичній діяльності підприємств. Однак його подальше використання потребує повернення до першого етапу, при проведенні постійного моніторингу або до другого – при необхідності виправлення певних недоліків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, використання компенсаційних пакетів у практиці управління соціально відповідальним підприємством надасть можливість більш диференційовано задовольняти потреби працівників у соціальному захисті, виявляти турботу керівників щодо інтересів кожної людини, сприяти зростанню та процвітанню підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон; пер. с англ. под ред. Н. А. Горелова – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004 – 800 с.
2. Бабынина Л. Компенсация в пакете / Л. Бабынина // Кадровое дело. – 2004. – № 7. – С. 30–37.
3. Лановенко Е. Компенсационный пакет: от каждого по способностям, каждому – по труду / Е. Лановенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 1. – С. 85–89.
4. Орлова В. К. Компенсационный пакет как стимулирующая часть затрат на персонал / В. К. Орлова, И. Б. Каминская // Экономика промышленности. – 2011. – № 4. – С. 330-333.
5. Сарай Н. И. Компенсационный пакет предприятия: суть и структура / Н. И. Сарай // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 110-114.
6. Сосновы А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. Сосновы // Московский психологический журнал. – № 8. – Режим доступа: <http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s13.shtml#4#34>
7. Цимбалюк С. Компенсационный пакет: суть, структура, требования к формированию / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 3-10.
8. Сучасний тлумачний словник української мови: 65000 слів; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. – Х.: ВД «Школа», 2006. – 1008 с.

УДК 331.5.024.5

**Лишко С.В.**  
кандидат історичних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва  
Черкаського державного технологічного університету

### ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОДАТКОВОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті досліджується зарубіжний досвід інституційного забезпечення додаткової професійної освіти. Схарактеризовано особливості німецької та австрійської системи освіти для дорослих. Наведено основні інституції, які беруть участь у наданні додаткової професійної освіти в Швеції. Досліджено систему підвищення кваліфікації у Франції.

**Ключові слова:** безперервна освіта, освіта дорослих, підвищення кваліфікації, інституційне забезпечення, система освіти.

#### **Лышко С.В. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

В статье исследуется зарубежный опыт институционального обеспечения дополнительного профессионального образования. Охарактеризованы особенности немецкой и австрийской систем образования для взрослых. Приведены основные организации, участвующие в предоставлении дополнительного профессионального образования в Швеции. Исследована система повышения квалификации во Франции.

**Ключевые слова:** непрерывное образование, образование взрослых, повышение квалификации, институциональное обеспечение, система образования.

#### **Lyshko S.V. THE INSTITUTIONAL SUPPORT OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION: FOREIGN EXPERIENCE**

The article examines the foreign experience of institutional support of additional professional education. The peculiarities of the German and Austrian education system for adults are characterized. There were described the basic institutions involved in providing additional professional education in Sweden. The system of training in France was investigated.

**Keywords:** continuing education, adult education, training, institutional support, education system.

**Постановка проблеми.** Однією з особливостей ринку праці в Європі є те, що 99% складають компанії малого та середнього бізнесу, які забезпечують 70% усіх робочих місць, тобто створюють основу економіки, дають більшу частину державних доходів та здійснюють стабілізаційний вплив на суспільство. Експерти відзначають, що сьогодні на малих та середніх підприємствах існує дефіцит управлінських кадрів та підприємців. Така тенденція поглиблюється у зв'язку з особливостями демографічного розвитку (старінням нації) та збільшенням конкуренції між різними секторами економіки. Дослідження Лондонського інституту освіти, які відбувалися за

дорученням Європейської комісії, виявили такі особливості розвитку європейської професійної освіти:

- зростання певної кількості молоді, яка вибуває з системи освіти;
- зростання кількості тих, хто навчається, у «післябов'язковій» та професійній освіті;
- статусне розмежування між загальною та професійною освітою;
- зростання популярності поєднання освіти та виробничої діяльності;
- підвищення популярності програм «учнівства»;
- більш гнучкі вимоги для початку трудової діяльності;