

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ОСТАПЧЕНКО Крістіна Павлівна**

УДК 331.108.5:331.2:657.47 (043.5)

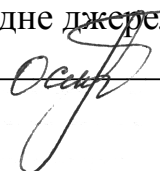
**ДИСЕРТАЦІЯ**


**ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ  
В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ**

08.00.07 – демографія, економіка праці,  
соціальна економіка і політика

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ К.П.Остапченко

*Дисертація є ідентичною  
іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої  
вченої ради Д 11.051.03  
к.е.н.  Н. С. Якімова*

Науковий керівник  
Дороніна Ольга Анатоліївна,  
доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2019

## АНОТАЦІЯ

**Остапченко К. П. Формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2019.

Дисертаційну роботу присвячено розвитку теоретико-методологічних основ та розробки практичних рекомендацій щодо формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України.

Досліджено розвиток компенсаційних теорій в еволюційній зміні економічних парадигм, а саме, визначено, що при переході від індустріальної до постіндустріальної парадигми у змісті компенсаційних теорій відбулося зміщення акценту з відтворювального характеру виплат, що ґрунтується переважно на вартості життя, до компенсаційного, який базується переважно на результатах праці, рідкості якостей працівників, альтернативності витрат. Встановлено, що сучасні компенсаційні теорії пов'язані з розвитком концепції поведінкової економіки та пояснюють підходи до формування системи компенсацій з урахуванням ірраціональності поведінки людини.

Узагальнено підходи щодо тлумачення сутності поняття «компенсаційна система», надано її авторське трактування, визначено взаємозв'язок зі спорідненими категоріями «компенсаційна стратегія», «компенсаційна політика», «компенсаційна система», «компенсаційний пакет», «соціальний пакет». Встановлено, що компенсаційна система є інструментом реалізації компенсаційної політики, яка формується з метою оперативного досягнення пріоритетів компенсаційної стратегії організації, а компенсаційний пакет виступає центральним компонентом (ядром) компенсаційної системи та включає в себе соціальний пакет.

На основі систематизації теоретичних основ формування компенсаційної системи запропоновано структурно-логічну модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, обґрунтовано її функції та етапи реалізації.

Проведено дослідження інституційно-організаційних основ формування компенсаційної системи в умовах реформування системи управління в бюджетній сфері України. Визначено, що у бюджетній сфері України чинними є два підходи щодо визначення основної заробітної плати: у більшості галузей – на основі єдиної тарифної сітки; в установах сфери державного управління й оборони – на основі положень спеціальних законів та підзаконних нормативних актів (зокрема, ЗУ «Про державну службу», «Про прокуратуру», «Про судоустрій і статус суддів»).

Здійснено комплексну соціально-економічну оцінку компенсаційної системи у бюджетній сфері України, що дозволило виявити основні її недоліки: низькі ставки й оклади в більшості галузей; незначна міжпосадова диференціація заробітної плати; неадекватна оцінка праці провідних спеціалістів (або її відсутність та/або формальний характер); суттєва міжгалузева диференціація оплати праці; неповне використання нематеріальних елементів компенсаційної системи; обмежене включення до компенсаційного пакету винагород та компенсацій формально зафіксованих колективними договорами та галузевими угодами тощо.

Проаналізовано стан та особливості колективно-договірного регулювання компенсаційної системи в бюджетних установах, яке здійснюється на основі чинної Генеральної угоди, 15 галузевих угод та 44625 колективних договорів. Порівняльний аналіз галузевих угод, що діють у бюджетній сфері, виявив специфічність окремих компонентів компенсаційного пакету у різних галузях.

Запропоновано концептуальні засади формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України, що ґрунтуються на розробленій концептуальній схемі формування компенсаційної системи. З метою

забезпечення раціональності витрат зведеного бюджету на фінансування компенсаційного пакету в галузях бюджетної сфери пропонується використовувати метод соціально-економічної нормалі, що реалізується через дотримання співвідношень у темпах зростання таких показників: витрати зведеного бюджету на фінансування галузі; середня заробітна плата працівників галузі; затверджений в державі рівень мінімальної заробітної плати; чисельність працівників галузі бюджетної сфери; кількість користувачів послуг певної галузі бюджетної сфери.

Розроблено організаційно-економічний механізм стимулювання працівників бюджетної сфери використанням коефіцієнту якості праці (на прикладі закладів вищої освіти) та методичні підходи щодо оцінювання результатів праці персоналу бюджетних установ на основі визначення коефіцієнту якості праці, що дозволяє забезпечити гнучкість, справедливість та прозорість матеріальної винагороди працівників. Доведено, що за умови розробки та запровадження рейтингової оцінки індивідуальних й колективних результатів діяльності в установах інших галузей бюджетної сфери, яка буде відображати специфіку цих галузей, запропоновані підходи можуть бути поширені на бюджетну сферу України в цілому.

Надано науково-методичні рекомендації щодо удосконалення змістовного наповнення компенсаційної системи в установах бюджетної сфери, зокрема за рахунок запровадження організаційно-економічного механізму стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці. Обґрунтовано підходи до проектування компенсаційного пакету в бюджетних установах.

*Ключові слова:* компенсація, винагорода, заробітна плата, бюджетна сфера, компенсаційна система, компенсаційна політика, компенсаційний пакет, соціальний пакет, якість праці, структурно-логічна модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, концептуальна схема формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, організаційно-економічний механізм стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці.

## SUMMARY

**Ostapchenko K. P. The formation of a compensation system in the budgetary sphere of Ukraine. – Qualification research work as a manuscript.**

Dissertation on the receipt of the scientific degree of candidate of economic sciences on speciality 08.00.07 – Demography, labor economics, social economics and policy. – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2019.

The thesis is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations on the compensation system formation in the budgetary sphere of Ukraine.

The development of compensatory theories in the evolutionary change of economic paradigms is investigated. It has been determined that in the transition from the industrial to the post-industrial paradigm in the content of compensatory theories there was a shift in emphasis on the reproductive nature of the payments (based mainly on the cost of living) to the compensation (based mainly on the results of labor). It is established that modern compensatory theories relate to the development of the concept of behavioral economy and explain the approaches to the compensation system formation considering the irrationality of human behavior.

The approaches to the interpretation of the essence of the concept of «compensation system» are summarized, its author's interpretation is given. The compensation system's relationship with related categories «compensation strategy», «compensatory policy», «compensation system», «compensation package», «social package» is defined. It is established that the compensation system is an instrument of the implementation of compensatory policy, which is formed for the operational achievement of the organization's compensation strategy priorities, and the compensation package serves as the central component of the compensation system and includes a social package.

Based on the theoretical foundations of the compensation system formation a structural-logical model of the compensation system formation in the budgetary

sphere was proposed. Its functions and stages of implementation were substantiated.

The study of the institutional and organizational foundations for the compensation system formation in the conditions of the reform of the management system in the budgetary sphere of Ukraine was conducted. It was identified that in the budgetary sphere of Ukraine there are two approaches to determine the basic wage: in most branches - based on a common tariff scheme; in the institutions of public administration and defense – based on the provisions of special laws.

A comprehensive social and economic assessment of the compensation system in the budgetary sphere of Ukraine allowed to identify its main disadvantages. The main of them are: low salaries rates in most sectors; insignificant inter-occupational wage differentiation; inadequate assessment of the work of leading specialists (or its absence and / or formal character); substantial inter-sectoral differentiation of salaries; non full use of intangible elements of the compensation system; limited inclusion in the compensation package of compensation and compensation formally fixed by collective agreements and industry agreements, etc.

The condition and features of the collective and contractual regulation of the compensation system in budgetary institutions are analyzed. It's carried out based on the current General Agreement, 15 branch agreements and 44625 collective agreements. The comparative analysis of sectoral agreements in the budgetary sphere has revealed the specificity of individual components of the compensation package in various sectors.

The conceptual principles of a compensation system forming in the budgetary sphere of Ukraine are proposed. They are based on the developed conceptual scheme of the compensation system formation.

In order to ensure the rationality of expenditures of the consolidated budget to finance the compensation package in the branches of the budgetary sphere, is proposed to use the method of socioeconomic normality. It is realized through compliance with the ratios in the growth rates of such indicators: the cost of the consolidated budget to finance the budgetary sphere; average salary; the minimum

wage level approved in the state; number of employees of the budgetary sphere; number of users of services in a certain branch of the budgetary sphere.

The organizational and economic mechanism of stimulation of employees of the budgetary sphere using the coefficient of labor quality (on the example of institutions of higher education) and methodical approaches for evaluating the results of labour of budget institutions is developed based on determining the coefficient of labour quality. It ensures flexibility, fairness and transparency of material reward of employees. It's proved that with the development and introduction of rating assessment of individual and collective results of activity in institutions of other branches of the budgetary sphere, which will reflect the specifics of these branches, the proposed approaches can be extended to the budgetary sphere of Ukraine as a whole.

The scientific and methodological recommendations for improving the conception of the compensation system in the budgetary sector institutions are given, due to the introduction of organizational and economic mechanism for stimulating employees using the coefficient of labour quality. The approaches to designing a compensation package in budget institutions are substantiated.

Keywords: compensation, reward, wages, budgetary sphere, compensation system, compensation policy, compensation package, social package, quality of labor, structural and logical model of a compensation system in the budgetary sphere, conceptual scheme of the compensation system in the budgetary sphere, organizational and economic workers incentive mechanism using the quality factor of labour.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Якименко К. П. Система стимулів до праці: світовий досвід та можливість використання в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2014. – Т. 1. – С. 432–435 (0,6 д.а.).

2. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2016. – Випуск 4 (24). – С. 406–411 (0,5 д.а.).

3. Якименко К. П. Зарубежный опыт становления мотивационного механизма в государственных структурах / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Випуск 4 (04). – Ч.2. – С. 55–59 (0,5 д.а.).

4. Якименко К. П. Оплата праці як базовий елемент компенсаційної системи в бюджетній сфері / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку. Сер. «Економіка». – Маріуполь, ДонДУУ, 2016. – Т. XVII, вип. 299. – С. 308–313 (0,5 д.а.).

5. Дороніна О. А. Теоретичні аспекти формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України / О. А. Дороніна, К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Держава та регіони – 2017. – № 2. – С. 57–61 (0,5 д.а / 0,25 д.а). *Особистий внесок здобувача полягає у наданні авторського бачення терміну «компенсаційна система» та розробці структурно-логічної моделі формування компенсаційної системи у бюджетній сфері.*

6. Остапченко К. П. Договірне регулювання компенсаційної системи в бюджетній сфері: стан та перспективи розвитку / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2018. – Випуск 3 (31). – С. 406–411 (0,6 д.а.).

7. Якименко К. П. Особливості реалізації функцій заробітної плати в



кризових умовах / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.– Маріуполь, 2015. – Випуск 2 (12). – Том 3. – С. 191–197 (*Index Copernicus та інші*) (0,55 д.а.).

8. Дороніна О. Сучасні підходи щодо формування компенсаційного пакету для працівників бюджетних установ / О. Дороніна, К. Остапченко // *Economic and Law Paradigm of Modern Society*. – 2018. – Issue 3. – С. 14–20 (0,6 д.а/ 0,3 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у розробці підходів щодо визначення коефіцієнту якості праці та обґрунтуванні складових організаційно-економічного механізму стимулювання працівників бюджетних установ з використанням коефіцієнту якості праці.*

9. Якименко К. П. Современная система мотивации труда / К.П. Якименко (К. П. Остапченко) // *Економічна теорія в умовах глобалізації економіки: Тези доповідей і виступів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Донецьк, 19–20 березня 2014 р.)*. – Донецьк : Юго-Восток, 2014. –С. 111–113 (0,2 д.а.).

10. Якименко К.П. Проблемы мотивации труда в Украине в условиях евроинтеграции / К.П. Якименко (К.П. Остапченко) // *Євроінтеграція економіки України: виклики та рішення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 20–21 лютого 2015 р.)*. – Дніпропетровськ, 2015. - С.14–17 (0,2 д.а.).

11. Якименко К. П. Проблеми формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України / К. П. Якименко (К.П. Остапченко) // *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: Праці Сімнадцятої Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Вінниця, 4–6 грудня 2017 р.)*. – Том 3 / Ред. кол. Хаджинов І. В. (голова) та ін. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – С. 222–224 (0,2 д.а.).

12. Якименко К. П. Стан та проблеми оплати праці у бюджетній сфері України / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: Праці*

Вісімнадцятої Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Вінниця, 24–25 квітня 2018 р.). – Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. – С. 350–352 (0,2 д.а.).

13. Якименко К. П. Диференціація заробітної плати у бюджетній сфері як індикатор справедливості компенсаційної системи / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Модернізація економіки країни в контексті соціальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 1 вересня 2018 р.). – Львів : ЛЕФ, 2018. – С. 56–60 (0,2 д.а.).

14. Остапченко К. П. Заборгованість з виплати заробітної плати як наслідок недофінансування бюджетної сфери / К. П. Остапченко // Сучасні проблеми економіки: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 жовтня 2018 р.). – К.: НАУ, 2018. – С. 189–191 (0,2 д.а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ.....	21
1.1 Розвиток компенсаційних теорій в еволюційній зміні економічних парадигм.....	21
1.2 Компенсаційна система: сутність та взаємозв'язок зі спорідненими категоріями .....	40
1.3 Теоретичні основи формування компенсаційної системи в бюджетній сфері.....	57
Висновки по розділу 1 .....	72
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ.....	74
2.1 Дослідження інституційно-організаційних основ формування компенсаційної системи в умовах реформування системи управління в бюджетній сфері України.....	74
2.2 Комплексна соціально-економічна оцінка компенсаційної системи в бюджетній сфері України.....	91
2.3 Особливості колективно-договірного регулювання компенсаційної системи в бюджетних установах .....	126
Висновки по розділу 2 .....	139
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	142
3.1 Концептуальні засади формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України.....	142
3.2 Науково-методичні рекомендації щодо удосконалення змістовного наповнення компенсаційної системи в установах бюджетної сфери .....	165
3.3 Підходи до проектування компенсаційного пакету в бюджетних установах .....	179
Висновки по розділу 3 .....	198
ВИСНОВКИ.....	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	206
ДОДАТКИ.....	228

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Компенсаційна система як складова соціально-економічної політики держави за будь-якого типу економічної парадигми є провідним інструментом впливу на трудову активність зайнятого населення. Підходи та принципи її формування, методи адміністрування визначають не лише вмотивованість працівників і результати їх діяльності, але й впливають на конкурентоспроможність національної економіки та обумовлюють рівень життя працюючих, їх задоволеність працею, а як результат – поведінку на ринку праці.

Одним з основних сегментів економіки України, який виконує соціально важливі функції та концентрує більше третини зайнятого населення, є бюджетна сфера. Формування компенсаційної системи в бюджетних установах є доволі специфічним процесом, що пояснюється особливостями їх фінансування, роллю в національній економіці та змістом праці. Бюджетна сфера традиційно в Україні є такою, що відрізняється проблемами в оплаті праці та заохоченні персоналу, а також низьким рівнем середньої заробітної плати. Останніми роками у окремих галузях бюджетної сфери реалізовано низку реформ, у тому числі тих, що змінили принципи та механізми визначення винагороди за працю. Однак, суттєвого покращання ситуації не відбулося, а, в окремих випадках, ще й поглибилася міжгалузєва та міжпрофесійна диференціація оплати праці, що призводить до зниження мотивованості працівників, погіршення якості їх праці, зростання плинності кадрів, неефективності використання бюджетних коштів. Отже, питання формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України є актуальними та потребують науково-практичного опрацювання.

Розвиток компенсаційних теорій, питання формування компенсаційного пакету, визначення окремих його складових, зокрема, оплати праці та формування її систем, практика використання матеріальних і

нематеріальних методів винагороди висвітлені у численних дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема М. Армстронга, Е. Лоуера, Д. Т. Мілковича, Д. М. Ньюмана, Р. Талера, Р. І. Хендерсона, С. І. Бабіної, О. М. Ветлужських, М. А. Волгіна, Ю. П. Кокіна, Б. Г. Мазманової, І. П. Поварич, Т. О. Соломанідіної, Г. В. Соломанідіна, Р. А. Яковлєва, О. А. Грیشнової, Т. П. Збрицької, О. А. Дороніної, М. Д. Ведернікова, В. Д. Лагутіна, Г. С. Лопушняк, А. В. Калини, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, І. С. Кизими, Г. Т. Кулікова, Г. В. Назарової, Л. К. Семів, М. В. Семикіної, С. О. Цимбалюк, Л. В. Шаульської.

Різні аспекти управління персоналом в бюджетних установах, у тому числі – й питання оплати праці та стимулювання персоналу знайшли відображення у роботах Н. П. Борецької, О. І. Васильєвої, Т. Є. Зерчанінової, Г. В. Кузибецької, С. А. Кузубова, Н. С. Морозюк, І. Г. Попової, О. В. Ручкіна, Т. Ю. Тонконог, О. Г. Устичевої, В. М. Щегорцової, Д. М. Ядранського та інших. Однак, формування нової людиноцентрованої парадигми та динамічні трансформаційні процеси в економіці, що впливають на відношення працівників до праці, їх мотивацію та трудову поведінку вимагають використання нових підходів до формування компенсаційної системи, у тому числі – з урахуванням галузевих особливостей прикладання праці. Вищевикладене визначає актуальність обраної тематики дослідження, визначає його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та поведінкової економіки (до 01.09.2017 р. – управління персоналом та економіки праці) Донецького національного університету імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України – держбюджетних тем «Регулювання соціально-економічного розвитку України: людський вимір» (номер держреєстрації 0111U008157, 2011–2015 рр.), у рамках якої вивчено особливості формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України; «Інтегрований розвиток територій:

кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), у рамках якої проведено дослідження регіональної диференціації оплати праці у бюджетній сфері та обґрунтовано роль компенсаційної системи бюджетної сфери у забезпеченні інтегрованого розвитку територій.

**Мета і задачі дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування компенсаційної системи у бюджетній сфері України.

Відповідно до мети в роботі поставлено і вирішено такі *задачі*:

дослідити розвиток компенсаційних теорій в еволюційній зміні економічних парадигм;

узагальнити підходи щодо тлумачення сутності поняття «компенсаційна система» та визначити її взаємозв'язок зі спорідненими категоріями;

систематизувати теоретичні основи формування компенсаційної системи в бюджетній сфері;

дослідити інституційно-організаційні основи формування компенсаційної системи в умовах реформування системи управління в бюджетній сфері України;

провести комплексну соціально-економічну оцінку компенсаційної системи у бюджетній сфері України;

проаналізувати особливості колективно-договірного регулювання компенсаційної системи в бюджетних установах;

запропонувати концептуальні засади формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України;

розробити науково-методичні рекомендації щодо удосконалення змістовного наповнення компенсаційної системи в установах бюджетної сфери;

обґрунтувати підходи до проектування компенсаційного пакету в бюджетних установах.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування та адміністрування компенсаційної системи в бюджетній сфері України.

*Предмет дослідження* – є теоретико-методичні та організаційно-інституціональні підходи до формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України в умовах її реформування.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертації є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з економічної теорії, економіки праці, менеджменту, управління персоналом. Для вирішення поставлених задач використано такі методи дослідження економічних явищ і процесів: *теоретичного узагальнення, порівняння, комплексного аналізу та синтезу, індукції і дедукції* – для визначення сутності та змісту поняття «компенсаційна система», дослідження еволюції компенсаційних теорій, розробки структурно-логічної моделі формування компенсаційної системи у бюджетній сфері; *структурно-логічного аналізу* – для побудови логіки та структури дослідження; *системного аналізу* – для розробки концептуальних засад формування компенсаційної системи у бюджетній сфері та обґрунтування напрямів удосконалення її змістовного наповнення; *монографічний метод* – для визначення особливостей компенсаційної системи в бюджетній сфері; *методи статистичного та порівняльного аналізу* – для оцінки показників, що характеризують сучасний стан та тенденції розвитку компенсаційної системи в бюджетній сфері України та вивчення особливостей її колективно-договірного регулювання; *методи економіко-математичного моделювання та прогнозування* – для моделювання впливу чинників на розмір заробітної плати в окремих галузях бюджетної сфери (освіті, охороні здоров'я) та визначення прогнозного рівня середньої заробітної плати в цих галузях; *графічний* – для наочного подання положень дисертації.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, офіційні матеріали органів державної влади (Міністерства соціальної політики, Міністерства освіти та науки,

Міністерства охорони здоров'я), дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методологічних основ та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування компенсаційної системи у бюджетній сфері України. Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

*вперше:*

розроблено концептуальні засади формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, а саме на основі дослідження положень сучасних компенсаційних теорій та з урахуванням специфіки зайнятості у бюджетній сфері запропоновано *концептуальну схему формування компенсаційної системи у бюджетній сфері*, що містить інструменти та принципи формування компенсаційної системи та її складових, визначає її функції та створює сприятливе мотиваційно-компенсаційне середовище, яке забезпечуватиме гідну компенсацію трудових зусиль працівників бюджетної сфери та їх активне спонукання до покращання якості праці й досягнення організаційних цілей;

*удосконалено:*

структурно-логічну модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері за рахунок упорядкування та уточнення етапів її формування (діагностика мотиваційних потреб персоналу; змістовне наповнення компенсаційного пакету; визначення ресурсних джерел для заохочення працівників; визначення структури компенсаційного пакету; визначення розміру складових компенсаційного пакету), врахування специфічності зайнятості у бюджетній сфері та факторів, що визначають конструкцію компенсаційного пакету;

організаційно-економічні засади матеріального стимулювання працівників бюджетної сфери, що, на відміну від існуючих підходів,



ґрунтуються на комплексному оцінюванні якості праці, а саме розроблено *організаційно-економічний механізм стимулювання працівників закладів вищої освіти з використанням коефіцієнту якості праці*, що базується на щорічному рейтингуванні викладачів, наукових співробітників та підрозділів і складається з п'яти блоків: нормативно-інформаційного, організаційно-методичного, фінансового, розрахунково-аналітичного, моніторингового. Запропонований механізм може бути адаптований і для інших галузей бюджетної сфери та сприятиме раціональному витрачання бюджетних коштів на стимулювання персоналу й підвищенню рівня мотивованості працівників;

методичні підходи щодо оцінювання результатів праці персоналу бюджетних установ на основі визначення *коефіцієнту якості праці* (на прикладі закладів вищої освіти), що на відміну від наявних передбачають комплексне оцінювання результатів праці на основі їх бального виміру за трьома напрямками: оцінка поточної результативності, зовнішня оцінка, оцінка кваліфікаційних досягнень та дозволяють забезпечити гнучкість, справедливість та прозорість механізмів матеріальної винагороди працівників;

*дістали подальшого розвитку:*

понятійно-категоріальний апарат дослідження, а саме, на основі вивчення еволюції компенсаційних теорій та систематизації теоретико-методологічних підходів до трактування базових категорій компенсаційного менеджменту, надано авторське визначення категорії *компенсаційна система*, яку пропонується розглядати як компонент системи управління людськими ресурсами на відповідному рівні (організаційному, галузевому, секторальному, національному), що представляє собою комплекс взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційно-економічних та змістовних складових, які спрямовані на обґрунтування стратегічних та поточних задач, структури та наповнення компенсаційного пакету, визначення ресурсного забезпечення компенсацій персоналу з метою

забезпечення якості його трудового життя та зацікавленості у покращанні результатів праці;

компонентна структура компенсаційної системи бюджетної сфери в Україні за рахунок систематизації складових компенсаційного пакету в окремих галузях бюджетної сфери та виокремлення, на відміну від існуючих підходів, трьох блоків компонент: *відтворювально-компенсуючих* (основна заробітна плата, доплати, забезпечення робочим одягом та взуттям, надання житла або його часткова оплата, компенсація транспортних витрат, оплата мобільного зв'язку, компенсація витрат на харчування та ін.), *стимулюючих* (надбавки, премії, бонуси, надання різних видів допомоги для продовження освіти; некомпенсаційні (нематеріальні) винагороди: подяки, грамоти, нагороди тощо) та *соціального пакету* (пенсійне страхування, медичне страхування, страхування життя, оплачувані відпустки та дні непрацездатності, різні види матеріальної допомоги, грошові виплати на родину та дітей співробітників; подарунки до свят; надання додаткового вільного часу та ін.), що дозволить оптимізувати структуру компенсаційної системи та забезпечити застосування адресно-цільового підходу до формування компенсаційного пакету.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що основні положення, викладені у дисертації, доведено до рівня конкретних рекомендацій, спрямованих на формування компенсаційної системи у бюджетній сфері України, яка сприятиме повноцінному задоволенню інтересів усіх її суб'єктів.

Рекомендації та пропозиції, викладені в дисертації, використано у практичній діяльності: Департаменту з управління державною власністю Міністерства аграрної політики та продовольства України (довідка № 37-27-16/9229 від 06.04.2017 р.) – концептуальні засади формування компенсаційної системи на підприємствах, в організаціях та установах бюджетної сфери, рекомендації щодо формування компенсаційного механізму працівників бюджетних установ; Департаменту охорони здоров'я

Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 03/1882 від 15.11.2018 р.) – пропозиції щодо формування компенсаційного пакету працівників бюджетних установ; Первинної профспілкової організації Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (довідка № 25/14 від 20.06.2017 р.) – пропозиції щодо запровадження в закладах вищої освіти системи стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці, що базується на щорічному рейтингуванні викладачів, наукових співробітників та підрозділів;

Результати досліджень також використовуються у навчальному процесі у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Економіка праці та соціально-трудова відносина» та «Мотивування персоналу» (довідка № 1149/01-08/01.1.3 від 27.06.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретичних, науково-методичних та практичних положень щодо формування компенсаційної системи в бюджетній сфері. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, які опубліковані у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження доповідались і отримали схвалення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Економічна теорія в умовах глобалізації економіки» (м. Донецьк, 2014 р.), «Євроінтеграція економіки України: виклики та рішення» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.), «Проблеми розвитку соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 2016, 2017 рр.), «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2018 р.), «Модернізація економіки країни в контексті соціальних

викликів» (м. Львів, 2018 р.), «Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, 2018 р.).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 14 наукових робіт загальним обсягом 5,55 д.а., з яких особисто автору належить 5,0 д.а., у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях (із них 1 – у співавторстві), 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз (із них 1 – у співавторстві), 6 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 244 сторінки. Робота містить 19 таблиць, з них 7 таблиць займають 8 повних сторінок, 23 рисунки, з них 6 рисунків займають 6 повних сторінок, 7 додатків на 17 сторінках, список використаних джерел із 193 найменувань на 22 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 191 сторінку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ

### 1.1 Розвиток компенсаційних теорій в еволюційній зміні економічних парадигм

Формування сучасної компенсаційної системи є складним, послідовним та багатоетапним процесом, який, по-перше, пов'язаний з еволюційними змінами уявлень про роль людини у суспільстві та економічній системі; по-друге, віддзеркалює тенденції, що відбуваються у соціально-економічній та суспільній сферах; по-третє, ґрунтується на здобутках попередніх етапів та припускає можливість як еволюційного, так і революційного розвитку окремих елементів компенсаційної системи. Виходячи з цього, дослідження теоретико-методологічних основ формування компенсаційної системи логічно починати з вивчення розвитку компенсаційних теорій, які розкривають підходи до вивчення сутності компенсацій і визначають основні принципи компенсації витрат праці та заохочення працюючих.

Генезис будь-якої науки відбувається як зміна парадигм, тобто концептуальних схем, які протягом певного періоду визнаються науковим товариством в якості підґрунтя його практичної діяльності та теоретичних пошуків [1, с. 19]. Проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи наукових категорій, що описують компенсації, винагороди та мотивацію, однак лише з кінця ІХХ – початку ХХ століття розпочався пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу [2, с. 8].

На початку ХХ ст. виникло поняття «економічна людина», а роль матеріальної винагороди визнавалась провідною у стимулюванні працівників. У той же час, науковцями досліджено, що люди мають різне відношення до грошей, що формує різний стимулюючий вплив винагороди. На основі цих напрацювань вже на початку 20-х років ХХ ст. доведено, що існують більш впливові важелі на трудову активність людини, а ніж заробітна плата [3, с. 15].

Безпосередньо компенсаційними теоріями, що поглиблюють попередні напрацювання людства щодо мотивування та заохочення певного типу поведінки людини, зокрема у процесі праці, економічна наука збагачується з моменту виникнення у системі суспільних відносин інституту найманої праці на етапі формування індустріальної парадигми. Отже, акцентуємо особливості цього етапу суспільного розвитку та охарактеризуємо базові теорії, що сформувалися у цей період та мали за мету описати підходи до компенсацій та винагородження працівників. Зазначимо, що історично термінологія та теоретичні основи компенсацій були сформовані у зарубіжній практиці управління, отже засновниками компенсаційних теорій, що узагальнено та проаналізовано у цьому підрозділі дисертації є виключно зарубіжні науковці. Науковий доробок вітчизняних дослідників буде представлено у п. 1.2 роботи у контексті вивчення сучасного понятійно-категоріального апарату дослідження.

Сучасні дослідники при вивченні питання розвитку наукових підходів до винагороди працівників, стимулювання та оплати їх праці обирають доволі схожі підходи щодо групування теорій та обґрунтування їх хронологічності та наступності. Однією з найбільш ґрунтовних та комплексних є розробка Р. Хендерсона, який виділяє п'ять груп теорій (соціального заробітку, контрольованих заробітків, виправданих заробітків, економічної поведінки, організаційні економічні теорії) та три рівня їх впливу: макрорівень, мікрорівень і мікро-мікрорівень [4]. П'ять груп теорій представлені дослідником в хронологічному порядку і відображають картину

розвитку протягом століть наукових теорій, які вплинули на теорію і практику компенсаційного менеджменту [4].

Українська дослідниця Цимбалюк С. О. у своїй монографічній праці досліджує еволюцію розвитку теорії розподільних відносин, зазначаючи, що поняття «винагорода за працю» виникло одночасно з поняттям праця. У своєму дослідженні вона аналізує основні теорії, що суттєво вплинули на розвиток теорії та практики винагороди за працю (від теорій соціального заробітку до концепції «сукупної винагороди»), приймаючи за основу модель теорій, розроблену Р. Хендерсоном, та надає оцінку потенціалу використання основних положень цих теорій з погляду формування сучасної компенсаційної політики [5].

Продовжуючи ці дослідження, український дослідник І.В. Шостак у своїй роботі приділяє увагу розвитку теорій стимулювання, науковець досліджує послідовну зміну теорій від теорій соціального заробітку до теорій організаційного заробітку, розподіляючи їх вплив на макро- та мікрорівнях [6].

Колектив науковців Львівської політехніки акцентує своє дослідження на історичних віхах розвитку мотиваційних рушіїв у ставленні до праці та зауважує, що у сучасному мотиваційному інструментарії необхідно враховувати професійні інтереси та диференційований підхід до стимулювання праці [7, с. 128–129].

Н. А. Салова досліджує еволюцію розуміння поняття «винагорода» [8, с. 605] з початку ХХ ст. до теперішнього часу, порівнюючи його сутність із поняттям «компенсація». Дослідниця робить висновок, що за останнє століття досить різко змінилось розуміння поняття «винагорода за працю». У результаті реалізації своєї здатності до праці найманий працівник, окрім заробітної плати, отримує низку інших вигід, благ, винагород, які виходять за межі поняття «заробітна плата» як винагороди за виконану роботу [8, с. 606]. Л. П. Дитко концентрується на вивченні підходів до встановленні гідної винагороди за працю – від справедливого заробітку як мінімуму життєвих

коштів до компенсаційної моделі оплати праці, що базуватиметься на компетентнісному підході [9, с. 287].

В. М. Лукашевич та С. А. Хомич висвітлюють розвиток методів винагороди персоналу в системі теорій управління персоналом починаючи від напрацювань класичної школи (винагорода персоналу розцінюється як ціна послуг, що надаються; ідея полягає в отримванні справедливої заробітної плати за свою працю, що в однаковій мірі стосуються як звичайних робітників, так і керівників) до концепції соціальної відповідальності Ч. Бернарда, згідно якої до основних типів загальних стимулів належать привабливість роботи, умови праці, можливість відчувати особисту участь, можливість спілкування з іншими і отримання підтримки [10, с. 56–57].

Л. К. Семів досліджує перехід від класичних до постіндустріальних теорій мотивації праці. Дослідниця виділяє групи теорій, які показують сутність процесу еволюції трудової мотивації (доіндустріальна, індустріальна, постіндустріальна (соціальна, творча)) та виділяє фактори мотивації, що є актуальними для досліджуваних теорій [11, с. 122–124].

У роботі А. В. Калини та О. А. Дороніної досліджено еволюцію характеристик категорії «мотивація» та питання розвитку теорій стимулювання праці [12, сс. 58–59, 184–191].

Узагальнюючи напрацювання зазначених дослідників, вважаємо, що еволюцію компенсаційних теорій та поглядів на винагородження персоналу доцільно дослідити у контексті зміни суспільних парадигм з індустріальної до постіндустріальної, що пов'язано не лише з розвитком наукових підходів до визначення винагороди за працю, але з самим змістом праці та зміною уявлення про роль людини в суспільстві та у процесі праці.

Для індустріального суспільства (60–90-ті роки XVIII ст. – початок XX ст.) була властива розвинута та складна система розподілу праці за умов його спеціалізації, масове виробництво товарів для широкого вжитку, машинізація і автоматизація виробництва і управління, науково-технічна



революція [13]. Соціальний прогрес еволюціонує від аграрного суспільства до передового промислово-розвинутого суспільства. Саме тоді стали складатися ринкові відносини, політична і соціальна рівність, правова держава, прогрес, толерантність, фундаментальні права людини, універсальні цінності. Е. Гелнер зазначає, що індустріальне суспільство – це єдине суспільство, саме існування якого засноване на тривкому і безперервному зростанні, на безупинному і очікуваному вдосконаленні. Найприйнятніший спосіб суспільного контролю в такому суспільстві – суцільний підкуп, гарантія матеріального добробуту за відмову від соціальної агресії. У сфері праці у цей період формується складна система поділу праці, чого потребує висока продуктивність [14].

Індустріальний період також може бути охарактеризований через підпорядкування праці капіталу, зростання доходів робітників, посилення ролі мотиваційних чинників, що спровокувало становлення постіндустріального типу мотивації [11, с. 125].

Безумовно, ці нові риси суспільства знаходять своє відображення у компенсаційних теоріях, які починають розвиватися з *теорій трудової вартості* (У. Петті, А. Сміт, Д. Рикардо). Основи трудової вартості заклав у своєму вченні про природну ціну англійський економіст У. Петті. На його думку, природна ціна – це і є вартість товару. Дослідник розглядає працю як джерело вартості, а величину вартості визначає витратами робочого часу. Але, на думку У. Петті вартість створює тільки та праця, яка витрачається на видобуток благородних металів (золота та срібла). Інші ж товари самі по собі не мають вартості й отримують її тільки через те, що вони прирівнюються до певної кількості грошей. Заробітну плату він розуміє як ціну праці, величина якої визначається вартістю засобів існування. Він був прихильником мінімальної заробітної плати, яка б забезпечувала лише фізіологічний прожитковий мінімум, щоб примусити робітників працювати [15, с. 113].

На відміну від свого попередника, А. Сміт вважав, що вартість створюється будь-якою працею, а не тільки працею, витраченою на

видобуток золота чи срібла. Величина вартості, за А. Смітом, визначається робочим часом, що вимірює працю, витрачену на виготовлення конкретного товару. При цьому, як він вважав, конкретна форма праці не має значення. Але А. Сміт припускався і помилкового визначення вартості як такої, яка складається із заробітної плати, прибутку і ренти. Саме вони, за цим його визначенням, є першоджерелами вартості. Поряд із цим А. Сміт доводив, що вартість можна визначити працею, що купується. Іншими словами, та кількість праці, що міститься в товарі (тобто його вартість) дорівнює тій праці, яку можна купити за цю вартість. Отже, він зводив усю уречевлену в товарі працю до живої праці [15, с. 114; 16].

Трактуючи заробітну плату як винагороду за працю, А. Сміт відрізняв її від доходу простого товаровиробника, зазначаючи, що наймані робітники отримують не повний продукт своєї праці, а лише частину вартості, яку їх праця додає до вартості сирого матеріалу. Інша частина вартості становить прибуток власників капіталу. Аналізуючи фактори, які визначають рівень заробітної плати, А. Сміт підкреслював малоприматність теорії прожиткового мінімуму, аргументуючи це тим, що останній є найнижчою нормою, сумісною з простою людяністю. Вчений відстоював необхідність підвищення заробітної плати як доходу переважної більшості членів суспільства [17, с. 86; 18].

Д. Рікардо вважав, що вартість не визначається витратами індивідуальної праці, і через те всі однакові товари мають однакову вартість. Він припускав, що вартість товарів дорівнює вартості доходів, тобто заробітній платі, прибутку і ренти. Але, на відміну від А. Сміта, для якого доходи є першоджерела вартості, для Д. Рікардо вона (вартість) лише розпадається на ці доходи [15, с. 114]. Заробітну плату вчений визначав як дохід робітника, плату за працю. Він наголошував на тому, що праця, як і будь-який інший товар, має: «природну» ціну, необхідну для того, «щоб робітники мали можливість існувати і продовжувати свій рід без збільшення або зменшення їх чисельності»; «ринкову» ціну, яка «дійсно сплачується... в

силу природного співвідношення між пропозицією і попитом: праця дорога, коли вона рідкісна, і дешева, коли є у надлишку» [16; 17, с. 99]. Розвиваючи погляди А. Сміта, Д. Рикардо вважав, що заробітна плата зводиться до вартості засобів існування працівника та його родини, проте, на відміну від А. Сміта, зазначав, що заробітна плата утримується у жорстких межах прожиткового мінімуму через дію так званого природного закону народонаселення [16; 19].

На основі цих напрацювань відомим політекономистом *К. Марксом* розробляється власна *теорія трудової вартості*. Саме він розробив вчення про двоїстий характер праці і довів, що конкретна праця створює споживчу вартість, а абстрактна праця є першоджерелом вартості [15, с. 114]. Розвиваючи теорію трудової вартості К. Маркс [20, с. 203]:

вважав, що єдиним джерелом вартості є праця, а точніше соціально визначена людська діяльність. Величина вартості товару вимірюється суспільно необхідним часом, затраченим на його виробництво. Отже, згідно із законом вартості всі товари обмінюються на основі вартості, яка в них міститься;

ввів поняття «ціна виробництва» як форму існування вартості. Ціна як грошове вираження вартості товару відхиляється від останньої під впливом коливань попиту і пропозиції;

зазначав, що у процесі реалізації товару відбувається роздвоєння вартості на споживну (відображає його корисність) і мінову вартість (у формі мінової вартості), в основі якого лежить двоїстий характер праці, втіленої у товарі (конкретна праця створює споживну вартість, абстрактна праця створює мінову вартість);

зазначив, що вартість товару визначається не кількістю робочого часу, затраченого на його виробництво, а часом на його відтворення.

При обґрунтуванні теорії додаткової вартості К. Маркс вводить поняття товару «робоча сила» як сукупності фізичних і духовних здібностей людини, який, як і будь-який інший товар, має дві властивості: вартість, яка

визначається робочим часом, необхідним для його відтворення, і споживну вартість – визначається вартістю, яку вона створює.

На відміну від представників класичної політичної економії (У. Петті, А. Сміта, Д. Рикардо), які під заробітною платою розуміли плату за працю, К. Маркс трактує заробітну плату як результат обміну найманого робітника з капіталістом за продаж робочої сили. Зарплата є перетвореною формою вартості та ціни робочої сили, еквівалентною ціні засобів, необхідних для її відтворення (утримання робітника і членів його родини). Рівнями виміру її величини слугують номінальна і реальна заробітна плата [20, с. 207].

Основна ідея *теорії виробничих факторів Ж.-Б.Сея* полягає у тому, що в процесі виробництва беруть участь три фактори: праця, земля, капітал. Праця є одним з факторів виробництва, що створює лише частину вартості суспільного продукту і повністю привласнює цю частину. Тому, відповідно до цієї теорії, розмір заробітної плати безпосередньо визначається рівнем продуктивності праці і збільшується з його зростанням [16]. Надалі теорія «факторів виробництва» була модернізована Дж. Б. Кларком в теорію «граничної продуктивності», що вже хронологічно корелюється з переходом до постіндустріальної парадигми суспільного розвитку.

*Теорія «фонду заробітної плати» (І. Бантам, Т. Мальтус, Дж. Міль)* наголошує на тому, що заробітна плата є складовою капіталу, яким розпоряджається підприємець. Вона є постійною величиною, оскільки кількість життєвих засобів, які можна придбати за цей капітал (заробітну плату), обмежена природою й становить стабільну та відокремлену частину національного багатства. «Фонд заробітної плати» розглядається як величина, яка визначена до початку виробництва. Збільшити фонд за рахунок додаткового залучення прибутків неможливо, оскільки в такому разі капіталісти будуть позбавлені частини фонду, що належить їм, і втратять стимул для подальшого розвитку виробництва [5, с. 61].

Відповідно до цієї теорії, капіталісти авансують зі свого капіталу певну суму на покупку «праці», або «фонд» заробітної плати. Тому, розмір середньої

заробітної плати залежить від величини цього фонду та від кількості робочих. Низький рівень заробітної плати пояснюється занадто швидким збільшенням робочого населення і незмінністю «фонду» заробітної плати, що визначається «природними» чинниками. Оскільки пропозиція праці зростає, а попит на працю, який визначається «фондом» заробітної плати, залишається без зміни або зростає повільніше, ніж робоче населення, то відповідно до даної теорії неможливо нібито саме підвищення заробітної плати [16, 19].

Важливий висновок з теорії «фонду заробітної плати», на якому наголошує Цимбалюк С. О., полягає у тому, що компенсаційна політика не повинна підірвати економічної здатності підприємства. Перш ніж запроваджувати на підприємстві певні виплати та винагороди, керівництво має зробити ретельні розрахунки, обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх запровадження. Це стосується насамперед необов'язкових, не передбачених законодавством виплат і винагород. Запровадження чи збільшення розміру певних виплат (добровільного характеру), а згодом їх скасування спричинить невдоволення працівників компенсаційною політикою, зниження їхньої мотивації [5, с. 73].

Постіндустріальний період відрізняється неподільністю економічного та соціального простору, виникненням та розвитком постіндустріального механізму мотивації до праці, самоактуалізацією працівників. У той же час, слід зазначити, що перехід від одного до іншого типу суспільства, економіки та зміна соціальних цінностей не означає, що теорії індустріального періоду повністю зникають [11, с. 125].

Упродовж останніх століть (після промислової революції) роль людини в організації та в економіці держави істотно змінювалася, унаслідок чого розвивалися, уточнювалися й теорії управління людьми, які пройшли шлях від теорій управління трудовими ресурсами до теорій управління людськими ресурсами [21, с. 27]. Науковці зазначають, що розвиток змісту понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» відбувався за наступними ключовими аспектами [22, с. 209]:

від вузької спеціалізації і органічної відповідальності за отриману роботу до широких професійних і посадових форматів;

від спланованого кар'єрного шляху до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за власний розвиток;

від контролю за проблемами, з якими стикаються працівники до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;

від закритого розгляду фактору успіху, вакантних робочих місць і відбору спеціалістів до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, вакансій і шляхів їх заповнення.

Якісно по-новому ця роль визначається у постіндустріальному (інформаційному) суспільстві. На наступному етапі розвитку, на вимогу нової – постіндустріальної парадигми (з початку ХХ ст.), управління людськими ресурсами трансформується в управління людським капіталом та знаннями як чинниками конкурентоспроможності на всіх рівнях управління. Людина стає основним джерелом прибутку, тому підвищуються витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці [22, с. 210]. Утверджується філософія, згідно з якою людина не просто головний виробничий ресурс, а й найбільша цінність і мета розвитку економіки [2, с. 9]. Відповідні зміни у баченні ролі людини знаходили своє відображення й у еволюції компенсаційних теорій. У науковій літературі висвітлюється нова концепція – управління людиною. Істотна відмінність концепції управління людиною від інших концепцій полягає в тому, що в першому випадку управлінський вплив концентрується на створенні внутрішнього та моніторингу зовнішнього середовища, які регламентують і мотивують дії працівника, а в другому – кадровий менеджмент, перш за все покликаний сформувати організаційну культуру, що включає цілі, цінності і норми, що лежать в основі спільної діяльності людей і сприймаються ними як власні [10, с. 62].

Перехід від традиційної (індустріальної) до нової (постіндустріальної) економіки супроводжується зміною мотивів економічної поведінки людини. О. А. Грішнова зазначає, що суттєве переважання матеріальних мотивів трансформується у збільшення вплив негрошових чинників: інтересу до роботи, визнання, успіху, можливостей для розвитку, додаткового вільного часу, гнучкого графіка, комфортних умов роботи тощо [23, с. 58].

А. Колот та О. Кравчук наголошують, що в умовах нової економіки змінюється не тільки роль людини, але й відбуваються принципово нові зміни в статусі, можливостях, мотивації, цінностях людини, і передусім людини економічно активної [24, с. 6]. Процеси створення, поширення і використання знань, носієм яких є творча, креативна, інноваційно орієнтована особистість, неможливі без відповідної моральної, етичної компоненти, без формування атмосфери довіри, толерантності, високоетичних відносин [24, с. 7]. Отже, у змісті компенсаційних теорій в умовах постіндустріальної (нової) економіки відбувається відповідна зміна акценту.

Вважаємо, що найбільш характерними та популярними теоріями нового етапу розвитку економіки та суспільства є теорія граничної продуктивності (Дж. Б. Кларк), теорія рівноважної ціни (А. Маршалл), концепція регульованої заробітної плати (Дж. М. Кейнс), концепція людського капіталу (Г. Беккер, Б. Вейсброд, Л. Хансен, Т. Шульц). На основі вивчення літературних джерел визначимо відмітні риси цих теорій та проведемо їх зіставний аналіз з точки зору зміни погляду на тлумачення заробітної плати як основного елементу компенсаційної системи.

Науковий доробок Дж. Б. Кларка, який поглибив теорію виробничих факторів, полягає у тому, що він розглядає чотири фактори виробництва, виділяючи діяльність підприємця. Сформульована ним *теорія граничної продуктивності* розглядає заробітну плату як плату за працю, величина якої наближається до рівня, рівного граничному продукту, створеного робітником. Отже, дослідник визначає заробітну плату як плату, що дорівнює

повному продукту праці, який встановлюється відповідно до «граничної продуктивності» робочого при найгірших умовах виробництва [25, с. 165].

А. Маршал, засновник неокласичної економічної школи, сформулював *концепцію рівноважної ціни* як результат взаємодії попиту та пропозиції. На його думку, ціна товару або грошові витрати виробництва забезпечують компенсацію страждань і негативних емоцій суб'єктів виробництва. А. Маршал вважав, що для працівника такою компенсацією за втому і необхідність витратити фізичні та розумові зусилля в процесі трудової діяльності є заробітна плата [26, с. 31]. Отже, в цій теорії постіндустріальної парадигми чітко прослідковується суто компенсаційний характер заробітної плати.

Акцент на макроекономічний аспект заробітної плати як елемент державної соціальної політики зроблено у *теорії регульованої заробітної плати*, розробником якої став англійський економіст Дж. Кейнс. Сутність його концепції полягає в тому, що при незмінному рівні техніки, організації та засобів виробництва обсяг виробництва знаходиться у зворотньому відношенні до рівня реальної заробітної плати. Забезпечити зростання зайнятості можна тільки шляхом зниження реальної заробітної плати. Отже, саме тому, на думку Дж. Кейнса, регулювання заробітної плати є дієвим засобом у боротьбі з безробіттям. Дж. Кейнс зауважував, що відкритий перегляд грошової заробітної плати може викликати сильний опір з боку робітників і неможливо буде уникнути соціальних потрясінь. Він рекомендував державі проводити жорстку політику «заморожування і стримування» номінальної заробітної плати у несприятливі періоди, бо її зростання веде до зростання товарних цін [20]. Таким чином, можна зауважити, що концептуальні напрацювання Дж. Кейнса хоча й були орієнтовані на вирішення важливих макроекономічних проблем соціального характеру, апріорі робили неможливим виконання заробітною платою стимулюючої функції компенсаційної системи, оскільки її розмір знаходився



під жорстким державним регулюванням, а не залежав від фактичних результатів роботи працівників.

На думку науковців, до якої слід доєднатися, серед сучасних зарплатно-компенсаційних теорій важливе місце посідає *концепція людського капіталу* (Г. Беккер, Б. Вейсброд, Л. Хансен, Т. Шульц). В умовах ринкової економіки, людина намагається реалізовувати стратегію економічної поведінки та прагне прийняти такі рішення, що будуть максимізувати корисність прийнятих рішень.

Концепція людського капіталу (60-ті роки ХХ ст.) визнає продуктивні якості та характеристики людини особливою формою капіталу на підставі того, що їх розвиток потребує значних витрат часу і матеріальних ресурсів, і що вони, подібно фізичному капіталу, забезпечують своєму власнику грошовий дохід. Теорія людського капіталу відображає переорієнтацію економічної науки з проблем використання робочої сили на проблеми створення якісно нової робочої сили в умовах постіндустріального суспільства. Людський капітал як фактор виробництва хоча і близький до поняття «робоча сила» по складу витрат, але не зводимо до нього за структурою, величиною і ефективністю, оскільки являє собою вищий щабель розвитку робочої сили як здатності до праці, що включає крім простою і складною (тобто кваліфікованої) робочої сили, творчу компоненту [27].

Обсягом вкладень в людський капітал теорія людського капіталу пояснює диференціацію в рівнях заробітної плати працівників. Різний обсяг придбаного або наявного з народження людського капіталу у працівників призводить до того, що вони відрізняються один від одного. Одним із наслідків є те, що в будь-який момент часу робоча сила складається з деякого числа неконкурентних груп. Відмінності між такими неконкурентними групами складаються в здібностях і тип, кількість та якість освіти працівників. У короткостроковій перспективі така неоднорідність людського капіталу породжує диференціацію заробітної плати, пов'язану з різною продуктивністю працівників. У довгостроковому періоді люди можуть

переходити і пересуватися з однієї неконкурентною групи в іншу, роблячи інвестиції в людський капітал [28].

Отже, виходячи зі змісту теорії людського капіталу, заробітна плата – це компенсація доходу, яку працівник, як власник робочої сили, отримує в залежності від обсягу інвестицій, вкладених у формування її якості. Обсяг компенсацій обумовлений декількома складовими. Перша складова – це середній сформований в суспільстві рівень споживання матеріальних благ виходячи зі ступеня розвиненості його продуктивних сил. Друга складова – це відповідність робочої сили вимогам сегмента ринку, на якому функціонує організація; третя складова являє виплати, пов'язані з ефективністю використання людського капіталу, це так звана змінна заробітна плата, яка виступає у вигляді відсотка на людський капітал [29].

Іншими словами, теорія передбачає, що заробітна плата працівника з певним рівнем освіти складається з двох частин: одна – це те, що він отримав би при нульовому рівні освіти, а друга – це дохід на освітні інвестиції [25, с. 169]. Таким чином, розглядаючи робочу силу як капітал, а працівників – як носіїв людського капіталу, заробітна плата відповідно до концепції людського капіталу є формою компенсації унікальних якостей певного людського капіталу та винагородою (доходом) за його використання у трудовому процесі. Якщо виходити з тлумачення людського капіталу, наданого Г. Беккером (людський капітал формується за рахунок інвестицій в людину [28]), то заробітну плату в структурі компенсаційної системи можна розглядати також як засіб окупності інвестицій в людський капітал.

На основі положень теорії людського капіталу науковцями зроблено наступні висновки щодо розвитку теорії компенсацій [30]:

1. Конкурентні переваги організації забезпечуються якістю людських ресурсів. Це обумовлює створення систем компенсацій, спрямованих на підтримку і розвиток людського капіталу відповідно до цілей і завдань бізнесу.

2. Механізми розробки систем компенсацій повинні забезпечувати диференціацію обсягів і видів компенсацій працівникам залежно від якості їх людського капіталу та результатів праці.

Таким чином, дослідження розвитку змісту компенсаційних теорій при переході від індустріальної до постіндустріальної парадигми та узагальнення напрацювань зарубіжних і вітчизняних дослідників у сфері винагород й компенсацій дозволяє визначити основні риси їх еволюції (рис. 1.1).

Зазначимо, що серед досліджуваних компенсаційних теорій достатньо міцні позиції посідає теорія компенсаційних відмінностей у заробітній платі або гедоністична теорія. Згідно з нею працівник прагне максимізувати свою корисність, обираючи місце роботи. Під час вибору ураховуються не лише грошові, а й негрошові аспекти робочого місця, позитивні та негативні аспекти, стосовно яких працівник має певні пріоритети. Це означає, що за однакового рівня заробітної плати працівник віддає перевагу роботі у того роботодавця, де умови та інші характеристики роботи, на його думку, є кращими. Роботодавець, у якого характеристики праці виявляються гіршими, змушений компенсувати їх шляхом підвищення заробітної плати. Працівник відповідно до своїх пріоритетів може вибирати робочі місця, котрі пропонують підприємства, максимізуючи при цьому свою корисність [31].

Зауважимо, що на сучасному ринку праці практична дія зазначених теорій може суттєво трансформуватися, оскільки за умови розвитку постіндустріальної парадигми та формування цифрової економіки, в суспільстві формується нова генерація працівників інтелектуальної (творчої) праці, які при виборі робочого місця віддають перевагу не рівню заробітної плати, а змісту праці, комфортним умовам роботи, рівню соціальної відповідальності роботодавця та іншим нематеріальним факторам. Однак, для значної частини економічно активного населення (особливо у віці старше середнього та з невисоким рівнем доходів та життя) ефект гедоністичних компенсаційних теорій продовжує залишатися актуальним.



Рис. 1.1. Еволюція компенсаційних теорій відповідно до зміни економічної парадигми

Акцентовано, що сучасні компенсаційні теорії пов'язані з розвитком концепції поведінкової економіки та пояснюють підходи до формування системи компенсацій з урахуванням ірраціональності поведінки людини.

Головними відмінностями сучасної економічної парадигми, на думку науковців, є такі: економічна наука повинна стати не наукою про вибір, а наукою про контракт; заперечення принципу оптимізації – господарючі суб'єкти трактуються не як максимізатори (мінімізатори) цільової функції, а як ті, що слідуєть формальним і неформальним правилам поведінки і соціальним нормам; заперечення «раціональної людини», що керується у господарській діяльності виключно корисністю; врахування величезного впливу на поведінку економічних суб'єктів «соціальних інститутів»: моралі, філософії, мистецтва тощо [1, с. 24].

Економічні теорії поведінки почали розвиватися у другій половині ХХ ст. і були пов'язані з розвитком теорій на мікрорівні, до складу яких входять теорії економічної поведінки та організаційні економічні теорії. В першій групі теорій структура і розмір оплати та стимулювання праці залежить від специфіки діяльності в певній галузі, в другій – специфіки діяльності і управління персоналом на певному підприємстві [6]. Х. Лейбенштейн ввів поняття Х-ефективності, яка характеризує ситуацію, при якій «відсутня мінімізація повних витрат фірми, у т.ч. на оплату праці найманих працівників, оскільки фактичний обсяг виробництва при заданих ресурсах нижче максимально можливого рівня» [32, 33], причому на структуру компенсаційного пакета суттєво впливає продуктивність, особистісні якості працівника і система менеджменту, існуюча на підприємстві. Додаткові обсяги продукції можна отримати через оптимізацію внутрішніх процесів.

Теорія *недостатньої оптимізації*, розроблена Гербертом А. Саймоном, стверджує, що менеджери працюють, обмежуючись доцільністю, при цьому, обґрунтування розміру компенсації працівникам за виконану роботу, як правило, вони не знаходять оптимального вирішення проблем в силу браку знань, інформації, досвіду [34].

З дослідженнями поведінкових економістів пов'язано, зокрема, збагачення науки такими теоріями моделювання економічної поведінки індивідів, як теорія перспектив, теорія «підхтовшування» або керованого вибору. *Теорія перспектив*, запропонована Д. Канеманом і А. Тверскі, спирається на три функції оцінки прийняття простих рішень. Ці властивості відображають психологічні «правильності», характерні для різних індивідів у ситуаціях вибору між простими альтернативами, які передбачають певний ризик [35, с. 108]:

залежність від початкового положення («ефект точки відліку»)– спільно з головними принципами людських відчуттів, сприйняття і формування суджень;

чутливість, що зменшується («ілюзія безповоротних втрат»), – у межах теорії перспектив цей принцип використовують для оцінювання змін, що сталися в грошовому достатку індивідів;

ухилення від втрат – особисті переживання, пов'язані з втратою певної суми грошей, здаються людям більш значними, ніж переживання, пов'язані з отриманням, вирашем однакової суми грошей.

Більш детально розглянемо ці положення, оскільки вони безпосередньої мають відношення до принципів побудови компенсаційної системи. Щодо першого – відношення людини до грошей визначається не просто сумою коштів, а тим, з чим вона цю суму порівнює [36]. Отже, наприклад, якщо йдеться про виплату працівникові додаткових виплат в межах чинної системи компенсації, наприклад, доплат або премій, незалежно від їх розміру, працівник буде оцінювати їх позитивно, якщо він їх адекватно співставляє зі своїми зусиллями або очікував отримати меншу суму.

Практична реалізація другого принципу полягає у тому, що при формуванні та адмініструванні системи компенсації важливо враховувати, що у людей знижується почуття чутливості до втрат – чим більше людина втрачає, тим менше вона відчуває додатково втрачені гроші або інші блага. Тому, якщо людина вже тривалий термін не отримувала додаткових

компенсаційних виплат та втратила через це певну суму доходів, то ймовірність позбавлення її чергової премії вже не буде прийматися нею як суттєва подія.

Третій аспект теорії перспектив розкривається у тому, що люди по-різному оцінюють вигоди та втрати, отже, поведінка людина націлюється не на те, щоб максимізувати вигоду, а на те – щоб попередити втрати [36]. Тобто, поведінка людини у процесі праці та її результати будуть більш ефективними, якщо вірогідність преміювання буде презентуватися так – не виконав певне завдання, втратив право на отримання премії. Хоча одне з основних правил винагородження про позитивну мотивацію не повинно порушуватися за будь-яких умов.

Підсумовуючи зазначимо, що наведені вище емпіричні висновки Д. Канемана та А. Тверські, так само як й теза про те, що «..переваги людей не постійні, а змінюються в результаті зміни навіть лише формулювання умови вибору» [35, с. 108], мають бути враховані при формуванні компенсаційних систем, що як раз і є одним з інструментів впливу на поведінку людину у процесі праці.

Теорія «підхтовшування» або керованого вибору обґрунтована Р.Талером [37], який за ці дослідження у 2017 р. отримав Нобелівську премію з економіки. Додавши елементи психології в аналіз економічних процесів, Р.Талер виокремив три аспекти: когнітивні обмеження людини (або обмежену раціональність), проблеми самоконтроля та соціальні переваги [38, с. 42].

Саме розвиток парадигми поведінкової економіки, яка традиційно економічні інструменти та методи дослідження доповнює психологічними та соціальними, переводить акцент досліджень від людини економічної до людини соціальної. Модель поведінки першої базується на раціональних очікуваннях, а будь-який вибір в системі економічних відносин людина робить виходячи з можливого оптимального результату. Поведінка та моделі взаємодії соціальної людини в економічній сфері обумовлені дією соціальних

аспектів, вона керується в своїх діях соціальними перевагами, що неоднакові у різних груп людей (цей ефект був доведений Р. Талером). У контексті сучасних компенсаційних теорій ці відмінності мають бути враховані при перенесенні акценту на психологічні аспекти мотивації та стимулювання праці та доцільність включення в компенсаційну систему різних складових, актуальних для окремих соціальних груп працівників та таких, що саме ними сприймаються як значущі та справедливі [39]. При цьому актуалізується роль внутрішньої мотивації людини, а основними засобами винагороди персоналу визнаються можливість самореалізації; особистий інтерес в досягненні корпоративного результату як без посереднього учасника процесу його створення; фактори гнучкості умов праці виступають в якості нематеріальної винагороди [10, с. 63].

Таким чином, дослідження розвитку компенсаційних теорій на етапі переходу від індустріальної до постіндустріальної парадигми, дозволяє зробити висновок, що еволюція бачення ролі людини у процесі праці змінює ключові ідеї компенсаційних теорій. Від уявлення про винагороду за працю як відшкодування вартості життя відбувся логічний перехід до визначення винагороди за працю як компенсації та заохочення результатів праці, унікальних якостей працівників та відшкодування зроблених інвестицій у робочу силу. Об'єктом сучасних компенсаційних теорій виступає людина, яка припускає ірраціональність поведінки, що відрізняється соціальними відмінностями та психологічним сприйняттям процесу праці та його складових.

## **1.2 Компенсаційна система: сутність та взаємозв'язок зі спорідненими категоріями**

Вивчення теоретичних основ формування компенсаційної системи організації передбачає, перш за все, розкриття сутності базового поняття «компенсація», яка визначатиме змістовні риси самої категорії



«компенсаційна система» та її взаємозв'язок із такими спорідненими категоріями як «компенсаційна стратегія», «компенсаційна політика», «компенсаційний пакет», «соціальний пакет».

Термін «компенсація» походить від латинського «compensation», яке отримало поширення у системі зарубіжного компенсаційного менеджменту [40]. Для вітчизняної науки та практики поняття «система компенсацій» і «компенсаційний пакет» є відносно новими (як що їх розглядати не в традиційному, а широкому розумінні) та почали активно використовуватися з кінця 90-х рр. ХХ ст. – початку 2000-х рр. [41, с. 28]. Доцільність введення цього поняття в науковий обіг та практику соціально-трудових відносин науковці пояснюють еволюцією уявлень про заохочення працівників та необхідністю використання такого поняття, яке характеризувало б сукупність усіх благ, винагород, виплат, послуг, заохочень, зокрема матеріальних (грошових і негрошових) та нематеріальних, які пропонує, а потім і надає й виплачує роботодавець найманим працівникам за залучення їх до процесу праці й використання їхніх результатів (продуктів) праці, одержаних у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу) [41, с. 31].

Тлумачний онлайн словник української мови дає таке визначення терміну «компенсація»: відшкодування, зрівноважування, винагорода за щонебудь, а також сума, яку сплачують як відшкодування, винагороду; покриття витрат, утрат [42]. В довідковому виданні з фінансових та економічних питань компенсація розглядається у дещо спрощеному аспекті, враховує тільки матеріальну складову та визначається як загальні витрати підприємства, необхідні для оплати працівника, що складаються із заробітної плати та додаткових виплат [43]. При цьому йдеться про те, що нижній рівень компенсації визначається пропозицією робочої сили, а вищий – попитом на неї [43].

Виходячи з визначень, наведених у тлумачному словнику, можна зробити висновок, що термін «компенсація» у системі соціально-трудових відносин та заохочення персоналу може використовуватися у значеннях

«відшкодування» та «винагорода». Отже, на нашу думку, логічним є те, що термін «компенсація» за своїм змістом є ширшим, аніж «винагорода», оскільки окрім безпосередньо винагороди включає ще й відшкодування. Однак, існує й альтернативне бачення, яке на основі глибокого аналізу взаємозв'язку зазначених категорій надає Н. А. Салова. Дослідниця зауважує, що поняття «винагорода» є змістовнішим і ширшим за суттю, ніж «заробітна плата» та «компенсація» [44, с. 53].

Відшкодування трактується як те, що повертається комусь за зроблену шкоду, витрати [45; 46; 47]. Тобто, у контексті компенсаційної системи цей термін може означати надання працівникові певних благ різного характеру за витрати його праці (здібностей, енергії, часу тощо) та ту, шкоду, яку його здоров'ю та працездатності наносять умови праці та виробничого середовища.

Винагорода – все, що може здатись людині цінним. Все, що сам працівник розглядає для себе як цінність, отриману від взаємовідносин з роботодавцем. Винагорода не ототожнюється з матеріальним благом [8, с. 605]. Винагорода – це механізм комплексного застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для досягнення цілей підприємства [48, с. 331]. Зазначимо, що мотивація та винагорода знаходяться у логічному взаємозв'язку, науковці вважають, що винагорода є інструментом мотивації [10, с. 58] та одним із найважливіших стимулів [49, с. 103].

На основі вивчення сучасних наукових джерел проведемо узагальнення підходів до тлумачення сутності поняття «компенсація» як відшкодування та винагороди (табл. 1.1). Зазначимо, що чинне законодавство про працю не містить тлумачення терміну «компенсація», а у проекті Трудового кодексу України (ст. 247) компенсаційні виплати трактуються як грошові виплати, встановлені для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових чи інших обов'язків, передбачених Кодексом, законами та іншими нормативно-правовими актами і колективним договором [50].

## Узагальнення наукових підходів до тлумачення сутності поняття

## «компенсація»

	Сутнісні особливості змісту
<i>Компенсація як відшкодування</i>	
Поварич І. П., Бабін С.А. [30, с. 43]	Компенсація – виплати, пов’язані із відшкодуванням витрат, збитків тощо
Салова Н.А. [44, с.50]	Компенсації – це застосовувані у відносинах з надання гарантій і компенсацій способи відшкодування працівникові, іншому суб’єкту названих відносин матеріальних і нематеріальних витрат, пов’язаних з трудовою і іншою, передбаченою законом, діяльністю працівника, використання яких відбувається при настанні умов, визначених у трудовому законодавстві та інших нормативних актах, містять норми трудового права, а також у колективному договорі, угодах, локальних нормативних актах, трудовому договорі
Великий економічний словник [45, с. 118]	Компенсації — відшкодування понесених збитків, втрат, витрат, повернення боргу
Цимбалюк С. О. [5, с. 56]	Виплати, спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов’язаних з виконанням ними трудових функцій та обов’язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або ж втрат у зв’язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю
<i>Компенсація як винагорода</i>	
Цимбалюк С.О. [41, с. 27]	Термін «компенсація» розглядається як: 1) певна виплата, винагорода, заохочення, благо тощо, яке надає роботодавець (керівник) найманому працівникові за використання його робочої сили (фізичних і розумових здібностей, компетенцій); 2) процес надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень тощо найманому працівникові
Хендерсон Р. [4, с. 41]	Компенсації як частина винагород у монетарній та натуральній формах
Поварич І. П., Бабін С. А., Бабіна С. І. [30, с. 52]	Компенсація: всі винагороди фінансового характеру (тобто такі, що мають грошову оцінку), які отримує працівник від роботодавця в період існування між ними соціально-трудова відносин; винагорода за якість робочого капіталу та ефективність його використання

Цимбалюк С. О. зазначає, що найчастіше застосовується термін «компенсація» у значенні відшкодування [41, с. 26].

Поділяємо думку дослідниці відносно того, що такий традиційний підхід дещо звужує сферу використання цієї категорії. Отже, у нашому дослідженні пропонуємо розглядати подвійну природу компенсацій як сукупності виплат працівникові – винагороджувальних та відшкодовуючих, із пріоритетною роллю перших.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі представлено значний науковий доробок щодо класифікації компенсацій [51; 52; 53; 54]. Зокрема, одну з найбільш повних, на наш погляд, класифікацій запропоновано у роботі Поварич І. П., Бабін С. А., Бабіна С. І., у якій виокремлено 11 класифікаційних ознак (функціональна роль в компенсаційній політиці, форма виплат, відношення до трудового законодавства, ступінь охопту персоналу, зв'язок з професійною компетентністю та результатами праці, залежність від отриманих раніше компенсацій, регулярність виплат, період виплат, джерело фінансування та доступність інформації про компенсації) та 28 видів компенсацій [30].

У той же час, багато дослідників розмежовують компенсації на зовнішні та внутрішні. У контексті поставлених завдань дослідження більш детально зупинимося на характеристиках саме цих груп компенсацій (у контексті компенсація як винагорода). Внутрішні компенсації орієнтовані на задоволення духовних потреб працівника (задоволеність роботою, її змістом, залучення до прийняття рішень, велика відповідальність, можливість духовного зростання, розширення самостійності, різноманітність в роботі тощо) [55]. Внутрішню винагороду працівникові дає сама робота, яку він виконує; внутрішня винагорода для працівника є цінною сама по собі [49, с. 107].

Внутрішня винагорода працівника – це його психологічний стан, обумовлений почуттями задоволення від роботи, радості творчої праці, усвідомлення значущості своєї діяльності. Внутрішнє задоволення може наступати в результаті визнання заслуг працівника і схвалення його

діяльності в колективі, усвідомлення причетності важливої справи, досягнення грандіозної мети, принесення користі суспільству [56]. Відносно обраного об'єкту дослідження даної роботи зауважимо, що цей вид винагороди є актуальним саме для працівників бюджетної сфери, оскільки більшість з них як раз і залучені до процесів творчої праці та/або надають функції, які є надзвичайно важливим й значущими для окремих соціальних груп споживачів або країни в цілому.

Зовнішня винагорода – все те, що в рамках системи мотивації може бути запропоновано компанією в якості стимулу до роботи і має цінність для працівника. В першу чергу, це матеріальна винагорода: заробітна плата, грошові виплати, премії, соціальні пільги, знижки і т. ін., а немонетарна система винагород (моральні стимули до праці), на думку Т. О. Соломанідіної, в системі зовнішніх винагород не розглядається [56].

Зовнішні компенсації включають прямі та непрямі матеріальні компенсації й нематеріальні винагороди. Перш за все, працівники очікують прямих матеріальних компенсацій, це заробітна плата, премії за виконання робіт, премії до свят, участь в прибутках, право на покупку акцій та ін. Для працівника важлива оцінка керівництвом його внеску в успіхи організації, а також цікавий результат порівняння з іншими працівниками, що розглядається як пряме нематеріальна винагорода [55]. Зовнішні винагороди повністю регулюються організацією, а внутрішні – це отримання задоволення від роботи [57].

У сучасній практиці компенсаційного менеджменту використовують такі поняття як компенсаційна стратегія, компенсаційна політика, компенсаційна система, компенсаційний пакет та соціальний пакет. Отже, вирішення завдання формування компенсаційної системи потребує визначення особливостей їх тлумачення та встановлення взаємозв'язку між ними.

Компенсаційна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства (організації, установи) щодо визначення винагороди та

заохочень персоналу. Вона має довгостроковий характер і має бути пов'язана зі стратегією компанії та стратегією управління персоналом. Компенсаційна стратегія полягає в усвідомленні та групуванні основних елементів компенсації так, щоб всі вони позитивним чином відображалися на мотивації найманих працівників та спричиняли зростання продуктивності праці та прибутковості компанії [58, с. 531]. Вона встановлює прямий зв'язок між необхідним обсягом роботи, продуктивністю праці та заробітною платою й націлює на підвищення ефективності компанії через стимулювання працівників за високі результати праці [58, с. 531].

Вважаємо, що у сучасних умовах однією зі складових компенсаційної стратегії має стати стратегія формування конкурентоспроможної оплати праці, теоретичні підходи до розробки якої опрацьовані доктором економічних наук Т. А. Костишиною [59, 60]. При цьому визнається, що застосування сучасних мотиваційних і стимулюючих механізмів високопродуктивної праці, зокрема визначення розмірів заробітної плати через оцінку особистого внеску та ділових якостей працівника, є невід'ємним компонентом конкурентоспроможної системи оплати праці [60, с. 100]. Саме ці висновки дослідниці будуть покладені нами у розробку сучасних підходів до визначення розміру матеріальної складової компенсаційної системи у бюджетній сфері.

Проголошена компенсаційна стратегія є орієнтиром для формування компенсаційної політики, що виступає оперативним інструментом мотиваційного менеджменту. Колектив науковців Одеського національного економічного університету саме грамотну компенсаційну політику вважає важливим регулятором процесів економічного зростання та інноваційного розвитку. На їх думку забезпечувати ці процеси здатна така компенсаційна політика, що орієнтована на взаємодію соціальних партнерів у розробці стимулів-компенсацій за принципом надання індивідуального «пакету заохочень», що слугують винагородою за прояв трудової і творчої активності найманих працівників і одночасно компенсацією за витрачені трудові,

інтелектуальні, творчі зусилля, здатність брати на себе відповідальність [61, с. 225].

Українські науковці М. В. Семикіна та Т. І. Жеребченко компенсаційну політику трактують у широкому сенсі, як сукупність заходів, механізмів, інструментів та важелів зовнішнього мотиваційного впливу на трудову поведінку найманих працівників, завдяки чому в межах існуючого законодавства відбувається обмін наданих трудових послуг (результатів праці) на винагороду – матеріальні і нематеріальні блага, які слугують компенсацією витрачених в процесі праці фізичних, інтелектуальних, творчих, психологічних зусиль, набутих знань, вмінь, навичок та компетенцій [62]. Вони розглядають її як важіль активізації інноваційної праці, що є вкрай важливим в умовах розвитку економіки знань.

Компенсаційна політика трактується також як система зовнішніх винагород найнятому працівникові за результати його праці в організації [56]. Більш комплексним та таким, що ґрунтується на діяльнісному аспекті є підхід, що розглядає компенсаційну політику як системну цільову діяльність суб'єкту управління щодо прогнозування, створення (розробки та впровадження), використання та корегування системи зовнішніх винагород та компенсаційних пакетів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов, у яких функціонує організація [30, с. 67].

Аналогічним є визначення компенсаційної політики, що надано О. С. Паніною: «Компенсаційна політика – це діяльність з формування системи зовнішніх винагород працівнику за результат його праці на підприємстві» [63, с. 87].

Цимбалюк С. О. у своєму докторському дослідженні запропонувала компенсаційну політику трактувати з таких позицій: діяльність різних суб'єктів управління на різних рівнях стосовно до розроблення та реалізації положень щодо надання працівникам компенсацій з метою досягнення певних цілей і вирішення завдань; сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно до діяльності різних суб'єктів управління, зокрема ухвалення рішень щодо визначення набору компенсацій, їх розміру

та порядку надання працівникам; сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень щодо надання працівникам компенсацій з метою досягнення відповідних цілей і вирішення завдань [64, с. 10]. Дослідниця наголошує на тому, що компенсаційна політика має бути справедливою та соціально-відповідальною [5].

Функціональна мета компенсаційної політики композиційно передбачає визначення вибору стратегічних рішень за чотирма напрямками: 1) структура базової заробітної плати; 2) зовнішня конкурентоспроможність компенсаційної політики; 3) оцінка вкладу співробітників і системи винагород; 4) управління системою компенсацій [30, с. 75].

Механізм формування компенсаційної політики є процесом вироблення (визначення) правил, норм, зокрема й законодавчих, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління на різних рівнях (національному, галузевому, територіальному, локальному, особистісному), стосовно визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань [5, с. 127].

З використанням базових категорій сучасної теорії компенсаційного менеджменту вважаємо за доцільне зауважити на доречності системного підходу до винагороди персоналу та розширення сфери практичного використання категорії «компенсаційна система». Одним із поширених тлумачень компенсаційної системи є її визначення як сукупності компенсацій та компенсаційних пакетів для різних категорій персоналу, сформованих виходячи з принципів компенсаційної політики [30, с. 81].

Колектив науковців під керівництвом І. М. Алієва визначає компенсаційну систему як схему різних видів винагород, що надаються роботодавцем [58, с. 531]. При цьому до структури компенсаційної системи дослідники включають як компенсаційні винагороди (оплата за працю та продуктивність, виплати з непрацездатності, відкладені доходи, оплата за невідпрацьований час та ін.), так і некомпенсаційні винагороди (будь-яку



діяльність, яка спричиняє певний вплив на інтелектуальний, емоційний або фізичний добробут працівника та не передбачається спеціальним покриттям в межах компенсаційної системи – підвищення почуття власної гідності та задоволеності працею, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків у колективі, підвищення соціального статусу, надання можливостей зростання, неформальне визнання тощо) [58, с. 532].

Розгорнуте трактування даного терміну надає д-р екон. наук М. Сураєва, яка пропонує під компенсаційною системою розуміти систему договірних відносин, нормативно-законодавчих актів та інструментів, що забезпечують сукупність виплат роботодавця, які направляються на відшкодування працівникові його витрат праці на виконання певної роботи, стимулювання досягнення високих результатів праці, а також на посилення мотивації для задоволення не тільки фізіологічних потреб, але й потреб у підтримці здоров'я, здобуття освіти та підвищення кваліфікації, у відпочинку [65, с. 1].

Узагальнюючі наведені підходи, пропонуємо *компенсаційну систему* розглядати як компонент системи управління людськими ресурсами на відповідному рівні (організаційному, галузевому, секторальному, національному), що представляє собою комплекс взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційно-економічних та змістовних складових, які спрямовані на формування структури та наповнення компенсаційного пакету, визначення ресурсного забезпечення компенсацій персоналу з метою забезпечення якості його трудового життя та зацікавленості у покращанні результатів праці.

Компенсаційна система повинна бути зрозуміла, проста та доступна всім працівникам організації, вона має відповідати вимогам законодавства та бути конкурентоспроможною. Зазначена система повинна нести зміст того, що всі вони можуть розділити успіх організації з керівництвом [57].

Узагальнення сучасних наукових доробок дозволяє констатувати, що основними цілями компенсаційної системи є [30; 54; 57; 66; 67; 68]:

1. Залучення працівників в організацію.

2. Забезпечення відповідності компенсації результатам трудової діяльності працівника та інвестицій, вкладених у якість людського капіталу.

3. Мотивація професійної діяльності персоналу.

4. Розвиток людського капіталу.

5. Соціальна функція, пов'язана із захистом (підтримкою) здоров'я й працездатності працівників та наданням допомоги тим, хто потрапив у складні життєві обставини.

6. Реалізація управління оплатою праці та витратами на персонал.

Вважаємо, що компенсаційна система має відігравати відтворювальну, стимулюючу та компенсаційну функції, причому стимулююча не може бути актуалізована до тих пір, поки в повній мірі не реалізовано відтворювальну.

Одним з основних компонентів компенсаційної системи виступає компенсаційний пакет. Компенсаційний пакет у сучасних умовах виступає важливим управлінським інструментом, в ефективності якого виказують чітко виражену зацікавленість усі учасники соціально-трудоких відносин. Окремі науковці розглядають компенсаційний пакет як основний елемент компенсаційної політики [63, с. 88; 69].

Слід наголосити, що серед існуючого різноманіття термінів, що можуть використовуватися у системі мотиваційного менеджменту для заохочення працівників бюджетних установ більш влучним буде використання поняття «компенсаційний пакет», оскільки як зауважує С. О. Цимбалюк воно характеризує виплати, заохочення та блага, що надають роботодавці найманим працівникам, а наприклад поняття «винагорода» може використовуватися й для підприємців, осіб, які виконують роботу згідно з цивільно-правовими договорами підряду / про надання послуг та осіб, які зайняті незалежною професійною діяльністю [70, с. 291].

Компенсаційний пакет визначається як сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його

результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [5, с. 76]. Аналогічну точку зору підтримують і науковці Поварич І. П., Бабін С. А., Бабін С. І. та визначають компенсаційний пакет як набір компенсацій, що використовує роботодавець для винагороди персоналу у кожний конкретний період часу [30, с. 103].

Компенсаційний пакет організації формується на основі стратегії розвитку організації, діагностики трудової мотивації та виявлення ціннісних орієнтацій персоналу [55]. Конструкцію компенсаційного пакета визначають такі характеристики [71]:

- 1) наповнення компенсаційного пакета – сукупність (набір) виплат, винагород, заохочень і благ, що його формують;
- 2) розмір виплат і винагород, що входять до компенсаційного пакета;
- 3) структура компенсаційного пакета – співвідношення різних виплат і винагород.

Щодо структури компенсаційного пакету, різні науковці мають власне бачення щодо його наповнення. Усю сукупність існуючих підходів можна поділити на дві основні групи:

1. *Компенсаційний пакет як сукупність фінансових, матеріальних винагород.* Таку точку зору підтримують, зокрема, американські вчені Дж. Мілкович і Дж. Ньюман які вважають, що до компенсаційних виплат належать всі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники одержують у процесі трудових відносин [53, с. 25]. Науковці Т. О. Соломанідіна й В. Г. Соломанідін також розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом з благами та привілеями [56, с. 208]. Інший науковий колектив зазначає, що до компенсацій належать усі винагороди фінансового характеру, а компенсаційний пакет є сукупністю компенсацій, а відтак його можна розглядати як комплексний стимул. Крім

того, компенсаційний пакет – це зовнішня винагорода (матеріальна), що компенсує працівникові витрати його праці у виробничому процесі [30].

Компенсаційний пакет або матеріальна винагорода – це всі види винагород працівника, які надаються організацією за його працю і можуть бути оцінені в грошовому еквіваленті [48, с. 331].

*2. Компенсаційний пакет як поєднання матеріальних та нематеріальних винагород.* Прихильниками такого підходу, є зокрема науковий колектив під керівництвом І. Алієва, який у системі компенсацій виокремлює компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні, винагороди (підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, покращення здоров'я, підвищення інтелектуального рівня та ін. [58, с. 261]. Компенсаційний пакет як набір матеріальних і нематеріальних благ, що працівник отримує від компанії замість (у порядку компенсації) витрачених часу, сил, енергії визначає також у своїй праці, присвяченій мотивації персоналу Соломанідіна Т. О. [56, с. 115]. Таку ж позицію підтримує також українська дослідниця Н. І. Сарай, яка зазначає, що до нематеріальної складової компенсаційного пакета належать: визнання, повага; комфортні умови праці; участь в управлінні; зручні режими праці і відпочинку; участь у корпоративних заходах, змаганнях і конкурсах тощо [72, с. 113].

Більш деталізовано структура компенсаційного пакету науковцями визначається у таких комбінаціях окремих складових:

1. Постійна винагорода (базова заробітна плата), змінна частина заробітку (стимулюючі виплати), соціальні виплати та пільги [56].

2. Основна заробітна плата і надбавки; додаткові виплати; соціальні виплати або пільги [48, с. 332].

3. Базова заробітна плата, система соціальних пільг і виплат (бенефіти), премії, які здійснюють стимулюючий вплив на підвищення ефективності

трудової діяльності [73].

4. Частина, що забезпечує відтворення робочої сили; частина, що забезпечує заохочення працівника працювати саме у цій фірмі; частина, яка відповідає за бажання найманого працівника ефективно виконувати роботу і досягати високих результатів [74].

5. Компенсації за заслуги та результати праці, компенсації соціального характеру, компенсації на розвиток людського капіталу та компенсації, пов'язані з трудовою діяльністю [30].

6. Система оплати праці та соціальні пільги [63, с. 88].

7. Заробітна плата; інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати; виплати з прибутку та нематеріальні винагороди і блага [5].

Отже, чільне місце в компенсаційному пакеті посідає заробітна плата, оскільки для працівників вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту [72, с. 112].

У вітчизняній та зарубіжній практиці управління персоналом традиційно оплата праці та її окремі види (основна та додаткова) формують основу компенсаційного пакету на підприємствах та установах не залежно від їх форми власності та джерел фінансування. Отже, саме якість управління оплатою праці (підходи до формування системи оплати праці, моделі оцінки складності праці та її результатів, механізми формування фонду оплати праці та його розподілу) визначає рівень задоволення працівників компенсаційною системою та працею в цілому, а отже безпосередньо впливає на кількісні та якісні результати праці [75, с. 308].

Доктор економічних наук Т. А. Костишина зазначає, що в умовах економічної трансформації заробітна плата є економічною категорією, яка виражає відношення найманої праці двох власників: власника робочої сили (найманого працівника) і власника капіталу (роботодавця). Вона визначається ринковим попитом і пропозицією на основі взаємної домовленості суб'єктів трудових відносин за участю держави, яка захищає

інтереси найманих працівників і зобов'язує роботодавців виплачувати винагороду за працю. Розмір заробітної плати визначається вартістю послуг праці, на яку впливають як ринкові, так неринкові чинники [76, с. 12]. На думку дослідниці, заробітну плату як перетворену форму вартості, ціну робочої сили, елемент ціни виробництва можна трактувати як грошове вираження основної частини фонду життєвих засобів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості та якості витраченої праці, реального трудового вкладу, і залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства [76, с. 14]; заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили і характеризує відношення між власником виробництва (або його представником) і найманим працівником із приводу розподілу знову створеної вартості (доходу) [77, с. 70].

Таким чином, можна акцентувати, що заробітна плата у структурі компенсаційного пакету належить до тих компонент, що мають відтворювальний та компенсаційний (відносно використаної вартості послуг праці та зроблено трудового вкладу) характер. Вважаємо, що у сучасних умовах як елемент компенсаційного пакету заробітна плата має виконувати такі функції [78, с. 196; 79, с. 112]:

1. Відтворювальну, що передбачає відтворення робочої сили шляхом її забезпечення за допомогою оцінки вартості робочої сили. В умовах кризи економіки реалізація цієї функції трансформується у збереження зайнятості, попередження безробіття ціною низької заробітної плати.

2. Стимулюючу або мотиваційну, що забезпечує мотивацію трудової діяльності шляхом диференціації рівня заробітної плати за допомогою оптимізації елементів організації заробітної плати.

3. Регулюючу або ресурснорозміщувальну, що полягає у регулюванні ринку праці шляхом сегментації рівня заробітної плати за допомогою ціноутворення на ринку праці під впливом попиту і пропозиції та забезпечує перерозподіл зайнятих за сферами економіки та галузями й посилює мобільність робочої сили.

4. Соціальну, що передбачає встановлення однакової плати за однакову працю, солідаризацію заробітної плати, поєднання державного і договірної регулювання.

5. Оптимізаційну, що орієнтована на стимулювання ресурсозбереження, підвищення ефективності виробництва, забезпечення зниження заробітної плати на одиницю продукції, оптимізацію співвідношення між зростанням продуктивності праці і заробітної плати.

6. Статусну, яка полягає у відповідності статусу, що визначається розміром заробітку, трудовому статусу працівника в межах певної організаційної структури. При цьому трудовий статус – це місце працівника відносно інших працівників, як по горизонталі, так і по вертикалі. Статусна функція заробітної плати буде виконуватися, коли працівник, що має вищий статус отримує вищу заробітну плату. У протилежному випадку, несправедлива з точки зору статусної позиції працівника диференціація заробітної плати веде до зниження мотивації, а отже й до зниження ефективності праці.

Однак, проведені науковцями дослідження [78; 80; 81; 82; 83; 84] показують, що у сучасних умовах жодна з функцій заробітної плати не виконується у повній мірі, що в цілому знижує ефективність компенсаційної політики.

Разом з категорією «компенсаційний пакет» у сучасному мотиваційному менеджменті використовують поняття «соціальний пакет». У широкому сенсі, під соціальним пакетом розуміється надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакету входять як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою. Соціальний пакет буде мати цінність тільки у тому випадку, коли пропоновані соціальні пільги є важливими та значущими для працівників [85, с. 125].

У науковій літературі вже достатньо опрацьованими є сутність та зміст цього компенсаційно-мотиваційного інструменту та сформовано два полярних погляди на співвідношення понять «компенсаційний пакет» та «соціальний пакет»: традиційний вивчає соціальний пакет у складі компенсаційного, а альтернативний – визначає, що компенсаційний пакет є складовою соціального [31, 73].

Ілюстрацією традиційного бачення є наведені вище підходи до структури компенсаційного пакету, відповідно до яких у компенсаційному пакеті обов'язково є присутньою соціальна складова (соціальний пакет).

Отже, за результатами вивчення змісту та особливостей основних категорій компенсаційного менеджменту можна визнати, що вони поєднані певною мережею взаємозв'язків, а компенсаційна система в ній посідає чільне місце (рис. 1.2).

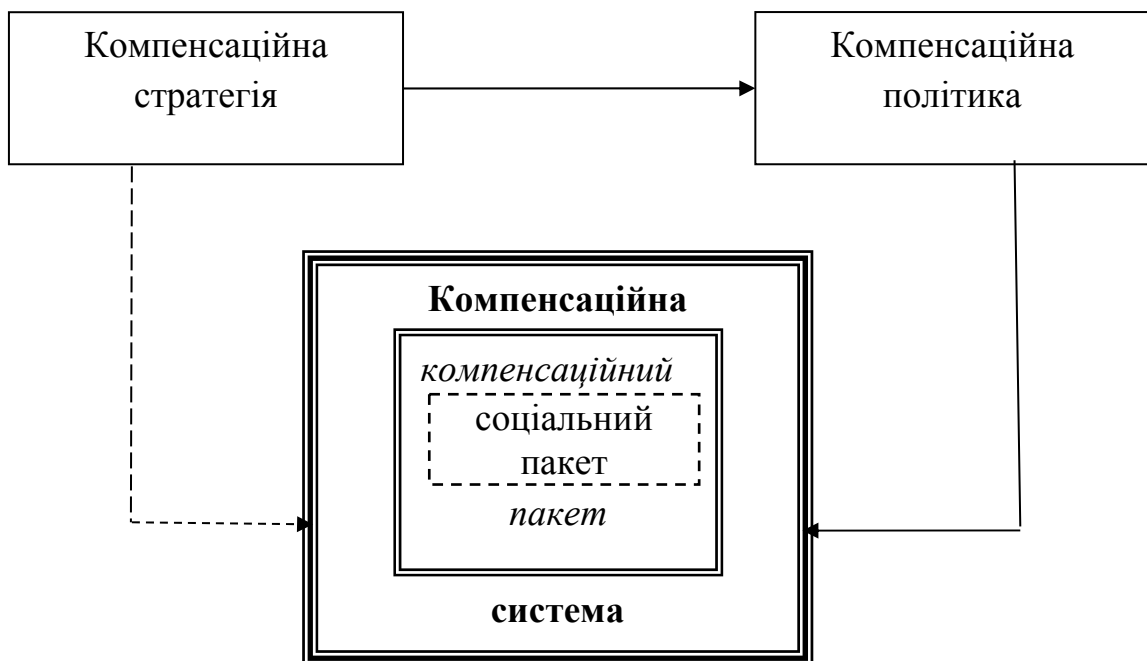


Рис. 1.2. Місце компенсаційної системи в мережі взаємозв'язків категорій компенсаційного менеджменту

Таким чином, підсумовуючи, можна зауважити, що компенсаційна система є інструментом реалізації компенсаційної політики, яка формується з метою оперативного досягнення пріоритетів компенсаційної стратегії



організації (у свою чергу компенсаційна стратегія може впливати на формування компенсаційної системи безпосередньо, а не лише через компенсаційну політику), а компенсаційний пакет виступає центральним компонентом (ядром) компенсаційної системи та включає в себе набір матеріальних і нематеріальних компенсацій, зокрема тих, що формують соціальний пакет.

### **1.3 Теоретичні основи формування компенсаційної системи в бюджетній сфері**

Серед важливих соціально-економічних завдань реформування компенсаційної політики в Україні, у сучасних умовах важливого значення набуває опрацювання проблематики формування компенсаційної системи у бюджетній сфері. Це пояснюється, з одного боку, тим, що в цьому сегменті національної економіки наразі використовується праця більше ніж третини найманих працівників. З іншого боку – саме у цій сфері накопичено найбільш гострі проблеми у сфері заохочення персоналу, що стримують розвиток його трудової активності.

Бюджетна сфера складається із сукупності бюджетних установ, діяльність яких повністю або частково фінансується за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів. У широкому сенсі вона представлена трьома групами установ:

1. Установи, які виконують законодавчі функції, функції управління, охорони, контролю (установи законодавчої та виконавчої влади; міністерства, відомства, управління, тобто апарат органів державного та господарського управління, громадських та інших організацій; фінансові органи, органи казначейства, податкова служба, митна служба, армія, органи міліції, судові органи, органи прокуратури та ін.).

2. Установи соціально-культурного комплексу – установи освіти всіх рівнів, медичні заклади, дитячі виховні заклади, установи культури, бібліотеки, наукові організації та ін.

3. Соціальні фонди та служби, а також інші бюджетні установи [86].

Зауважимо, що дотепер у вітчизняному законодавстві відсутнє легальне визначення поняття працівників бюджетної сфери. На сьогодні при визначенні поняття працівників бюджетної сфери основним є критерій фінансування виплати заробітної плати даної категорії працівників з бюджетних коштів. Таким чином, до поняття працівників бюджетної сфери включаються всі працівники, заробітна плата яких фінансується з бюджетних джерел різних рівнів. У цьому випадку до категорії працівників бюджетної сфери входять, поряд із працівниками, праця яких оплачується на основі Єдиної тарифної сітки (далі – ЄТС), працівники, на яких ЄТС не поширюється, але які одержують заробітну плату безпосередньо з відповідних бюджетів [87, с. 171].

Праця в бюджетних установах виступає як цілеспрямована діяльність людей по управлінню державою в цілому та місцевого самоврядування, охороні громадського порядку, забезпечення незалежного судочинства та прокурорського нагляду тощо, а також надання нематеріальних послуг в соціальній сфері для задоволення потреб членів суспільства [87, с. 205].

Процес прикладання праці у нематеріальній сфері має певні особливості [87, с. 205]:

послуги надаються не як річ, а як діяльність, тому ця праця переважно розумова, хоча включає затрати фізичної праці;

переважає жива праця у складі сукупних витрат: на сьогоднішній день видатки на заробітну плату становлять від 50 до 85 відсотків;

високий рівень кваліфікації працюючих у бюджетній сфері. У таких галузях, як освіта, охорона здоров'я, мистецтво, спеціалістів найвищої кваліфікації близько 50 % загальної чисельності працівників.

Крім того, вважаємо за доцільне зауважити, що зайнятість у бюджетній сфері визначається офіційним характером, наявністю гарантованого соціального пакету, високим ступенем державного регулювання, але у той же час й складністю визначення кількісних результатів праці, оскільки продукт праці має нематеріальний характер та не всі трудові функції є чітко нормованими.

Специфіка організацій бюджетної сфери полягає у тому, що їх діяльність представляє собою реальну діяльність держави, адресовану громадянам. Так як організації реалізують систему державних гарантій, їх співробітники повинні володіти рядом жорстко певних характеристик. З цією метою в бюджетних організаціях формується сувора система роботи з персоналом (відбір кадрів у відповідності до вимог, атестація працівників, постійне підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) [88, с. 218].

Оскільки бюджетні установи запроваджують діяльність із надання просвітницьких, культурних, наукових, освітніх та інших подібних послуг для суспільного споживання, послуг зі створення системи соціального самозабезпечення громадян та здійснення інших цілей, можна акцентувати, що зайнятість у бюджетній сфері має не суто економічний, а переважно соціальний характер. Отже, логічно зробити припущення, що для значної частини працівників бюджетних організацій важливою є самомотивація: у них є місія, яка лежить в основі їхніх життєвих принципів. Їх потреба – у визнанні їх значущості, їх заслуг у суспільстві [89]. Але у той же час, компенсаційна система яка є фактично є втіленням зовнішньої мотивації повинна бути такою, щоб не зруйнувати, а підтримувати цю внутрішню мотивацію.

Ядранський Д. М. розглядає бюджетну зайнятість (зайнятість у бюджетній сфері) як певний вид соціальної активності, який несе в собі подвійний результат. Фактично наявна амбівалентна соціальна допомога, в якій населення отримує соціальні послуги, а особи, що їх надають, – умови для професійного саморозвитку [90, с. 239]. Не можна не погодитися з його

думкою про те, що бюджетну зайнятість слід розглядати як певний соціальний проект держави, спрямований одночасно на збереження та розвиток суспільного трудового потенціалу (через збереження якісних характеристик носіїв трудового потенціалу) [90, с. 240]. Це безумовно має бути враховано при формуванні компенсаційної системи у бюджетній сфері України.

Науковець зазначає, що фактично зайнятість у бюджетній сфері на сьогодні вже не розглядається як одна із життєвих стратегій (стратегій побудови кар'єри), а перетворюється на загальноекономічну модель трудової поведінки. Відповідно, така стратегія орієнтована на реалізацію виключно економічних інтересів зайнятих та не завжди адекватна інтересам бюджетної сфери [90, с. 245]. Вважаємо, що за існуючого невисокого рівня оплати праці в більшості галузей бюджетної сфери України економічні інтереси не завжди можуть бути визначальними для більшості працівників бюджетної сфери. Хоча, безумовно, недосконала компенсаційна система здатна провокувати таку трудову поведінку працівників, що не відповідає інтересам та цілям установ бюджетної сфери.

Логічно те, що в умовах сьогодення зайнятість у бюджетній сфері віддзеркалює ті основні тенденції в сфері зайнятості, які існують на глобальному та національному ринках праці. Серед них Л. В. Шаульська виділяє, зокрема такі: збільшення масштабів використання інформаційних та комунікаційних технологій; виникнення нових технологій та зміни в організації праці, що викликають зрушення в сфері трудових відносин; підвищення гнучкості ринку праці і виробництва; збільшення попиту на високоосвічених, висококваліфікованих працівників, що мають високий комунікативний потенціал, вміють продукувати нові знання, ідеї, методи, збільшення розриву між трудовими доходами і продуктивністю [91, с. 127]. Однак, такі сучасні тренди як поширення нестандартних форм зайнятості, а саме самозайнятості та інших форм зайнятості поза сферою традиційних

відносин «працівник-роботодавець» практично не торкаються бюджетної сфери у силу її специфіки.

Фахівці зазначають, що в умовах сьогодення бюджетні установи виконують роль кузні кадрів для комерційних організацій, відбувається «вимивання» середньої вікової категорії працівників. Залишаються працівники старшої вікової категорії й такі, що не можуть знайти іншу роботу в динамічних умовах сучасності [89]. Вищевикладене є додатковим аргументом на користь розробки сучасних теоретико-методологічних підходів до формування компенсаційної системи в бюджетній сфері з метою залучення та утримання високоефективних, мотивованих працівників.

Оскільки зайнятість в бюджетних установах пов'язана із інтенсивними соціальними контактами, а у деяких випадках – із соціальними категоріями населення, які відрізняються емоційною нестабільністю, необхідно наголосити, що вона пов'язана також з високим рівнем стресовості та значними витратами нервово-емоційної енергії працівників бюджетних установ. Так, зокрема, діяльність державних службовців – це надзвичайно складна сфера праці. Вона відзначається, високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом рухомої активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появою доручень, не кажучи про стислі терміни [92, с.407]. Такі особливості праці потребують й відповідних підходів до визначення компенсаційних та стимулюючих виплат.

У сучасних умовах важливим напрямом зміни компенсаційної політики є зміщення акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій згідно з трудовим законодавством і колективними угодами на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти. Зазначене потребує індивідуалізації умов оплати праці та надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою та розміром виплат і благ компенсаційних

пакетів відповідно до доміантних потреб і мотивів працівників і ринкової ціни робочої сили [93, с. 173]. Зауважимо, що вищезазначені аспекти також мають бути закладені в основу компенсаційної системи працівників бюджетної сфери.

Опрацювання базових теоретичних положень сучасної компенсаційної теорії та вивчення особливостей зайнятості у бюджетній сфері дозволяє сформулювати структурно-логічну модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері з упорядкуванням та уточненням стадій її формування, врахуванням специфічності зайнятості у бюджетній сфері та факторів, що визначають конструкцію компенсаційного пакету (рис. 1.3).

Отже, перш за все, слід зауважити, що формування компенсаційної системи в бюджетній сфері має відбуватися з урахуванням ситуації на ринку праці (національному, регіональних й галузевому сегментах), макроекономічної ситуації, організаційних характеристик конкретної бюджетної установи (її галузевої приналежності, розміру, етапу життєвого циклу, стратегічних завдань тощо) та здійснюватися на основі чинних державних стандартів оплати праці, що визначатимуть матеріальну складову компенсаційного пакету.

При формуванні компенсаційної системи важливе значення має врахування максимальної кількості чинників, що формують відношення працівників до праці, яке виявляється в суспільній та творчій їх активності: зовнішніх (умови праці, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня, оволодіння передовими прийомами праці, змагання, освоєння других та суміжних професій, підвищення якості праці) та внутрішніх (мотивація, інтереси, стимули, задоволення працею тощо). Воно формується також на основі відповідних мотивів, установок, задоволеністю працею, умовами її виконання [92, с. 408].

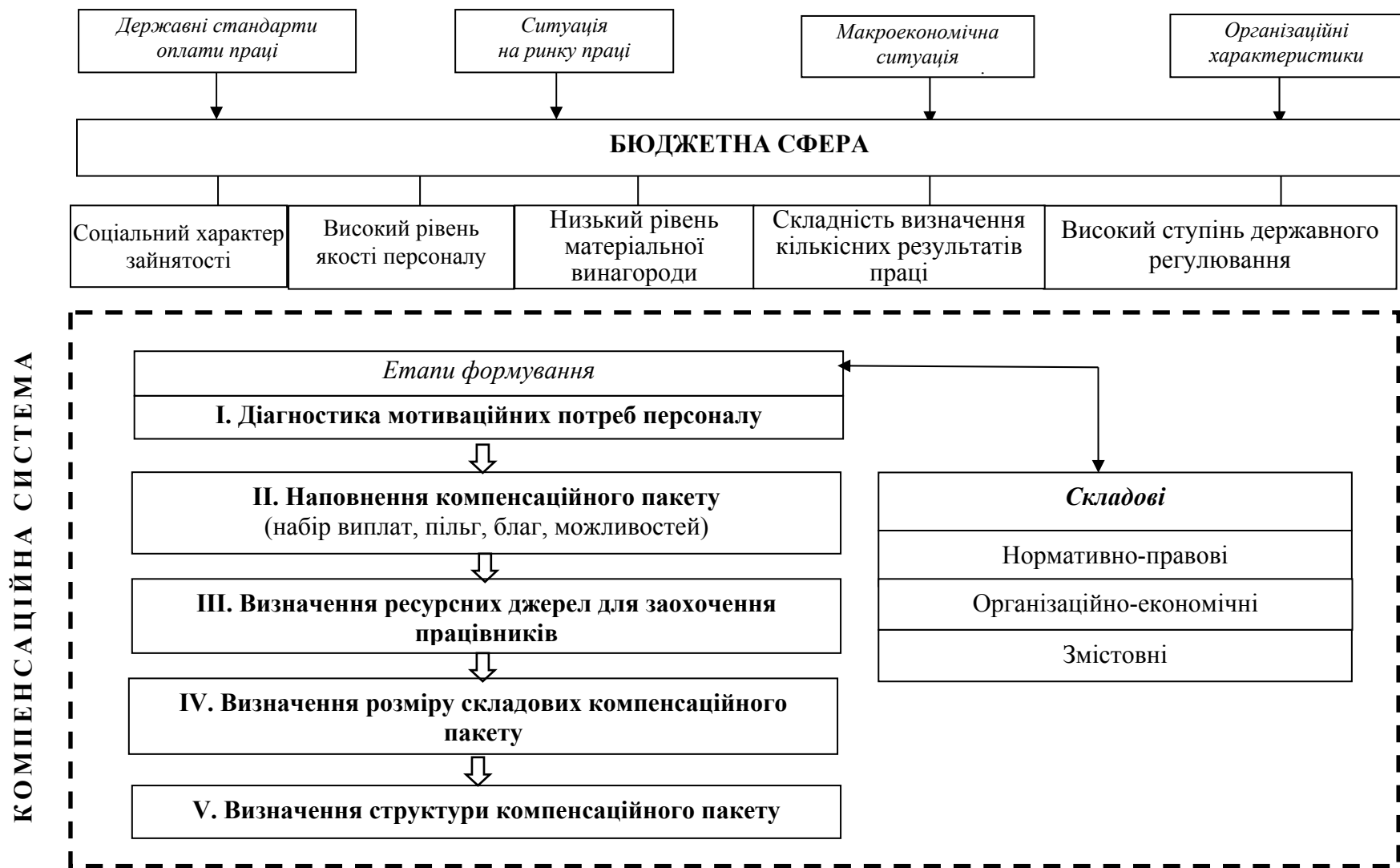


Рис. 1.3. Структурно-логічна модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері [94, с. 59]

Важливим також є забезпечення відповідності компенсаційної системи корпоративній культурі організації, її цінностям. При цьому корпоративні цінності мають бути не тільки ідентифіковані, але й слід визначити, що їх створює та підтримує [11, 95]. Крім того, компенсаційна система перебуває у взаємозв'язку з брендом роботодавця – з одного боку її компоненти визначаються іміджем компанії на ринку праці, а з іншого – якість та конкурентні переваги розробленої компенсаційної системи формують імідж компанії. Для бюджетних установ зазначена залежність проявляється у меншій мірі, ніж для компаній комерційного сектору, але також справляє значення на привабливість/непривабливість бюджетної організації для працівників.

Представлені на рис. 1.3 особливості праці та її винагороди у бюджетній сфері мають визначати основні складові компенсаційної системи, наповнення компенсаційного пакету та принципи заохочення персоналу. Їх ігнорування та запровадження в систему компенсацій тих інструментів та методів стимулювання, які успішно використовуються у комерційному секторі може стати причиною негативних процесів щодо руйнування трудової мотивації працівників бюджетних установ, а отже й зростання плинності кадрів та зниження якості праці. Саме тому слід зазначити, що у бюджетній сфері має відбуватися ретельне планування складових компенсаційної системи, які пропонується розділяти на такі групи (рис. 1.3):

1. Нормативно-правові – охоплюють національні, регіональні, галузеві та локальні нормативні документи, що визначають принципи формування компенсаційної системи, перелік методів матеріального та нематеріального заохочення персоналу, підходи до формування основної заробітної плати, найменування та розміри додаткових виплат, види компенсацій, перелік соціальних виплат та інші параметри компенсаційної системи.

2. Організаційно-економічні – елементи, що визначають підходи до оцінювання складності та результатів праці, її нормування, формування фондів матеріального стимулювання. До них слід віднести: чинні в



бюджетній організації нормативи праці; методи та інструменти оцінки складності робіт, результатів праці та/або рейтингування; чинна система оплати праці та преміювання персоналу, підходи до формування фонду оплати праці тощо.

3. Змістовні – сукупність елементів, які представляють собою види матеріальних (грошових та негрошових) й нематеріальних компенсацій, які формують компенсаційний пакет в бюджетній організації (основна заробітна плата, види та форми додаткової оплати праці, компенсації, види нематеріальних компенсацій).

При цьому, у структурі кожної з представлених груп складових компенсаційної системи в бюджетній сфері можна виділити обов'язкові елементи (є типовими для всіх бюджетних організацій певної галузі) та факультативні (використовуються тільки у певній організації та визначають її конкурентні переваги на ринку праці).

Формування компенсаційної системи пропонується здійснювати у п'ять послідовних етапів. Розглянемо їх змістовне наповнення:

*Етап 1. Діагностика мотиваційних потреб персоналу* – має базове значення, оскільки відповідно до положень сучасних компенсаційних теорій, які були викладені у п. 1.1 дисертації, ефективна компенсаційна система має забезпечувати задоволення потреб працівників. Т. П. Збрицька зазначає, що кожна людина індивідуальна, у кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити, працюючи на підприємстві. Працівник не думає про всі аспекти системи мотивації на підприємстві, коли вибирає роботу, а звертає увагу лише на ті, які важливі для нього в цей момент [80, с. 943]. Отже, важливою є діагностика мотиваційних потреб працівників з метою подальшого цілеспрямованого впливу на ці потреби через компенсаційну систему.

Потреба є однією з базових категорій мотиваційного та компенсаційного менеджменту. Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється

індивідуально в кожній людині [89]. Колектив науковців під керівництвом доктора економічних наук М. Д. Ведернікова акцентує увагу на багатоаспектності потреб та виокремлює такі їх прояви [96, с. 11]:

потреба – це необхідність в чомусь об'єктивно потрібному для підтримання життєдіяльності та розвитку організму, особистості і соціальної групи;

потреба – це спрямованість на виконання певних дій для підтримки життєдіяльності, глибинні неусвідомлені установки людини на само збереження і забезпечення власної біологічної і соціальної цілісності;

потреба – це основні рушійні сили активності індивіда у взаємодії з навколишнім світом;

потреба – це стан індивіда, викликаний нестатком в об'єктах, необхідних для його існування і розвитку, що є джерелом його активності.

Потреба розглядається як стан відчуття нестачі чогось, необхідності у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи. Потреби є джерелом активності людини, що спрямована на їх задоволення. Незадоволені потреби спричиняють фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт. Потребам людини притаманний динамізм. У міру задоволення одних потреб актуалізуються інші [97, с. 7]. Коли людина усвідомлює зміст потреби, її цінність і можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і доспособів їх одержання. У такому разі потреби та цінності набувають форми інтересів [97, с. 8]. Таким чином важливо, щоб компенсаційна система, сформована у бюджетній сфері, по-перше, реагувала на потреби такої соціальної групи як працівники бюджетних установ, а по-друге – створювала передумови для реалізації їх інтересів через впевненість у можливості отримання цінних для працівників благ.

Відповідно до еволюційного розвитку теорій компенсацій, сформовано достатньо розгалужену класифікацію потреб, яка охоплює такі групи [88; 89; 96; 98]:

первинні (наприклад, їжа, одяг, житло) та вторинні (спілкування, знання, розвиток та ін.);

фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження;

існування та розвитку;

забезпечення, покликання, престижу;

досягнення, участі, влади;

потреби, пов'язані зі змістом самої праці, потреби суспільно корисної праці, праця як джерело засобів до існування людини, інші потреби – спілкування, повага, кар'єра тощо.

Дослідження класифікації потреб у контексті формування компенсаційної системи працівників бюджетної сфери обумовлено тим, що по-перше, саме потреби формують інтереси, які обумовлюють спрямованість трудової поведінки працівника; по-друге, домінуючі потреби формують мотиваційне ядро, що визначає тип поведінки людини та інтенсивність її трудової діяльності; по-третє, серед змістовних складових компенсаційної системи мають бути присутні такі, що здатні впливати на задоволення різних за характером потреб працівника.

Діагностика може здійснюватися з використанням прямих (анкетування, інтерв'ю, співбесіди та ін.) та непрямих методів (спостереження, експертного опитування) на різних етапах кар'єри працівника в організації. На етапі діагностики вважаємо за необхідне не тільки виявлення актуальних потреб працівника, але й побудову їх ієрархії, що дозволить через компенсаційну систему запропонувати працівникові саме те, що буде сприяти задоволенню його пріоритетної потреби. Системність такої діагностики має велике значення з точки зору формування адекватної потребам працівника компенсаційної системи, оскільки потреби людини є динамічними та мають здатність зникати по мірі їх задоволення або через зміну певних внутрішніх або зовнішніх чинників.

*Етап 2. Наповнення компенсаційного пакету.* Як вже зазначалося у п. 1.2 дисертації, ядром компенсаційної системи є компенсаційний пакет, що

має формуватися на основі стратегії розвитку організації, діагностиці трудової мотивації, виявлення ціннісних орієнтирів окремих категорій персоналу. Стандартна структура компенсаційного пакету в установах бюджетної сфери включає три основні складові:

базова заробітна плата, що у більшості галузей бюджетної сфери визначається на основі Єдиної тарифної сітки, за окладами, визначеними постановами КМУ, рішеннями органів місцевого самоврядування, галузевими наказами тощо;

додаткові матеріальні виплати (доплати, надбавки, премії), що формують змінну частину заробітної плати та спричиняють стимулюючий вплив на персонал;

нематеріальні блага, соціальні пільги та виплати (соціальний пакет).

Вважаємо, що при формуванні структури компенсаційного пакету працівників бюджетної сфери може бути застосований підхід, запропонований українським дослідником Б. Жаліло [74]. Відповідно до цього підходу, компенсаційний пакет має включати три складові, що виконують таке призначення:

1. Відтворення робочої сили (саме ця складова в повній мірі відображає підхід до тлумачення компенсацій як відшкодувань).
2. Заохочення людини працювати саме у цій установі (блага, послуги, можливості, пільги, які надаються тільки в цій організації і не пропонуються в іншій).
3. Стимулювання бажання працівника ефективно виконувати роботу і досягати високих результатів.

З урахуванням вищевикладеного, для організацій бюджетної сфери може бути запропонована наступна структура компенсаційного пакету, що поєднує різні за характером присутності, формою вираження та напрям впливу на працівника компоненти (табл. 1.2).

**Структура компенсаційного пакету бюджетної організації**

Ознака	Група компонент
Характер присутності	- обов'язкові - факультативні
Форма вираження	- матеріальні (грошові та негрошові) - нематеріальні
Напрямок впливу на працівника	- відтворювальні - стимулюючі - компенсаційні
Періодичність виплат	- постійні - разові
Джерело фінансування	- бюджетні - фондові

Їх комбінація визначається залежно від пріоритетів компенсаційної стратегії та політики, особливостей бюджетної організації, її фінансового стану та характеристик персоналу (зокрема, його домінуючих потреб).

*Етап III. Визначення ресурсних джерел для заохочення працівників.* Основним джерелом коштів для заохочення працівників бюджетних установ є державний бюджет, який об'єднує низку самостійних бюджетів. Однак, обмеженість видатків зведеного бюджету на фінансування бюджетної сфери обумовлює потребу розширення джерел фінансування, зокрема, за рахунок формування (збільшення) спеціального (так званого «позабюджетного») фонду, що формується за рахунок власних надходжень бюджетних установ (наприклад, оплата платних послуг, що надаються бюджетною установою, плата за оренду майна державної установи, гранти, подарунки, кошти отримані на виконання окремих доручень тощо).

*Етап IV. Визначення розміру складових компенсаційного пакету.* Сутність цього етапу полягає у тому, що відповідно до встановлених

державних стандартів оплати праці, реальної вартості життя, фінансових можливостей бюджетної установи та з урахуванням якості робочої сили в бюджетній установі визначаються розміри посадових окладів, тарифних ставок, граничні розміри змінної частини матеріальної винагороди, співвідношення між базовою та змінною частинами, розміри компенсаційних виплат тощо.

При практичній реалізації четвертого етапу формування компенсаційної системи у бюджетній сфері важливо також усвідомлювати, що, як зазначає Т. П. Збрицька, велике значення має не стільки сума винагороди, скільки сприйняття співробітником її справедливості або несправедливості у співвідношенні з результатом праці. У цьому випадку для людини, у якої підвищена увага до справедливості/несправедливості оплати праці, дуже важливо розуміння причиново-наслідкових зв'язків [80, с. 944].

Працівники оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу [89]. Отже, з метою забезпечення мотиваційної ролі компенсаційної системи в бюджетній сфері важливо постійно проводити інформування працівників щодо принципів оцінювання результатів праці, підходів до нарахування та визначення розміру матеріальних складових компенсаційного пакета тощо.

*Етап V. Визначення структури компенсаційного пакету.* Реалізація заключного, п'ятого етапу формування компенсаційної системи в бюджетній сфері полягає у тому, що на основі визначених пріоритетів компенсаційної політики, розробляється певна структура компенсаційного пакету як комбінації матеріальних та нематеріальних благ, що за своїм характером відповідають певним ознакам (табл. 1.2). При цьому, структурне наповнення компенсаційного пакету має відповідати виявленим актуальним потребам працівників, що сприятиме підвищенню ефективності праці персоналу через забезпечення його мотивованості та зацікавленості.

Фахівці зазначають, що у сучасних умовах для найманих працівників важливого значення набувають такі нематеріальні вигоди, як: сприятливі умови праці та соціально-психологічний клімат, зручний режим праці; можливість самореалізуватися; можливість виконувати творчі завдання та роботи, інноваційні види діяльності; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання; відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства; офіційне визнання заслуг (нагородження почесними грамотами, оголошення подяки, вручення подарунків із надписом-подякою, присвоєння звань, інформування колективу та громадськості про досягнення працівника); причетність до справ підприємства, зокрема залучення до вироблення стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень, одержання вірогідної інформації про фінансово-економічні показники діяльності підприємства тощо [93; 99]. Вважаємо, що у структурі компенсаційного пакету для працівників бюджетної сфери акцент має проставлятися саме на відповідні складові, оскільки можливості розширення систем матеріального стимулювання є обмеженими законодавчими нормами та обсягами державного фінансування.

При формуванні компенсаційного пакету слід враховувати, що за висновками доктора економічних наук Г. В. Назарової неефективна система мотивації (недосконала система заробітної плати та стимулювання праці персоналу) є однією з внутрішніх загроз кадровій безпеці підприємства (установи) [100, с. 59], що створює перешкоди для розвитку підприємства та його персоналу.

Таким чином, як висновок зазначимо, що формування сучасної та дієвої компенсаційної системи у бюджетній сфері набуває важливого значення у контексті підвищення якості трудового життя працівників та забезпечення ефективності діяльності. Воно має ґрунтуватися на визначеній послідовності дій за активної участі усіх учасників соціально-трудоких відносин на відповідному рівні бюджетної сфери.

## Висновки по розділу 1

1. Вивчення еволюції компенсаційних теорій дозволяє зазначити, що тлумачення терміну «компенсації» розвивалося відповідно до домінуючого типу суспільно-економічного устрою та від спрощеного трактування «компенсація як дохід, що забезпечує прожитковий мінімум» відбувся перехід до бачення «компенсація як відшкодування інвестицій, вкладених у якість робочої сили». Акцентовано, що сучасні компенсаційні теорії пов'язані з розвитком концепції поведінкової економіки та пояснюють підходи до формування системи компенсацій з урахуванням ірраціональності поведінки людини.

2. На основі дослідження етимології поняття «компенсація» встановлено його використання у значеннях «відшкодування» та «винагорода», у якості актуального для визначеної мети роботи обрано підхід, що визнає подвійну природу компенсацій як сукупності виплат працівникові – винагороджувальних та відшкодовуючих, із пріоритетною роллю перших.

3. Обґрунтовано доцільність використання системного підходу до надання компенсацій працівникам та їх винагородження й надано авторське визначення категорії «компенсаційна система», яку пропонується розглядати як компонент системи управління людськими ресурсами на відповідному рівні (організаційному, галузевому, секторальному, національному), що представляє собою комплекс взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційно-економічних та змістовних складових, які спрямовані на формування структури та наповнення компенсаційного пакету, визначення ресурсного забезпечення компенсацій персоналу з метою забезпечення якості його трудового життя та зацікавленості у покращанні результатів праці.

4. Досліджено взаємозв'язок між поняттями «компенсаційна стратегія», «компенсаційна політика», «компенсаційна система», «компенсаційний



пакет», «соціальний пакет» та їх сутнісний зміст у сучасних умовах. Обґрунтовано, що компенсаційна система є інструментом реалізації компенсаційної політики, а компенсаційний пакет виступає центральним компонентом (ядром) компенсаційної системи.

5. Доведено, що формування компенсаційної системи в бюджетній сфері як специфічному сегменті національної економіки має відбуватися з урахуванням її особливостей. Очевидно, що зайнятість у бюджетній сфері має не суто економічний, а переважно соціальний характер. З урахуванням специфічності зайнятості у бюджетній сфері та факторів, що визначають конструкцію компенсаційного пакету розроблено структурно-логічну модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, яка виділяє п'ять етапів, послідовна реалізація яких дозволить сформувати сучасну та дієву компенсаційну систему в бюджетній сфері.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [3;75;78;79;92;94].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

#### 2.1 Дослідження інституційно-організаційних основ побудови компенсаційної системи в умовах реформування системи управління в бюджетній сфері України

Сфера бюджетних установ є досить різноманітною за функціональними ознаками. Умовно їх можна поділити на три групи: установи, які виконують законодавчі функції, функції управління, охорони, контролю (установи законодавчої та виконавчої влади; міністерства, відомства, управління, тобто апарат органів державного та господарського управління, громадських та інших організацій; фінансові органи, органи казначейства, податкова служба, митна служба, армія, органи міліції, судові органи, органи прокуратури та ін.); установи соціально-культурного комплексу (установи освіти всіх рівнів, медичні заклади, дитячі виховні заклади, установи культури, бібліотеки, наукові організації та ін.); соціальні фонди та служби, а також інші бюджетні установи [1].

В українському законодавстві відсутнє визначення поняття «працівник бюджетної сфери». На сьогодні основним критерієм зарахування до цієї категорії працівників є фінансування виплати заробітної плати з бюджету. Як видно з рис. 2.1, в Україні у 2017 р. під цю категорію підпадало 37% загальної кількості штатних працівників, що є додатковим аргументом на користь актуальності визначеного об'єкту та предмету даного дослідження. Зазначимо, що за даними державної статистики України працівники цієї категорії в різній мірі розподілені між галузями економіки, але як видно з рис. 2.1, переважна їх більшість сконцентрована у чотирьох галузях, які й будуть розглядатися у подальшому дослідженні.



Рис. 2.1. Зайнятість населення України у бюджетній сфері у 2017 р.

Праця в бюджетних установах виступає як цілеспрямована діяльність людей по управлінню державою в цілому та місцевому самоврядуванню, охороні громадського порядку, забезпеченню незалежного судочинства та прокурорського нагляду тощо, а також наданню нематеріальних послуг в соціальній сфері для задоволення потреб членів суспільства. Процес прикладання праці у нематеріальній сфері має певні особливості [101, с. 205]:

послуги надаються не як річ, а як діяльність, тому ця праця переважно розумова, хоча включає затрати фізичної праці;

переважає жива праця у складі сукупних витрат: на сьогоднішній день видатки на заробітну плату становлять від 50 до 85 відсотків;

високий рівень кваліфікації працюючих у бюджетній сфері. У таких галузях, як освіта, охорона здоров'я, мистецтво, спеціалістів найвищої кваліфікації близько 50 % загальної чисельності працівників.

Вищевикладені специфічні риси обумовлюють необхідність використання особливих підходів щодо заохочення та матеріального стимулювання працівників бюджетної сфери.

Статична інформація щодо розподілу зайнятих працівників між досліджуваними галузями бюджетної сфери, яка складена на основі даних державної статистики [102] та їх динаміка у 2013-2017 рр. представлена в табл. 2.1, що дає комплексне уявлення про кількість та структуру зайнятих в бюджетній сфері.

Таблиця 2.1

**Динаміка облікової кількості штатних працівників за видами економічної діяльності (станом на 31 грудня), тис. осіб**

	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Усього</b>	<b>9 022,4</b>	<b>9 022,4</b>	<b>8 204,8</b>	<b>8 088,0</b>	<b>7 948,3</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	590,4	555,1	505,7	490,9	492,6
Освіта	1 663,2	1 586,3	1 516,2	1 478,6	1 474,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1 183,0	1 123,3	1 040,8	1 022,5	1 006,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	169,8	176,1	164,5	157,8	154,4
<i>Всього по галузях бюджетної сфери</i>	<i>2423,4</i>	<i>3440,8</i>	<i>3227,2</i>	<i>3149,8</i>	<i>3128</i>
<i>Питома вага у загальній чисельності штатних працівників, %</i>	<i>26,86</i>	<i>38,14</i>	<i>39,33</i>	<i>38,94</i>	<i>39,35</i>

З представлених у табл. 2.1 даних можна зробити висновок, що чисельність зайнятих у всіх досліджуваних галузях бюджетної сфери має тенденцію до скорочення, найбільш значним у 2017 р. порівняно з 2013 р. воно було у галузі державного управління й оборони; обов'язкового соціального страхування (16,5 %). У певній мірі це стало наслідком запровадження реформи державного управління, яка розпочалася в Україні у 2016 р., частково – пов'язано із подіями 2014 р., з якого частина території країни є непідконтрольною Україні, а отже змінилась територіальна основа обліку працівників зазначених галузей, а частково зменшення чисельності працівників бюджетної сфери можна розглядати як наслідок неефективності компенсаційної системи, що змушує працівників змінювати місце роботи. Відтік людського капіталу з таких видів економічної діяльності, як охорона здоров'я, освіта, наука, розвиток яких має першочергове значення для забезпечення економічного зростання країни, її конкурентоспроможності, безумовно, є негативним явищем [103, с. 11].

Компенсаційна система працівників бюджетної сфери України (державних установ, закладів освіти, науки, охорони здоров'я, культури, спорту тощо) та її базовий елемент – система оплати праці з моменту проголошення незалежності України практично постійно перебувають у стані реформування. Тривалий час для працівників бюджетної сфери затверджувалися схеми посадових окладів із абсолютними розмірами в грошових одиницях, що стало недоцільним в умовах частого перегляду розміру тарифної ставки I розряду, призводило до порушення їх диференціації залежно від професійно-кваліфікаційного рівня й характеру виконуваних робіт.

Відповідно до статті 98 КЗпП України, оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, здійснюється на підставі законів та інших нормативно-правових актів України, генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних договорів, у межах бюджетних асигнувань та позабюджетних доходів. Умови визначення розміру оплати праці працівників

установ та організацій, що фінансуються з бюджету, визначаються Кабінетом Міністрів України (стаття 8 Закону України «Про оплату праці») [104].

Отже, перш ніж досліджувати практичні питання формування та використання компенсаційної системи в бюджетній сфері України вважаємо за доцільне проаналізувати інституційно-організаційні основи її формування.

З метою впорядкування оплати праці працівників бюджетних установ і організацій залежно від складності праці, кваліфікації, стажу роботи, навантаження, а також створення механізму підтримання галузевих співвідношень в оплаті праці на постійному рівні у 2002 р. було розроблено та запроваджено Єдину тарифну сітку розрядів і коефіцієнтів із оплати праці працівників бюджетних установ, закладів і організацій окремих галузей бюджетної сфери (ЄТС) та віднесення відповідних посад до розрядів тарифної сітки.

Умови оплати праці в бюджетних установах визначені постановою КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.08.2002 № 1298 [105].

ЄТС постійно удосконалювалась шляхом встановлення оптимальної диференціації тарифних ставок і посадових окладів різних професійно-кваліфікаційних груп працівників з урахуванням складності й результатів їх праці; усунення необґрунтованих диспропорцій у рівнях оплати праці працівників однакової кваліфікації, які виконують однакову за складністю та функціональними ознаками роботу.

Чинна на сьогодні ЄТС включає 25 тарифних розрядів, кожний із яких має відповідний тарифний коефіцієнт, яким визначено, у скільки разів тарифна ставка оплати праці працівників кожного наступного тарифного розряду більша ставки працівника I розряду. Посадові оклади (тарифні ставки) за розрядами ЄТС визначаються шляхом множення окладу (ставки) I тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Схему тарифних розрядів встановлено окремо для посад науково-педагогічних і педагогічних

працівників та для посад (професій) фахівців, керівників і технічних службовців, загальних для всіх бюджетних установ, закладів та організацій.

Діапазон співвідношення між 1 і 25 розрядом на I етапі запровадження ЄТС (з 01.09.2005 р.) становив: 1 : 3,35; на II етапі (з 01.06.2007 р.) – 1 : 3,93; на III етапі (з 01.09.2008 р.) – 1 : 4,51 [106]. Чинні з 1 січня 2018 р. параметри ЄТС для працівників окремих галузей бюджетної сфери та їх співвідношення зі встановленим державою розміром мінімальної заробітної плати (МЗП) представлено в табл. 2.2. З даних, наведених у табл. 2.2, видно, що розміри посадових окладів працівників з 1 по 11 розряди є нижчими за затверджений державою рівень МЗП на 2018 р. – 3723 грн. (у 2017 р. в Україні було у двічі підвищено МЗП з 1600 грн. до 3200 грн.). Працівникам цих розрядів здійснювалася доплата до МЗП, що ускладнює виконання відтворювальної функції заробітної плати, нівелює мотивацію персоналу до праці знижує його продуктивність, призводить до підвищення соціальної напруги в колективах закладів бюджетної сфери через «зрівнялівку» в оплаті праці.

Для розуміння глибини несправедливості, яка існує у встановленні тарифних ставок (окладів) працівникам бюджетної сфери зазначимо, що 11 розрядом (або навіть нижче) тарифікуються такі посади в бюджетних установах як методисти та керівники не навчальних підрозділів у ВНЗ; деякі категорії лікарів, соціальний працівник, фахівець I категорії Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти; професіонали та фахівці II категорії Національної телерадіокомпанії України та державних телерадіоорганізацій (диктор, телеоператор, режисер, звукорежисер, перекладач, перекладач-дактилолог та інші); директор та головний інженер фізкультурно-спортивної споруди, спортивної бази, спортивного клубу [105].

Таким чином, за чинних підходів до тарифікації працівників бюджетної сфери у цих галузях наявною є ситуація «зрівнялівки» щодо оплати праці різної складності та з різним рівнем відповідальності, що провокує відсутність мотивації у працівників зазначених розрядів покращувати результати своєї праці.

**Таблиця посадових окладів (тарифних ставок) працівників бюджетної сфери, оплата праці яких здійснюється за Єдиною тарифною сіткою у 2018 році\***

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	Посадовий оклад (тарифна ставка) з 1 січня 2018 року, грн.	Співвідношення посадового окладу (тарифної ставки) із розміром МЗП, раз
1	1	1762	0,47
2	1,09	1921	0,52
3	1,18	2079	0,56
4	1,27	2238	0,60
5	1,36	2396	0,64
6	1,45	2555	0,69
7	1,54	2713	0,73
8	1,64	2890	0,78
9	1,73	3048	0,82
10	1,82	3207	0,86
11	1,97	3471	0,93
12	2,12	3735	1,00
13	2,27	4000	1,07
14	2,42	4264	1,15
15	2,58	4546	1,22
16	2,79	4916	1,32
17	3	5286	1,42
18	3,21	5656	1,52
19	3,42	6026	1,62
20	3,64	6414	1,72
21	3,85	6784	1,82
22	4,06	7154	1,92
23	4,27	7524	2,02
24	4,36	7682	2,06
25	4,51	7947	2,13

\* складено з використанням [107]



На сьогодні, нажаль, ЄТС не забезпечує безпосередньої залежності рівня заробітної плати від рівня кваліфікації працівника та рівня відповідальності його роботи, вона не відрізняється гнучкістю та обмежує виконання компенсаційною системою її функцій.

Крім того, слід наголосити, що за умови вимушеного «технічного» збільшення рівня оплати праці працівників бюджетної сфери 1-11 розрядів до рівня МЗП, їх додаткові чи видатні результати у більшості випадків практично не можливо фінансово заохотити, оскільки змінні компоненти компенсаційного пакету (доплати, надбавки, премії тощо) в даному випадку «перекриваються» доплатою до рівня МЗП.

Зауважимо, що Законом України від 23.12.2018 р. № 2629-VIII «Про Державний бюджет України на 2019 рік» у 2019 р. передбачено підвищення прожиткового мінімуму для працездатних осіб два рази: з 1 липня – 2007 грн., з 1 грудня – 2102 грн., але розміри посадових окладів у ЄТС, які буде встановлено з 1 січня 2019 р. із розрахунку 1921 грн., впродовж 2019 р. зміні не підлягають [108]. Для визначення посадових окладів, заробітної плати, грошового забезпечення працівників державних органів як розрахункова величина застосовується прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на 1 січня 2018 р.

З-поміж інших недоліків ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, фахівці виокремлюють такі [103; 109; 110]:

дуже малий діапазон тарифної сітки (1 : 4,51);

міжрозрядна різниця усіх розрядів ЄТС менше 10% («порогу відчутності»), що об'єктивно не враховує різницю в складності, відповідальності, рівні кваліфікації працівників суміжних розрядів й відповідно не забезпечує необхідної диференціації їх основної заробітної плати;

відсутність логіки у побудові тарифних коефіцієнтів, використання змішаного типу міжрозрядної різниці, яка диференціюється від 2,1% (двадцять четвертий розряд) до 9% (другий розряд);

відсутність об'єктивної методики оцінювання складності обов'язків і робіт працівників бюджетної сфери та кваліфікаційних характеристик професій і посад для окремих галузей бюджетної сфери, що ставить під сумнів правомірність віднесення професій і посад до розрядів ЄТС.

У контексті реформування системи оплати праці в бюджетній сфері у 2018 р. було розроблено проект Постанови КМУ «Про вдосконалення умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» [111, 112]. Проектом пропонувалося затвердити та ввести в дію з 1 січня 2019 р.:

1. Єдину тарифну сітку груп посад (професій) і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Передбачалося запровадження 18-розрядної ЄТС з діапазоном 5,32:1.0 для 18 груп посад (професій) та 9 підгруп з оплати праці.

2. Схему віднесення посад (професій) керівних працівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери до груп посад (професій).

3. Схему віднесення загальних для всіх установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери посад (професій) керівних працівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників до груп посад (професій).

4. Ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

Передбачалося, що посадовий оклад за підгрупою рахуватиметься шляхом множення окладу (тарифної ставки) працівника групи 1 на відповідний коефіцієнт за підгрупою оплати праці, однак, дотепер даний варіант ЄТС не затверджено.

В Україні, крім чинної ЄТС (табл. 2.2) спеціальними нормативно-правовими актами встановлені посадові оклади деяких категорій працівників: суддів, прокурорсько-слідчих працівників, державних службовців тощо. Також окремою Постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) у 2007 р.

була докорінно змінена схема тарифних розрядів керівних працівників, художнього, артистичного складу, професіоналів та фахівців закладів культури і мистецтв. Фахівці зазначають, що суттєве підвищення тарифних розрядів тільки для працівників закладів культури та мистецтв призвело до порушення міжпосадових (міжкваліфікаційних) співвідношень, виникнення диспропорцій у рівнях оплати праці працівників однакової кваліфікації, які виконують однакову за складністю та функціональними ознаками роботу [103].

Щодо сфери державного управління, в Україні праця держслужбовців оплачується на основі схем посадових окладів, які визначаються в централізованому порядку спеціальними нормативно-правовими актами, прийнятими Верховною Радою України. Схеми посадових окладів складаються з переліку посад і відповідних їм посадових окладів, які встановлюються або у фіксованому розмірі, або у вигляді верхньої та нижньої межі щодо кожної посади. Така система оплати праці у сучасних умовах не може бути визнана ефективною, оскільки, зокрема, різниця в розмірах між окремими посадами та між верхньою та нижньою межею посадового окладу одного рівня настільки малі, що не здатні відобразити індивідуальні трудові заслуги працівника, його професійної компетентності, ставлення до справи, складності й відповідальності його праці [113].

Стаття 50 Закону України «Про державну службу» передбачає, що заробітна плата державного службовця включає такі елементи [114]:

- 1) посадовий оклад;
- 2) надбавка за вислугу років, що встановлена на рівні 3 % посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 % посадового окладу;
- 3) надбавка за ранг державного службовця;
- 4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 % посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;

5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;

б) премії (у разі встановлення). Преміювання цієї категорії працівників відбувається у двох формах: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу.

Фонд оплати праці державних службовців формується за рахунок коштів державного бюджету, а також коштів, які надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ. Фонд преміювання державного органу встановлюється у розмірі 20% загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці [114].

На відміну від 25 розрядів у чинній ЄТС, посади державної служби з метою встановлення розмірів посадових окладів поділяються на 9 груп оплати праці [114, ст. 51]: 1) посади керівників державних органів і прирівняні до них посади; 2) посади перших заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади; 3) посади заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади; 4) посади керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади; 5) посади заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади; 6) посади керівників підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів, їх заступників і прирівняні до них посади; 7) посади головних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади; 8) посади провідних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади; 9) посади спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади.

Ще одним елементом інституційно-організаційного забезпечення компенсаційної системи в Україні є Закон України «Про судоустрій і статус

суддів». Цей документ регламентує структуру винагороди зазначеної категорії працівників бюджетної сфери та визначає її базові розміри. Так, винагорода суддів складається з посадового окладу та доплат за [115, ст. 135]:

- 1) вислугу років;
- 2) перебування на адміністративній посаді в суді;
- 3) науковий ступінь;
- 4) роботу, що передбачає доступ до державної таємниці.

Базовий розмір посадового окладу судді становить [115]:

1) судді місцевого суду - 30 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року;

2) судді апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду - 50 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року;

3) судді Верховного Суду – 75 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року.

Згідно Закону України «Про прокуратуру», заробітна плата прокурора складається з посадового окладу, премій та надбавок за вислугу років та виконання обов'язків на адміністративній посаді та інших виплат, передбачених законодавством. Преміювання прокурорів здійснюється в межах фонду преміювання, утвореного в розмірі не менш як 10 % посадових окладів та економії фонду оплати праці [116].

Отже, можна зробити висновок, що у вітчизняній практиці формування компенсаційної системи в галузях бюджетної сфери фактично існує два підходи щодо формування системи оплати праці: перший – заснований на Єдиній тарифній сітці; другий – на положеннях спеціальних нормативно-правових актів які можна віднести до спеціального законодавства, що регулює оплату праці окремих категорій працівників (державні службовці, судді, працівники правоохоронних органів, прокурорські працівники тощо). Особливості підходів щодо оплати праці в окремих галузях бюджетної сфери представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Узагальнення систем оплати праці в галузях бюджетної сфери України

Зауважимо, що в галузях бюджетної сфери, які використовують ЄТС, для визначення складових додаткової оплати праці використовуються також численні підзаконні нормативні акти, наприклад, постанова КМУ «Про затвердження Порядку виплати надбавки за вислугу років медичним та фармацевтичним працівникам державних та комунальних закладів охорони здоров'я» від 29.12.2009 р. № 1418.

Щодо освітян, то конкретизація визначення умов їх оплати міститься [117]:

в наказі МОН від 26.09.05 р. № 557 «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ»;

Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти, затвердженій наказом Міносвіти від 15.04.93 р. № 102.

На думку С.О. Цимбалюк, до якої слід доєднатися, існування двох розрізнених підходів до оплати праці працівників бюджетної сфери свідчить про те, що чинна в Україні ЄТС для оплати праці працівників бюджетної сфери не виконує свого основного призначення – запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. Навіть у самій назві «Єдина тарифна сітка розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» словосполучення «окремих галузей бюджетної сфери» вказує на некоректність використання найменування ЄТС, оскільки єдина тарифна сітка не є справді «єдиною» [103, с. 12]. Схеми посадових окладів, які використовуються для оплати праці окремих категорій працівників бюджетної сфери (державних службовців, суддів, працівників правоохоронних органів, органів прокуратури тощо), теж не позбавлені недоліків. Зокрема, посадові оклади встановлюються у фіксованому (абсолютному) розмірі й, відповідно, не залежать від розміру мінімальної заробітної плати, а отже і від прожиткового мінімуму та інфляції [103, с. 14].

Таким чином, можна зазначити, що через різні підходи та принципи визначення базової матеріальної частини компенсаційного пакету виникають диспропорції в оплаті праці працівників різних галузей бюджетної сфери, що негативно позначається на мотивації до праці в сфері освіти, охорони здоров'я, спорті, соціальній сфері.

Крім матеріальної складової компенсаційної системи, чинні в Україні спеціальні закони, що регламентують діяльність окремих професійних груп в бюджетній сфері, регулюють також нематеріальні заохочення та компоненти їх соціального пакету (надання житла, медичного обслуговування, оздоровлення тощо). Зокрема, за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами [114]. Державному службовцю у випадках і порядку, визначених КМУ, може надаватися службове житло та матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [114, ст. 54]. Аналогічно, прокурори мають право на: забезпечення службовим житлом; користування безоплатним медичним обслуговуванням у державних закладах охорони здоров'я (на членів їх родин також розповсюджується це право); матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань у розмірі, що не перевищує середньомісячної заробітної плати [116, ст. 83].

Зазначимо, що останніми роками в бюджетній сфері України відбувається активне реформування системи управління, яке вже охопило охорону здоров'я, державну службу, зокрема, поліцію, середню освіту, заклади культури, у яких запроваджено контрактну форму найму працівників, тощо. Таким чином, трансформація системи оплати праці як провідного елемента компенсаційної системи в бюджетній сфері, набуває ознак галузевості, що, на нашу думку, може мати в майбутньому, як позитивні, так і негативні в цілому для бюджетної сфери наслідки.

Так, зокрема, розуміючи важливість збереження і розвитку здоров'я населення Міністерство охорони здоров'я України запропонувало «Національну стратегію реформування системи охорони здоров'я в Україні



на період 2015–2020 рр.» [118], в якій сформовано контекст, принципи, пріоритети, задачі та основні подальші кроки реформування української системи охорони здоров'я. Суть реформи полягає в тому, що держава оплачуватиме контракт з тим лікарем, якого обирає пацієнт замість оплати мережі лікарів і зобов'язання пацієнта ходити до лікаря за географічним принципом. Отже, лікарі будуть зацікавлені (фінансово) надати якомога якісніші послуги, щоб їх обрали громадяни. Процес переходу на нову модель фінансування галузі буде поступовим і розрахований на 3 роки з остаточним запровадженням у 2020 р. [119, с. 68].

З прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 06.04.2017 р. № 2002-VIII за організаційно-правовою формою заклади охорони здоров'я державної власності можуть утворюватися та функціонувати як казенні підприємства або державні установи, а заклади охорони здоров'я комунальної власності – як комунальні некомерційні підприємства або комунальні установи. З прийняттям Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 10.04.2017 р. № 6327, яким запроваджується реформа фінансування галузі охорони здоров'я, Міністерство охорони здоров'я України регламентує відмову від ЄТС та вільне формування ринку зарплат у комунальних медичних закладах [120]. У результаті реформування в автономізованих медичних закладах, які підписали договори з Нацслужбою здоров'я, діє гнучкий підхід до формування зарплат. Розмір винагороди більше не прив'язаний до бюджетної сітки. Тепер керівники цих медзакладів можуть встановлювати рівень зарплати залежно від кількості декларацій, які підписав лікар, або інших показників. Рішення щодо зарплатної політики в кожному конкретному медичному закладі ухвалює колектив, тому підхід до оплати праці та момент початку підвищення відрізняється в кожному закладі [121,122].

Як результат, з моменту початку реформування вже зафіксоване певне

зростання заробітних плат лікарів. Перші підвищені зарплати отримали медики в закладах, які перейшли на нову модель фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». У Міністерстві охорони здоров'я України зазначили, що у деяких лікарів розмір заробітної плати зріс у 3–4 рази. За підсумками першого місяця заробітна плата зросла й у медичних сестер [123].

Однак, слід зазначити, що фінансова складова реформи залишається найбільш вразливою. У Державному бюджеті України на 2018 рік передбачено видатки на охорону здоров'я лише у розмірі 3,5% валового внутрішнього продукту (ВВП), що не відповідає вимогам частини п'ятої статті 4 Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», де обсяг коштів на реалізацію програми медичних гарантій має бути у розмірі не менше 5 % ВВП [121].

У сфері освіти особлива увага приділена середній освіті [124, 125]. З метою поліпшення фінансово-економічного стану педагогічних працівників у 2018 році, підвищення престижності їх роботи Уряд прийняв дві постанови від 11 січня 2018 року № 22 «Про підвищення оплати праці педагогічних працівників» та № 23 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» [126]. Цими документами було передбачено, що посадові оклади (ставки заробітної плати) педагогічних працівників, оплата праці яких здійснюється за рахунок освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, підвищуються з 1 січня 2018 р. на 10 % [127]. Також збільшено граничний розмір надбавки за престижність праці до 30 % та встановлено граничну межу цієї надбавки – не менше 5 %. Право на встановлення надбавки в розмірі до 30 % з 1 січня 2018 р. мають керівники закладів загальної середньої освіти, їх заступники, посади яких віднесені до посад педагогічних працівників, вчителі та викладачі закладів професійної (професійно-технічної) і вищої освіти, які викладають предмети згідно з відповідним державним стандартом загальної середньої освіти [125].

## 2.2 Комплексна соціально-економічна оцінка компенсаційної системи в бюджетній сфері України

Серед компонентів компенсаційної системи у бюджетній сфері, як вже зазначалося, вагому роль відіграє матеріальна складова, що представлена заробітною платою та преміями. Саме ці елементи компенсаційного пакету більш прозоро знаходять своє відображення в державній статистиці. Отже, сконцентруємо увагу дослідження на динаміці кількісних та структурних компонент оплати праці в бюджетній сфері.

Перш за все, вважаємо за доцільне проаналізувати динаміку коштів, що виділяють бюджетом на фінансування бюджетної сфери в цілому, та матеріальне стимулювання працівників, зокрема (рис. 2.3). У 2017 р. виросли видатки на освіту та науку: відбулося підвищення заробітної плати шкільних вчителів, крім того значно збільшився стипендіальний фонд. У 2017 році стартувала структурна медична реформа, яка буде проводитися в декілька етапів, тож видатки на охорону здоров'я зросли на 27% [128].

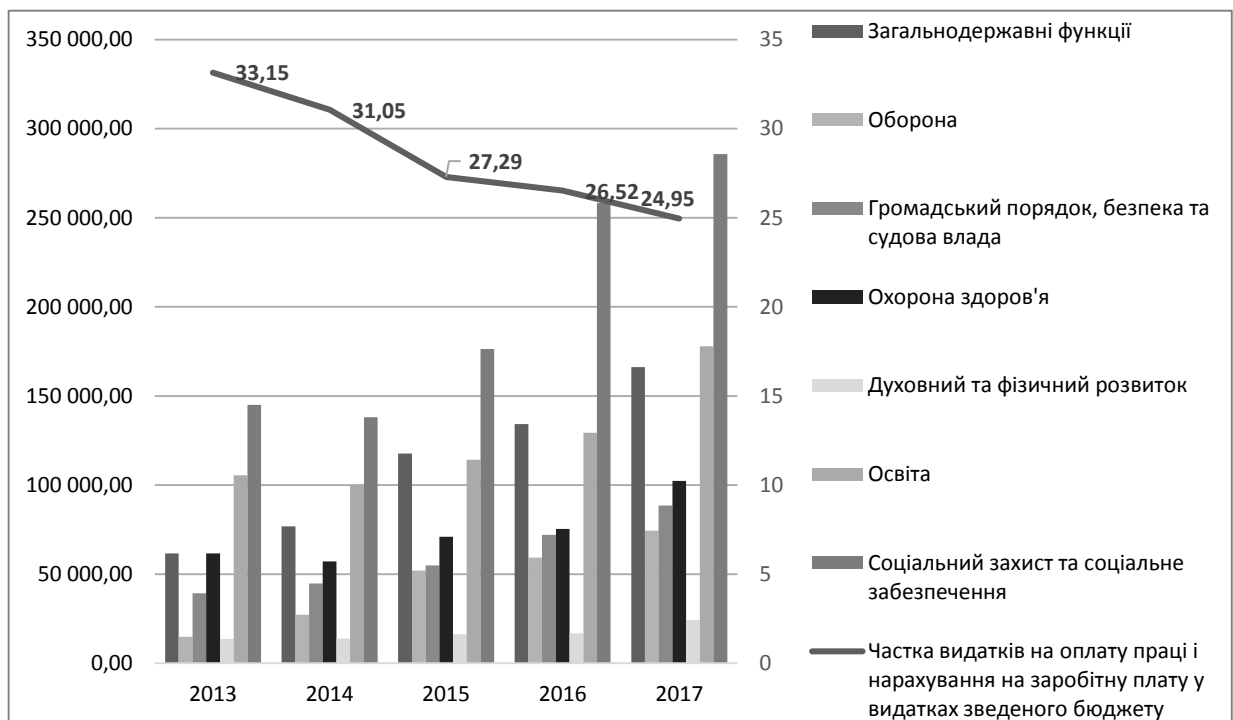


Рис. 2.3. Видатки зведеного бюджету України на фінансування бюджетних галузей України у 2013–2017 рр.

Видатки держави на виплату заробітної плати та нарахувань для працівників бюджетної сфери у 2017 році становили 134,8 млрд. грн., що на 29,4 млрд. грн., або на 27,9 відсотка більше ніж у 2016 році [129, 130]. Однак, з рис. 2.2 наочно видно, що незважаючи на зростання державних витрат практично на всі сфери діяльності бюджетних установ, частка витрат на оплату праці їх персоналу знижується – з 33,15% до 24,95% у видатках зведеного бюджету. У загальній структурі витрат Державного бюджету України у 2017 р. вони становили всього близько 16%.

У Державному бюджеті України на 2017 р. було передбачено встановлення з 1 січня мінімальної заробітної плати у місячному розмірі 3200 гривень, що удвічі більше ніж на кінець 2016 р. Водночас у 2017 р. було підвищено розмір посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС. Так, його розмір встановлювався у розмірі прожиткового мінімуму для працездатних осіб (ПМПЮ) на 1 січня календарного року, тобто 1600 гривень [131] (підвищення в середньому становило 36,3 % порівняно з 2016 р.).

Станом на 01.01.2018 р. ПМПЮ складав 1762 грн., отже, і мінімальний розмір окладу на весь 2018 р. має бути не нижче 1762 грн. [107]. Таким чином, зростання «базового» посадового окладу у бюджетній сфері порівняно з 2017 р. становило лише 10%.

Дослідження показує, що у бюджетних установах превалює погодинна форма оплати, яка передбачає такі системи: штатно-окладну – за якою кожному працівникові встановлюється місячний посадовий оклад згідно зі штатним розкладом, посадою, освітою, вченим ступенем, категорією; просту погодинну – побудована на принципі погодинної оплати: для працюючих встановлюється тверда погодинна ставка; погодинно-преміальну – за якою крім заробітку відповідно до посадового окладу, виплачується премія за досягнення відповідних якісних та кількісних показників.

Вивчення діяльності бюджетних установ в Україні показує, що заробітна плата їх персоналу складається з таких елементів: посадовий оклад та/або ставка погодинної оплати праці, надбавки, доплати, премії;

матеріальні допомоги. У той же час, останнім часом спостерігається зменшення стимулюючої частини заробітної плати (надбавок, премій) працівникам бюджетної сфери, що обумовлено, перш за все, обмеженими фінансовими можливостями відповідних установ.

Рівень оплати праці в більшості галузей бюджетної сфери є значно нижчим відносно середнього по економіці (табл. 2.3).

Отже, працівники бюджетних установ сформувалися в Україні як клас «нових» бідних, життєвий рівень яких має від'ємну динаміку щодо мінімальних державних соціальних стандартів [110]. Відставання рівня заробітної плати працівників бюджетної сфери від рівня заробітної плати працівників позабюджетного сектора економіки (табл. 2.3) негативно позначається на престижі спеціальностей та професій галузей бюджетної сфери й, за оцінками фахівців, призводить до відтоку кадрів в інші сфери діяльності (за наявності відповідної освіти), а також до старіння кадрів [103, 110, 113].

За результатами опитування кадрового порталу HeadHunter, професії вчителя та держслужбовця вважаються в Україні не престижними, а лікарі, хоча й залишаються у списку соціально значущих професій, але швидко втрачають «у ціні». За кордоном, навпаки, у всіх рейтингах найбільш оплачувані з них місця посідають лікарі та спостерігається багаторічна тенденція перевищення заробітної плати у суспільному секторі (бюджетній сфері) над заробітною платою у приватному секторі і ця різниця буває достатньо відчутною [113].

Сучасна теорія компенсацій серед основних ознак компенсаційної системи виділяє об'єктивність диференціації винагороди, під якою розуміються відмінності в рівнях заробітної плати працівників залежно від різних чинників [54, с. 94]. На думку науковців, компенсаційна система не може бути визнана справедливою за умови порушення принципу забезпечення об'єктивної диференціації винагороди [29, с. 308].

Таблиця 2.3

## Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників бюджетної сфери в Україні у 2013–2017 рр., грн.

	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.		
					грн	% до середнього	% до 2013 р.
<i>Усього по економіці</i>	<b>3282</b>	<b>3480</b>	<b>4195</b>	<b>5183</b>	<b>7104</b>	<b>131,93</b>	<b>216,45</b>
<i>У бюджетній сфері</i>							
<b>Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування</b>	3 719	3 817	4 381	5 953	9 372	131,93	252,00
<b>Освіта</b>	2 696	2 745	3 132	3 769	5 857	82,45	217,25
<b>Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги</b>	2 351	2 441	2 829	3 400	4 977	70,06	211,70
з них охорона здоров'я	2 374	2 463	2 853	3 435	5 023	70,71	211,58
<b>Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок</b>	3 343	3 626	4 134	4 844	6 608	93,02	197,67
з них							
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	2 934	2 841	3 150	3 828	5 774	81,28	196,80
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	2 737	2 769	3 049	3 705	5 464	76,91	199,63

Як відомо, проблема надмірної диференціації заробітної плати притаманна вітчизняній економіці з часів переходу до ринкової економіки. Вкрай виразною вона є у бюджетній сфері, яка з одного боку є залежною від державного фінансування витрат на оплату праці персоналу, а з іншого – поєднує різні галузі, що мають різний характер праці та різні чинники диференціації заробітної плати працівників, більшість яких оплачується на основі Єдиної тарифної сітки. Це визначає актуальність дослідження проблеми диференціації заробітної плати у бюджетній сфері та визначення її впливу на справедливість компенсаційної системи [132].

Багаторівневість аналізу забезпечимо через вивчення диференціації заробітної плати на окремих її рівнях. Науковці вирізняють галузеву, регіональну та професійну (кваліфікаційну, посадову) диференціацію трудових доходів [54, с. 95]. Виходячи з того, що основним видом трудових доходів у бюджетній сфері є заробітна плата, вважаємо за доцільне сконцентрувати увагу на вивченні диференціації саме цього елементу компенсаційної системи. У той же час, відповідно до мети та об'єкту дослідження вважаємо за необхідне дослідити також внутрішньогалузеву диференціацію, тому що бюджетна сфера поєднує окремі самостійні види економічної діяльності (галузі) та гендерну диференціацію, оскільки однією з особливостей зайнятості у бюджетній сфері є переважання жінок у структурі зайнятих.

Вивчення даних Державної служби статистики України [133, 134] дозволяє констатувати, що в межах бюджетної сфери незалежно від використання аналогічних підходів до формування тарифної заробітної плати, єдиного основного джерела фінансування витрат на оплату праці (державний та місцеві бюджети) та жорсткого державного регламентування принципів визначення розміру винагороди за працю, формується внутрішньогалузева диференціація заробітної плати. Так, у бюджетній сфері України протягом 2017–2016 рр., як і у попередній період, найбільш високий рівень середньомісячної заробітної плати (СЗП) спостерігався у виді

економічної діяльності «державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування». Він становив 9372 та 5953 грн. відповідно, що майже на 32% перевищувало рівень середнього показника по Україні у 2017 р. (7104 грн.) та лише на 15% у 2016 р. (5183 грн.). Ранжування інших галузей бюджетної сфери за рівнем СЗП штатних працівників виглядає наступним чином: на другій позиції – мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (СЗП у 2017 р. – 6608 грн., «відставання» від СЗП по Україні – 7%; СЗП у 2016 р. – 4844 грн., «відставання» від СЗП по Україні – 6,5%); на третій – освіта (СЗП у 2017 р. – 5857 грн., «відставання» від СЗП по Україні – 17,5%; СЗП у 2016 р. – 3769 грн., «відставання» від СЗП по Україні – 27%), на останній – охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (СЗП у 2017 р. – 4977 грн., «відставання» від СЗП по Україні – 29,9%; СЗП у 2016 р. – 3400 грн., «відставання» від СЗП по Україні – 34,4%).

Таким чином, слід зауважити, що в освіті та охороні здоров'я має місце неконкурентоспроможний рівень оплати праці, хоча у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається певне наближення СЗП в освіті та охороні здоров'я до середнього рівня по економіці. Неконкурентоспроможність СЗП може розглядатися як чинник, що суттєво знижує мотивацію працівників зазначених галузей бюджетної сфери та обумовлює потребу перегляду державних підходів щодо фінансування компенсаційної системи бюджетних установ.

Підсумовуючи вищенаведену інформацію, зауважимо, що диференціація СЗП в досліджуваних галузях бюджетної сфери України становила у 2017 р. 1,88 : 1 (у 2016 р. цей показник становив 1,75 : 1; у 2010 р. – 1,67 : 1, а у 2014 р. – 1,56 : 1). Отже, наявним є поглиблення диференціації СЗП серед окремих галузей бюджетної сфери. Вивчення особливостей формування системи оплати праці у бюджетній сфері дозволяє зауважити, що зазначений рівень диференціації не в повній мірі є об'єктивним, оскільки базується не лише на зарплатоутворюючих чинниках, що вимагає продовження роботи щодо удосконалення організації оплати праці у бюджетній сфері України.



З використанням даних Державної служби статистики України [133, 134] розробимо діаграму, яка ілюструватиме внутрішньогалузеву диференціацію СЗП в основних галузях бюджетної сфери, а також міжгалузеві співвідношення частки працівників з відповідним рівнем СЗП (рис.2.4).

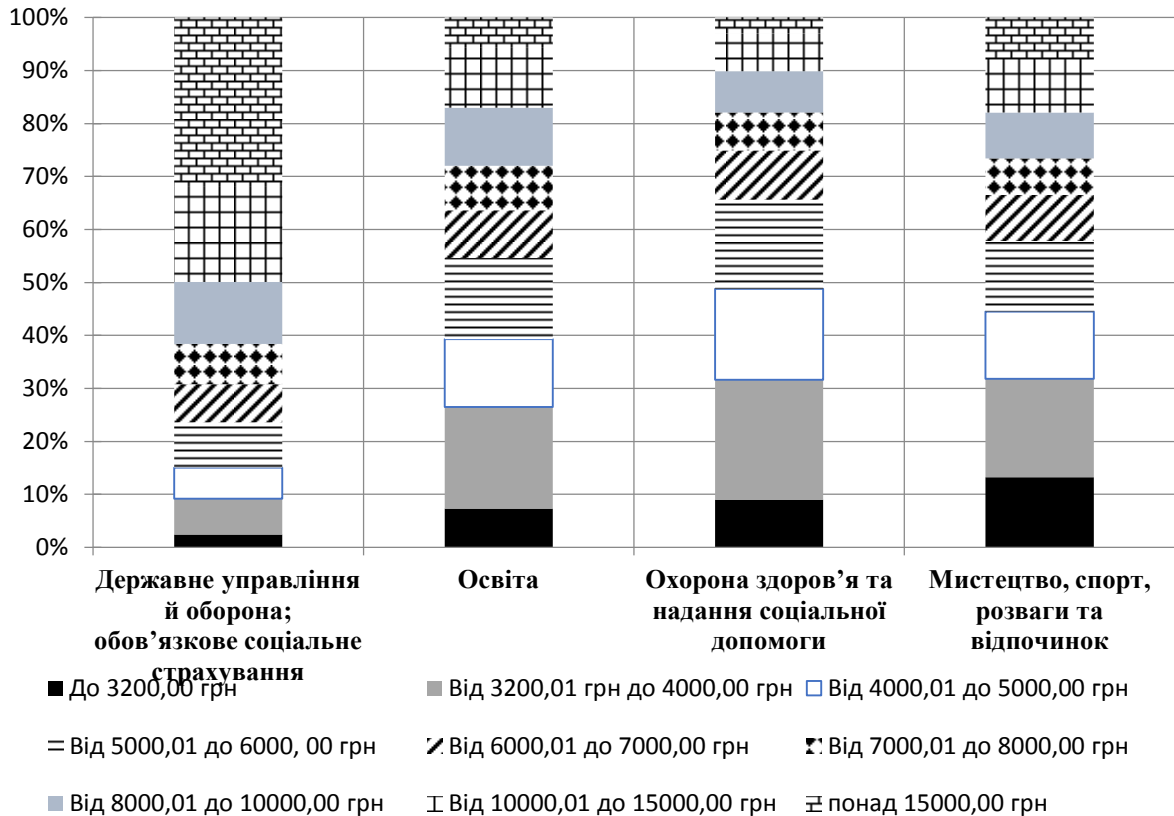


Рис. 2.4. Розподіл кількості штатних працівників галузей бюджетної сфери за розмірами нарахованої їм заробітної плати у грудні 2017 року, %

З представленою рис. 2.4 видно, що серед досліджуваних галузей бюджетної сфери найменша частка працівників, які отримували у 2017 р. СЗП на рівні мінімальної заробітної плати (до 3200 грн.) була сконцентрована у державному управлінні й обороні, обов'язковому соціальному страхуванні (2,4%), у 2016 р. в цій галузі менше мінімальної заробітної плати (1600 грн.) отримував 1% працівників [133]. Найбільша частка працівників бюджетної сфери, які отримували СЗП на рівні або менше

мінімальної заробітної плати у 2017–2016 роках спостерігалась у мистецтві, спорті, розвагах та відпочинку (13,2 та 5,6% відповідно).

Найбільша частка високооплачуваних працівників (СЗП понад 10000 тис. грн.) також була сконцентрована у галузі державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування (49,9 % у 2017 р; 25,4 % у 2016 р.), а у галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги таких працівників було лише 10,1 та 4,3 % відповідно (в середньому по економіці України – 23,5 % у 2017 р. та 12,5 % у 2016 р.). Крім того, з рис. 2.4 видно, що у трьох галузях бюджетної сфери найбільша частка працівників отримують СЗП в діапазоні 3200–6000 грн., що як вже зазначалося, нижче середнього рівня оплати праці в економіці України.

Зауважимо, що в Україні має місце також регіональна диференціація оплати праці працівників бюджетної сфери в цілому, яка дещо відрізняється від загальних тенденцій щодо відмінностей у заробітній платі. Більш детально вона проілюстрована у додатку Б, з якого видно, що серед областей України у 2016–2017 рр. найвищий рівень заробітної плати працівників, оплата яких фінансується з державного бюджету, спостерігався у Луганській області, яка має специфічний статус, а, отже, й особливі умови фінансування, оскільки її частина з 2014 р. є територією проведення АТО. Найнижчий рівень показника зафіксовано у 2016 р. у Тернопільській області, а у 2017 р. – у Чернігівській, що більш чітко відображає загальнонаціональну ситуацію. В цілому ж по економіці, середня заробітна плата працівників, оплата яких фінансується з бюджету, у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла майже на 50%, що обумовлено зростанням рівня мінімальної заробітної плати (додаток Б).

Певний інтерес представляє також регіонально-галузевий вимір диференціації заробітної плати працівників, оплата яких фінансується з бюджету (додаток В). Зазначена інформація надає можливість більш детально проаналізувати регіональні відмінності в оплаті праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, що досліджуються у даній роботі.

Щодо гендерної диференціації, зазначимо, що як і в економіці України в цілому, СЗП чоловіків у бюджетній сфері є вищою, ніж СЗП жінок. При цьому відмінності оплати праці чоловіків та жінок у більшості досліджуваних бюджетних галузей менш значні, ніж в економіці, що може пояснюватися високою питомаю вагою жінок серед зайнятих у досліджуваних галузях (табл. 2.4). Так, відсоткове співвідношення заробітної плати жінок і чоловіків у 2017 р. у галузях бюджетної сфери виглядало наступним чином: державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування – 93 %; освіта – 95,4 %; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 90,1 %; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 59,6 %. В економіці України в цілому воно становило 78,8 %.

Таблиця 2.4

**Гендерна диференціація оплати праці в бюджетній сфері**

	Питома вага жінок у середньо-обліковій кількості працівників, %	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн.		Співвідношення заробітної плати жінок і чоловіків, %	
		жінок	чоловіків	2016 р.	2017 р.
<i>Усього по економіці</i>	<b>54,0</b>	<b>6 321</b>	<b>8 021</b>	<b>74,6</b>	<b>78,8</b>
<i>У бюджетній сфері</i>					
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	65,0	9 132	9 816	93,3	93,0
Освіта	77,5	5 794	6 076	93,7	95,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	82,0	4 880	5 416	89,3	90,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	67,3	5 408	9 078	50,0	59,6

Професійну диференціацію заробітної плати у бюджетній сфері проілюструємо за допомогою показників СЗП найбільш та найменш високооплачуваних (кваліфікованих) категорій працівників охорони здоров'я. Так, вибіркоче дослідження, проведене у 2016 р. [135], наводить

наступні рівні СЗП працівників галузі: менеджери (управителі) в освіті, охороні здоров'я та соціальній сфері – 10443 грн., професіонали в галузі медицини – 4429 грн., медичні сестри та акушерки, що асистують професіоналам – 3266 грн., професійні медичні сестри та акушерки – 2988 грн. Отже, коефіцієнт диференціації становить 3,5 і знаходиться в межах припустимих параметрів.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що рівень диференціації заробітної плати у бюджетній сфері України є нижчим порівняно з іншими видами економічної діяльності, що може бути пояснено високим ступенем державного регулювання. Встановлено, що параметри диференціації СЗП у галузі державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування суттєво відрізняються від ситуації в інших досліджуваних галузях бюджетної сфери. У той же час, висока частка працівників освіти та охорони здоров'я, які отримують невисокий рівень СЗП є перешкодою формування справедливої системи компенсацій та вимагає термінової реалізації відповідних заходів.

Як вже зазначалося, центральним елементом компенсаційної системи працівників бюджетних установ є заробітна плата, виплата якої фінансується переважно державним бюджетом. Оцінка стану виплати заробітної плати працівникам бюджетних установ на протязі тривалого періоду ілюструє випадки несвоєчасної виплати винагороди за працю, що формує заборгованість із заробітної плати, яка, у свою чергу, стримує виконання стимулюючої та відтворювальної функцій компенсаційної системи [136]. Отже, працівники освіти, охорони здоров'я, мистецтва, культури та спорту, які й так мають невисокий рівень трудових доходів порівняно із працівниками інших видів економічної діяльності, потраплять у скрутну ситуацію, пов'язану зі зниженням рівня життя. Таким чином, питання своєчасної та повної виплати заробітної плати має постійно перебувати під контролем відповідних органів та вирішуватися консолідовано усіма сторонами соціально-трудових відносин.

Опрацювання даних Державної служби статистики України дає підстави стверджувати, що станом на 01.08.2018 р. у більшості галузей бюджетної сфери (окрім «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок») спостерігається зростання заборгованості з виплати заробітної плати (табл. 2.5). При цьому, в охороні здоров'я заборгованість з виплати заробітної плати зросла значними темпами і досягла 35,2 млн. грн. Це означає, що 0,8 % працівників галузі недоотримали в середньому по 4766 грн. або 81,2 % середньої заробітної плати в галузі.

Для порівняння, у сфері державного управління й оборони; обов'язкового соціального страхування на 1 працівника станом на 01.08.2018 р. приходилося 13587 грн. заборгованості з виплати заробітної плати (98,6 % середньої заробітної плати за серпень 2018 р.), але масштаби заборгованості є значно меншими – 0,1 % середньооблікової кількості штатних працівників. У освіті сума боргу в середньому на одного працівника складає 5474 грн. (85 % середньої заробітної плати за серпень 2018 р.), а відсоток працівників-освітян, яким заборгували заробітну плату становить 0,2 %. Тож, можна узагальнити, що першочергового вирішення дана проблема потребує у сфері охорони здоров'я [135].

Таблиця 2.5

**Заборгованість з виплати заробітної плати за окремими галузями  
бюджетної сфери у 2015–2018 рр., млн. грн. [133, 134]**

	Станом на 01.01.			Станом на 01.09.2018 р.
	2015	2016	2017	
<b>Усього по економіці</b>	<b>1 320,0</b>	<b>1 880,8</b>	<b>1 791,0</b>	<b>2 712,3</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	26,5	4,3	3,8	7,5
Освіта	29,3	2,3	5,7	13,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	10,7	9,7	7,2	35,2
з них охорона здоров'я	9,5	9,7	7,2	35,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11,8	3,0	5,9	1,1

Зауважимо також, що зазначена проблема обумовлена впливом кількох причин, зокрема підвищенням розміру мінімальної заробітної плати, що є основою визначення посадових окладів; провадженням медичної реформи, яка передбачає зміну підходів до фінансування сфери охорони здоров'я та збільшення розміру оплати праці медичних працівників [137]. Крім того, вона має регіональний характер – за інформацією Профспілки працівників охорони здоров'я, на кінець липня 2018 р. найбільш значний обсяг заборгованості був сконцентрований у Закарпатській (3863,6 тис. грн.), Чернігівській (19266,8 тис. грн.), Івано-Франківській областях (3407,3 тис. грн.) [138].

У сфері освіти несвоєчасна виплата заробітної плати обумовлена, зокрема, й недостатністю в окремих місцевих бюджетах обсягів освітньої субвенції [127]. Крім того, в більшості місцевих бюджетів наявні залишки невикористаної освітньої субвенції, обсяги якої станом на 01.08.2018 р. склали 7128,45 млн. грн. із загальної її суми, яка затверджена в Державному бюджеті України на 2018 р. на рівні 61712, 6 млн. грн., що становить 11,6 % річного обсягу, тобто відповідає середньомісячним призначенням. У динаміці, такі залишки освітньої субвенції, у I кв. 2018 р. мали негативну тенденцію до збільшення, що призвело до недоотримання за цей період у середньому одним педпрацівником понад 16 тис. грн. [127].

Слід наголосити, що важливого значення при вирішенні проблеми подолання заборгованості з виплати заробітної плати працівникам бюджетної сфери набувають наступні заходи: обґрунтованість фінансового забезпечення організацій та установ бюджетної сфери з урахуванням зміни соціальних стандартів (рівня МЗП, розміру тарифної ставки працівника 1-го розряду тощо) та реформ у системі оплати праці; оптимізація бюджетних відносин та чіткий розподіл відповідальності між державним та місцевими бюджетами у питанні фінансування бюджетних установ; активізація захисної ролі галузевих та регіональних профспілок щодо захисту прав працівників на своєчасне отримання (отримання у повному обсязі) винагороди за працю;

підвищення рівня інформованості працівників з питань правового захисту заробітної плати та відшкодуванню заборгованості з неї [137].

Щодо структури матеріальної винагороди працівників бюджетної сфери, то слід зазначити, що у тих галузях, де оплата праці визначається на основі ЄТС, у структурі винагороди переважає основна заробітна плата (протягом аналізованого періоду її частка у сукупній оплаті зменшується). У сфері державного управління і оборони, де використовується інший підхід – переважає додаткова заробітна плата, частка якої у 2017 р. зросла порівняно з 2013 р. (рис. 2.5).

Більш докладна інформація щодо динаміки структури фонду оплати праці в галузях бюджетної сфери у 2013, 2016 та 2017 роках представлена у додатку Д. З наведеної інформації прослідковується тенденція зменшення питомої ваги фонду основної заробітної плати й збільшення заохочувальних та компенсаційних виплат.

На думку І. С. Кизими, структура фонду оплати праці працівників, зайнятих у бюджетній сфері є недосконалою, отже, за умов невисокого розміру посадових окладів виплата надбавок, доплат та премій покликана, перш за все, підвищувати розмір заробітної плати працівників і наближати її рівень до рівня реального прожиткового мінімуму [110].

Додатково зазначимо, що за даними Державної служби статистики України в галузях бюджетної сфери України у 2016–2017 рр. спостерігається зростання витрат організацій та установ на утримання робочої сили, які не відносяться до фонду оплати праці (додаток Е), а сума таких витрат у розрахунку на 1 штатного працівника збільшилася з 3490 грн. у 2016 р. до 4136 грн. у 2017 р.

Підсумовуючи зазначимо, що за результатами проведеного аналізу можна виділити основні проблеми оплати праці у бюджетних галузях, а саме: низькі ставки й оклади, незначна міжпосадова диференціація заробітної плати, неадекватна оцінка праці провідних спеціалістів, тенденція різкого відставання рівня заробітної плати працівників бюджетної сфери від рівня заробітної плати працівників позабюджетного сектора економіки, що

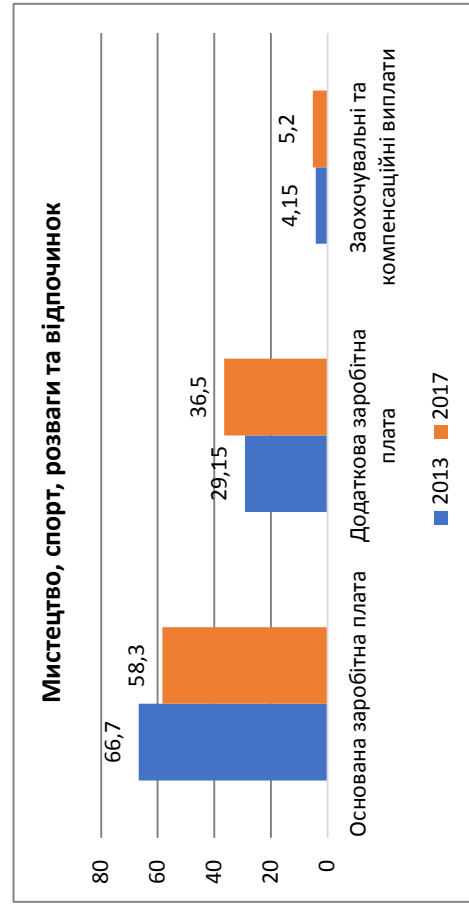
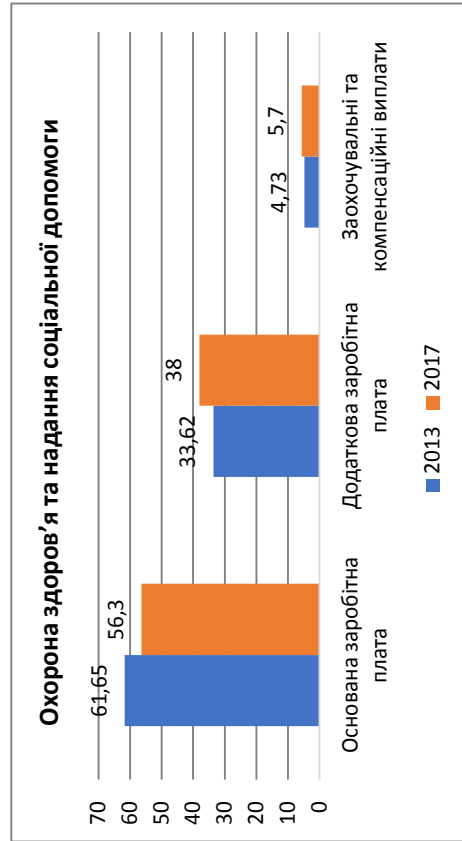
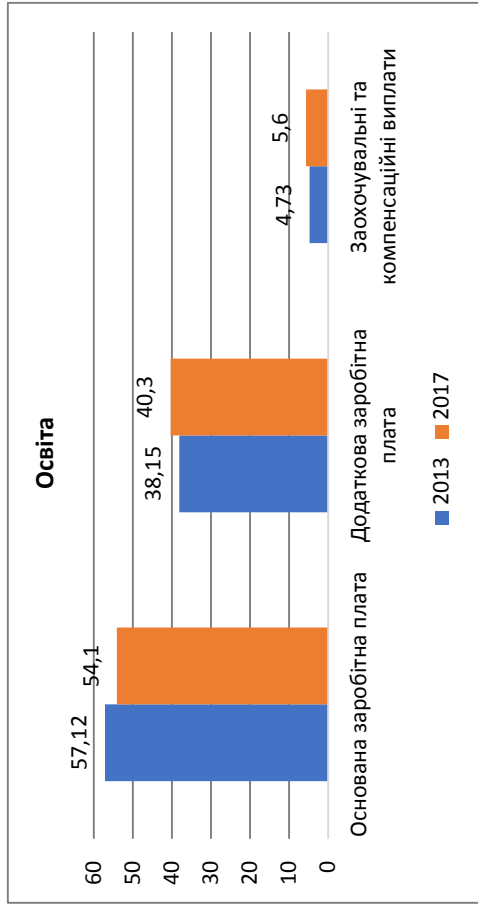
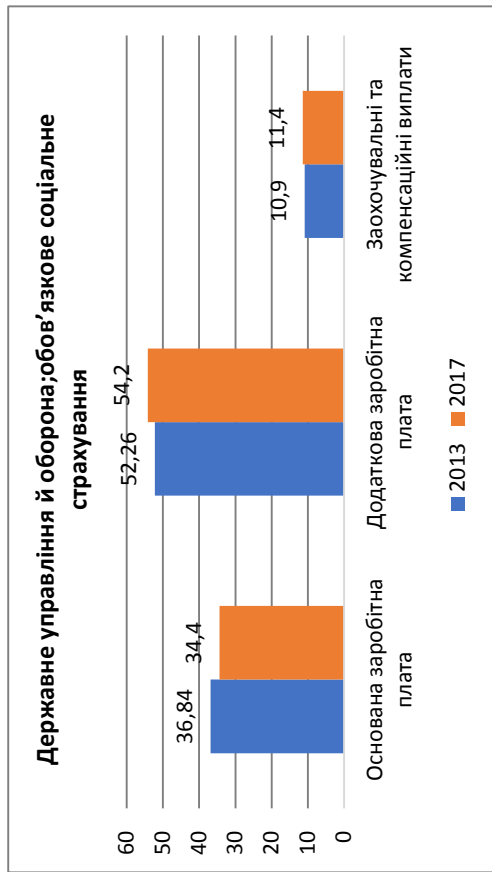


Рис. 2.5. Зрушення компонентної структури матеріальної складової компенсаційної системи у бюджетній сфері України у 2013-2017 рр. (побудовано за даними про структуру фонду оплати праці)



негативно впливає на престиж професії медика, педагога, соціального, культурно-освітнього працівника, державного службовця і призводить до відтоку кадрів в інші сфери економічної діяльності (за наявності відповідної освіти), а також до старіння кадрів [87, с. 171].

Негативний вплив на ефективність компенсаційної системи в бюджетній сфері спричиняє практика використання премій і надбавок як основного засобу для підтягування рівня низьких окладів, а не для індивідуалізації розмірів оплати праці як стимулюючих факторів [87, с. 172]. Крім того, важливою проблемою, що суттєво знижує мотиваційний потенціал ЄТС, є довготривала невідповідність тарифної ставки I розряду встановленому у державі стандарту мінімальної заробітної плати.

Ще однією проблемою оплати праці у галузях бюджетної сфери можна вважати відсутність прозорості та гнучкої системи оцінювання індивідуальних та колективних результатів праці, що дозволяла б оперативно реагувати на зміну трудової активності працівників та стимулювати їх до покращання якості виконання робіт та надання послуг [139].

Зазначені проблеми компенсаційної системи в бюджетній сфері та її матеріальної складової призводять до того, що плинність кадрів в бюджетній сфері є вищою за рекомендований рівень, хоча в цілому вона набагато нижче ніж в середньому по економіці (табл. 2.6).

Також наслідком недостатнього фінансування бюджетної сфери є переведення частини працівників на неповний робочий день (табл. 2.7). У свою чергу, практика вимушеної неповної зайнятості спричиняє негативний вплив на загальний розмір заробітної плати працівників досліджуваних галузей.

Сучасний стан оплати праці в бюджетній сфері та накопичені проблеми у відповідній галузі обумовлюють доцільність запровадження сучасної та виваженої державної політики із зазначеного питання, що має бути орієнтована не тільки на зростання рівня оплати праці в бюджетній сфері, а й на зростання мотиваційної ролі оплати праці.

**Звільнення працівників бюджетної сфери України за причинами та видами економічної діяльності у 2017 році**

	Вибуло, тис. осіб			% до середньооблікової кількості штатних працівників		
	усього	з них з причин		вибуло	з них з причин	
		плинності кадрів	скорочення штатів		плинності-кадрів	скорочення штатів
<b>Усього</b>	<b>2441,1</b>	<b>220,4</b>	<b>151,5</b>	<b>31,8</b>	<b>27,6</b>	<b>2,0</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	94,1	68,1	21,0	20,6	14,9	4,6
Освіта	266,0	208,5	42,0	19,3	15,1	3,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	150,8	135,8	10,4	15,9	14,3	1,1
з них охорона здоров'я	130,7	118,0	8,8	15,4	13,9	1,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	33,3	29,5	2,7	22,2	19,6	1,8
з них						
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	18,3	16,2	1,7	21,9	19,3	2,0
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	7,1	5,9	0,8	16,3	13,4	1,9

З метою визначення впливу факторів, які спричиняють динаміку розміру середньої заробітної плати проведено моделювання матеріальної складової компенсаційної системи в освіті та охороні здоров'я.

Проаналізуємо вплив чинників на формування середньої заробітної плати (у) в освіті, яка у досліджуваному періоді характеризується зростаючою динамікою (табл. 2.3).

**Динаміка втрат робочого часу працівників з причин перебування  
в умовах вимушеної неповної зайнятості за видами  
економічної діяльності, год.**

	Невідпрацьований час (в середньому за рік) штатним працівником, який					
	знаходився у відпустці без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)			переведений з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Усього</b>	<b>268</b>	<b>332</b>	<b>176</b>	<b>256</b>	<b>230</b>	<b>242</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	330	406	195	175	166	95
Освіта	73	305	139	82	188	93
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	143	345	126	291	239	258
з них охорона здоров'я	141	367	135	297	240	265
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	163	440	88	209	219	175
з них						
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	34	449	115	108	138	166
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	–	128	75	344	211	358

Використовуючи кореляційно-регресійний аналіз, серед основних чинників відібрали наступні:

1. Відпрацьовано годин у розрахунку на одного штатного працівника, годин ( $X_1$ ).
2. Кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах (на початок навчального року), тис осіб ( $X_2$ ).
3. Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, тис. осіб ( $X_3$ ).
4. Видатки зведеного бюджету на фінансування галузі, % від ВВП ( $X_4$ ).

Аналіз проведемо використовуючи дані за період з 2001 по 2017 рік. Динаміка обраних для моделювання факторних ознак представлені на рис. 2.6.

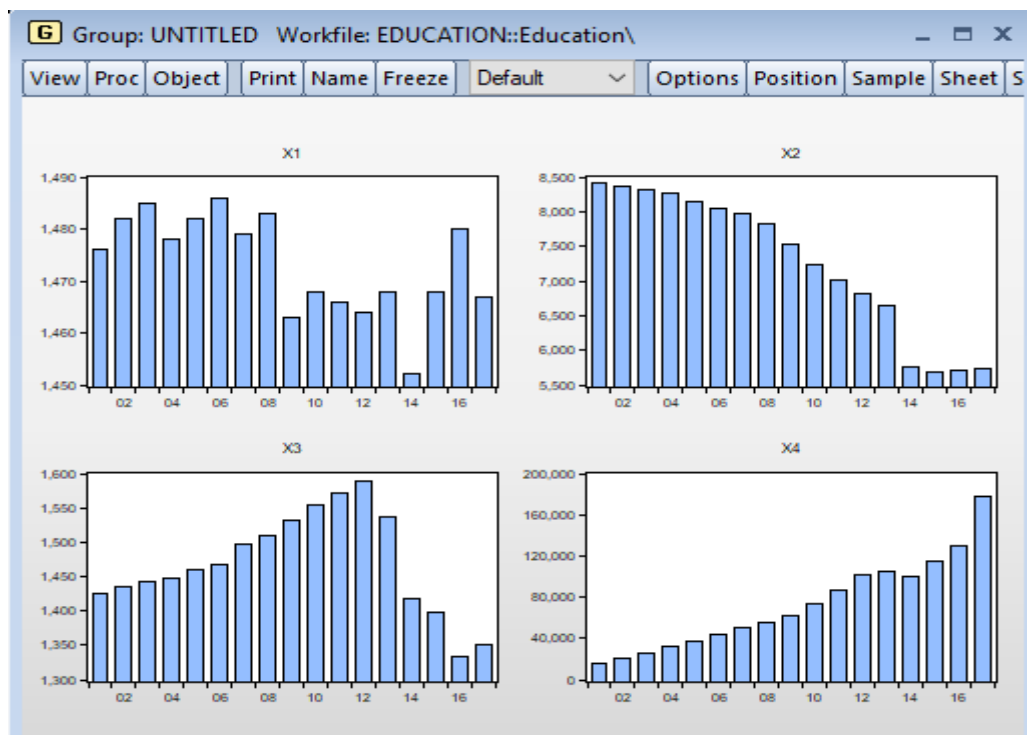


Рис. 2.6. Динаміка факторних ознак впливу на середню оплату праці в галузі освіти

Припустимо, що між даними величинами існує лінійний взаємозв'язок, визначимо коефіцієнти рівняння регресії. Для цього скористаємося пакетом EViews (рис. 2.7).

The screenshot shows the 'Equation: UNTITLED' window in EViews. It displays the results of a linear regression analysis. The dependent variable is Y, and the independent variables are X1, X2, X3, and X4. The method used is Least Squares. The results are summarized in the following table:

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-9.872100	3.950235	-2.499117	0.0280
X2	0.451146	0.079988	5.640148	0.0001
X3	-2.925176	0.404460	-7.232295	0.0000
X4	0.039568	0.001523	25.98351	0.0000
C	14622.04	5828.722	2.508619	0.0275

Additional statistics provided in the screenshot include:

- R-squared: 0.997072
- Adjusted R-squared: 0.996095
- S.E. of regression: 90.46434
- Sum squared resid: 98205.57
- Log likelihood: -97.74560
- F-statistic: 1021.419
- Prob(F-statistic): 0.000000
- Mean dependent var: 1923.000
- S.D. dependent var: 1447.726
- Akaike info criterion: 12.08772
- Schwarz criterion: 12.33278
- Hannan-Quinn criter.: 12.11208
- Durbin-Watson stat: 1.413068

Рис. 2.7. Визначення коефіцієнтів лінійної регресії методом найменших квадратів (для галузі «освіта»)

Лінійне рівняння множинної регресії можна бачити на рис. 2.8. Випадкове відхилення для коефіцієнта при змінній  $x_1$  становить 3,95; при змінній  $x_2 - 0,08$ ,  $x_3 - 0,4$ ,  $x_4 - 0,002$ , для вільного члена – 5828,72. Множинний коефіцієнт детермінації дорівнює:  $R^2 = 0,9971$ . Це означає, що дисперсія результативної ознаки  $y$ , пояснюється на 99,71% впливом змінних  $x_1, x_2, x_3, x_4$ . Тобто, зміна середньої заробітної плати на 99,71% пояснюється впливом вказаних факторів, і лише 0,21% дисперсії  $y$  пояснюється впливом інших, не врахованих у моделі факторів.

Множинний коефіцієнт кореляції дорівнює:  $R = 0,9985$ . Близькість даних коефіцієнтів до 1 говорить про досить тісний зв'язок між результативною ознакою і змінними моделі.

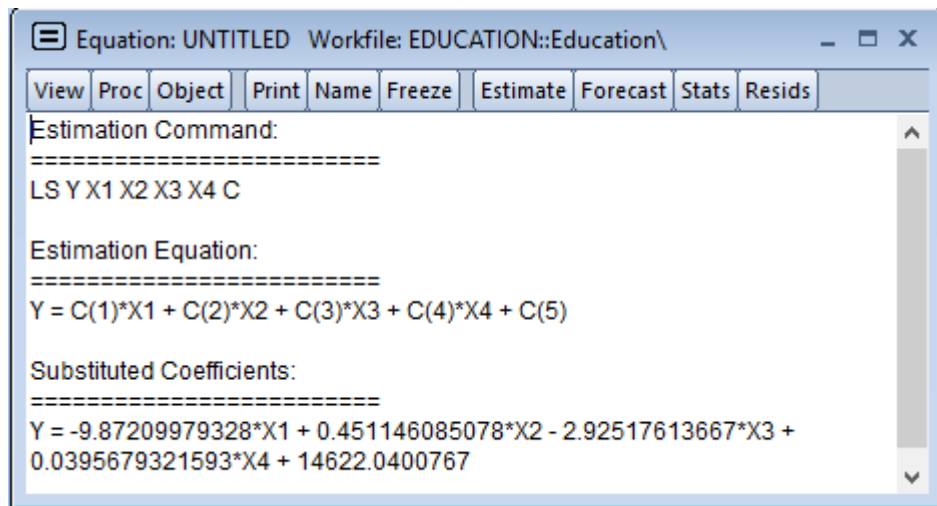


Рис. 2.8. Рівняння множинної регресії (для галузі «освіта»)

Скоригований на втрату ступенів свободи коефіцієнт множинної детермінації дорівнює  $\text{Adjusted } R^2 = 0,9961$ .

Спостережуване значення F-критерія Фішера:

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m}, [140, \text{с. } 305] \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість даних;

$m$  – кількість оцінюваних параметрів.

Отримуємо за формулою:  $F = 1021.42$ . Порівнюємо це значення з табличним, при рівні значущості  $\alpha = 0,05$  і ступенями свободи  $k_1 = m = 4$ ;  $k_2 = n - m - 1 = 12$ . По таблиці значень критерія Фішера визначаємо  $F_{tab}(0,05; 4; 12) = 3,26$ . Оскільки розрахункове значення перевищує табличне, можемо зробити висновок про статистичну значущість рівняння регресії (рис. 2.8), з надійністю не менше 95%. Рівень значущості моделі становить:  $p < 0,0000$ . Тобто, модель є адекватною.

Перевіримо значущість коефіцієнтів регресії. Для цього фактичні значення  $t$ -статистик порівнюємо з табличним, при рівні значущості  $\alpha = 0,05$  і числі ступенів свободи  $k = n - m - 1 = 12$ . По таблиці значень критерію Стьюдента визначимо  $t_{tab}(0,05; 12) = 2.1788$ . З рис. 2.7 видно, що фактичні значення  $t$ -статистик мають наступні значення:

$$t(a_1) = -2.499; t(a_2) = 5.64; t(a_3) = -7.23; t(a_4) = 25.98.$$

Оскільки всі спостережувані значення  $t$ -статистик за абсолютним значенням перевищують табличне значення (або рівень значущості  $P$  для всіх коефіцієнтів регресії менше за  $0,05$ ), можна зробити висновок про те, що оцінки всіх коефіцієнтів є статистично значущими, з надійністю не менше 95%. Отже, алгоритм регресійного аналізу дозволив розробити економетричну модель, що містить максимальне число значущих коефіцієнтів регресії.

Перевіримо ступінь кореляційної залежності між змінними. Для цього побудуємо кореляційну матрицю (рис. 2.9).

Correlation						
	A	B	C	D	E	F
1		Y	X1	X2	X3	X4
2						
3	Y	1.000000	-0.509060	-0.905943	-0.327472	0.789856
4	X1	-0.509060	1.000000	0.651912	-0.209761	-0.561838
5	X2	-0.905943	0.651912	1.000000	0.301271	-0.935407
6	X3	-0.327472	-0.209761	0.301271	1.000000	-0.236799
7	X4	0.789856	-0.561838	-0.935407	-0.236799	1.000000

Рис. 2.9. Кореляційна матриця (для галузі «освіта»)

З рис. 2.9 видно, що між змінними  $x_2$  і  $x_4$  спостерігаються достатньо великі значення коефіцієнта кореляції, що може свідчити про наявність мультиколінеарності, але з теоретичних та економічних міркувань залишаємо у моделі всі змінні.

Для перевірки залишків на нормальність розподілу, скористаємося статистикою Жаку-Бера (рис. 2.10). Як видно з рис. 2.10,  $P = 0,87985 > 0,05$ . Це дозволяє не відкидати гіпотезу про нормальний розподіл залишків. Розподіл помилок не суттєво відрізняється від нормального.

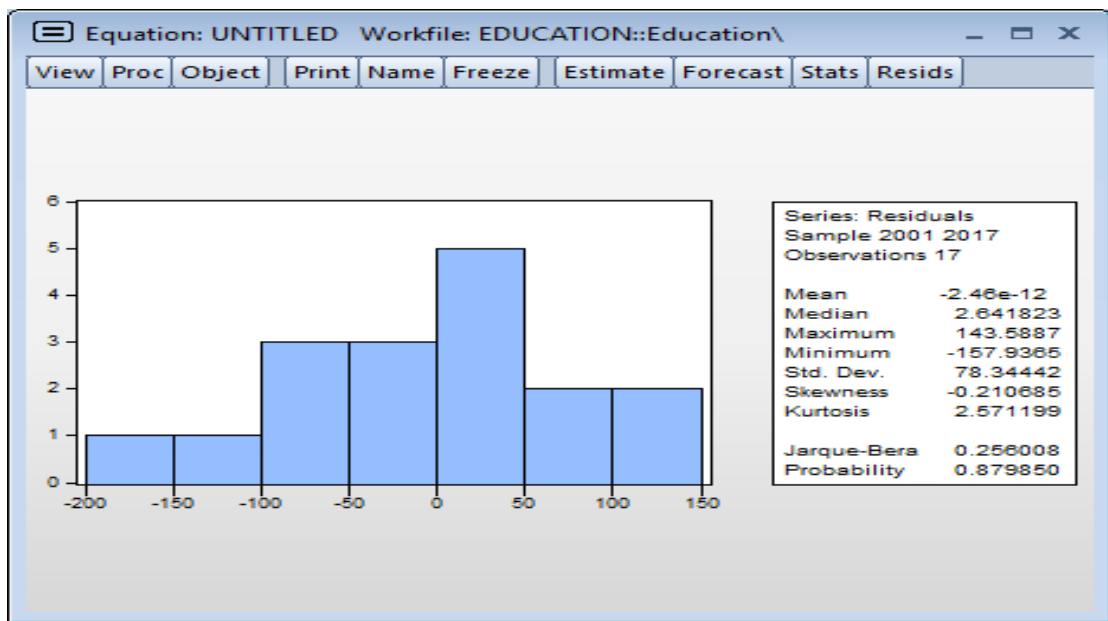


Рис. 2.10. Гістограма залишків рівняння множинної регресії (для галузі «освіта»)

З використанням інформації, представленої на рис. 2.7 перевіримо залишки на наявність автокореляції. Значення статистики Дарбіна-Уотсона складає 1,413. З таблиці значення статистик Дарбіна-Уотсона  $d_L$  і  $d_U$  та при 5% -му рівні значущості, визначаємо точки для  $m = 4$ ,  $n = 17$ :  $d_L = 0.78$ ,  $d_U = 1.9$ . Оскільки  $d_L = 0.78 < DW = 1.413 < d_U = 1.9$ , то нульова гіпотеза про відсутність автокореляції не може бути ні прийнята, ні відхилена.

Перевіримо наявність автокореляції, використовуючи тест Бреуша-

Годфрі. Тест заснований на наступній ідеї: якщо є кореляція між сусідніми спостереженнями, то природно очікувати, що в рівнянні  $e_t = \rho_1 \cdot e_{t-1} + \rho_2 \cdot e_{t-2} + v_t$ ,  $t = 1, \dots, n$ , (де  $e_t$  – залишки регресії, отримані звичайним методом найменших квадратів), коефіцієнт  $\rho$  буде значимо відрізнятися від нуля.

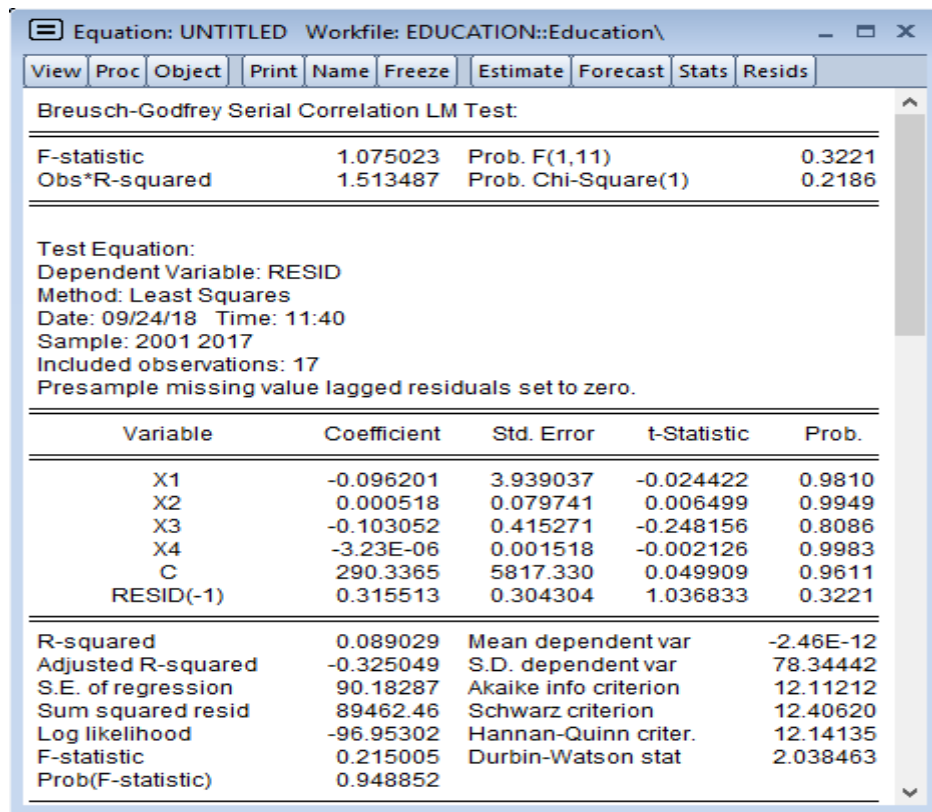
Результати тесту на наявність автокореляції другого порядку представимо на рис. 2.11. Отримані результати тесту Бреуша-Годфрі свідчать про відсутність в моделі автокореляції першого порядку, оскільки коефіцієнт при RESID (-1) є незначущим та  $P = 0.3221 > 0.05$ .

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test				
F-statistic	0.552978	Prob. F(2,10)	0.5919	
Obs*R-squared	1.692897	Prob. Chi-Square(2)	0.4289	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID				
Method: Least Squares				
Date: 09/24/18 Time: 11:39				
Sample: 2001 2017				
Included observations: 17				
Presample missing value lagged residuals set to zero.				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.099281	4.107307	-0.024172	0.9812
X2	-0.004799	0.084586	-0.056738	0.9559
X3	-0.152808	0.456749	-0.334555	0.7449
X4	-0.000154	0.001643	-0.093665	0.9272
C	417.4345	6077.173	0.068689	0.9466
RESID(-1)	0.291891	0.324718	0.898906	0.3898
RESID(-2)	0.124932	0.364919	0.342355	0.7392
R-squared	0.099582	Mean dependent var	-2.46E-12	
Adjusted R-squared	-0.440668	S.D. dependent var	78.34442	
S.E. of regression	94.03512	Akaike info criterion	12.21811	
Sum squared resid	88426.04	Schwarz criterion	12.56120	
Log likelihood	-96.85398	Hannan-Quinn criter.	12.25222	
F-statistic	0.184326	Durbin-Watson stat	1.908482	
Prob(F-statistic)	0.974595			

Рис. 2.11. Результати тесту Бреуша-Годфрі на наявність автокореляції другого порядку (для галузі «освіта»)

Результати тесту на наявність автокореляції першого порядку представлені на рис. 2.12.





Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:				
F-statistic	1.075023	Prob. F(1,11)	0.3221	
Obs*R-squared	1.513487	Prob. Chi-Square(1)	0.2186	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID				
Method: Least Squares				
Date: 09/24/18 Time: 11:40				
Sample: 2001 2017				
Included observations: 17				
Presample missing value lagged residuals set to zero.				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.096201	3.939037	-0.024422	0.9810
X2	0.000518	0.079741	0.006499	0.9949
X3	-0.103052	0.415271	-0.248156	0.8086
X4	-3.23E-06	0.001518	-0.002126	0.9983
C	290.3365	5817.330	0.049909	0.9611
RESID(-1)	0.315513	0.304304	1.036833	0.3221
R-squared	0.089029	Mean dependent var	-2.46E-12	
Adjusted R-squared	-0.325049	S.D. dependent var	78.34442	
S.E. of regression	90.18287	Akaike info criterion	12.11212	
Sum squared resid	89462.46	Schwarz criterion	12.40620	
Log likelihood	-96.95302	Hannan-Quinn criter.	12.14135	
F-statistic	0.215005	Durbin-Watson stat	2.038463	
Prob(F-statistic)	0.948852			

Рис. 2.12. Результати тесту Бреуша-Годфрі на наявність автокореляції першого порядку (для галузі «освіта»)

Для перевірки гіпотези о наявності гомоскедастичності відхилень скористаємося тестом Уайта (рис. 2.13). Тест Уайта передбачає, що дисперсія помилок регресії є квадратичною функцією від значень змінних.

Побудувавши регресію квадратів відхилень моделі на константу, регресори, їх квадрати і попарні добутки, бачимо, що всі змінні цієї моделі не є статистично значимими, оскільки ймовірності прийняття нульової гіпотези набагато більше 0.05 (5%). Регресія в цілому також не значуща, оскільки  $P=0,9353 > 0.05$ . Тобто нульову гіпотезу про гомоскедастичність приймаємо, залишки моделі мають постійну дисперсію.

Перевіримо наявність гетероскедастичності, використовуючи тест Глейзера. За даним методом оцінюється регресійна залежність модулів відхилень від  $x_i$ . При цьому залежність, яка розглядається, моделюється наступним рівнянням регресії:  $|e_i| = \alpha + \beta \cdot x_i^k + v_i$ .

Equation: UNTITLED Workfile: EDUCATION::Education\

View Proc Object Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Heteroskedasticity Test: White

F-statistic	0.324247	Prob. F(13,3)	0.9353
Obs*R-squared	9.931593	Prob. Chi-Square(13)	0.6995
Scaled explained SS	3.887628	Prob. Chi-Square(13)	0.9923

Test Equation:  
 Dependent Variable: RESID^2  
 Method: Least Squares  
 Date: 09/24/18 Time: 11:41  
 Sample: 2001 2017  
 Included observations: 17  
 Collinear test regressors dropped from specification

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	71269950	66444248	1.072628	0.3620
X1^2	-35.46333	31.97275	-1.109174	0.3483
X1*X2	-2.911124	8.897027	-0.327202	0.7650
X1*X3	91.97216	97.80671	0.940346	0.4164
X1*X4	-0.211629	0.362148	-0.584371	0.6000
X2^2	-0.363488	0.417010	-0.871655	0.4475
X2*X3	0.479976	1.299827	0.369262	0.7365
X2*X4	-0.014695	0.016514	-0.889859	0.4391
X2	9988.782	15825.68	0.631176	0.5727
X3^2	6.878144	8.166388	0.842250	0.4615
X3*X4	0.009600	0.024768	0.387623	0.7242
X3	-161010.5	177829.7	-0.905419	0.4320
X4^2	-0.000184	0.000194	-0.947500	0.4133
X4	432.2955	602.5171	0.717483	0.5249

R-squared	0.584211	Mean dependent var	5776.798
Adjusted R-squared	-1.217539	S.D. dependent var	7463.924
S.E. of regression	11114.83	Akaike info criterion	21.38241
Sum squared resid	3.71E+08	Schwarz criterion	22.06858
Log likelihood	-167.7505	Hannan-Quinn criter.	21.45061
F-statistic	0.324247	Durbin-Watson stat	3.125264
Prob(F-statistic)	0.935253		

Рис. 2.13. Тест Уайта (для галузі «освіта»)

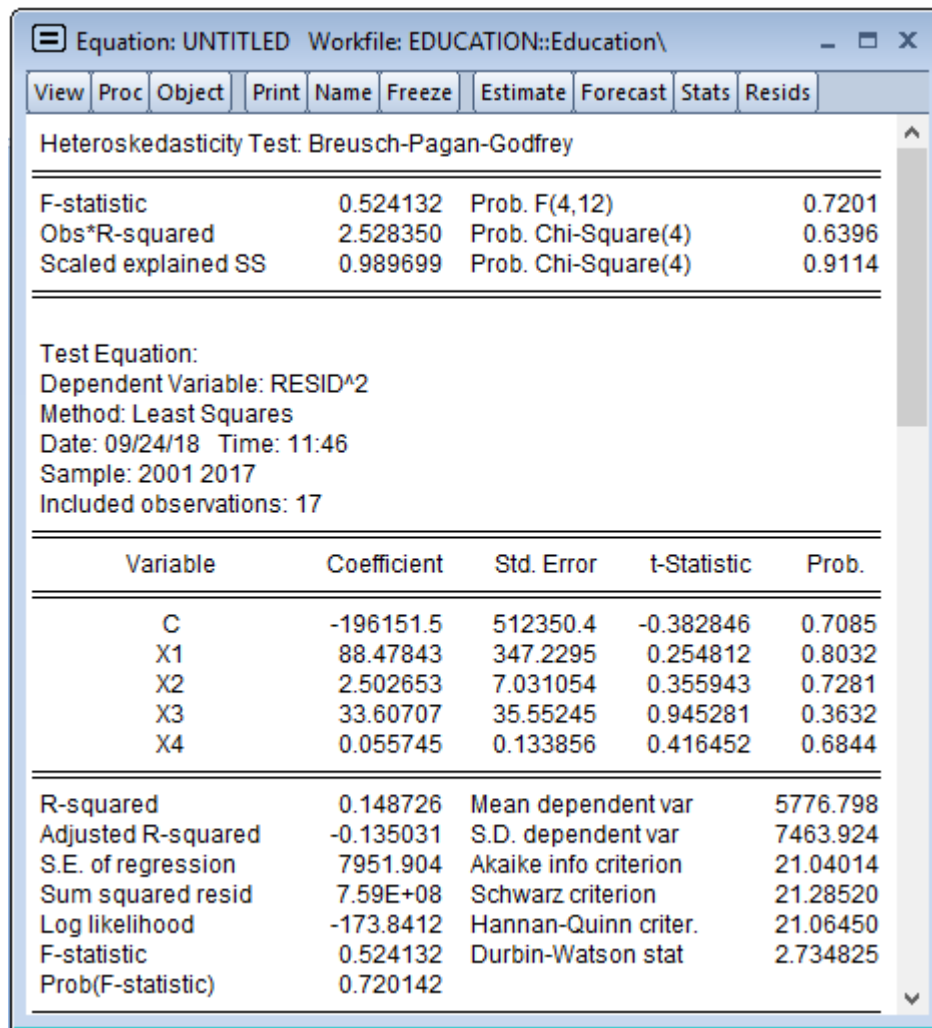
Статистична значимість коефіцієнта  $\beta$  в кожному конкретному випадку фактично означає наявність гетероскедастичності. Побудуємо для кожної пояснюючої змінної залежності виду  $|e| = \alpha + \beta \cdot x$  (рис. 2.14).

Heteroskedasticity Test: Glejser				
F-statistic	0.011063	Prob. F(1,15)	0.9176	
Obs*R-squared	0.012529	Prob. Chi-Square(1)	0.9109	
Scaled explained SS	0.008483	Prob. Chi-Square(1)	0.9266	
Test Equation:				
Dependent Variable: ARESID				
Method: Least Squares				
Date: 09/24/18 Time: 11:42				
Sample: 2001 2017				
Included observations: 17				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	254.1008	1832.629	0.138654	0.8916
X1	-0.130827	1.243825	-0.105181	0.9176
R-squared	0.000737	Mean dependent var	61.34603	
Adjusted R-squared	-0.065881	S.D. dependent var	46.25262	
S.E. of regression	47.75189	Akaike info criterion	10.68005	
Sum squared resid	34203.65	Schwarz criterion	10.77807	
Log likelihood	-88.78039	Hannan-Quinn criter.	10.68979	
F-statistic	0.011063	Durbin-Watson stat	2.466160	
Prob(F-statistic)	0.917625			

Рис. 2.14. Результати тесту Глейзера для змінної  $x_1$  (для галузі «освіта»)

З рис. 2.14 видно, що коефіцієнт при змінній  $x_1$  та рівняння в цілому є статистично значущими, ймовірність прийняття нульової гіпотези дуже мала. Тобто, абсолютне значення залишків моделі не залежить від змінної  $x_1$ . Проведемо тести Глейзера для інших змінних  $x_2, x_3, x_4$ . З результатів тестів отримано аналогічні результати, тобто модулі залишків моделі не залежать від змінних  $x_2, x_3, x_4$ .

Для більшої впевненості перевіримо наявність гетероскедастичності в моделі, використовуючи тест Бреуша-Пагана-Годфрі (рис. 2.15).



Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey				
F-statistic	0.524132	Prob. F(4,12)	0.7201	
Obs*R-squared	2.528350	Prob. Chi-Square(4)	0.6396	
Scaled explained SS	0.989699	Prob. Chi-Square(4)	0.9114	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 09/24/18 Time: 11:46				
Sample: 2001 2017				
Included observations: 17				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-196151.5	512350.4	-0.382846	0.7085
X1	88.47843	347.2295	0.254812	0.8032
X2	2.502653	7.031054	0.355943	0.7281
X3	33.60707	35.55245	0.945281	0.3632
X4	0.055745	0.133856	0.416452	0.6844
R-squared	0.148726	Mean dependent var	5776.798	
Adjusted R-squared	-0.135031	S.D. dependent var	7463.924	
S.E. of regression	7951.904	Akaike info criterion	21.04014	
Sum squared resid	7.59E+08	Schwarz criterion	21.28520	
Log likelihood	-173.8412	Hannan-Quinn criter.	21.06450	
F-statistic	0.524132	Durbin-Watson stat	2.734825	
Prob(F-statistic)	0.720142			

Рис. 2.15. Результати тесту Бреуша-Пагана (для галузі «освіта»)

З рис. 2.15 отримуємо, що рівняння в цілому не є статистично значущим, бо ймовірність прийняття нульової гіпотези  $P=0.7201 > 0.05$ , тобто нульову гіпотезу про гомоскедастичність можемо прийняти.

Таким чином, отримали для галузі «освіта» рівняння лінійної регресії:

$$y = 14622.04 - 9.8721 \cdot x_1 + 0.4511 \cdot x_2 - 2.9252 \cdot x_3 + 0.0396 \cdot x_4. \quad (2.2)$$

Економічний сенс отриманого рівняння (2.2) полягає у такому:

- 1) збільшення кількості відпрацьованих годин у розрахунку на одного штатного працівника на 1 годину призведе до зменшення середньої заробітної плати на 9.8721 грн. за умови, що інші змінні не змінюються;
- 2) збільшення кількості осіб, які навчаються у навчальних закладах, на

1 тис. осіб призведе до збільшення середньої заробітної плати на 0.4511 грн. за умови, що інші змінні не змінюються;

3) збільшення кількості працівників, які охоплені колективними договорами, на 1 тис. осіб призведе до зменшення середньої заробітної плати на 2.9252 грн. за умови, що інші змінні не змінюються;

4) збільшення видатків зведеного бюджету на фінансування галузі на 1% від ВВП призведе до збільшення середньої заробітної плати на 0.0396 грн. за умови, що інші змінні не змінюються.

Коефіцієнти еластичності для лінійної багатофакторної моделі можна розрахувати за формулою:

$$E_{y/x_j} = \frac{\partial y}{\partial x_j} \cdot \frac{\bar{x}_j}{\bar{y}} \quad [140, \text{с. 401}]. \quad (2.3)$$

З використанням формули (2.3) розрахуємо коефіцієнти еластичності (з використанням середніх величини показників, які включені у модель (2.2):

$$E_{y/x_1} = \frac{\partial y}{\partial x_1} \cdot \frac{\bar{x}_1}{\bar{y}} = a_1 \cdot \frac{\bar{x}_1}{\bar{y}} = -7.537,$$

$$E_{y/x_2} = \frac{\partial y}{\partial x_2} \cdot \frac{\bar{x}_2}{\bar{y}} = a_2 \cdot \frac{\bar{x}_2}{\bar{y}} = 1.704,$$

$$E_{y/x_3} = \frac{\partial y}{\partial x_3} \cdot \frac{\bar{x}_3}{\bar{y}} = a_3 \cdot \frac{\bar{x}_3}{\bar{y}} = -3.234,$$

$$E_{y/x_4} = \frac{\partial y}{\partial x_4} \cdot \frac{\bar{x}_4}{\bar{y}} = a_4 \cdot \frac{\bar{x}_4}{\bar{y}} = 1.491.$$

Таким чином, отримані коефіцієнти дозволяють зробити наступні висновки змістовно-економічного характеру:

1) збільшення кількості відпрацьованих годин у розрахунку на одного штатного працівника на 1%, при інших рівних умовах, спричинить зменшення середньої заробітної плати в середньому на 7.537%;

2) збільшення кількості осіб, які навчаються у навчальних закладах на

1 %, при інших рівних умовах, спричинить збільшення середньої заробітної плати в середньому на 1.704 %;

3) збільшення кількості працівників, які охоплені колективними договорами на 1%, при інших рівних умовах, спричинить зменшення середньої заробітної плати в середньому на 3.234 %,

4) збільшення видатків зведеного бюджету на фінансування галузі на 1%, при інших рівних умовах, спричинить збільшення середньої заробітної плати в середньому на 1.491 %.

За обраним алгоритмом та за аналогічною схемою проведемо моделювання середньої заробітної плати ( $Y$ ) в галузі *охорони здоров'я*. При цьому, у якості факторних ознак обрано такі:

1. Відпрацьовано годин у розрахунку на одного штатного працівника, годин ( $X_1$ ).
2. Заборгованість з виплати заробітної плати, млн. грн. ( $X_2$ ).
3. Видатки зведеного бюджету на фінансування галузі, млн. грн. ( $X_3$ ).
4. Кількість лікарняних ліжок, тис. од. ( $X_4$ ).

Припустимо, що між даними величинами існує лінійний взаємозв'язок, визначимо коефіцієнти рівняння регресії. Для цього скористаємося пакетом EViews (рис. 2.16).

Провівши відповідні розрахунки за схемою, яка була використана для галузі «освіта», для галузі «охорона здоров'я», отримали таке рівняння лінійної регресії:

$$y = -26720.57 + 19.289 \cdot x_1 - 87.062 \cdot x_2 + 0.026 \cdot x_3 - 13.038 \cdot x_4. \quad (2.4)$$

Випадкове відхилення для коефіцієнта при змінній  $x_1$  становить 8.78; при змінній  $x_2$  – 33.29,  $x_3$  – 0.007,  $x_4$  – 3.881, для вільного члена – 14269.1.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	19.28899	8.775447	2.198063	0.0483
X2	-87.06213	33.28908	-2.615336	0.0226
X3	0.026081	0.006616	3.941834	0.0020
X4	-13.03837	3.880936	-3.359595	0.0057
C	-26720.57	14269.10	-1.872617	0.0857

R-squared	0.974223	Mean dependent var	1718.706
Adjusted R-squared	0.965630	S.D. dependent var	1207.651
S.E. of regression	223.8870	Akaike info criterion	13.90009
Sum squared resid	601504.4	Schwarz criterion	14.14515
Log likelihood	-113.1507	Hannan-Quinn criter.	13.92445
F-statistic	113.3819	Durbin-Watson stat	1.360077
Prob(F-statistic)	0.000000		

Рис. 2.16. Визначення коефіцієнтів лінійної регресії методом найменших квадратів (для галузі «охорона здоров'я»)

Множинний коефіцієнт детермінації для рівняння (2.4) дорівнює:  $R^2 = 0.9742$ . Це означає, що дисперсія результативної ознаки  $y$ , пояснюється на 97.42% впливом змінних  $x_1, x_2, x_3, x_4$ . Тобто, зміна середньої заробітної плати в галузі «охорона здоров'я» на 97.42% пояснюється впливом вказаних факторів, і лише 2.58% дисперсії  $y$  пояснюється впливом інших, не врахованих у моделі факторів.

Множинний коефіцієнт кореляції дорівнює:  $R = 0,987$ . Близькість даних коефіцієнтів до 1 говорить про досить тісний зв'язок між результативною ознакою і змінними моделі. Скоригований на втрату ступенів свободи коефіцієнт множинної детермінації дорівнює  $\text{Adjusted } R^2 = 0,9656$ .

Перевірка за критерієм Фішера дозволяє зробити висновок про статистичну значущість рівняння регресії з надійністю не менше 95%

(розрахункове значення критерію становить 113, 38, а табличне – 3,26). Рівень значущості моделі  $p < 0,0000$ . Тобто, модель адекватна.

Перевіримо значущість коефіцієнтів регресії. Для цього фактичні значення  $t$ -статистик порівняємо з табличним, при рівні значущості  $\alpha = 0,05$  і числі ступенів свободи  $k = n - m - 1 = 12$ . По таблиці значень критерію Стьюдента визначимо  $t_{tab}(0,05; 12) = 2.1788$ . З рис. 2.16 видно, що фактичні значення  $t$ -статистик дорівнюють:

$$t(a_1) = 2.198; t(a_2) = -2.61; t(a_3) = 3.94, t(a_4) = -3.36.$$

Оскільки всі спостережувані значення  $t$ -статистик за абсолютним значенням перевищують табличне значення (або рівень значущості  $P$  для всіх коефіцієнтів регресії менше за 0,05), можна зробити висновок про те, що оцінки всіх коефіцієнтів є статистично значущими, з надійністю не менше 95%. Отже, алгоритм регресійного аналізу привів нас до економетричної моделі, що містить максимальне число значущих коефіцієнтів регресії.

Результати перевірки отриманої моделі (2.4) на ступінь кореляційної залежності між змінними, перевірки залишків на нормальність розподілу за статистикою Жаку-Бера та на наявність автокореляції (за статистикою Дарбіна-Уотсона), перевірки гіпотези о наявності гомоскедастичності відхилень (за тестом Уайта) тощо дозволяють зробити висновок, про достовірність моделі та можливість її використання у якості економіко-математичного інструменту.

Економічний сенс отриманого рівняння (2.4) полягає у наступному:

1) збільшення кількості відпрацьованих годин у розрахунку на одного штатного працівника на 1 годину призведе до збільшення середньої заробітної плати на 19,289 грн. за умови, що інші змінні не змінюються;

2) збільшення величини заборгованості з виплати заробітної плати на 1 млн. грн. призведе до зменшення середньої заробітної плати на 0,4511 грн. за умови, що інші змінні не змінюються;

3) збільшення видатків зведеного бюджету на фінансування галузі на



1 млн. грн. призведе до збільшення середньої заробітної плати на 0,026 грн. за умови, що інші змінні не змінюються;

4) збільшення кількості лікарняних ліжок на 1 тис. од. призведе до зменшення середньої заробітної плати на 13,038 грн. за умови, що інші змінні не змінюються.

Скористаємося формулою (2.3) для визначення еластичності для лінійної багатофакторної моделі (2.4). Коефіцієнти еластичності дорівнюють:

$$E_{y/x_1} = \frac{\partial y}{\partial x_1} \cdot \frac{\bar{x}_1}{\bar{y}} = a_1 \cdot \frac{\bar{x}_1}{\bar{y}} = 19.38,$$

$$E_{y/x_2} = \frac{\partial y}{\partial x_2} \cdot \frac{\bar{x}_2}{\bar{y}} = a_2 \cdot \frac{\bar{x}_2}{\bar{y}} = -0.272,$$

$$E_{y/x_3} = \frac{\partial y}{\partial x_3} \cdot \frac{\bar{x}_3}{\bar{y}} = a_3 \cdot \frac{\bar{x}_3}{\bar{y}} = 0.565,$$

$$E_{y/x_4} = \frac{\partial y}{\partial x_4} \cdot \frac{\bar{x}_4}{\bar{y}} = a_4 \cdot \frac{\bar{x}_4}{\bar{y}} = -3.128.$$

Отримані коефіцієнти еластичності показують, що:

1) збільшення кількості відпрацьованих годин у розрахунку на одного штатного працівника на 1 %, при інших рівних умовах, спричинить збільшення СЗП в середньому на 19,38 %;

2) збільшення заборгованості з виплати заробітної плати на 1 %, при інших рівних умовах, спричинить зменшення СЗП в середньому на 0,272 %;

3) збільшення видатків зведеного бюджету на фінансування галузі на 1 %, при інших рівних умовах, спричинить збільшення СЗП в середньому на 0,565 %,

4) збільшення кількості лікарняних ліжок на 1 %, при інших рівних умовах, спричинить зменшення СЗП в середньому на 3,128 %.

На основі отриманих моделей побудуємо точковий та інтервальний прогноз середньої заробітної плати. Для цього, спочатку проаналізуємо

поведінку факторів, що впливають на величину середньої заробітної плати за період 2001–2017 рр. і зробимо прогноз значень на 2018–2021 рр. Побудуємо лінійні тренди, які наближають поведінку даних показників. Аналізуючи поведінку факторів, що впливають на розмір середньої заробітної плати, були отримані наступні рівняння, які представлено у табл. 2.8, та, що відображають динаміку зміни цих факторів у часі.

Таблиця 2.8

**Рівняння регресії факторів динаміки середньої заробітної плати**

<i>Фактори</i>	<i>Рівняння регресії</i>
<b>галузь «освіта»</b>	
Відпрацьовано годин у розрахунку на одного штатного працівника	$X1 = -6.636LN(T) + 1486.4$
Кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах	$X2 = -197.05 * T + 9036.1$
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами	$X3 = -2.7398 * T^2 + 47.217 * T + 1331.3$
Видатки зведеного бюджету на фінансування галузі	$X4 = 17397 * EXP(0.1358 * T)$
<b>галузь «охорона здоров'я»</b>	
Відпрацьовано годин у розрахунку на одного штатного працівника	$X1 = 0.947 * LN(T) + 1732$
Заборгованість з виплати заробітної плати	$X2 = 1.588 * T^{0.5491}$
Видатки зведеного бюджету на фінансування галузі	$X3 = 191.32 * T^2 + 2466.8 * T - 4931.9$
Кількість лікарняних ліжок	$X4 = -0.7701 * T^2 + 4.2887 * T + 454.56$

Згідно з отриманими рівняннями регресії (2.2 та 2.4) прогноз значень показників на 2019-2021 роки представимо у табл. 2.9.

**Прогнозовані значення параметрів на 2019-2021 роки**

<i>Показники</i>	<i>Період</i>		
	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
<b>галузь «освіта»</b>			
Відпрацьовано годин у розрахунку на одного штатного працівника	1466.86	1466.52	1466.19
Кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах	5292.15	5095.1	4898.05
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами	1248.89	1190.96	1127.67
Видатки зведеного бюджету на фінансування галузі	229636.5	263037.8	301297.38
<b>галузь «охорона здоров'я»</b>			
Відпрацьовано годин у розрахунку на одного штатного працівника	1734.78	1734.83	1734.88
Заборгованість з виплати заробітної плати	7.99	8.22	8.45
Видатки зведеного бюджету на фінансування галузі	111003.8	120932.1	131243.02
Кількість лікарняних ліжок	258.03	232.29	205.0

Підставивши в рівняння (2.2 та 2.4) прогнозовані значення відповідних факторів з табл. 2.9 отримаємо точковий прогноз динаміки середньої заробітної плати на 2019-2021 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Точковий прогноз значення середньої заробітної плати працівників на 2019-2021 роки, грн.**

<b>Галузь бюджетної сфери</b>	<i>Період</i>		
	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Освіта	7961,5	9367,13	10980,4
Охорона здоров'я	5576, 0	6151,6	6757, 7

Для побудови інтервального прогнозу скористаємося наступною формулою:

$$\hat{Y}_{pr} - t(\alpha; n - m - 1) \cdot \sigma_{pr(i)} \leq Y \leq \hat{Y}_{pr} + t(\alpha; n - m - 1) \cdot \sigma_{pr(i)}, \quad (2.5)$$

де  $t(\alpha; n - m - 1)$  – значення табличного значення критерія Стюдента;

$\alpha$  - рівень значущості;

$n - m - 1$  — кількість ступенів свободи.

Обчислимо дисперсію прогнозу за формулою:

$$\sigma_{pr}^2 = \sigma_{ost}^2 \cdot \left(1 + X_{pr}^T (X^T X)^{-1} X_{pr}\right), \quad (2.6)$$

де  $\sigma_{ost}^2$  — залишкова дисперсія.

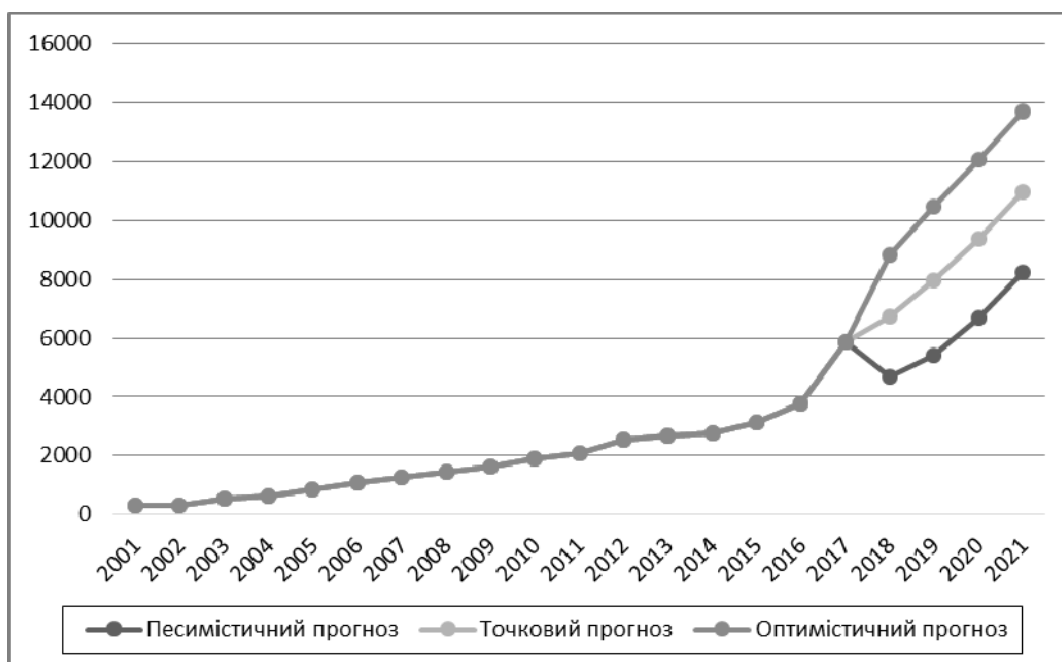
Таким чином, отримаємо інтервал, в межах якого буде змінюватися величина середньої заробітної плати у 2019 р. з ймовірністю 95%. Аналогічним чином отримаємо інтервальный прогноз для 2020-2021 рр. (табл. 2.11). Отже, прогнозований рівень СЗП в освіті у 2019 р. перебуває у межах 7961,5–8349,1 грн., а в охороні здоров'я – в межах 5576,0-6404,3 грн. На майбутнє, до 2021 р. збережеться сучасна тенденція диференціації СЗП у цих двох досліджуваних галузях.

Таблиця 2.11

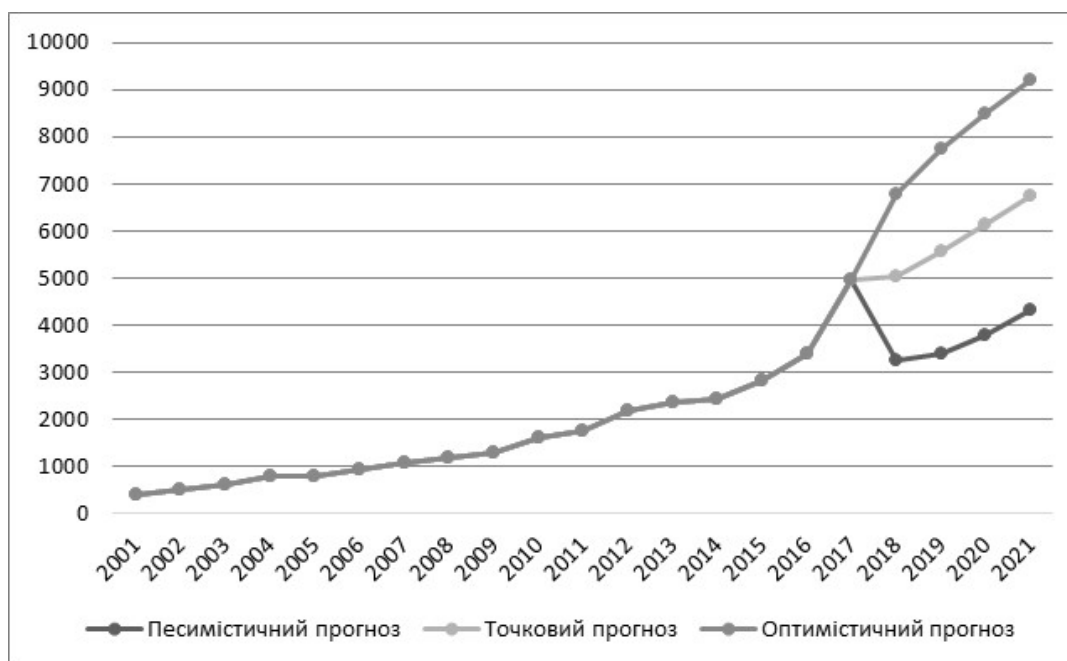
**Прогнозована динаміка середньої заробітної плати у 2019-2021 рр., грн.**

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
<b>галузь «освіта»</b>			
Точковий прогноз	7961,5	9367,1	10980,4
Песимістичний прогноз	7573,9	8889,0	10391,0
Оптимістичний прогноз	8349,1	9845,1	11569,7
<b>галузь «охорона здоров'я»</b>			
Точковий прогноз	5576,0	6151,6	6757,7
Песимістичний прогноз	4747,6	5235,0	5741,2
Оптимістичний прогноз	6404,3	7068,2	7774,3

Для більшої наочності зобразимо отримані прогнозні значення графічно (рис. 2.17).



а) освіта



б) охорона здоров'я

Рис. 2.17. Прогнозована поведінка величини середньої заробітної плати в досліджуваних галузях бюджетної сфери у 2019–2021 рр.

Отже, отримані результати свідчать про те, що в освіті на розмір заробітної плати найсильніший вплив спричиняє кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах, а у охороні здоров'я – кількість відпрацьованих годин. Слід зазначити, що дані прогнози мають певну ймовірність, оскільки економічна ситуація в національній економіці та бюджетній сфері є нестабільною.

Отримані прогнозні розрахунки показують, що навіть за розвитку оптимістичного сценарію суттєвого зростання рівня заробітної плати працівників досліджуваних галузей на короткострокову перспективу не передбачається, а наявна їй міжгалузева диференціація буде поглиблюватися. Отже, нагальним є удосконалення підходів до визначення розміру заробітку в межах чинної компенсаційної системи, зокрема – переорієнтацією від винагородження за суто кількісні результати до об'єктивного та комплексного оцінювання якості праці.

### **2.3 Особливості колективно-договірного регулювання компенсаційної системи в бюджетних установах**

Бюджетна сфера економіки традиційно в Україні є такою, що відрізняється проблемами в оплаті праці персоналу та його заохоченні, а також низьким рівнем заробітної плати персоналу. Останніми роками у галузях бюджетної сфери реалізовано низку реформ, у тому числі й у принципах та механізмах визначення винагороди за працю. Однак, суттєвого покращання ситуації не відбулося, а в окремих випадках ще поглибилася міжгалузева та міжпрофесійна диференціація оплати праці, що веде за собою зниження мотивованості працівників, погіршення якості їх праці, зростання плинності кадрів. У такій ситуації недоцільно обмежуватися тільки державним регулюванням оплати праці та інших складових компенсаційної

системи, а слід приділяти увагу й договірному регулюванню, яке у світовій практиці довело свою впливовість та ефективність.

У вересні 2017 р. спільний представницький орган репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок ініціював початок колективних переговорів з укладення Генеральної угоди на новий строк. Дотепер переговорний процес триває, після його завершення та укладання документу буде оновлено й чинні галузеві та регіональні угоди, колективні договори. Вважаємо, що до змісту цих документів разом з іншими соціально важливими положеннями, мають увійти спільні домовленості та зобов'язання сторін щодо гарантованого захисту прав працівників бюджетної сфери на гідну та своєчасну винагороду за працю, а також положення, які сприятимуть запровадженню нових підходів щодо формування компенсаційної системи у бюджетній сфері. Вищевикладене потребує проведення комплексного вивчення змісту чинних колективних договорів та угод із зазначеного питання та їх оцінки з точки зору забезпечення вмотивованості та соціальної захищеності працівників бюджетних установ.

Відповідно чинного національного законодавства система договірному регулювання соціально-трудова відносин в Україні є строго ієрархічною. Саме з урахуванням цього побудуємо логіку даного дослідження, переходячи від більш загальних положень договорів та угод, декларованих на національному рівні до локальних домовленостей, зафіксованих в колективних договорах бюджетних установ та організацій.

У системі договірному регулювання соціально-трудова відносин в Україні чільне місце посідає Генеральна угода, яка встановлює загальні принципи регламентації соціально-трудова відносин на рівні держави. На даний момент чинною є Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні, що була укладена на 2016–2017 роки (далі – ГУ 2016–2017) [141], перед цим діяла угода, яка була укладена на 2010–2012 роки (далі – ГУ 2010–2012) [142]. Проведемо зіставний аналіз положень цих документів, які

безпосередньо пов'язані з формування компенсаційної системи у бюджетній сфері. Основну увагу сконцентруємо на розділі II «Оплата, умови, охорона праці та соціальний захист працюючих» чинної Генеральної угоди. Перш за все, зазначимо, що серед положень досліджуваних документів бюджетній сфері приділяється окрема увага, хоча деякі домовленості підписантів угод є універсальними та розповсюджуються як на працівників небюджетної сфери, так і працівників бюджетної сфери. У обох досліджуваних Генеральних угодах з питання формування компенсаційної системи у бюджетній сфері зафіксовано такі домовленості (зобов'язання):

1. Проведення переговорів щодо встановлення розміру посадового окладу (тарифної ставки) працівника першого тарифного розряду Єдиної тарифної сітки та посадових окладів працівників бюджетної сфери, яким посадові оклади визначаються окремими рішеннями Кабінету Міністрів, у тому числі державних службовців, з метою поступового наближення розмірів посадових окладів (тарифних ставок) до законодавчо гарантованого рівня (п. 2.28 ГУ 2016–2017; п. 2.22 ГУ 2010–2012).

2. Недопущення збільшення грошового розриву між посадовим окладом (тарифною ставкою) працівника I тарифного розряду Єдиної тарифної сітки та мінімальною заробітною платою (п. 2.29 ГУ 2016–2017 та п. 2.22.1 ГУ 2010–2012); збільшення посадового окладу (тарифної ставки) працівника I тарифного розряду Єдиної тарифної сітки (п. 2.10 та 2.30 ГУ 2016–2017; пп. 2.22.2, 2.22.3 ГУ 2010–2012).

3. Вжиття заходів для системного підвищення середньої заробітної плати в бюджетній сфері (п. 2.30 ГУ 2016–2017 та п. 2.23 ГУ 2010–2012).

4. Своєчасність виплати заробітної плати та погашення заборгованості з її виплати на економічно активних підприємствах державної форми власності, недопущення утворення нових зарплатних боргів (п. 2.23 та 2.25 ГУ 2016–2017 та п. 2.21 ГУ 2010–2012).

Крім того, слід відзначити певні прогресивні положення, якими відрізняється ГУ 2016–2017 з питання оплати праці у бюджетній сфері. Так,



позитивної оцінки, на нашу думку, заслуговує п. 2.13 ГУ 2016–2017: «Розробити пропозиції щодо забезпечення єдиних підходів в оплаті праці працівників національних закладів». Важливість реалізації такого підходу обумовлена численними галузевими відмінностями у визначенні розміру оплати праці (додаткової заробітної плати) в бюджетних установах різних галузей, що знаходить відображення у відповідних галузевих угодах та буде проілюстровано далі.

Новим за змістом порівняно з попередніми угодами є п. 2.28 ГУ 2016–2017: «При підготовці проекту чи внесенні змін до Державного бюджету на відповідний рік розглядати з урахуванням можливостей зведеного бюджету питання щодо: підвищення розміру посадового окладу (тарифної ставки) працівника I тарифного розряду Єдиної тарифної сітки на рівні, вищому ніж індекс інфляції, із відповідним забезпеченням збільшення фонду оплати праці; зменшення грошового розриву між посадовим окладом (тарифною ставкою) працівника I тарифного розряду Єдиної тарифної сітки та мінімальною заробітною платою; відповідного збільшення фонду оплати праці для державних службовців». Його повноцінне виконання та перенесення до нової Генеральної угоди сприятиме поступовому скороченню диференціації оплати праці працівників бюджетної та небюджетної сфер.

Як відомо, крім основної частини компенсаційного пакету – оплати праці, він може ще включати й негрошові компоненти. Про цей аспект йдеться у частині Генеральної угоди, що стосується соціального захисту працівників. Так, п. 5.6. ГУ 2010–2012 було доручено бюджетним установам щорічно передбачати у розрахунках до кошторисів окремим розділом видатки на проведення культурно-масової, фізкультурної і оздоровчої роботи профкомів бюджетних організацій. У ГУ 2016–2017 порушено більш важливе питання, яке, на нашу думку, є актуальним в більшій мірі для працівників бюджетної сфери, аніж для працівників комерційного сектору економіки – розвиток програм забезпечення молоді житлом (п. 2.103.4) та забезпечення службовим житлом (п. 2.105.3). Таким чином, у Генеральній угоді закладено важливі домовленості щодо формування компенсаційної

системи у бюджетній сфері, але їх невиконання (або частково виконання) є перешкодою для покращання ситуації у компенсаційній політиці бюджетних установ. До того ж, держава натеper не забезпечує гідний рівень гарантій, а мінімальний розмір оплати праці до цих пір сильно відстає від прожиткового мінімуму працездатного населення в Україні [143, с. 95].

Більш детальний зміст положень, що регламентують принципи формування компенсаційної системи у бюджетній сфері та її компоненти зафіксовано у галузевих угодах. На відміну від Генеральної, галузева угода встановлює загальні не принципи, а умови праці, гарантії й пільги працівникам на галузевому рівні [144, с. 107]. Галузеві угоди спрямовані на вдосконалення регламентування соціально-трудоx відносин, розвиток соціального партнерства, реалізацію конституційних прав і гарантій працівників і роботодавців [144, с. 109].

В межах дослідження акцентовано увагу на таких галузях бюджетної сфери, де зайнята найбільша кількість працівників: державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування; освіта; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок. Вивчення офіційних ресурсів відповідних галузевих профспілок [145–148] та сайту федерації профспілок України [149] показує, що наразі чинними є доволі значна кількість галузевих угод (15), що охоплюють працівників бюджетної сфери та підписантами яких виступають наведені профспілки (табл. 2.12). Представлений у табл. 2.12 перелік угод (9 одиниць), укладених у сфері державного управління обумовлений широким переліком підгалузей та їх якісною відмінністю за змістом послуг, які надаються, а отже й за змістом праці персоналу та особливостями її заохочення. Схожа ситуація спостерігається у галузі «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (укладено 4 угоди). З представленої у табл. 2.12 інформації очевидно, що у двох названих галузях діють більш сучасні галузеві угоди, у той час як в освіті угода була укладена у 2011 р, а у охороні здоров'я – у 2007 р. Приймаючи до уваги, що останніми роками саме у цих галузях відбувається

**Реєстр чинних галузевих угод, що регулюють питання формування  
компенсаційної системи у бюджетній сфері\***

Профспілка-підписант галузевої угоди	Найменування та термін дії Галузевих угод
1	2
Професійна спілка працівників державних установ України	<p>1. Галузева угода між Державною службою України з надзвичайних ситуацій та профспілками працівників державних установ України та трудящих металургійної та гірничодобувної промисловості України на 2017-2020 роки</p> <p>2. Галузева угода між Міністерством соціальної політики України та профспілками працівників соціальної сфери України та працівників державних установ України на 2016-2018 роки</p> <p>3. Галузева угода між Державною казначейською службою України та Профспілкою працівників державних установ України на 2018-2020 роки</p> <p>4. Галузева угода між Державною архівною службою України та Профспілкою працівників державних установ України на 2018-2022 роки</p> <p>5. Галузева угода між Міністерством внутрішніх справ України та Професійною спілкою атестованих працівників органів внутрішніх справ України і Профспілкою працівників державних установ України 2012-2014.</p> <p>6. Галузева угода між Національним агентством України з питань державної служби та Профспілкою працівників державних установ України</p> <p>7. Галузева угода між Державною прикордонною службою та Профспілкою працівників державних установ України на 2018-2020 роки</p> <p>8. Галузева угода між Державною аудиторською службою та Профспілкою працівників державних установ України</p> <p>9. Галузева угода між Департаментом поліції охорони та Профспілкою працівників державних установ України на 2019-2021 роки</p>
Профспілка працівників освіти і науки України	Галузева угода між Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України та ЦК профспілки працівників освіти і науки України на 2011-2015 роки

1	2
Профспілка працівників охорони здоров'я України	Галузева угода між Міністерством охорони здоров'я України та ЦК профспілки працівників охорони здоров'я України на 2007 – 2011 роки
Професійна спілка працівників культури України	<p>1. Галузева угода між Міністерством молоді та спорту України та Профспілкою працівників культури України на 2017-2021 роки у молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання</p> <p>2. Галузева угода між Державним комітетом телебачення і радіомовлення України та Профспілкою працівників культури України на 2017-2021 роки у сфері телебачення і радіомовлення.</p> <p>3. Галузева угода між Міністерством культури України та Професійною спілкою працівників культури України на 2017-2022 роки</p> <p>4. Галузева угода між Державним комітетом телебачення і радіомовлення України та Профспілкою працівників культури України на 2017-2021 роки у видавничо-поліграфічній сфері</p>

\* складено на основі [149]

реформування не тільки механізмів надання послуг, але й підходів до винагороди працівників, вважаємо нагальною потребою оновлення домовленостей та зобов'язань сторін в цих угодах, які б сприяли захисту соціально-економічних прав працівників освіти та охорони здоров'я.

На основі дослідження змісту галузевих угод [150–155] можна сформувати матрицю компенсаційних та заохочувальних виплат для працівників бюджетної сфери, що є предметом договірної регулювання (табл. 2.13). У галузях «Державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування» та «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» оберемо для вивчення по одній угоді: Галузеву угоду між Міністерством соціальної політики України та профспілками працівників соціальної сфери України і працівників державних установ України на 2016–2018 роки [150], а також Галузеву угоду між Міністерством культури України та Професійною спілкою працівників культури України на 2017-2022 роки [151].

**Матриця компонент компенсаційної системи в бюджетній сфері України, які регламентуються галузевими угодами [156]**

Компоненти компенсаційної системи, які регламентуються галузевою угодою	Галузі бюджетної сфери			
	Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок
1	2	3	4	5
<b>Компенсуючі компоненти</b>				
Доплати, передбачені законодавством	+	+	-	+
Регулярне безоплатне підвезення до місця роботи і додому працівників або забезпечення проїзними квитками, або виплата компенсації за їх придбання	+	(тільки у сільській місцевості)	+	-
Компенсаційні виплати працівникам для харчування в їдальнях і буфетах	+	-	-	-
Доплати педагогічним працівникам позашкільних навчальних закладів	-	+	-	-
<b>Стимулюючі компоненти</b>				
Надбавки, передбачені законодавством	+	+	-	+
Надбавка за престижність праці	+	+	-	+
Винагорода за вислугу років	+	(педагогічним працівникам)	+	-
Винагороди за сумлінну працю, зразкове виконання трудових обов'язків, преміювання відповідно до особистого внеску за результатами роботи	+	+	+	+
Підвищення кваліфікації працівників (не рідше одного разу на п'ять років)	+	-	-	-

1	2	3	4	5
Матеріальне заохочення молодих спеціалістів, які одержали після закінчення вищих навчальних закладів диплом з відзнакою	-	+	-	+
Матеріальне стимулювання працівників, нагороджених знаком «Відмінник освіти України», а також переможців конкурсів «Учитель року», «Класний керівник»	-	+	-	-
<b>Соціальный пакет</b>				
Додаткова відпустка	+	+	+	+
Медичний огляд	+	+	-	-
Пільгове оздоровлення працівників та їх дітей	+	+	+	+
Матеріальна допомога (на лікування, оздоровлення, для вирішення соціально-побутових питань, у зв'язку з виходом на пенсію,)	+	+	+	+
Недержавне пенсійне забезпечення та обов'язкове професійне страхування працівників	-	+	-	-
Видача працівникам, працюючим в шкідливих умовах молока (інших рівноцінних продуктів), лікувально-профілактичного харчування, дезінфікувальних засобів, спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту	-	-	+	-
Допомога на утримання дітей працівників у дитячих дошкільних закладах	+	-	-	-
Надання педагогічним, науково-педагогічним, науковим працівникам пільг з оплати за навчання їхніх дітей у дошкільних, вищих навчальних закладах.	-	+	-	-
Забезпечення працівників та членів їх родин безоплатних житлом з опаленням та освітленням; надання пільг з житлово-комунальних послуг;	-	+	+	-
		(тільки для педагогічних працівників у сільській місцевості)	+	(тільки у сільській місцевості)

Зазначимо, що такі елементи компенсаційної системи як основна заробітна плата, види обов'язкових доплат та надбавок в окремих галузях бюджетної сфери не є предметом договірною регулювання, а встановлюють нормативними документами. Наприклад, у галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги – Наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України № 308/519 від 05.10.2005 р. «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення». Однак, у деяких з досліджуваних галузевих угодах дублюються передбачені законодавством доплати та надбавки, а також додатково визначається перелік та розміри специфічних для галузі доплат й надбавок, що й відображено у табл. 2.13.

Порівняльний аналіз галузевих угод, що діють у бюджетній сфері України показує специфічність окремих компонент компенсаційного пакету у різних галузях. Так, наприклад, додаткова відпустка у галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги надається тільки працівникам з ненормованим робочим днем (тривалістю до 7 днів), а для працівників освіти та державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування передбачено 4 підстави для отримання додаткової відпустки (її тривалість може досягати 32 днів у галузі освіти).

В цілому, за результатами вибіркового вивчення галузевих угод, чинних у галузях бюджетної сфери можна зробити висновок, що найбільш повно та розширено питання формування компенсаційної системи зафіксовано у галузевій угоді в освіті, а більш стисло – в охороні здоров'я (табл. 2.13). Але, як зазначалося вище, це може компенсуватися положеннями прийнятих в країні відповідних нормативних актів, положення яких мають недоговірний характер.

Слід відзначити, що гарантії, передбачені галузевою угодою, є мінімальними, а колективними договорами можуть встановлюватися додаткові трудові та соціальні гарантії за рахунок власних коштів установ та

організацій [144, с. 114]. Отже, важлива роль при забезпеченні гідної оплати праці відводиться колективному договору, його значення як джерела трудового права у сучасних умовах актуалізується [143, 144]. Охоплення працівників бюджетної сфери дією колективних договорів станом на 31 грудня відповідного року представлено у табл. 2.14. З таблиці видно, що у досліджуваних галузях бюджетної сфери у 2017 р. в Україні діяло 44625 колективних договорів. Це складало 70,4 % загальної кількості чинних в Україні договорів, що регулюють соціально-трудові відносини. Порівняно з 2016 р. зазначений показник у бюджетній сфері майже не змінився (спостерігається зростання на 7 колективних договорів).

Дією колективних договорів у бюджетній сфері України у 2017 р. було охоплено 2784,6 тис. працівників, розрахований рівень охоплення працівників колективними договорами складає 89 % облікової кількості штатних працівників бюджетної сфери. У якості позитивного моменту зазначимо, що цей показник є значно вищим ніж в цілому по економіці України, де він складає 75,58 % облікової кількості штатних працівників.

Серед досліджуваних галузей бюджетної сфери найвищим рівень охоплення працівників дією колективних договорів є в охороні здоров'я (92,1%), а найнижчим – у мистецтві, спорті, розвагах та відпочинку (75,97 %). Важливо, що у всіх досліджуваних галузях протягом 2014–2017 рр. в цілому зростає частка штатних працівників, які охоплені дією колективних договорів. Це створює умови для забезпечення захищеності основних соціально-трудових прав більшої кількості працівників бюджетної сфери.

Аналітична інформація щодо розподілу працівників галузей бюджетної сфери за розмірами мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої колективним договором і галузевою угодою у 2016 та 2017 рр. представлена у додатку Ж.



Таблиця 2.14

**Динаміка охоплення працівників бюджетної сфери колективними договорами**

	2014	2015	2016	2017	
				тис. осіб	у %до 2016
<b>Кількість зареєстрованих колективних договорів, усього в Україні, одиниць</b>	<b>76 017</b>	<b>69 602</b>	<b>64 158</b>	<b>63 359</b>	<b>98,8</b>
<i>у тому числі у галузях бюджетної сфери:</i>					
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	12 800	11 485	9 980	9 726	97,5
Освіта	24 776	25 143	23 721	24 048	101,4
Охорона здоров'я та надання соціальної	5 109	4 751	4 541	4 515	99,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	3 904	3 660	3 215	3 187	99,1
<i>Всього колективних договорів у галузях бюджетної сфери</i>	<i>50004</i>	<i>48336</i>	<i>44618</i>	<i>44625</i>	<i>1,0001</i>
<b>Працівники, які охоплені колективними договорами, усього в Україні</b>					
– тис. осіб	6866,4	6343,3	6140,4	6007,3	97,8
– % від облікової кількості штатних працівників	76,10	77,31	75,92	75,58	-
<i>у тому числі у галузях бюджетної сфери:</i>					
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування					
– тис. осіб	427,1	390,1	381,1	389,8	102,3
– % від облікової кількості штатних працівників	76,94	77,14	77,63	79,13	-
Освіта					
– тис. осіб	1 417,4	1 397,1	1 334,5	1 350,3	101,2
– % від облікової кількості штатних працівників	89,35	92,14	90,25	91,59	-
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги					
– тис. осіб	1 019,0	962,6	927,9	927,2	99,9
– % від облікової кількості штатних працівників	90,71	92,49	90,75	92,10	-
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок					
– тис. осіб	128,1	120,7	117,0	117,3	100,2
– % від облікової кількості штатних працівників	72,74	73,37	74,14	75,97	-
<i>Всього працівників у галузях бюджетної сфери, які охоплені колективними договорами</i>					
– тис. осіб	2991,6	1473,4	2760,5	2784,6	1,05
– % від облікової кількості штатних працівників	86,94	88,95	87,64	89,02	-

\* складено на основі [133,134]

Щодо співвідношення мінімальної тарифної ставки (окладу) встановленої колективним договором з законодавчо встановленою мінімальною заробітною платою зауважимо, що у 2016 р. у більшості бюджетних установ воно було майже повним (з табл. Ж.1 наочно видно, що для 92–99 % працівників колективні договори передбачали зазначену відповідність), однак у 2017 р. від 26,3 до 43,2 % працівникам досліджуваних галузей колективним договором було встановлено мінімальну тарифну ставку (оклад) менший, ніж встановлена МЗП (додаток Ж, табл.Ж.2). Це було обумовлено тим, що положення колективних договорів оперативно не відреагували на зростання державного соціального стандарту.

Відносно співвідношення розміру мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої колективним договором і галузевою угодою (додаток Ж), зауважимо, що для більшості працівників бюджетних галузей воно забезпечувалося на рівні відповідності і тільки для 0,6–1,9 % найманих працівників колективний договір передбачав мінімальний розмір тарифної ставки (посадового окладу) вищий, ніж у галузевій угоді. При чому більшість таких працівників була сконцентрована у галузі державного управління.

Вибіркове вивчення колективних договорів закладів вищої освіти [157–159] показало, що в основній частині договору розділи, які регламентують базові принципи формування матеріальної складової компенсаційної системи, мають назву «Оплата та стимулювання праці», «Нормування і оплата праці». Крім того, в досліджуваних документах передбачено положення, що регулюють наповнення соціального пакету, а саме «Соціальні гарантії. Пільги. Компенсації», «Соціальне та побутове забезпечення», «Соціальні пільги та гарантії працівників». Крім того, у додатках представлено окремі положення, що безпосередньої пов'язані із системою компенсації. Отже, змістовне наповнення досліджуваних колективних договорів є задовільним, а ступінь їх виконання та рівень сприяння розвитку компенсаційної системи потребує додаткового вивчення.

## Висновки по розділу 2

1. У результаті дослідження встановлено, що у вітчизняному законодавстві відсутнє визначення поняття «працівник бюджетної сфери». На сьогодні, при його ідентифікації основним є критерій фінансування виплати заробітної плати даній категорії працівників з бюджетних коштів. В Україні у 2017 р. до цієї категорії персоналу належало 37% загальної кількості штатних працівників, що є додатковим аргументом на користь актуальності визначеного об'єкту та предмету даного дослідження. Визначено, що компенсаційна система в бюджетних установах останніми роками динамічно змінюється внаслідок реформ, що реалізуються в системі управління бюджетною сферою.

2. Вивчення динаміки видатків зведеного бюджету України на фінансування бюджетних галузей у 2013–2017 рр. показує, що незважаючи на зростання державних витрат практично на всі сфери діяльності бюджетних установ, частка витрат на оплату праці їх персоналу знижується, що у свою чергу стримує можливості встановлення високої заробітної плати працівникам, яка реально відображатиме зміст та складність праці в галузях бюджетної сфери та буде відповідати реальній вартості життя.

3. Вивчення інституційно-організаційних основ побудови компенсаційної системи в Україні показало, що формування компенсаційних пакетів в організаціях бюджетних галузей ґрунтується на національному законодавстві, численних галузевих та локальних нормативних документах, а також положеннях колективних угод та договорів. Основним елементом досліджуваної компенсаційної системи є матеріальна (грошова) складова, що представлена переважно такими компонентами як основна заробітна плата, доплати та надбавки, премії.

4. На сьогодні у бюджетній сфері України чинними є два підходи щодо визначення основної заробітної плати: у більшості галузей – на основі єдиної

тарифної сітки, яка містить 25 розрядів; в установах сфери державного управління й оборони – на основі положень спеціальних законів та підзаконних нормативних актів (зокрема, Законів України «Про державну службу», «Про прокуратуру», «Про судоустрій і статус суддів»). Встановлено, що чинні підходи не позбавлені недоліків, які перешкоджають повноцінному функціонуванню компенсаційної системи та встановленню справедливої винагороди працівникам бюджетних установ.

5. Соціально-економічна оцінка компенсаційної системи у бюджетній сфері України довела, що вона перебуває на стадії реформування, а її основними недоліками є такі: низькі ставки й оклади в більшості галузей (розмір середньої заробітної плати в галузі охорони здоров'я та наданні соціальної допомоги у 2017 р. становив лише 70 % від середнього по економіці; в галузі освіти – 82,45 % загальноукраїнського рівня); незначна міжпосадова диференціація заробітної плати; неадекватна оцінка праці провідних спеціалістів (або її відсутність та/або формальний характер); суттєва міжгалузева диференціація тощо.

6. Моделювання впливу факторів, які спричиняють динаміку матеріальної складової компенсаційної системи в освіті та охороні здоров'я, констатує, що в освіті на розмір заробітної плати найсильніший вплив спричиняє кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах, а у охороні здоров'я – кількість відпрацьованих годин. Така залежність повністю відображає чинні підходи до нарахування заробітної плати працівникам зазначених галузей, але стримує стимулюючі функції компенсаційної системи через обмежену можливість впливу працівників на ці показники.

7. Проведене дослідження свідчить про наявність потужної мережі колективно-договірного регулювання компенсаційної системи в бюджетній сфері. Охоплення працівників бюджетних установ дією колективних договорів у 2017 р. складало 89%, що на 14 % більше, ніж в економіці в цілому. Вивчення змісту генеральних та галузевих угод, а також колективних договорів показало, що під договірне регулювання в бюджетній сфері

підпадають різні компоненти компенсаційної системи (компенсуючі, стимулюючі, складові соціального пакету). У той же час, розвиток системи договірною регулювання компенсацій для працівників бюджетної сфери має відбуватися за такими напрямками: забезпечення виконання положень угод; створення єдиних підходів до регулювання оплати праці та заохочень працівників різних галузей бюджетної сфери; встановлення економічно-обґрунтованої диференціації в оплаті праці за галузевою ознакою в бюджетній сфері; змістовне оновлення положень деяких угод та договорів; врахування зарубіжного досвіду при проведенні переговорів та формулюванні домовленостей (зобов'язань); внесення положень щодо розширення джерел фінансування компенсаційної системи у бюджетній сфері. Важливою є активізація галузевих профспілок в системі соціального партнерства.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [132, 136,137, 139, 156].

### РОЗДІЛ 3

## ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

### 3.1 Концептуальні засади формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України

Проведене дослідження чинної компенсаційної системи у бюджетній сфері України виявило низку негативних моментів, що характеризують її сучасний стан. Основні серед них пов'язані з наступним: невідповідність розміру посадового окладу I розряду ЄТС національному стандарту МЗП, низький рівень посадових окладів та відсутність диференціації їх розмірів за I-12 розрядами ЄТС, використання двох різних методичних підходів щодо встановлення посадових окладів працівникам окремих галузей бюджетної сфери, перетворення додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат зі стимулюючого інструменту компенсаційної системи у засіб наближення заробітної плати до вартості життя, обмеженість коштів на преміювання персоналу та відсутність чіткої залежності між розміром преміювання та результатами праці, недосконалість системи нематеріального заохочення («застарілість» окремих видів заохочень, формальний підхід до їх використання, низький рівень сприйняття працівниками тощо).

Отже, обґрунтування потребують концептуальні основи формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України та визначення сучасних підходів щодо винагороди персоналу. На основі вивчення теоретико-методологічних основ формування компенсаційної системи, виокремлення її особливостей в бюджетній сфері України розроблено концептуальну схему формування компенсаційної системи (рис. 3.1), метою якої є створення

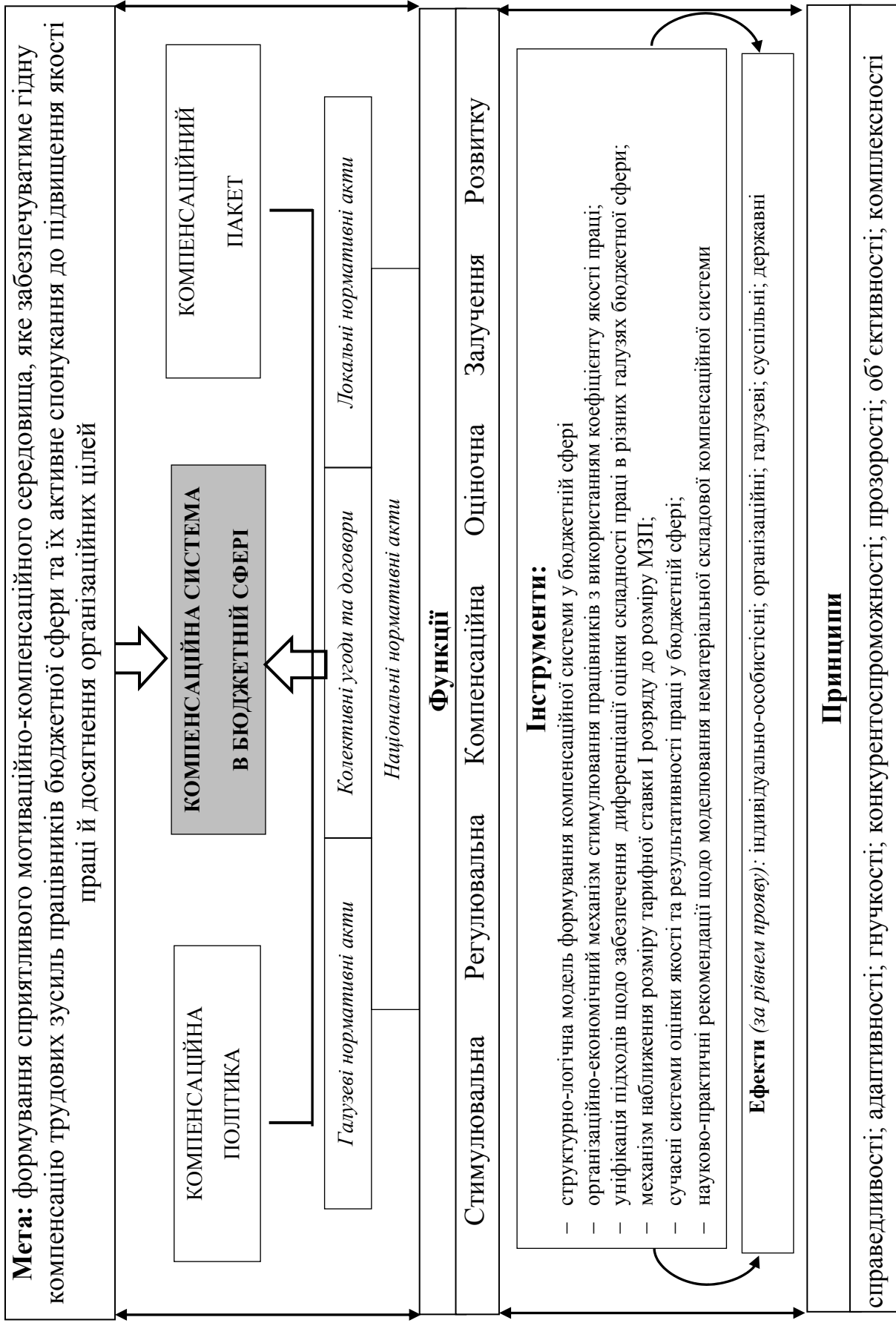


Рис. 3.1. Концептуальна схема формування компенсаційної системи у бюджетній сфері

сприятливого мотиваційно-компенсаційного середовища, яке забезпечуватиме гідну компенсацію трудових зусиль працівників бюджетної сфери та їх активне спонукання до підвищення якості праці й досягнення організаційних цілей. При цьому, вважаємо, що компенсація трудових зусиль працівників може бути визнана гідною за умови, що вона, по-перше, за своїм розміром є середньоринковою (або в ідеалі - перевищує її) та адекватно відшкодовує (компенсує) витрати праці персоналу, а, по-друге, є справедливою щодо винагороди інших працівників, стимулює персонал до якісної праці та сприяє його розвитку. У той же час, слід зазначити, що зазначені оцінки не позбавлені суб'єктивності та залежать від особистісних характеристик й рівня мотивованості конкретного працівника бюджетної сфери.

Вважаємо, що для повноцінного забезпечення окресленої мети, компенсаційна система в бюджетній сфері України має виконувати такі функції:

1. Стимулювальна, що заохочує працівників до якісного виконання посадових обов'язків, дотримання стандартів надання послуг, які реалізуються бюджетною установою, формує персональну зацікавленість в досягненні організаційних цілей, перетворює винагороду за працю у дієвий стимул впливу на трудову поведінку працівника.

2. Регулювальна – передбачає регулювання розміру грошової винагороди за працю та наданих працівникові в межах компенсаційної системи нематеріальних благ залежно від фінансових можливостей бюджетної установи, колективних та індивідуальних результатів праці, а також регулювання використання набору стимулів і благ залежно від потреб та інтересів працівника.

3. Компенсаційна – дозволяє компенсувати працівникові його витрати праці (часові, фізичні, розумово-інтелектуальні, емоційні тощо) та відшкодувати вплив на працівника негативних чинників виробничого середовища.



4. Оціночна, яка орієнтована на проведення прозорої, об'єктивної та комплексної оцінки персоналу (якостей робочої сили, результатів праці, домінуючих потреб та мотивів тощо), що дозволяє встановити справедливу винагороду за працю.

5. Залучення, що має подвійне призначення – спочатку дозволяє залучити в бюджетну установу конкурентоспроможних та ефективних працівників й в подальшому закріпити їх в організації, а надалі – забезпечити залученість працівників в діяльність організації, їх лояльність та зацікавленість у досягненні організаційних цілей.

6. Розвитку, яка створює передумови для особистого та професійного розвитку працівників бюджетної сфери за рахунок надання ним в межах компенсаційної системи відповідних благ та можливостей, що в свою чергу сприяє розвитку самої бюджетної установи.

Зазначимо, що в сучасних умовах в бюджетній сфері України існує низка перешкод щодо виконання зазначених функцій, усунення яких передбачає розробку та реалізацію низки відповідних заходів (організаційно-правових, методичних, фінансових, соціально-економічних), що мають бути ініційовані, перш за все, на національному рівні. Крім того, вважаємо, що передумовою виконання представлених на рис. 3.1 функцій є те, що сучасна компенсаційна система в бюджетній сфері має формуватися та адмініструватися з дотриманням таких принципів: справедливості, адаптивності, гнучкості, конкурентоспроможності, прозорості, об'єктивності та комплексності. За своєю значущістю для суб'єктів компенсаційної системи (держава, бюджетна установа, працівники) вони мають дещо різну актуальність, але порушення будь-якого з них є загрозою ефективному функціонуванню компенсаційної системи. Так, зокрема, принципи справедливості та об'єктивності є більш актуальними для працівників бюджетних установ, у той час як адаптивність, конкурентоспроможність та комплексність є більш важливими для самої організації й держави, як специфічного роботодавця.

Представлена на рис. 3.1 концептуальна схема ґрунтується на розробленій структурно-логічній моделі формування компенсаційної системи у бюджетній сфері (рис. 1.3), а саме – має відповідати виокремленим особливостям зайнятості у бюджетній сфері та реалізуватися у визначеній послідовності етапів.

Важливим моментом є те, що на кожному з рівнів управління – від національного до організаційного етапи формування компенсаційної системи можуть набувати особливого змісту, а роль суб'єктів формування компенсаційної політики буде змінюватися. Проте, ключові принципи формування та підходи до реформування окремих складових компенсаційної системи мають розроблятися саме на національному рівні, а потім каскадуватися на галузевий та організаційний.

Щодо ролі суб'єктів компенсаційної політики в бюджетній сфері, які традиційно представлені такими групами як держава, галузеві міністерства та працівники з їх представницькими органами (профспілками різного рівня), зауважимо, що функції держави у формуванні та адмініструванні компенсаційної системи в бюджетній сфері мають відповідати таким її ролям як «безпосередньо держава», що має бути законодавцем, регулювальником, миротворцем та «роботодавець», що має забезпечувати бюджетну організацію персоналом й стимулювати його до ефективної трудової діяльності.

Крім того, зазначимо, що у сучасних умовах має трансформуватися роль профспілок як суб'єкту компенсаційної політики у бюджетній сфері через активізацію їх діяльності, використання нових сучасних методів реалізації соціального партнерства, неприпустимість реалізації політики критики або мовчазного спостереження, а запровадження політики активної співучасті, а також через відмову від тактики констатації незадовільної ситуації у сфері оплати праці та винагороди персоналу до тактики пошуку шляхів її розв'язання.

Узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду щодо

формування компенсаційної системи дозволяє зробити висновок, що при розробці сучасної компенсаційної системи в бюджетній сфері потрібно дотримуватися наступних вимог [99, 160–169]:

створювати умови щодо забезпечення соціальної справедливості та економічної доцільності;

включати до складу компенсаційної системи, окрім елементів, регламентованих законодавством і галузевими угодами, все те, що є актуальним та бажаним для працівників певної галузі, і те, що конкретна бюджетна організація спроможна запропонувати в обмін на працю персоналу;

надавати працівникам можливість обирати важливі для них компенсаційно-відтворювальні, стимулюючі та соціальні виплати та/або блага в межах чинного компенсаційного пакету (запровадження поширеного у закордонних системах мотивації підходу «кафетерій» - можливості вибору матеріальних благ із запропонованих альтернативних варіантів на визначену суму);

досліджувати та враховувати зміст компенсаційного пакета аналогічних установ або тих установ (підприємств), які потенційно можуть розглядатися працівниками як альтернативне місце роботи;

не припускати ситуацій, коли система винагород, чинна в організації, руйнує відносини між членами колективу та інтерес до роботи й її якісного виконання, а можливість отримання винагороди асоціюється у працівника з тотальним контролем;

проводити моніторинг ефективності компенсаційної системи та її основного елемента – компенсаційного пакету (у п. 3.3 дисертації буде представлено схему проведення моніторингу ефективності компенсаційного пакету у бюджетній установі).

Вважаємо, що оновлена компенсаційна система у бюджетній сфері має набути таких рис:

1. Спроможність орієнтувати персонал на досягнення запланованого

результату та визначених стандартів якості надання послуг, отже, заробітну плату та інші винагороди доцільно пов'язувати не тільки з кількісними результатами праці, й з показниками її якості та ефективності.

2. Поєднання регламентованих державою підходів щодо визначення грошової винагороди і гнучкості реакції на зміни у зовнішній і внутрішній ситуації – компенсації повинні виступати як мотивом трудової діяльності, так й інструментом управління трудовою поведінкою.

3. Оперативне та достовірне інформування працівників щодо принципів формування компенсаційної системи, її ресурсного забезпечення, порядку формування компенсаційного пакету тощо.

4. Здатність підтримувати внутрішню мотивацію працівників, що виникає з внутрішнього спонукання людини через інтерес і задоволення від певного виду діяльності та триває довше ніж зовнішня. З метою розуміння природи внутрішньої мотивації при формуванні компенсаційної системи відносно працівників бюджетної сфери може бути застосований підхід трьох концепцій [170, с. 5]:

незалежність (прагнення управляти своїм життям);

майстерність (прагнення стати кращим в справі, яка вважається важливою);

ціль (бажання робити те, що людина робить у служінні чомусь більшому, ніж вона сама).

5. Запровадження психологічних аспектів винагороди персоналу з урахуванням рис професійного профілю працівника бюджетної сфери (усунення дій фрустраторів та розвиток мотиваторів, характерних для працівників бюджетних галузей: можливість самореалізації в роботі, підвищення професійної майстерності, спілкування з колегами-одномумцями, досягнення успіхів у професійній діяльності, бажання бути соціально корисним та допомагати клієнтам).

Щодо професійного профілю працівника бюджетної сфери зазначимо, що його визначення та врахування при формуванні компенсаційної системи

має вихідне значення, оскільки ті блага та винагороди, що включаються до компенсаційної системи повинні відповідати відмітним рисам профілю працівника досліджуваної сфери, й тільки в цьому випадку вони будуть відігравати для нього мотиваційну роль. Проведене дослідження дозволяє встановити, що профіль працівника бюджетної сфери складається з наступних рис: схильність до гарантованої та офіційної зайнятості, а отже й до гарантованої винагороди за працю; бажання бути корисним суспільству, окремим соціальним групам та високий рівень внутрішньої мотивації до служіння суспільству; яскраво виражені потреби визнання та причетності; високий рівень комунікативних навичок та схильність до творчості; більш високий рівень альтруїстичності порівняно з працівниками інших сфер економіки тощо.

У контексті психологічних аспектів винагороди працівників бюджетної сфери та розвитку поведінкових компенсаційних теорій при формуванні компенсаційної системи важливо враховувати парадокс, що винагороди спроможні підривати внутрішню мотивацію людини, а не підсилювати її [171, с. 216]. При цьому, зовнішні стимули руйнують внутрішню мотивацію тільки в тому випадку, якщо вона існувала з самого початку [171, с. 218]. Отже, це черговий раз доводить доцільність діагностики потреб та мотивів працівника на етапі його залучення в організацію (рис. 1.3). Крім того, при формуванні компенсаційної системи слід враховувати, що зовнішні винагороди можуть зруйнувати внутрішню мотивацію, якщо [171, с. 219]:

винагорода є незвичною (виділяється на фоні інших);

винагорода спрямована на виконання завдання, а не на успіх або продуктивність;

людина очікує негативних наслідків у разі невиконання завдання;

зовнішня винагорода є не такою, як очікувала людина.

Концептуально, пріоритетними інструментами формування компенсаційної системи у бюджетній сфері України за результатами проведеного дослідження визнаємо:

1. Структурно-логічну модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, візуалізація та опис якої представлено у п. 1.3 дисертації.
2. Організаційно-економічний механізм стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці, який має забезпечувати гнучкість та справедливість винагороди (буде висвітлений у п. 3.2 даної роботи).
3. Уніфікація підходів щодо забезпечення диференціації оцінки складності праці в різних галузях бюджетної сфери.
4. Механізм наближення розміру тарифної ставки I розряду до розміру МЗП.
5. Сучасні системи оцінки якості та результативності праці у бюджетній сфері.
6. Науково-практичні рекомендації щодо моделювання нематеріальної складової компенсаційної системи.

Зупинимося детальніше на останніх чотирьох інструментах.

Необхідність запровадження такого інструменту як *уніфікація підходів щодо забезпечення диференціації оцінки складності праці в різних галузях бюджетної сфери* обумовлена потребою усунення диспропорцій в оплаті праці, що виникають серед працівників різних галузей бюджетної сфери (зокрема тих, де запроваджено ЄТС та тих, оплата праці в яких регулюється спеціальними нормативними актами), а також працівників однієї галузі, які виконують якісно різні посадові функції й види робіт. Така уніфікація має забезпечити, перш за все, однаковий розмір посадових окладів працівників (незалежно від того, в бюджетній установі якої галузі вони працюють), які виконують однакові за складністю, рівнем відповідальності, значущістю результатів посадові функції, що передбачають наявність у працівника однакових компетенцій.

Уніфікація підходів щодо оцінки складності праці в галузях бюджетної сфери, на нашу думку, може бути забезпечена, зокрема, використанням факторно-критеріальних моделей оцінювання складності праці, виходячи з наступних науково-методологічних положень:

обґрунтування основних факторів оцінки складності робіт (5–6 факторів), серед яких можна виділити такі, що будуть однаковими для всіх галузей бюджетної сфери (наприклад, складність та різноманітність посадових функцій, ініціативність та самостійність, відповідальність) та ті, що відображатимуть специфіку певної галузі (наприклад, ступінь творчості);

складання сучасних системних описів посад в галузях бюджетної сфери, що містять повну та об'єктивну характеристику складності праці на певній посаді з урахуванням визначених факторів оцінки та наданням їм кількісних параметрів;

визначення кваліфікаційного діапазону диференціації складності праці, при чому можна прийняти варіант з 19 розрядами (кваліфікаційними рівнями), як це передбачено у проекті реформування ЄТС [112];

прийняття рішення щодо вагомості факторів, обраних для оцінювання – може бути визначено рівнозначність факторів, або встановлено їх вагу залежності від значущості у загальній оцінці;

конструювання ієрархії посад за рівнем складності праці з дотриманням правила, що на одному рівні не можуть знаходитися керівники та підлеглі, й з дотриманням порогу психологічної відчутності (сприйняття) міжкваліфікаційної різниці.

Відносно *механізму наближення розміру тарифної ставки I розряду до розміру МЗП* зазначимо, що цей інструмент є передумовою підвищення рівня оплати праці у бюджетній сфері та забезпечення її конкурентоспроможності (привабливості) порівняно з іншими видами економічної діяльності.

У зазначеному контексті важливим є удосконалення процедури визначення МЗП, оскільки саме вона становить основу посадових окладів та тарифних ставок працівників бюджетної сфери. З цього питання слухними є напрацювання д.е.н., проф. Лопушняк Г.С. [172, с. 136], яка констатує в країні відсутність дієвої методики визначення мінімальної заробітної плати. У європейській практиці застосовуються три підходи до розрахунку мінімальної заробітної плати [172, с. 137]:

1) на основі мінімальних потреб працівника. За цим підходом розмір мінімальної заробітної плати визначається на основі прожиткового мінімуму (впроваджений в Україні), проте вважають, що його доцільно використовувати лише у воєнний час;

2) на основі встановлення розміру, який у 2–2,5 рази перевищує прожитковий мінімум. У деяких країнах ці додаткові витрати враховують під час розрахунку споживчого кошика;

3) на основі співставлення розмірів мінімальної та середньої заробітної плати. Рекомендоване ЄС значення цього показника – 60 %, а Міжнародною організацією праці (МОП) – 50 %.

Вважаємо, що запровадження в Україні другого з представлених підходів сприяло б покращанню ситуації з оплатою праці у бюджетній сфері.

Важливо, що за рекомендаціями МОП під час визначення рівня мінімальної заробітної плати потрібно враховувати не лише потреби працівників, а й їхніх сімей, а також економічні чинники, в тому числі необхідні умови економічного розвитку, рівень продуктивності й бажаність досягнення та підтримання високого рівня зайнятості [172, с. 138].

В Україні доцільно визначати мінімальну заробітну плату не лише як основну державну соціальну гарантію, а й як фактор економічної безпеки країни, оскільки «невиправдано низький розмір заробітної плати, включаючи мінімальну, призводить до зниження продуктивності праці та споживчого попиту, падіння тривалості життя, підвищення рівня захворюваності населення та скорочення його чисельності, погіршення криміногенної ситуації тощо [172, с. 141].

Важливою передумовою забезпечення справедливості та гнучкості винагород та благ, що отримує працівник в межах чинної компенсаційної системи за свою працю є запровадження *сучасних систем оцінки якості та результативності праці у бюджетній сфері*. Як відомо, оцінка якості та результативності праці в бюджетних установах є складним управлінським завданням, оскільки, специфічність характеру праці не дозволяє чітко та



однозначно встановити еталони якісної праці, нормуванню праці підлягає тільки частина з функцій, що виконуються працівниками бюджетних установ, а продукт праці в переважній більшості бюджетних установ має нематеріальний характер, що в свою чергу ускладнює зазначену оцінку. У той же час, використання формального підходу до оцінювання якості праці є неприпустимим, оскільки руйнує мотивацію персоналу та знижує ефективність компенсаційної системи, а отже, бюджетні кошти витрачаються нерационально, а працівники почувуються незадоволеними.

Зазначимо, що формування виваженої системи нормування праці в бюджетних установах також залишається актуальним завданням, вирішення якого в кінцевому підсумку сприятиме забезпеченню справедливої оцінки якості та результативності праці. Нагальною, на нашу думку, є потреба розширення сфери використання нормативів часу, чисельності, обслуговування та керованості в установах бюджетної сфери, а також розробка сучасних галузевих збірників нормативів праці.

Перспективним є використання в установах бюджетної сфери таких систем оцінки якості та результативності праці, що ґрунтуються на поєднанні кількісних і якісних оцінок, використанні внутрішніх і зовнішніх (відносно робочого місця та організації) оцінщиків, запровадженні факторних моделей оцінки. Одним з таких підходів, що доцільно запровадити у бюджетній сфері є система ключових показників ефективності (КПІ), які можуть розроблятися як для оцінки індивідуальної результативності, так і колективної (для окремих структурних підрозділів та бюджетної організації в цілому). При цьому, на основі КПІ має визначатися змінна частина компенсаційного пакету (базова визначається за результатами оцінки складності праці).

Одним з інструментів запровадження сучасних систем оцінки якості та результативності праці у бюджетній сфері може стати розширення контрактної форми найму та оплати праці, що дозволить встановлювати індивідуальні вимоги (показники) щодо якості праці та її результативності, а на цій основі – визначати персоніфікований набір матеріальних та

нематеріальних благ і виплат.

У п. 3.2 дисертації буде викладено авторське бачення щодо методики проведення оцінки якості праці на прикладі закладів вищої освіти, яка ґрунтується на поєднанні внутрішніх та зовнішніх оцінок.

З приводу *моделювання нематеріальної складової компенсаційної системи* вважаємо за необхідне зазначити, що цій складовій компенсаційної системи в бюджетній сфері має приділятися пильна увага, оскільки для більшості працівників бюджетної сфери актуальними є саме нематеріальні потреби, а система матеріального стимулювання має жорстку ресурсну обмеженість та перебуває, як вже зазначалося, під впливом ефекту звикання працівників до певного рівня (набору) матеріальних винагород.

При організації нематеріального заохочення працівників бюджетної сфери, на нашу думку, слушним буде використання у практичній діяльності напрацювань викладених у мотиваційній теорії Дж. Р. Хекмана та Г. Р. Олдхема, що акцентує увагу на таких характеристиках роботи, які визначають її результативність та обумовлюють високий рівень внутрішньої мотивації [173]:

різноманітність вмінь та навичок: підвищення змістовності роботи, насичення її творчими, нестандартними моментами, що посилює інтерес до роботи як вагомий внутрішній мотив;

цілісність роботи: доручення працівникові здійснення конкретного завдання в повному обсязі, що дає йому змогу отримати задоволення від завершеної роботи. У бюджетній сфері це особливо важливо, оскільки, наприклад, за характером соціальної послуги бажано, щоб її надавала постійно одна людина аж до одержання позитивного результату;

важливість роботи: формування у працівника відчуття важливості, значущості своєї роботи. За умов неможливості виплачувати працівникам бюджетної сфери високу заробітну плату в українському суспільстві на сучасному етапі необхідно підвищити престиж роботи в бюджетній сфері, її статусність.

автономія: звільнення працівників від постійного «опікування» та надто детального контролю, надання їм самостійності та передача певних повноважень;

зворотний зв'язок: обговорення з працівником шляхів реалізації конкретного завдання та результатів його виконання. Виявляючи постійний інтерес до роботи працівника, керівник сприяє її успішному виконанню.

Більш детально питання щодо моделювання нематеріальної складової компенсаційної системи (компенсаційного пакету) буде висвітлено у п. 3.3 дисертаційної роботи.

У контексті формування сучасної компенсаційної системи, поділяємо думку науковців, щодо необхідності законодавчого закріплення принципів правового регулювання оплати праці працівників бюджетної сфери. На думку Т. Ю. Тонконог система цих принципів повинна включати [87, с. 174]:

принцип наскрізного регулювання оплати праці вказаної категорії працівників, тобто закріплення єдиної системи оплати праці всіх категорій працівників бюджетної сфери;

принцип забезпечення заробітною платою в бюджетній сфері гідного існування працівника бюджетної сфери та членів його родини;

принцип закріплення науково обґрунтованих критеріїв диференціації оплати праці даної категорії працівників;

принцип державного централізованого правового регулювання оплати праці даної категорії працівників;

принцип співвідношення мінімального розміру заробітної плати в бюджетній сфері із загальноприйнятим стандартом.

Також вважаємо за доцільне зазначити, що у контексті удосконалення регулювання оплати праці у бюджетній сфері доцільним також є виважене використання непрямих методів регулювання (оподаткування, індексації), що можуть позитивно вплинути на рівень, структуру, диференціацію й динаміку змін заробітної плати працівників бюджетних установ. Однак, все ж таки першочергове значення має фінансування. Зокрема, для ефективного

функціонування медичних установ, як і всієї системи охорони здоров'я, організаційно-правових змін не достатньо. Потрібне належне фінансування галузі, яке передбачено Основами законодавства України про охорону здоров'я, а саме «не менше 10 відсотків національного доходу» [119, с. 70].

Актуальним питанням формування компенсаційної системи в бюджетній сфері є удосконалення ЄТС за рахунок забезпечення її гнучкості та запровадження «гнучких тарифів». Напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців [54, 174] містять підходи, що можуть бути імплементовані у компенсаційну систему в бюджетній сфері. Їх сутність полягає у тому, що за кожним розрядом (кваліфікаційним рівнем) встановлюється певний діапазон посадових окладів та запроваджується принцип горизонтальної диференціації оплати праці. Його задача – встановлення заробітної плати працівникам, які мають однаковий кваліфікаційний рівень, але різні показники якості роботи [174].

Для забезпечення горизонтальної диференціації оплати праці за кожним кваліфікаційним розрядом ЄТС вважаємо за доцільне встановлювати три рівні посадових окладів: мінімальний, середній і максимальний, які відрізняються один від одного на 12–15 %. Рівень посадових окладів в межах одного кваліфікаційного рівня пропонуємо визначати за значенням коефіцієнта якості праці. У такій моделі завдяки горизонтальній диференціації заробітної плати забезпечується взаємозв'язок розміру заробітної плати працівника з результатами його праці (компенсаційна функція компенсаційної системи – відшкодування витраченої праці) та забезпечується стимулюючий ефект оплати праці, оскільки поліпшивши результати праці, працівник підвищує свій посадовий оклад в межах кваліфікаційного рівня (стимулююча функція компенсаційної системи).

У контексті вищевикладеного подальше реформування ЄТС та компенсаційної системи в бюджетній сфері має відбуватися за такими напрямками [87, с. 174]:

встановлення оптимального діапазону тарифної сітки, оскільки для побудови системи оплати праці працівників бюджетної сфери залежно від їх кваліфікації діапазон тарифної сітки має виключно важливе значення. Це пояснюється тим, що від прийнятого діапазону тарифної сітки залежить диференціація рівнів тарифних коефіцієнтів, а відтак, і ставок працівників проміжних ступенів кваліфікації. Питання про діапазон ЄТС тісно пов'язане із двома факторами – різницею в складності праці (ступінь, який об'єктивно визначає діапазон сітки) та розміром ставки першого розряду: чим вищий цей розмір (при інших рівних умовах), тим більше підстав до стискання діапазону сітки;

удосконалення системи нарахування надтарифних елементів заробітної плати працівників бюджетної сфери (надбавок, доплат та премій стимулюючого та компенсуючого характеру) в напрямку розробки прогресивних мотиваційних систем з конкретними і зрозумілими показниками, методикою їх розрахунку та нарахування, які не будуть залежати від суб'єктивних чинників.

Крім того, свою актуальність не втратили пропозиції щодо реформування ЄТС, надані С.О. Цимбалюк ще у 2012 р. [103, с. 15], оскільки більшість з них дотепер не реалізовані в Україні в повній мірі.

Важливими аспектами у формуванні сучасної компенсаційної систем бюджетних установ є перегляд систем преміювання і додаткової винагороди співробітників, вибудовування більш чітких залежностей розміру премій від результатів роботи [175]. Як було зазначено у розділі 2, особливості матеріального заохочення персоналу бюджетних установ полягають у тому, що оклади і штатний розклад затверджуються власником (частіше, профільним міністерством), але законодавчо передбачається створення преміального фонду, який може стати джерелом виплати змінної складової зарплати. Більш детально питання удосконалення матеріальної складової компенсаційної системи будуть досліджені у п. 3.2, де, зокрема, будуть запропоновані підходи щодо розрахунку коефіцієнту якості праці та

визначення на його основі змінної частини матеріальної винагороди працівників бюджетної сфери.

На завершення, вважаємо за доцільне зазначити, що за рахунок повноцінного виконання функцій компенсаційної системи та з дотриманням визначених принципів (рис. 3.1) можливим є отримання низки соціально-економічних ефектів від запровадження компенсаційної системи, які, на нашу думку, можуть бути диференційовані за п'ятьма ієрархічними рівнями: індивідуально-особистісні, організаційні, галузеві, суспільні та державні. Конкретизуємо основні з них, перелік яких безумовно є невичерпаним та може змінюватися й доповнюватися залежно від завдань, що стоять перед суб'єктами компенсаційної політики на кожному з рівнів:

1. *індивідуально-особистісні* проявляються відносно конкретного працівника бюджетної сфери та включають, зокрема, зростання рівня задоволеності працею, рівня мотивованості працівника та його лояльності; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня; зростання рівня трудових доходів, рівня та якості трудового життя працівника; підвищення якості праці та її кількісних параметрів; стимулювання розвитку працівників бюджетної сфери.

Характеризуючи індивідуально-особистісні ефекти зазначимо, що їх прояв для конкретного працівника та його суб'єктивна ідентифікація дієвості компенсаційної системи, чинної в бюджетній установі, перебувають під впливом положень «теорії справедливості» Дж. Адамса [173] згідно з якою працівники, визначаючи фокус своєї цілеспрямованої поведінки, враховують три фундаментальні оцінки:

1) Що я даю організації? Цей внесок містить зусилля, досвід, освіту, навички і підготовку;

2) Яку винагороду я одержу? Форми винагороди можуть бути різними: заробітна плата, додаткові пільги, премії, умови роботи і показники статусу;

3) Якою буде винагорода у порівнянні з винагородою інших службовців, що виконують подібну роботу. Якщо ця рівність порушується,

людина переживає відчуття несправедливості, яке впливає на її мотивацію до роботи.

У зв'язку з цим, при формуванні компенсаційної системи важливо враховувати такі положення:

1) несправедливість оцінки та винагороди призводить до зниження мотивації до праці і, як наслідок, до зменшення трудової віддачі;

2) відчуття несправедливості може виникати не лише при підведенні підсумків трудової діяльності, а й під час виконання завдань, тому керівник повинен постійно спостерігати за рівнем задоволеності працівників своєю працею;

3) стандарти для вимірювання результатів роботи і для визначення належного рівня винагороди необхідно доводити до працівників заздалегідь і подавати їх у доступній для всіх формі;

4) працівників часто більше цікавить не сама винагорода, а її рівень порівняно з винагородою колег.

*2. організаційні* є характерними для ознак діяльності бюджетної установи (організації) та розкриваються через окремі індикатори результативності її діяльності в цілому та результативність кадрової політики, зокрема. До них слід віднести такі: забезпеченість установи кваліфікованим персоналом, зниження рівня плинності кадрів, зростання рівня середньої заробітної плати, забезпечення залежності між якістю праці та рівнем винагороди працівників; раціональність використання фонду оплати праці та кошторису в цілому, зростання кількості та якості надання послуг бюджетною організацією, зниження кількості претензій споживачів послуг до якості робіт, що виконуються бюджетною установою та зростання повторних звернень, зростання рейтингових позицій бюджетної установи (зокрема, для закладів вищої освіти);

*3. галузеві* відображають раціональність використання бюджетних коштів, зростання привабливості галузі для працівників, зниження рівня плинності кадрів в цілому по галузі, зростання галузевого рівня середньої

заробітної плати, покращання іміджу галузі серед громадян, які користуються її послугами тощо;

4. *суспільні ефекти* демонструють ступінь задоволеності потреб суспільства (в цілому та окремих громадян) у соціальних послугах, що надаються конкретно бюджетною установою та галуззю в цілому; прогресивність методів надання цих послуг та їх доступність, рівень задоволеності споживачів якістю освіти, охорони здоров'я, соціальної допомоги тощо;

5. *державні* мають узагальнюючий характер та пов'язані з раціональністю використання коштів державного бюджету; зростанням рівня та якості життя частини працездатного населення, що є зайнятою у бюджетній сфері; зростанням престижу даного виду праці; задоволенням потреб населення країни у якісних послугах, що надаються бюджетними установами; зниження рівня заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам бюджетної сфери та ін.

Таким чином, представлені показники можуть бути використані у якості індикаторів ефективності компенсаційної системи на відповідному рівні, їх рекомендовано включати до відповідних моніторингових механізмів та використовувати при розробці заходів щодо корегування (удосконалення) чинної компенсаційної системи та прийняття управлінських рішень на організаційному, галузевому або державному рівні щодо заохочення працівників бюджетної сфери.

При цьому, на нашу думку, отримання позитивних ефектів суспільного та державного рівнів є можливим тільки за рахунок синергії ефектів на індивідуально-особистісному, організаційному та галузевому рівнях. Отже, галузеві підходи щодо формування ефективної та сучасної компенсаційної системи є проміжною ланкою між усіма рівнями управління.

Традиційно, одним з основних завдань щодо заохочення працівників бюджетної сфери є забезпечення його економічної ефективності та доцільності. Особливо ця проблема актуалізується на етапі економічної



кризи та/або дефіциту бюджетних коштів. З метою забезпечення раціональності витрат зведеного бюджету на фінансування компенсаційного пакету в бюджетній сфері пропонується використовувати метод соціально-економічної нормалі, який є достатньо поширеним у сучасній науці та практиці соціально-економічного управління [176–179].

Метод соціально-економічної нормалі використовується для визначення оптимального співвідношення показників діяльності певного соціального (соціально-економічного) об'єкту (системи), що забезпечує її гармонійний розвиток, ефективність та якість. Під час аналізу соціально-економічна нормаль являє собою теоретично обґрунтоване оптимальне співвідношення темпів зміни показників, що забезпечують стабільний розвиток [177, с. 32].

Соціально-економічна нормаль – це теоретичне обґрунтування співвідношення між зміною показників, що характеризують певну сферу діяльності, оцінюють її ефективність [176, с.31]. Метод нормалі застосовується для оцінювання різних соціально-економічних сфер, зокрема освіти. Основними напрямками використання соціально-економічної нормалі у сфері послуг є [176, с. 31]:

- аналіз територіальних та інституціональних одиниць;
- обґрунтування вибірки одиниць сукупності з урахуванням якості наданих послуг;
- моделювання та розроблення нормативів;
- побудова індексної системи, що характеризує вплив факторів на бюджетне фінансування соціальних послуг та ін.

На основі вивчення методичних підходів щодо використання даного методу в системі управлінських інструментів [176, с.32; 178, с. 71] зазначимо, що практичне використання даного методу має реалізовуватися у наступній послідовності дій:

1. обґрунтування системи первинних абсолютних показників, які характеризують параметри компенсаційної системи у бюджетній сфері;

2. побудова матриці похідних показників і поступове перетворення її на матрицю темпів зростання цих показників;

3. аналіз темпів зміни показників з урахуванням якісного розвитку;

4. ранжування показників за соціально-економічною нормаллю (порівняння фактичних темпів зміни показників із соціально-економічною нормаллю), що ілюструє оптимальне співвідношення темпів зростання обраних на першому етапі показників;

5. формулювання висновків про ефективність функціонування системи та розробка рекомендації щодо її підвищення.

Відносно бюджетної сфери пропонується реалізувати метод соціально-економічної нормалі через дотримання наступних співвідношень у темпах зростання показників (3.1):

$$I_B \geq I_{СЗП} \geq I_{МЗП} \geq I_{Ч} \geq I_{КП}, \quad (3.1)$$

де  $B$  – витрати зведеного бюджету на фінансування галузі;

$СЗП$  – середня заробітна плата працівників галузі;

$МЗП$  – затверджений в державі рівень мінімальної заробітної плати;

$Ч$  – чисельність працівників галузі бюджетної сфери;

$КП$  – кількість користувачів послуг певної галузі бюджетної сфери.

Проведемо оцінку дотримання визначеного співвідношення (3.1) на прикладі однієї з досліджуваних галузей бюджетної сфери – галузі освіти (табл. 3.1).

Для проведення розрахунків використано офіційні статистичні матеріали, що аналізувалися у другому розділі роботи за п'ятирічний період (2013–2017 рр.). Проведені розрахунки демонструють, що за аналізований період соціально-економічна нормаль фінансування освітньої галузі фактично жодного разу в цілому не була дотримана, що свідчить про наявність недоліків як у підходах до фінансування галузі, так і у механізмах визначення заробітної плати, а отже, потребує відповідних реформ.

Оцінка ефективності фінансування освітньої галузі в Україні на основі використання методу соціально-економічної нормалі

Рік	Витрати зведеного бюджету на фінансування галузі, млн. грн.	Середня заробітна плата працівників галузі, грн.	Затверджений в державі рівень мінімальної заробітної плати (станом на початок року), грн.	Чисельність працівників галузі бюджетної сфери, тис. осіб	Кількість користувачів послуг освітньої галузі (осіб, які навчаються у навчальних закладах (на початок навчального року), тис. осіб
<i>абсолютні показники</i>					
2013	105538,7	2 696	1218	1663,2	6648
2014	100109,5	2 745	1218	1586,3	5762
2015	114193,5	3 132	1378	1516,2	5692
2016	129437,7	3 769	1600	1478,6	5718
2017	177915,8	5 857	3200	1474,3	5730
<i>ланцюгові темпи зростання (зменшення)</i>					
2014	0,949	1,018	1,000	0,954	0,867
2015	1,141	1,141	1,131	0,956	0,988
2016	1,133	1,203	1,161	0,975	1,005
2017	1,375	1,554	2,000	0,997	1,002

Щодо співвідношень показників побудованої нормалі за роками, слід зазначити, що, як видно з табл. 3.1, у 2014 р. з чотирьох нерівностей тільки одна мала оптимальне значення ( $I_B \geq I_{C3П}$ ), інші три – не виконувалися.

У 2015 р. та 2016 р. спостерігався дисбаланс тільки у останній частині нормалі (між  $I_{Ч}$  та  $I_{КП}$ ), оскільки темпи зростання чисельності працівників галузі були меншими, аніж темпи зростання кількості осіб, що навчаються у навчальних закладах, тобто не дотримано співвідношення  $I_{Ч} \geq I_{КП}$  та фактично ця частина рівняння (3.1) мала у 2015–2016 рр. протилежний знак. Так, у 2017 р. оптимальні співвідношення показників у побудованій соціально-економічній нормалі фінансування освітньої галузі повністю не виконано. Отже, отримані результати щодо запровадження методу соціально-економічної нормалі можна використовувати для обґрунтування напрямів удосконалення компенсаційної системи та її фінансування.

Запропонована соціально-економічна нормаль встановлює теоретично обґрунтоване, оптимальне співвідношення темпів зміни показників, що характеризують параметри компенсаційної системи в бюджетній сфері, яка має забезпечити задоволення потреб суспільства у певних послугах та потреб працівників цієї сфери у гідній винагороді за працю.

Основними напрямками використання одержаної нормалі є: аналіз інформації щодо фінансування компенсаційної системи в бюджетній сфері і виявлення сфер повної або часткової невідповідності нормалі; побудова індексної системи, яка оцінює вплив факторів на фінансування компенсаційної системи в галузях бюджетної сфери України.

Таким чином, практична реалізація запропонованих концептуальних засад формування компенсаційної системи сприятиме вирішенню важливих завдань щодо розвитку бюджетної сфери за рахунок людського чинника – його високої якості, результативності та мотивованості. У той же час, компенсаційна система буде більш позитивно сприйматися працівниками за умови, що вони або їх представницькі органи (профспілки) будуть приймати активну участь у її конструюванні та реформуванні.

### **3.2 Науково-методичні рекомендації щодо удосконалення змістовного наповнення компенсаційної системи в установах бюджетної сфери**

Наявні проблеми в сфері оплати праці персоналу бюджетних установ виступають демотиваційним чинником для працівників, негативно впливають на статус більшості професій бюджетного сектору економіки, спричиняють втрату інтересу до трудової діяльності як способу матеріального забезпечення, зумовлюють пошук роботи на підприємствах інших видів економічної діяльності з більшим рівнем винагороди за працю тощо. У зв'язку з цим, заробітна плата працівників бюджетної сфери не виконує своїх основних функцій – відтворювальної та мотиваційної.

Отже, сучасна державна політика в сфері оплати праці в Україні повинна мати на меті відродження ключових для розвитку країни галузей: науки, освіти, державотворення, охорони здоров'я шляхом активізації трудових зусиль працівників через забезпечення зацікавленості в результатах праці, забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати, підвищення рівня оплати праці. Саме ці принципи мають бути закладені в основу подальшого реформування системи оплати праці, компенсаційної системи та її змістовного наповнення в бюджетній сфері України.

Змістовне наповнення компенсаційної системи, на нашу думку, визначається перш за все підходами до формування компенсаційного пакету, який є її основним елементом (ядром) (рис. 1.2) та його структурним наповненням. Як вже зазначалося, у сучасних умовах актуальності набувають питання відмови від традиційних методів формування компенсаційного пакету, та запровадження сучасних підходів. Вважаємо, що з метою удосконалення матеріальної складової компенсаційного пакету доцільним є запровадження нових підходів до оцінювання якості праці та її

результативності у бюджетній сфері, що ґрунтуються, зокрема на визначенні коефіцієнту якості праці.

При цьому вважаємо, що формування дієвого компенсаційного пакету в бюджетній сфері має ґрунтуватися на таких принципах: взаємозв'язок зі стратегією організації та її корпоративною культурою, відповідність мотиваційним профілям працівників та їх очікуванням, антидискримінаційність, колегіальність (реалізація соціального діалогу), варіативність, розширення нематеріальної складової, прозорість, справедливість, гнучкість, конкурентоспроможність, економічна доцільність, динамічність, адресність (різні компоненти пакету для різних професійних груп персоналу). Порушення цих принципів буде провокувати невиконання функцій компенсаційного пакету та компенсаційної системи в цілому й ставить під загрозу ефективність діяльності бюджетної установи.

При формуванні компенсаційного пакету у сучасних умовах важливо забезпечити перехід від домінування відтворюваної (компенсаційної) компоненти компенсаційного пакету до стимулюючої та такої, що забезпечує лояльність та залученість персоналу бюджетних установ. Крім того, потребують актуалізації ті складові компенсаційного пакету, що ґрунтуються на внутрішній мотивації персоналу. Як вже зазначалося, важливо, щоб зовнішні стимули (компоненти компенсаційного пакету) не руйнували внутрішню мотивацію тих працівників, у яких вона розвинута на достатньо високому рівні. Більш детально сучасні підходи щодо проектування компенсаційного пакету в установах бюджетної сфери буде висвітлено у п. 3.3 дисертації.

Враховуючи, що чільне місце в компенсаційному пакеті і, відповідно, мотиваційному механізмі працівників бюджетної сфери посідає заробітна плата, потребують удосконалення та «осучаснення» підходи щодо визначення розміру матеріального стимулювання персоналу (матеріальної компоненти компенсаційного пакету).

У контексті цього напряду, на прикладі закладів вищої освіти, що є

бюджетними установами, розробимо сучасний та гнучкий механізм матеріального стимулювання працівників. Пропонується запровадження в закладах вищої освіти системи стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці, що базується на щорічному рейтингуванні викладачів, наукових співробітників та підрозділів.

Відповідно до Наказу МОН України № 948 від 29.10.2007 р. у вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації з 01.01.2008 р. запроваджуються системи рейтингової оцінки діяльності науково-педагогічних кадрів [124]. Чинною редакцією Закону України «Про вищу освіту» (ст. 32, п. 2) регламентовано, що запровадження рейтингового оцінювання освітніх, мистецьких, науково-дослідницьких та інноваційних досягнень учасників освітнього процесу є правом закладу вищої освіти (ЗВО), що становить зміст його автономії та самоврядування [125].

Вибіркове вивчення офіційних сайтів університетів, що мають статус національного (Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Одеський національний економічний університет, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Національний авіаційний університет, Національний фармацевтичний університет, Вінницький національний аграрний університет, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки) дозволяє констатувати, що рейтингове оцінювання проводиться як для науково-педагогічних працівників (НПП), так і для структурних підрозділів (кафедр, факультетів). Його метою є, зокрема, підвищення мотивації та ефективності праці, стимулювання діяльності НПП, спрямованої на підвищення якості освіти. Перелік рейтингових показників та їх кількість є різною у досліджуваних ЗВО, вони поєднуються у певні блоки (від двох до дев'яти) та включають виключно ті показники, що є важливими на даний момент для навчальних закладів та забезпечують досягнення ними стратегічних пріоритетів закладу, затверджених нормативних вимог

запровадження освітньої діяльності, позицій у національних та світових освітніх рейтингах.

Оцінювання результативності роботи НПП та кафедр ведеться за основними напрямками роботи: навчально-методична, організаційно-методична, науково-дослідна (науково-інноваційна), навчально-виховна та організаційна, тренерська. Крім того, при проведенні рейтингування НПП приймаються до уваги якість кадрового складу, державне визнання, заохочення та або стягнення (штрафні санкції), суміщення обов'язків (адміністративні посади викладачів), здатність працювати у трудовому колективі.

У деяких ЗВО при рейтингуванні НПП передбачено врахування балів за наслідками анкетування студентів (Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара), а у деяких – результатів серії рейтингових опитувань здобувачів вищої освіти та колег (Національний фармацевтичний університет). В окремих випадках абсолютний індивідуальний рейтинговий бал науково-педагогічного працівника коригується на частку ставки, яку обіймає штатний НПП, в разі, якщо він працює не на повну ставку, або більш ніж на ставку (Національний авіаційний університет).

Так, наприклад, у Дніпропетровському національному університеті імені Олеся Гончара рейтингування НПП проводиться на основі таких блоків показників: навчально-методична робота (15 показників), науково-інноваційна робота (13 показників), організаційно-виховна робота (21 показник). Особливістю методики, яка діє в цьому університеті є те, що визначення рейтингів науково-педагогічних працівників здійснюється за 1000-бальною шкалою оцінок. При цьому, у рейтинговій оцінці діяльності науково-педагогічного працівника враховується оцінка (до 50 балів) його діяльності студентами за наслідками окремого анонімного анкетування. Такий підхід забезпечує поєднання двох видів оцінок – внутрішніх та зовнішніх й створює умови щодо більш об'єктивного оцінювання діяльності та здобутків НПП.



У Національному авіаційному університеті (м. Київ) рейтинг складається зі 141 показника, що представлені блоками: ідентифікаційні дані, суміщення обов'язків, заохочення/стягнення, державне визнання, навчально-методична робота, організаційно-методична робота, науково-дослідна робота, навчально-виховна та організаційна робота, тренерська робота.

Щодо рейтингування кафедр та факультетів (інститутів) ЗВО, воно переважно здійснюється на основі врахування суми рейтингу викладачів (визначеної за різними методичними підходами) та суми здобутків кафедри (факультету), що визначається за спеціально розробленою системою індикаторів.

Відносно використання результатів рейтингування НПП та підрозділів ЗВО в системі заохочень, зазначимо, що більшість досліджуваних навчальних закладів на їх основі призначає разові стимулюючі виплати найкращим працівникам та підрозділам, що є лідерами в університетському рейтингу. Таким чином, можемо зауважити, що у мотиваційній політиці сучасних ЗВО рейтингування НПП та підрозділів сьогодні є важливим інструментом комплексного й об'єктивного оцінювання індивідуальних та колективних результатів праці. Проголошено, що воно базується на принципах плановості, об'єктивності, прозорості, гласності, коректності.

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо за доцільне врахування результатів рейтингування при визначенні матеріальної складової компенсаційного пакету працівників ЗВО. Пропонуємо включати результати рейтингування НПП до розрахунку коефіцієнту якості праці, з використанням якого у подальшому буде визначатися розмір матеріальної щомісячної винагороди працівника. На відміну від існуючого підходу, за якого провідним елементом компенсаційного пакету працівників ЗВО є основна заробітна плата, яка визначається на основі ЄТС (для бюджетних установ) та доповнюється доплатами й надбавками, що не завжди об'єктивно відображають якість та ефективність праці зазначених працівників, запропонований підхід відрізняється гнучкістю та більшим мотиваційним

впливом на працівників ЗВО.

Якість праці традиційно виступає одним з індикаторів визначення компонент компенсційного пакету. В Економічному енциклопедичному словнику вона визначається як комплекс критеріїв, які характеризують конкретну працю та її здатність забезпечувати різні форми ефективності. До таких критеріїв належать ступінь її складності, інтенсивність, економічність та ін. [47]. У Економічній енциклопедії якість праці трактується як сукупність специфічних дій, спрямованих на досягнення певної матеріальної мети, які відрізняють один вид конкретної праці від іншої. Якісну сторону праці характеризують такі показники, як складність, напруженість, результативність затрат розумових зусиль [46].

Грішнова О.А. зазначає, що якість праці характеризує особливості витраченої робочої сили, відмінності її з погляду внутрішніх властивостей. Вона може бути визначена рівнем професійної майстерності працівника, його освіченістю, сумлінністю, творчістю, зацікавленістю, комунікабельністю тощо [27, с. 205].

У сучасній практиці матеріального стимулювання, оцінка якості праці провадиться як порівняльна оцінка, що полягає у співзставленні результатів праці працівників з тими результатами, що прийняті за еталон. При вимірюванні якості праці у більшості існуючих методів її базовий коефіцієнт прирівнюється одиниці, а потім корегується в бік збільшення, або зменшення за затвердженою шкалою залежно від фактичних результатів роботи працівника.

Виходячи з того, що у більшості галузей бюджетної сфери, й у вищій освіти, зокрема, не є можливим встановлення нормативів (еталонів) результатів праці, оскільки праця є переважно розумовою, творчою та інноваційною, пропонуємо оцінку якості праці проводити не за принципом порівняння, а за інтегральним урахуванням професійних якостей працівника (науковий ступінь, вчене звання, вислуга років), досягнень працівника (самооцінка) та зовнішніх оцінок результатів його діяльності. Вважаємо, що

для оцінки досягнень НПП у ЗВО може бути використано результати рейтингування працівників.

Щодо зовнішніх оцінок, то для НПП це мають бути результати опитування студентів (як споживачів освітніх послуг) з питання якості викладання, а для наукових співробітників та працівників інших категорій - результати їх оцінювання керівництвом (за розробленими експертними анкетами) або іншими підрозділами, з якими вони співпрацюють в межах організаційної структури, або оціночною комісією, яка буде включати перелічених суб'єктів та, можливо, представника профспілки.

Таким чином, до складу коефіцієнту якості праці працівників ЗВО пропонуємо включати такі компоненти, що вимірюються у балах [180]:

1. *Оцінка поточної результативності*: значення індивідуального рейтингу НПП, що комплексно відображає досягнуті результати діяльності працівника за основними напрямками його роботи (визначається за затвердженою у ЗВО процедурою рейтингування один раз на рік).

2. *Зовнішня оцінка*: оцінка якості викладання за результатами анкетування студентів (для НПП) або оцінка якості виконання посадових обов'язків працівником (для інших категорій працівників ЗВО).

3. *Оцінка кваліфікаційних досягнень*: комплексне врахування наукового ступеня, вченого звання, почесних звань, вислуги років (визначається як сума балів за розробленими оціночними шкалами з урахуванням встановлених норм співвідношень у стимулюванні різних категорій працівників).

Отже, у представленому вигляді коефіцієнт якості праці буде поєднувати як результати оцінки праці (перша та друга компоненти), так і оцінки персоналу (третьою компонента), а з іншого боку – результати самооцінки працівників та зовнішньої оцінки їх результатів з боку студентів або керівників (інших підрозділів). Це дозволить з його використанням побудувати більш гнучку систему матеріального стимулювання працівників бюджетних установ. Крім того, слід зауважити, що для НПП, які складають переважну більшість працівників ЗВО коефіцієнт якості праці буде

складатися з трьох наведених компонент, а для інших категорій персоналу – з двох (другої та третьої компоненти).

З використанням коефіцієнту якості праці вважаємо за доцільне визначення змінної частини компенсаційного пакету (гарантована частина буде визначатися розміром посадового окладу та відпрацьованим часом), що буде фінансуватися за рахунок частини коштів спеціального фонду, сформованого за рахунок інших фінансових надходжень ЗВО (окрім бюджетних), отриманих від розширення джерел фінансування та надання додаткових платних послуг.

Отже, з метою визначення розміру щомісячної винагороди працівників ЗВО може бути запропонований організаційно-економічний механізм стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці (рис. 3.2). Зазначений механізм має інтегруватися в компенсаційну політику установи та дозволить обґрунтовано визначати розмір матеріальної компоненти компенсаційного пакету. Метою цього механізму є забезпечення мотивації персоналу бюджетних установ до підвищення ефективності діяльності установи та досягнення її стратегічних пріоритетів через зростання якості праці.

У якості складових цього механізму виділяємо п'ять блоків:

*1. Нормативно-інформаційний блок*, призначенням якого є формування вихідної бази для розрахунку коефіцієнту якості праці та розміру матеріальної винагороди працівника. Він включає чинне законодавство у сфері праці та її оплати, норми колективних угод, річні звіти викладачів та кафедр за напрямками роботи, інформацію відділу кадрів та інших підрозділів ЗВО, що відповідають за різні напрями роботи (наукову, навчально-методичну, організаційно-виховну, міжнародну тощо); результати рейтингування ПВС, результати опитування студентів щодо якості викладання, результати. До першого блоку належать також внутрішні положення ЗВО щодо затвердження процедури рейтингування викладачів та структурних підрозділів навчальних закладів.

## Організаційно-економічний механізм стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці

**Мета:** заохочення працівників через встановлення залежності матеріальної винагороди від високої якості праці, що забезпечує досягнення важливих для бюджетної установи цілей

### Принципи:

взаємозв'язок зі стратегією організації та її корпоративною культурою  
комплексність прозорість справедливність  
гнучкість економічна доцільність



### Складові елементи (блоки)

*Блок 1. Нормативно-інформаційний*

*Блок 2. Організаційно-методичний*

*Блок 3. Фінансовий*

*Блок 4. Розрахунково-аналітичний*

- коефіцієнт якості праці
- розмір коштів для матеріального стимулювання працівників підрозділу
- розмір матеріальної винагороди працівника

*Блок 5. Моніторинговий*

- задоволеність працівників
- економічна ефективність коштів
- виконання стратегічних індикаторів ЗВО

Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм стимулювання працівників закладів вищої освіти з використанням коефіцієнту якості праці

2. *Організаційно-методичний блок*, який містить методичні підходи щодо визначення коефіцієнту якості праці та розміру матеріальної винагороди працівника. Оскільки, як зазначалося вище, коефіцієнт якості праці для різних категорій працівників ЗВО містить різну кількість компонент, для НПП та інших категорій персоналу має бути розроблено окремий інструментарій розрахунку цього коефіцієнту. Пропоновану схему розрахунку коефіцієнту якості праці представимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Рекомендована схема розрахунку коефіцієнту якості праці як елементу  
компенсаційної системи у бюджетній сфері  
(на прикладі закладів вищої освіти)**

Етапи розрахунку коефіцієнту якості праці	Специфіка розрахунку для різних категорій працівників	
	<i>для навчально-педагогічних працівників</i>	<i>для інших категорій персоналу</i>
1. Оцінка поточної результативності (Кп)	Визначається на основі чинної в ЗВО системи рейтингування викладачів	Не визначається (або потрібна розробка специфічних систем самооцінювання результативності)
2. Зовнішня оцінка (Кз)	Оцінка якості викладання визначається за результатами анкетування студентів	Оцінка якості робіт (виконання посадових обов'язків) визначається за результатами оцінки керівником працівника
3. Оцінка кваліфікаційних досягнень (Кд)	Комплексне врахування наукового ступеня, вченого звання, почесних звань, вислуги років (сума балів за розробленими оціночними шкалами з урахуванням встановлених норм співвідношень у стимулюванні різних категорій працівників)	
Коефіцієнт якості праці (Кяп)	$Кяп = Кп + Кз + Кд$	$Кяп = Кз + Кд$

Щодо кількісного виміру коефіцієнту якості праці вважаємо, що рекомендованими можуть бути такі діапазони зміни значень його складових:

оцінка поточних досягнень – 0–100 балів;

зовнішня оцінка – 0–50 балів;

оцінка кваліфікаційних досягнень – 10–40 балів.

В третій складовій коефіцієнту якості праці (Кд) пропонуємо початкове значення визначати на рівні 10 балів, що буде відображати певний кваліфікаційний рівень для працівника бюджетної сфери, який не має наукових та почесних звань, ступенів та значного досвіду роботи. Це буде, зокрема, мотиваційним моментом для молодих працівників.

Розмір матеріальної винагороди працівника буде залежати від його власного коефіцієнту якості праці та розміру коштів, виділених підрозділу на матеріальне стимулювання персоналу (визначається у фінансовому та розрахунково-аналітичному блоці).

3. *Фінансовий блок*, що визначає підходи щодо розрахунку суми коштів для фінансування заохочення працівників та підрозділів. Передбачається, що для цієї мети виділяється частина спеціального фонду ЗВО, яка узгоджена між колективом та адміністрацією й безпосередньо залежить від якості праці персоналу. Розподіл коштів, виділених зі спеціального фонду на стимулювання персоналу між структурними підрозділами ЗВО доцільно здійснювати з використанням результатів їх рейтингування. Як показало проведене дослідження, рейтингування навчальних підрозділів – кафедр та факультетів – здійснюється у більшості досліджуваних ЗВО, щодо рейтингування адміністративних та обслуговуючих підрозділів ЗВО це питання потребує подальшого вивчення й опрацювання та може бути вирішено, зокрема, з використанням системи KPI.

Суму коштів, що належить до розподілу за коефіцієнтом якості праці між працівниками певного підрозділу ЗВО ( $S_i$ ) пропонується визначати наступним чином:

$$S_i = S * \frac{C_i * P_i}{\sum C_i * P_i}, \quad (3.2)$$

де  $S$  – загальна сума коштів виділена зі спеціального фонду на заохочення працівників, тис. грн;

$C_i$  – кількість працівників  $i$ -го підрозділу бюджетної установи, осіб;

$P_i$  – сума рейтингових балів, отриманих  $i$ -тим підрозділом бюджетної установи.

4. *Розрахунково-аналітичний блок* передбачає використання напрацювань організаційно-методичного та фінансового блоків та включає безпосередній розрахунок фінансово-економічними підрозділами ЗВО наступних показників: коефіцієнт якості праці, розмір коштів для матеріального стимулювання працівників підрозділу та розмір матеріальної винагороди працівника.

Зазначимо, що розрахунки названих показників доцільно проводити щонайменше раз на рік, а у випадку коли змінюється розмір спеціального фонду, а відповідно й розмір коштів на додаткове матеріальне стимулювання персоналу, відповідний перерахунок може проводитися за необхідністю кілька разів на рік. Щодо коефіцієнту якості праці зазначимо, що він визначається один раз на рік у терміни передбачені внутрішніми організаційними положеннями. З урахуванням запропонованої схеми розрахунку коефіцієнту якості праці (табл. 3.2) та визначеного порядку розрахунку суми коштів, що належить до розподілу за коефіцієнтом якості праці між працівниками певного підрозділу ЗВО (формула 3.2) можна запропонувати методичний інструментарій щодо розрахунку суми матеріальної винагороди у складі змінної частини компенсаційного пакету, яка належить до виплати одному працівникові залежно від коефіцієнту його якості праці ( $S_j$ ):



$$S_j = S_i * \frac{K_{яп}}{\sum K_{яп}}. \quad (3.3)$$

При цьому зазначимо, що розрахунок  $S_j$  має відбуватися окремо по двом групам персоналу ЗВО: НПП та інші категорії, оскільки структура  $K_{яп}$  та, й відповідно, його максимальне значення різняться по цим двом групам, а саме у першій – коефіцієнт якості праці складається з трьох компонент та його максимальне значення може становити 190 балів, а по другій – відповідно з двох компонент із сумарним максимальним значенням 90 балів.

5. *Моніторинговий блок*, який призначений для оцінки ефективності використання організаційно-економічного механізму стимулювання працівників ЗВО з використанням коефіцієнту якості. Містить оцінку задоволеності працівників, оцінку економічної ефективності коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання персоналу та моніторинг виконання стратегічних індикаторів ЗВО.

Безпосередня оцінка задоволеності працівників може відбуватися як з використанням традиційного методу анкетування, так і у співрозмовах керівництва бюджетних організацій та їх підрозділів з персоналом. Крім того, можуть бути використані опосередковані методи оцінювання, що дозволяють зробити висновок про задоволеність працівника порядком визначення змінної частини матеріальної складової компенсаційного пакету на основі оцінювання його результатів праці, відношення до роботи, тактики поведіння в колективі тощо.

Щодо оцінки економічної ефективності коштів зазначимо, що йдеться про кошти, витрачені на заохочення працівників. Для бюджетної сфери пропонується визначати цей показник як кількісно-якісний, зокрема, у контексті якості виконання функцій бюджетною установою та ступеня задоволеності споживачів якістю соціальних послуг, що надаються. Крім того, у цьому контексті варто аналізувати розмір коштів, що виділяються на

заохочення одного працівника бюджетної установи (в середньому по установі та за категоріями персоналу), а також динаміку цих коштів.

Відносно моніторингу виконання стратегічних індикаторів ЗВО слід зауважити, що одним з функціональних призначень компенсаційної системи є створення передумов щодо досягнення визначених перспективних цілей розвитку бюджетної установи, отже компоненти ефективної (дієвої) компенсаційної системи мають спрямовувати (корегувати) трудову поведінку персоналу у напрямі досягнення визначених стратегічних індикаторів ЗВО. Крім того, одним із сучасних підходів щодо організації винагородження персоналу є надання пріоритету стимулювання не особистих досягнень, а саме тих результатів праці, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей.

На завершення зауважимо, що запропонований організаційно-економічний механізм стимулювання працівників ЗВО з використанням коефіцієнту якості праці, що базується на щорічному рейтингуванні викладачів, наукових співробітників та підрозділів, на нашу думку, буде більш повноцінно виконувати базові функції компенсаційного пакету, оскільки передбачатиме адекватну компенсацію зусиль працівників, спрямованих на досягнення різних за характером результатів праці, що одночасно стимулюватиме працівників до покращання відповідних результатів у подальшому.

За умови розробки та запровадження рейтингової оцінки індивідуальних й колективних результатів діяльності в установах інших галузей бюджетної сфери України (охороні здоров'я, державному управлінні тощо), яка буде відображати специфіку цих галузей, використання представленого механізму стимулювання праці може бути поширеним на бюджетну сферу України в цілому.

### **3.3 Підходи до проектування компенсаційного пакету в бюджетних установах**

Проектування компенсаційного пакету у сучасних умовах є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні будь-якою організацією. Вивчення теоретичних основ формування компенсаційної системи дозволило обґрунтувати, що компенсаційний пакет є її ядром (рис. 1.2), отже одним з пріоритетів формування компенсаційної системи у бюджетній сфері України має стати запровадження новітніх підходів до його проектування. У результаті дослідження визначено, що стандартна структура компенсаційного пакету в бюджетній сфері включає три основні складові: базова заробітна плата, додаткові матеріальні виплати (доплати, надбавки, премії) та соціальний пакет. У той же час, дослідження досвіду формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України, результати якого викладено у другому розділі дисертації, демонструє, що третя складова компенсаційного пакету у бюджетних установах практично повністю відсутня та не достатньо розвинутою є система нематеріальної винагороди працівників бюджетних установ. Отже, саме на це потрібно звернути увагу при проектуванні сучасного компенсаційного пакету, у тому числі – вдаючись до вивчення зарубіжного досвіду у цій сфері.

На основі вивчення досвіду країн світу щодо формування компенсаційної системи та організації системи винагороди працівників державного (публічного) сектору виділимо його загальні риси (характерні для різних країн) та специфічні (притаманні окремим країнам або їх об'єднанням), а також його компоненти, що можуть бути перспективними з точки зору їх імплементації у формування компенсаційного пакету працівників бюджетної сфери України.

Перш за все, зазначимо, що у більшості країн світу використовується термін «працівники громадського (державного) сектору» (public sector

workers). Це збірне поняття, що відноситься до дуже різних за функціями, статусом, рівнем доходів працівникам.

У зарубіжних країнах працівники громадського сектора, отримуючи більш високі зарплати ніж працівники приватного сектора, мають, як правило, і кращі умови праці, і доступ до ширшого пакету соціальних благ. Значною мірою такі переваги пов'язані з відмінностями в структурі зайнятості в обох секторах. Зайнятість в громадському секторі передбачає більш високий рівень освіти, більш тривалий стаж роботи. Слід враховувати також вплив профспілок, які в громадському секторі історично сильні, а також в цілому значну роль громадського сектора в зарубіжних країнах [113].

Дані обстеження працівників державного сектора США свідчать про те, що підвищення мотивації держслужбовців може бути досягнуто за рахунок усвідомлення службовцями важливості поставлених перед ними цілей; державні службовці менше цінують у своїй роботі отримання грошової винагороди, а більше цінують можливості служити суспільству [181, с. 230]. Крім того, слід зазначити, що у розвинених країнах соціальна робота (як напрям зайнятості у державному секторі) у широкому масштабі виконується волонтерами, тобто повністю безкоштовно. Вищою винагородою такі фахівці вважають для себе позитивний ефект від своїх послуг. Важливим стимулом, який застосовується для заохочення волонтерів, є проведення конкурсів серед них з визначенням і нагородою переможців. Як правило, грошова винагорода також сприймається волонтерами як моральний стимул [182]. Не менш важливого значення для забезпечення мотивованості працівників бюджетних установ мають [182]:

формування духу «єдиної команди» у працівників;

організація нарад, семінарів, конференцій для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей;

створення елементів організаційної культури (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей в організаціях такого типу);

залучення працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення роботи;

делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій.

Отже, за кордоном вважають, що в громадському секторі матеріальне стимулювання саме по собі набагато менше впливає на ефективність роботи, тому особливу роль тут має відігравати дизайн стимулів, а також прив'язка оплати праці до його результатів [113].

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що практика заохочення працівників державного сектору у розвинутих країнах базується на широкому соціальному пакеті та використанні комплексної системи соціальних виплат і пільг [182], що включають такі складові:

страхові програми (страхування пенсійне (крім державного); страхування життя; страхування внаслідок хвороби та виробничого травматизму);

оздоровчо-лікувальні програми (забезпечення безкоштовною медичною допомогою; оплата перебування в лікарні; оплата догляду за хворим вдома; оплата послуг приватних медичних сестер; оплата послуг стоматологів; оплата оздоровчих заходів (спортзалів, басейну, сауни));

компенсаційні виплати (надання квартири або її часткова оплата; надання службового автомобіля, компенсації за використання особистого транспорту; оплата проїзних квитків або транспортних витрат; оплата мобільного телефону; часткова оплата харчування в їдальні підприємства);

відновлювальні програми (надання послуг для відпочинку і розваг; оплачувана відпустка; додаткова відпустка; оплачувані святкові дні; оплачуваний час перерв у роботі; оплачуваний обідній час; оплачуваний час непрацездатності);

адресно-персоніфіковані програми (оплачувані відпустки за особистими мотивами; надання пільгових кредитів; кредитні картки і

відкриття рахунків; гнучкі режими робочого часу (дня, тижня); надання різних видів допомоги для продовження освіти; грошові виплати на дітей співробітників; подарунки до свят; різні види матеріальної допомоги).

Деякі з цих компонентів, на нашу думку, можуть бути запровадженні й у вітчизняну компенсаційну систему для працівників бюджетної сфери, зокрема, страхові та оздоровчо-лікувальні програми, а також ті, що мають адресно-персоніфікований характер.

У світі у ХХ ст. сформувалась умовна класифікація моделей мотивації персоналу: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та специфічні підходи до мотивації персоналу, зокрема – працівників публічного сектору. Окрема увага за кордоном приділяється питанням стимулювання та оплати праці державних службовців, що базуються на використанні систем оцінки праці та планів кар'єрного зростання [183-186].

*Американська модель* мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності і збагачення найбільш активної частини населення. Це модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Поширеними є програми гуманізації праці, різного роду плани кар'єрного зростання, проте системи морального стимулювання порівняно з програмами матеріального заохочення є недостатньо ефективними. Розвинутими є системи, що формують соціальний пакет: оплата лікувальних послуг, пенсійні системи тощо [187, с. 432].

Щодо мотивації держслужбовців, то у США важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб службовців. Має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню службовця, що відображає характер освіти, кількість засвоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності. Оклад і заробітна плата державних

службовців у США зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навичок. Службовці отримують доплату лише за засвоєння тих професій, які необхідні організації. Оплата службовців складається з фіксованої ставки і гнучкої системи доплат залежно від індивідуальних професійних досягнень. Розмір преміювання службовця також визначається категорією посади, на яку він призначений, розмір премії коливається від 10 до 50 % окладу залежно від посади [183, с. 112].

В основі системи стимулювання державних службовців у США послідовно впроваджувався принцип «рівна оплата за рівну працю» і «диференціація по результату». При зростанні і становленні її, як більш диференційованої, оплата праці державних службовців - так званих «білих комерційців» була пов'язана з місцевими тарифами. Інші роботи були стандартизовані не тільки на рівні організації, але й для всіх штатів країни [184].

Цікавою є практика розробки угоди про результативність діяльності керівників, що заміщають посади на державній службі в США. Один раз на рік керівник піддається процедурі оцінки результативності його діяльності. Для цього кожен підрозділ формує власну систему, на основі якої проводиться перевірка результативності та ефективності діяльності працівників. При підписанні угоди обумовлюються цілі та прерогативи керівництва і працівників. Цілі керівника підрозділу формуються, виходячи з організаційної та виключно індивідуальної результативності [184].

У США просування по службі для більшості чиновників здійснюється згідно з принципами системи заслуги – відбору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їх службової діяльності. В кожній установі державної служби є свій

план просування по службі. У випадку, якщо на певну посаду немає кандидатів із своєї установи, оголошується відкритий конкурс [183, 184].

Вищими мотиваційними цілями у *європейській моделі* є такі: зміцнення почуття спільності працівників, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження прямих неформальних контактів; сприяння розвитку і індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад; відповідність цілей працівників до цілей підприємства (установи). Особлива увага надається питанням оцінки роботи співробітників та системі їх стимулювання забезпечення власної мотивації в житті і на роботі. Однією з форм мотивації, яка зазнала широке застосування у практиці європейських підприємств, є використання гнучких графіків праці [187, с. 433].

У країнах Європи для підвищення мотивації державних службовців запроваджують ринкові механізми, що відрізняються гнучкістю, децентралізацією, самостійністю та здатні стимулювати працівників. Так, у Німеччині при визначенні оплати праці державного службовця основними факторами є його освіта і кваліфікація. Від того, який рівень освіти має громадянин (середню, середню спеціальну, вищу), залежить, на яку з категорій може він претендувати і, відповідно, яку заробітну плату він буде отримувати. Всього у Німеччині існують 4 ранги посад державної служби [188, с. 56]:

1. Ранг простої служби (вимога – успішне завершення основної школи (8 або 9 класів)).
2. Ранг простої підвищеної служби (вимога – успішне завершення середньої школи (10 класів)).
3. Ранг підвищеної служби (вимога – диплом про середню спеціальну освіту (технікум)).
4. Ранг вищої служби (вимога – університетський диплом).

У Франції розмір оплати праці публічного службовця встановлюється залежно від наявності диплома, що засвідчує певний ступінь кваліфікації, оскільки вся система тарифних ставок прив'язана до дипломів і свідоцтв, що



пред'являються у момент зарахування на службу [183, с. 116]. У Франції заробітна плата публічних службовців складається з окладу, надбавки за дітей (близько 5 % від окладу), дотації за місце проживання в залежності від рівня життя в даній місцевості (3 %, 1 % і 0 % від окладу) та премії (за додаткову роботу, за особливі умови праці, за володіння іноземними мовами, за зміну місця проживання у зв'язку з переміною місця роботи, на покриття витрат на одяг, велосипед). У Англії та Франції мінімальна заробітна плата першого розряду працівників органів місцевого самоврядування встановлюється у співвідношенні з середнім рівнем оплати праці в приватному секторі [183, с. 116].

Стабільність кар'єри французького державного службовця ґрунтується, по-перше, на переміщеннях за вислугою років, а, по-друге – на гарантуванні державному службовцеві зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування, адже, згідно з чинним законодавством, державний службовець не може бути звільнений з роботи до виходу на пенсію за віком (окрім випадків звільнення за власною ініціативою) і йому, за будь-яких реорганізацій, повинна бути надана можливість обіймати іншу посаду державного службовця [183, 184].

Англійська система просування по службі відзначається жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу із однієї установи в іншу дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії, а не їх професійним заслугам [183, 184].

Оцінка діяльності державних службовців у європейських країнах ґрунтується на різному наборі критеріїв. Наприклад, у Великобританії та Ірландії оцінка роботи державного службовця включає в себе 3 компоненти [184]:

детальний опис в письмовому вигляді результатів виконання завдань, встановлених в його програмі (плані) на рік;

оцінку відповідності підсумків і результатів за відповідними посадами держслужбовців встановленим нормативам і стандартам;

наявні коментарі або відомості про будь-які надзвичайні зовнішні фактори (наприклад, сімейні обставини, особисті проблеми і т. ін.).

У Франції з 2002 р. діє порядок оцінки державних службовців, що передбачає проведення двох процедур: оціночної співбесіди та атестації. Оціночна співбесіда проводиться, як правило, щорічно. Проведення співбесіди найчастіше покладається на безпосереднього начальника держслужбовця. Головним критерієм оцінки діяльності державного службовця є зіставлення індивідуальних результатів його діяльності із затвердженими цілями і завданнями. Атестація є традиційною для державної служби Франції процедурою оцінки [184].

В межах Європейської моделі виділяється шведська модель мотивації праці, що відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки мають успішний досвід реалізації політики так званої «солідарної» заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. [189, с. 169]. Запровадження елементів такої політики у вітчизняну практику формування компенсаційної системи в бюджетній сфері частково дозволило б вирішити проблему надмірних відмінностей в оплаті праці працівників різних галузей бюджетної сфери та міжсекторальної диспропорції в оплаті праці в бюджетній сфері та комерційному секторі економіки.

У Японії прийнято свою власну модель мотивації трудової активності працівників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом. Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцент в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, співробітництво. Питання оплати праці є складовою системи довічного найму, що передбачає щорічне автоматичне

підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування [187, с. 434].

У японських компаніях запроваджено широкий вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати працівникам - вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання та оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфічну форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання працівників із сімейними святами [187, с. 434].

Сучасна система оплати праці держслужбовців у Японії ґрунтується на таблиці посад і класів, які додаються до Закону про державних службовців. Крім власне заробітної плати (рівень якої прив'язаний до результатів професійної діяльності), для держслужбовців Японії також передбачено різні соціальні виплати: допомога на утримання дитини, транспортні витрати, відпустка, лікування, одноразові виплати і т. ін. [185].

Існують певні відмінності у забезпеченні винагороди за працю в бюджетній сфері й в пострадянських країнах, але як і в Україні, в більшості з них основою організації оплати праці є Єдина тарифна сітка, що містить від 18 до 27 розрядів [190]. В цих країнах сформовано дві основні моделі організації оплати праці в бюджетній сфері: перша (Росія, Білорусь, Казахстан) ґрунтується на використанні єдиних підходів до оплати праці в усіх галузях бюджетної сфери; друга (Киргизія) виходить з практики її галузевого регулювання [190, с. 195].

Таким чином, зазначимо, що викладені особливості зарубіжного досвіду формування компенсаційних систем можуть бути використані у

вітчизняних умовах на етапі реформування системи управління бюджетною сферою.

Проектування компенсаційного пакету доцільно здійснювати не тільки виходячи з тих принципів, що були вкладені у п. 3.2 дисертації, але й варто приймати до уваги, що серед працівників бюджетної сфери можуть бути актуальні три основні види орієнтації, які виокремлюють у своєму дослідженні Н. П. Борецька та Т. О. Борисюк [175]:

орієнтація на діяльність, тобто на саму роботу;

орієнтація на винагороду до праці;

орієнтація на кар'єру в службовій перспективі.

Орієнтація на роботу дає змогу людині показати свою трудову професійну діяльність, тобто реалізувати свої здібності та підвищити самооцінку. Інакше кажучи, людина вже не потребує будь-яких пропозицій що є поза роботою додаткових зовнішніх стимулів. У її уяві достатній сенс даної праці, і тому вона, з її погляду, вже не потребує будь-яких «виправдань». Звісно, робота має надавати їй чималий дохід для забезпечення потреб та існування, але отримання матеріальних благ не перебуває у межах цього виду орієнтації, не є ні змістом, а ні навіть основною метою службової діяльності [175].

Орієнтація на винагороду, на відміну від основних видів орієнтації, виходить з того, що основні потреби людини лежать поза нею, і залежать від службової діяльності. Вона, відповідно до цієї точки зору, лишається лише джерелом для отримання коштів та задоволення власних потреб. У певних межах орієнтація на винагороду цілком природна, а для категорій осіб, які виконують переважно рутинну роботу й які мають ясні перспективи підвищення на службі, вона є головна [175].

Орієнтація на кар'єру в перспективі підвищення на службі, може мати в основі потреби різних рангів – як первинні, «вітальні», так і потреби вищих рівнів: соціальне визнання, самоповагу, високу самооцінку, творчу потребу самовираження [175].

З урахуванням вищевикладеного вважаємо, що чинна в бюджетній установі компенсаційна система та сформований в її межах компенсаційний пакет повинні бути спроможними задовольняти потреби та інтереси працівників з кожним з цих трьох типів орієнтації, але ознакою високого рівня якості компенсаційної системи буде те, що вона сприятиме формуванню у працівників першого та третього типів орієнтації, що є більш привабливими для організації.

Доктор економічних наук Л. В. Шаульська зазначає, що для працівників у сучасних умовах найбільш привабливими є такі аспекти: можливість прийняття більш ризикових рішень; можливість вибору роботи, що відповідає особистим професійним здібностям; підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю; підвищення рівня успішності індивіда; отримання гарантованого прибутку та збереження зайнятості; підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку праці; підвищення рівня використання отриманих знань у праці; більш повне використання професійно-кваліфікаційного і творчого потенціалу особистості; можливість кар'єрного та професійного росту; можливість нагромадження особистого капіталу; зростання рівня та якості життя; забезпечення інноваційної активності [91, с. 127]. Отже, вважаємо, що компенсаційний пакет для працівників бюджетної сфери має бути сформований таким чином, щоб надавати працівникові зазначені можливості.

Приймаючи до уваги провідні здобутки зарубіжного досвіду формування винагороди за працю та висновки науковців щодо ознак її ефективності, пропонуємо здійснити систематизацію складових компенсаційного пакету в окремих галузях бюджетної сфери (табл. 3.3) та виокремлення, на відміну від існуючих підходів, трьох блоків компонент: відтворювально-компенсуючих, стимулюючих та соціального пакету, що дозволить оптимізувати структуру компенсаційної системи та забезпечити застосування адресно-цільового підходу до формування компенсаційного пакету.

Таблиця 3.3

**Систематизована компонентна структура компенсаційного пакету для працівників бюджетної сфери**

Характеристика	Компоненти компенсаційного пакету		
	<i>відтворювально-компенсуючі</i>	<i>стимулюючі</i>	<i>соціальний пакет</i>
Структурне наповнення компоненту компенсаційного пакету	Заробітна плата (оклад) Доплати Забезпечення робочим одягом та взуттям Надання житла або його часткова оплата Компенсація транспортних витрат Компенсація витрат (дотації) на харчування Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	Надбавки Премії Бонуси Надання різних видів допомоги для продовження освіти (оплата навчання); Некомпенсаційні (нематеріальні) винагороди: подяки, грамоти, нагороди тощо	Пенсійне страхування Медичне страхування Страхування життя Оплата мобільного зв'язку Оплачувані відпустки та дні непрацездатності Різні види матеріальної допомоги Оплата путівок на лікування Оплата абонементів у спортивні заклади Грошові виплати на дітей співробітників Подарунки до свят Надання додаткового вільного часу Позики, видані для поліпшення житлових умов
Характер виплат	обов'язкові+ факультативні	обов'язкові+ факультативні	обов'язкові+ факультативні
Періодичність виплат	постійно	разово / постійно	разово / постійно

На сучасному етапі в Україні та в світі активно відбувається перехід до нового формату систем винагород: із чітко стандартизованого до персоналізованого. Провідні організації розуміють, що ефективність залучення, мотивації, розвитку та утримання фахівців забезпечується лише завдяки цілісній і гнучкій системі персоналізованої винагороди. При цьому, відповідно до результатів дослідження Deloitte, тільки незначний відсоток (4%) опитаних фахівців та керівників як в Україні, так і в усьому світі говорять про те, що у їхніх компаніях винагороди є інноваційними та гнучкими щодо типу та частоти, персоналізовані відповідно до вподобань працівників і пристосовані до специфічних особливостей поведінки [191].

Отже, наголошуємо на доцільності запровадження адресно-цільового підходу до формування компенсаційного пакету в установах бюджетної сфери України. Його сутність полягає у тому, що наповнення компонентної структури компенсаційного пакету для конкретного працівника бюджетної сфери або певної соціальної групи працівників (табл. 3.3) має відбуватися з урахуванням результатів діагностики мотиваційних потреб цього працівника або їх групи, що передбачено у розробленій структурно-логічній моделі формування компенсаційної системи у бюджетній сфері (рис. 1.3). При цьому зазначимо, що серед трьох виділених блоків компонент компенсаційного пакету, перший – відтворювально-компенсаційний є більш «універсальним» для всіх працівників певної бюджетної галузі або певної установи, а інші два (стимулюючі та соціальний пакет) обов'язково повинні носити адресно-цільовий характер, оскільки, у протилежному випадку, вони не будуть спричиняти на працівника бюджетної організації належного впливу.

Компенсаційний пакет, зокрема його соціальна складова, має не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків (користування службовим автомобілем, безкоштовний мобільний зв'язок тощо). Отже, врахування потреб та особливостей зайнятості певних соціальних груп працівників бюджетної сфери також стає можливим за рахунок запровадження адресно-цільового підходу до формування компенсаційного пакету.

Отже, під час проектування різних складових компенсаційного пакета потрібно враховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Слід не тільки гарантувати єдині правила та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість виплати певних складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників.

Запровадженню адресно-цільового підходу щодо проектування компенсаційного пакету в бюджетній сфері, на нашу думку, може сприяти використання методу «кафетерій», що має успішний досвід використання у

зарубіжній практиці (cafeteria plan, «a la buffet») та вітчизняній практиці стимулювання персоналу комерційних підприємств.

Кафетерій-план – меню з пропозицій нематеріальних стимулів, оплачувати яке потрібно балами за ефективну роботу. Іншими словами, працівник накопичує за свою роботу бали, а в установі затверджено список пільг, якими може користуватися працівник, якщо у нього вистачає балів [89]. У деяких випадках метод «кафетерій» розповсюджується й на надання можливості вибору матеріальних благ із запропонованих альтернативних варіантів [73]. Вважаємо, що основою визначення розміру коштів в межах яких у бюджетній установі працівник зможе обирати собі набір пільг та благ може стати коефіцієнт якості праці, пропозиції до визначення якого було наведено у п 3.2 дисертації.

Запропонувавши працівникам самим обирати пільги, виплати, блага, організація з більшою ефективністю зможе використати кошти, які вона виділяє на фінансування компенсаційної системи. Різноманітність мотиваційного меню для кожного конкретного працівника визначається об'єктивними умовами: його посадою, досвідом роботи, розміром річної зарплати, якістю праці тощо.

У результаті запровадження у процес проектування компенсаційного пакету методу «кафетерій» бюджетна установа зможе отримати позитивні наслідки, що доведені практикою [192]: ліквідувати зрівнялівку в наданні пільг, зв'язати надання пільг та компенсацій з індивідуальною результативністю, індивідуалізувати мотивацію за рахунок того, що кожний працівник зможе самостійно обрати найбільш привабливі для нього виплати, пільги та блага.

Як вже зазначалося, особливості зайнятості у галузях бюджетної сфери обумовлюють залучення до бюджетних установ працівників із яскраво вираженими потребами у належності та причетності, визнанні та творчості. Отже, у компенсаційному пакеті важлива увага має надаватися



нематеріальним складовим, що сприятимуть задоволенню таких специфічних потреб.

Для управління працівниками з вираженою потребою причетності важливу роль відіграють групові форми організації праці, заходи у позаробочий час, схвалення праці з боку керівництва [182]. З іншого боку, робота у більшості галузей бюджетної сфери передбачає широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами, спільний пошук шляхів удосконалення методів виконання робіт та надання послуг. Завдяки цьому реалізуються потреби належності до певної професійної когорти працівників [182].

Для працівників бюджетної сфери, які демонструють потреби вищих рівнів (творчість, визнання, причетність, самовираження та інші) в межах компенсаційної системи має приділятися увага таким нематеріальним заохоченням:

присудження почесних титулів і звань із публічним врученням відзнак, подарунків та інших нагород;

присвоєння більш яскравої назви посаді та формування значущості певних посад (працівників);

визначення кар'єрних перспектив;

візуалізація персональних відмінностей у результатах праці;

створення конкуренції через визнання унікальності певних працівників та організація змагальності;

направлення за рахунок організації у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на конференції та виставки, в тому числі за кордон;

надання можливості гнучкого графіку роботи та додаткових вихідних днів (там де організаційні правила дають таку можливість);

надання працівникові більшої свободи у виконанні посадових функцій;

підтримка корпоративної культури.

Таким чином, у бюджетній сфері, рахуючи її специфічну роль та особливий характер зайнятості персоналу, пріоритет має належати програмам розвитку персоналу та планування кар'єри, механізмам задоволення потреб належності, причетності та визнання, програмам стимулювання вільним часом, методам забезпечення цілісності та творчості у роботі тощо.

Вважаємо, що сформований компенсаційний пакет для працівників бюджетних установ буде повноцінно виконувати свої функції у структурі компенсаційної системи тільки у тому випадку, коли при його проектуванні будуть виконані наступні вимоги:

1. Прозорість – працівники повинні бути проінформовані про структуру чинного в організації (установі) компенсаційного пакету, чітко знати, на які із передбачених його компонент мають право претендувати та за яких умов.

2. Практичність – компенсаційний пакет повинен бути нескладним в адмініструванні, мати можливість швидко й легко трансформуватися залежно від зміни кадрової політики організації, умов зовнішнього ринку праці, зміни законодавства та інших чинників впливу.

3. Законність – структура формування компенсаційного пакету та порядок надання працівникам виплат повинні відповідати положенням чинних національних, галузевих та локальних нормативних актів та колективних угод (договорів).

4. Рентабельність – збалансованість витрат бюджетної установи (державних, місцевих та власних коштів) на реалізацію компенсаційного пакету та результатів її діяльності.

Крім того, не менш важливою є відповідність компенсаційної стратегії, а отже й підходів до проектування компенсаційного пакету, організаційній стратегії. Вважаємо, що при виборі компенсаційної стратегії (стратегії винагороди) для певної організації бюджетної сфери корисно прийняти до уваги напрацювання науковців [193, с. 110] щодо визначення характеристик,

переваг та недоліків таких стратегій як:

стратегії стимулювання, орієнтовані на зв'язок з місією і цілями організації;

стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці;

стратегії стимулювання, які обумовлюють позитивний образ організації;

стратегії стимулювання, орієнтовані на підвищення якості трудового життя;

стратегії стимулювання, орієнтовані на розвиток персоналу;

стратегії стимулювання, орієнтовані на інноваційну активність організації і персоналу;

стратегії стимулювання, що забезпечують ефективну диференціацію винагороди персоналу.

При цьому, на основі результатів аналізу стану та тенденцій формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України (розділ 2 дисертації), можна зробити висновок про гостру актуальність запровадження в бюджетній сфері стратегій підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці, стратегій, орієнтованих на підвищення якості трудового життя та таких, що забезпечують ефективну диференціацію винагороди персоналу. Саме вони мають стати підґрунтям проектування сучасних компенсаційних пакетів в бюджетних установах.

Вважаємо, що проектування компенсаційного пакету в бюджетних установах буде успішним, якщо буде ґрунтуватися на напрацюваннях Н. П. Борецької та Т. О. Борисюк [175], які визначають найбільш важливі методи мотивації персоналу у сучасних умовах: формування чітких та прозорих критеріїв оцінки персоналу; аналіз реальних потреб працівників; створення диференційованої системи винагород; визнання заслуг підлеглих: персональна похвала, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота; надання «відгулів» за наднормову працю; поліпшення умов праці працівника; надання премій, цінних подарунків; надання розширеного соціального пакету; надання

можливості для кар'єрного зростання або переведення у більш престижний підрозділ; розширення повноваження працівників, надання можливості для участі у прийнятті рішень. Для отримання максимальної віддачі від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі [175].

Зауважимо, що важливою складовою процесу формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України та проектування її базового компоненту – компенсаційного пакету – має стати оцінка ефективності мотиваційних заходів. При цьому, погоджуємося з думкою про те, що ефект від мотиваційних заходів в бюджетній сфері досить складно оцінити, тому що він може мати не тільки економічне вираження (досягнення цілей організації), а й соціальне (задоволення співробітників своєю роботою, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі) [186]. У зв'язку з цим, для оцінки ефективності компенсаційної та мотиваційної систем в бюджетній сфері варто використовувати комплексні підходи, зокрема такі, що базуються на проведенні зовнішньої та внутрішньої оцінки. Внутрішня оцінка проводиться в межах бюджетної установи за допомогою поєднання економічних та соціальних методів. Зовнішня оцінка виражається в соціальному результаті, який може оцінюватися різними способами, наприклад, через задоволення населення діяльністю бюджетної установи, що визначається шляхом соціологічних опитувань [186].

Ефективність компенсаційної системи зазвичай нескладно встановити за допомогою тестів, бесід та іншого соціально-психологічного інструментарію. Однак, до розміру своєї заробітної плати працівник звикає вже за 3-4 місяці, а потім вона перестає його задовольняти. До решти мотиваторів працівник звикає в середньому за рік [56]. Отже, необхідним є проведення роботи щодо виявлення цих моментів та попередження зниження / зникання мотивованості персоналу в ефективній діяльності.

З метою оцінки ефективності компенсаційного пакету бюджетної установи пропонуємо проведення його моніторингу, що має реалізовуватися

у сім етапів та надасть можливість обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо корегування компенсаційного пакета. Рекомендована схема моніторингу ефективності компенсаційного пакету бюджетної установи, що представлена на рис. 3.3, може бути реалізована на організаційному або галузевому рівні бюджетної сфери України. Період проведення моніторингу – щорічно, або за умови зміни параметрів компенсаційного пакету та/або за наявності негативних відгуків персоналу, або випадків погіршення результатів його діяльності.



Рис. 3.3. Схема моніторингу ефективності компенсаційного пакету бюджетної установи

Таким чином, на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду формування компенсаційних пакетів в організаціях бюджетної сфери

(публічного сектору) зазначимо, що актуальності набувають питання відмови від традиційних методів наповнення компенсаційного пакету та поширення таких сучасних підходів: запровадження адресно-цільового підходу, перехід від домінування відтворюваної (компенсаційної) компоненти до стимулюючої та такої, що забезпечує лояльність та залученість персоналу бюджетних установ; актуалізація тих складових компенсаційного пакету, що ґрунтуються на внутрішній мотивації персоналу; удосконалення підходів щодо визначення розміру матеріальної компоненти компенсаційного пакету. При цьому, будь-які зміни компенсаційного пакету бюджетної установи мають відповідати чинному законодавству та локальним нормативним документам, бути узгодженими між всіма сторонами соціального партнерства на відповідному рівні, корелюватися з організаційними цілями та змінювати поведінку персоналу установи у напрямі їх досягнення.

### **Висновки по розділу 3**

1. На основі вивчення теоретико-методологічних основ формування компенсаційної системи, визначення її особливостей в бюджетній сфері України розроблено концептуальну схему формування компенсаційної системи, метою якої є створення сприятливого мотиваційно-компенсаційного середовища, яке забезпечуватиме гідну компенсацію трудових зусиль працівників бюджетної сфери та їх активне спонукання до підвищення якості праці й досягнення організаційних цілей. Запропонована концептуальна схема містить інструменти та принципи формування компенсаційної системи та її складових, визначає функції компенсаційної системи та дозволяє забезпечити низку відповідних ефектів (індивідуально-особистісних, організаційних, галузевих, суспільних та державних).

2. З метою забезпечення раціональності витрат зведеного бюджету на фінансування компенсаційного пакету в галузях бюджетної сфери пропонується використовувати метод соціально-економічної нормалі, що реалізується через дотримання наступних співвідношень у темпах зростання показників: витрати зведеного бюджету на фінансування галузі; середня заробітна плата працівників галузі; затверджений в державі рівень мінімальної заробітної плати; чисельність працівників галузі бюджетної сфери; кількість користувачів послуг певної галузі бюджетної сфери.

Визначено, що у 2014 та 2017 рр. фінансування компенсаційного пакету в галузі освіти може бути визнано повністю неефективним, оскільки жодне зі співвідношень між обраними показниками соціально-економічної нормалі не виконувалося. У 2015 та 2016 рр. відхилення мало місце відносно одного співвідношення: індекс чисельності працівників галузі та кількість користувачів послуг галузі, отже фінансування галузі може бути визнано частково ефективним.

3. Задля забезпечення реалізації визначених функцій компенсаційної системи у бюджетній сфері України та забезпечення проголошених принципів її формування на прикладі освітньої галузі запропоновано гнучкий інструментарій – організаційно-економічний механізм стимулювання працівників закладів вищої освіти з використанням коефіцієнту якості праці. Зазначений механізм має інтегруватися в компенсаційну політику установи та дозволить обґрунтовано визначати розмір матеріальної компоненти компенсаційного пакету. За умови розробки та запровадження рейтингової оцінки індивідуальних й колективних результатів діяльності в установах інших галузей бюджетної сфери України, яка буде відображати специфіку цих галузей, використання представленого механізму стимулювання праці може бути поширеним на бюджетну сферу України в цілому.

4. Для визначення матеріальної складової компенсаційного пакету пропонується використовувати коефіцієнт якості праці, який включає такі компоненти, що вимірюються у балах: 1) оцінка поточної результативності:

значення індивідуального рейтингу науково-педагогічного персоналу (НПП), що комплексно відображає досягнуті у звітному періоді результати діяльності працівника за основними напрямками його роботи (визначається за затвердженою у закладі вищої освіти процедурою); 2) зовнішня оцінка: оцінка якості викладання за результатами анкетування студентів (для НПП) або оцінка якості виконання посадових обов'язків керівником працівника (для інших категорій працівників ЗВО); 3) оцінка кваліфікаційних досягнень: комплексне врахування наукового ступеня, вченого звання, почесних звань, вислуги років (визначається як сума балів за розробленими оціночними шкалами з урахуванням встановлених норм співвідношень у стимулюванні різних категорій працівників).

5. Обґрунтовано, що актуальності набувають питання відмови від традиційних методів наповнення компенсаційного пакету та запровадження таких сучасних підходів: запровадження адресно-цільового підходу, перехід від домінування відтворюваної (компенсаційної) компоненти до стимулюючої та такої, що забезпечує лояльність та залученість персоналу бюджетних установ; актуалізація тих складових компенсаційного пакету, що ґрунтуються на внутрішній мотивації персоналу; удосконалення підходів щодо визначення розміру матеріальної компоненти компенсаційного пакету.

Акцентовано, що лояльність, залученість та внутрішню мотивованість працівників бюджетної сфери можливо забезпечити за рахунок нематеріального заохочення, що має надзвичайно важливе значення для працівників бюджетної сфери, зокрема, через запровадження таких його методів як стимулювання вільним часом, програми розвитку персоналу та планування кар'єри, механізми та інструменти задоволення потреб належності, причетності та визнання.

6. Встановлено, що проектування компенсаційного пакету в бюджетній сфері України має відбуватися на основі його трьохкомпонентної структури, що включає відтворювальну-компенсуючу та стимулюючу виплати, а також соціальний пакет. При цьому, до складу компенсаційного пакету варто



залучати як обов'язкові й факультативні за характером виплати, так і постійні та разові – за їх періодичністю.

Доведено доцільність запровадження адресно-цільового підходу до проектування компенсаційного пакету, сутність якого полягає у тому, що наповнення компонентної структури компенсаційного пакету для конкретного працівника бюджетної сфери, має відбуватися з урахуванням результатів діагностики мотиваційних потреб цього працівника.

7.3 метою оцінки ефективності компенсаційного пакету бюджетної установи запропоновано схему відповідного моніторингу, яка передбачає сім етапів та дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо корегування компенсаційного пакета. Рекомендована схема моніторингу ефективності компенсаційного пакету бюджетної установи може бути реалізована на організаційному або галузевому рівні бюджетної сфери України.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [180, 192, 193].

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання розвитку теоретико-методологічних основ та розробки практичних рекомендацій щодо формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України. Основні висновки дослідження полягають у такому.

1. Дослідження розвитку компенсаційних теорій в еволюційній зміні економічних парадигм дозволяє встановити, що при переході від індустріальної до постіндустріальної парадигми у змісті компенсаційних теорій відбулося зміщення акценту з відтворювального характеру виплат, що ґрунтується переважно на вартості життя, до компенсаційного, який базується переважно на результатах праці, рідкості якостей працівників, альтернативності витрат. Встановлено, що сучасні компенсаційні теорії пов'язані з розвитком концепції поведінкової економіки та пояснюють підходи до формування системи компенсацій з урахуванням ірраціональності поведінки людини.

2. На основі узагальнення підходів щодо тлумачення сутності поняття «компенсаційна система» надано його авторське бачення. Встановлено, що компенсаційна система є інструментом реалізації компенсаційної політики, яка формується з метою оперативного досягнення пріоритетів компенсаційної стратегії організації, а компенсаційний пакет виступає центральним компонентом (ядром) компенсаційної системи та включає в себе соціальний пакет.

3. Доведено, що формування компенсаційної системи в бюджетній сфері має відбуватися з урахуванням таких її особливостей: переважно соціальний характер зайнятості, високий рівень якості персоналу, низький рівень матеріальної винагороди, складність визначення кількісних результатів праці, високий ступінь державного регулювання. Розроблено

структурно-логічну модель формування компенсаційної системи у бюджетній сфері, яка виділяє п'ять етапів, послідовна реалізація яких дозволить сформувати сучасну та дієву компенсаційну систему в бюджетній сфері.

4. За результатами дослідження інституційно-організаційних основ формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України визначено, що вона ґрунтується на національному законодавстві, галузевих та локальних документах, а також положеннях колективних угод та договорів. Основним елементом досліджуваної системи є матеріальна (грошова) складова, що представлена переважно такими компонентами як основна заробітна плата, доплати та надбавки, премії. У бюджетній сфері України є чинними є два підходи щодо визначення основної заробітної плати: у більшості галузей – на основі єдиної тарифної сітки; в установах сфери державного управління й оборони – на основі положень спеціальних законів та підзаконних нормативних актів (зокрема, ЗУ «Про державну службу», «Про прокуратуру», «Про судоустрій і статус суддів»).

5. Комплексна соціально-економічна оцінка компенсаційної системи у бюджетній сфері України довела, що вона перебуває на стадії реформування, а її основними недоліками є такі: низькі ставки й оклади в більшості галузей (розмір середньої заробітної плати в галузі охорони здоров'я та наданні соціальної допомоги у 2017 р. становив лише 70 % від середнього по економіці; в галузі освіти –82,45 % загальноукраїнського рівня); незначна міжпосадова диференціація заробітної плати; неадекватна оцінка праці провідних спеціалістів (або її відсутність та/або формальний характер); суттєва міжгалузева диференціація оплати праці (найбільша частка високооплачуваних працівників із заробітною платою понад 10000 тис. грн. сконцентрована у галузі державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування – 49,9 % у 2017 р., а у галузі охорони здоров'я таких працівників було лише 10,1 %); неповне використання нематеріальних елементів компенсаційної системи; обмежене включення до компенсаційного

пакету винагород та компенсацій формально зафіксованих колективними договорами та галузевими угодами тощо.

6. Моделювання впливу факторів, які спричиняють динаміку матеріальної складової компенсаційної системи в освіті та охороні здоров'я, констатує, що в освіті на розмір заробітної плати найсильніший вплив спричиняє кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах, а у охороні здоров'я - кількість відпрацьованих годин. Така залежність повністю відображає чинні підходи до нарахування заробітної плати працівникам зазначених галузей, але стримує стимулюючі функції компенсаційної системи через обмежену можливість впливу працівників на ці показники. Розрахований прогноз середньої заробітної плати в зазначених галузях на 2019–2021 рр. доводить необхідність переходу від винагородження за суто кількісні результати до об'єктивного та комплексного оцінювання якості праці.

7. Встановлено, що важливу роль у формуванні компенсаційної системи в бюджетній сфері відіграє колективно-договірне регулювання, що здійснюється на основі чинної Генеральної угоди, 15 галузевих угод та 44625 колективних договорів, дією яких було охоплено 89% облікової кількості штатних працівників бюджетної сфери (цей показник є вищим ніж в цілому по економіці – 75,98%). Порівняльний аналіз галузевих угод, що діють у бюджетній сфері показує специфічність окремих компонент компенсаційного пакету у різних галузях.

8. Запропоновано й обґрунтовано концептуальні засади формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України, що ґрунтуються на розробленій концептуальній схемі формування компенсаційної системи. Обґрунтовано, що за рахунок повноцінного виконання функцій компенсаційної системи та з дотриманням визначених принципів можливим є отримання низки соціально-економічних ефектів, що можуть бути диференційовані за рівнями: індивідуально-особистісні; організаційні; галузеві; суспільні; державні. З метою забезпечення раціональності витрат

зведеного бюджету на фінансування компенсаційного пакету в галузях бюджетної сфери пропонується використовувати метод соціально-економічної нормалі, що реалізується через дотримання співвідношень у темпах зростання таких показників: витрати зведеного бюджету на фінансування галузі; середня заробітна плата працівників галузі; затверджений в державі рівень мінімальної заробітної плати; чисельність працівників галузі бюджетної сфери; кількість користувачів послуг певної галузі бюджетної сфери.

9. Розроблено науково-методичні рекомендації щодо удосконалення змістовного наповнення компенсаційної системи в установах бюджетної сфери за рахунок впровадження організаційно-економічного механізму стимулювання працівників використанням коефіцієнту якості праці (на прикладі ЗВО) та методичних підходів щодо оцінювання результатів праці персоналу бюджетних установ на основі визначення коефіцієнту якості праці, що дозволяє забезпечити гнучкість, справедливість та прозорість матеріальної винагороди працівників. За умови розробки та запровадження рейтингової оцінки індивідуальних й колективних результатів діяльності в установах інших галузей бюджетної сфери, яка буде відображати специфіку цих галузей, запропоновані підходи можуть бути поширені на бюджетну сферу України в цілому.

10. Обґрунтовано сучасні підходи щодо проектування компенсаційного пакету в бюджетних установах: запровадження адресно-цільового підходу до формування компенсаційного пакету, перехід від домінування відтворюваної (компенсаційної) компоненти компенсаційного пакету до стимулюючої та такої, що забезпечує лояльність та залученість персоналу бюджетних установ; актуалізація тих складових компенсаційного пакету, що ґрунтуються на внутрішній мотивації персоналу; удосконалення та «осучаснення» підходів щодо визначення розміру матеріальної компоненти компенсаційного пакету.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Список використаних джерел до розділу 1

1. Пустовійт Р. Ф. Інституціональні засади зміни економічної парадигми на сучасному етапі / Р. Ф. Пустовійт // Фінансовий простір. – 2012. – № 3 (7). – С. 18-25.
2. Лук'яненко Д. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій / Д. Лук'яненко, О. Мозговий, М. Бурмака // Міжнародна економічна політика. – 2015. – № 2. – С. 5-28.
3. Якименко К. П. Проблемы мотивации труда в Украине в условиях евроинтеграции / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Євроінтеграція економіки України: виклики та рішення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 20–21 лютого 2015 р.). – Дніпропетровськ, 2015. – С. 14–17.
4. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ./ Р. Хендерсон. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
5. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 359 с.
6. Шостак І. В. Еволюція методів і прийомів стимулювання праці персоналу: від класичних концепцій до сучасного осмислення / І. В. Шостак // Ефективна економіка. – 2014. – № 11. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_11\\_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_86).
7. Захарчин Г. М. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 284 с.
8. Салова Н. А. Сучасне розуміння сукупної винагороди за працю / Н. А. Салова // Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. – 2016. – Випуск 9 – С. 602–607.

9. Дитко Л. П. Компенсаційна модель оплати праці: питання теорії і практики / Л. П. Дитко // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2013. – Вип. 8. – С. 286–289.
10. Лукашевич В. М. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом / В. М. Лукашевич, С. А. Хомич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2017. – № 4(61). – С. 54–66.
11. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / за заг. ред. Л. К. Семів; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с.
12. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку: монографія / О. А. Дороніна, А. В. Калина. – Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2013. – 415 с.
13. Галушко К. Ю. Індустріальне суспільство [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Т. 3: Е-Й / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. – К.: Наукова думка, 2005. – 672 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.history.org.ua/?termin=Industrialne\\_suspilstvo](http://www.history.org.ua/?termin=Industrialne_suspilstvo).
14. Гелнер Е. Нації та націоналізм; Націоналізм: пер. з англ. / Е. Гелнер – К. : Таксон, 2003. – 300 с.
15. Щетинін А. І. Політична економія: підручник А. І. Щетинін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 480 с.
16. Антология экономической классики: В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо / Сост., авт. предисл. И. А. Столяров . – Москва : Эконов, : Ключ, 1993 . – 475 с.
17. Історія економічних учень: підручник : у 2 ч. / за ред. В. Д. Базилевича. – 2-ге вид., випр. – К. : Знання, 2005. – Ч. 1. – 2005. – 567 с.
18. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. / А. Сміт – М. : Ексмо, 2007. – (Серія: Антологія економічної думки) – 960 с.

19. Классика экономической мысли: Сочинения / Петти У., Смит А., Рикардо Д. и др.; пер.с англ. А.М.Семенов, Л.С.Микша. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. – 896 с.
20. Історія економіки та економічної думки: від ранніх цивілізацій до початку ХХ ст.: навч.посібн. / В.В. Козюк [та ін.]; за ред. В. В. Козюка, Л. А. Радіонової.– К.: Знання, 2011.–582 с.
21. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія / О. А. Дороніна. – Донецьк : ДонНУ, 2013. – 395 с.
22. Шевчук А. М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами / А. М. Шевчук, О. Ю. Бугрим // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – №3 (29). – С. 207–210.
23. Грیشнова О. А. Освіта в сучасному світі: зміна концепції відповідно до вимог новітнього ринку праці / О. А. Грیشнова // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. – К. : ІЕП НАНУ, 2017. – С. 52–64.
24. Колот А. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та домінант розвитку / А. Колот, О. Кравчук // Економічна теорія. – 2015. – № 1. – С. 5–25.
25. Оплата труда персонала / Под общ.ред. Лапцовой О. А. – М. : Юрайт, 2017. – 308 с.
26. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. –Т. 2. – С. 31–32.
27. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносин / О. А. Грیشнова. – К.: Знання, 2011. –390 с.
28. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. – Third Edition. – Chicago and London : The University of Chicago Press, 1993. – 416 p.
29. Цимбалюк С. О. Факторний аналіз сприйняття працівниками компенсаційної політики як справедливої / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки. – № 3. – 2013. – С. 307–313.



30. Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. – Москва : Академия естествознания, 2011. – 281 с.
31. Цимбалюк С. О. Теорія компенсації та компенсаційного пакета / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2012. – № 1. – С. 83–89.
32. Liebenstein H. Allocative Efficiency vs. X-Efficiency / H. Liebenstein // American economic review. – 1966. – Vol. 56. – № 3.
33. Leibenstein H. General X-Efficiency Theory and Economic Development. – Oxford University Press, 1978. – 200 p.
34. Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении / Г. А. Саймон // Вехи экономической мысли Т. 2. Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина – СПб. : Экономическая школа, 2000 – 534 с.
35. Прочан А. О. Аналіз теорій поведінкової економіки / А. О. Прочан // Держава та регіони. – 2014. – № 5 (80). – С. 107–110.
36. Канеман Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24, № 4. – С. 31–42.
37. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать» / Р. Талер; [пер. з англ]. – М. : Эксмо, 2017. – 366 с.
38. Злотников А. Нерациональная рациональность новой поведенческой экономики Ричарда Талера / А. Злотников // Наука и инновации. – 2018. – № 6 (184). – С. 40–45.
39. Психологические основы материального стимулирования труда: монография / Под общей редакцией В. Н. Гончарова. – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2006. – 240 с.
40. Gerhard B. Compensation, Theory, Evidence, and Strategic Implications / B. Gerhard, S. L. Rynes. – 1<sup>st</sup> Edition. – SAGE Publications, 2003. – 320 p.

41. Цимбалюк С. Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 2. – С. 25–32.
42. Компенсація // Словник української мови: в 11 т. – Т. 4, с. 250 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/kompensacija>.
43. Компенсація // Финансовый словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\\_enc/14270](https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/14270).
44. Салова Н. А. Сукупна винагорода за працю в сучасній парадигмі розподільних відносин / Н. А. Салова // Соціально-трудова відносина. – 2010. – №1. – С. 48–58.
45. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
46. Економічна енциклопедія. Словopedia [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://slovo.org.ua//38/53423/385840>.
47. Економічний енциклопедичний словник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zalik.org.ua/index.php?newsid=32792>.
48. Бикова А. Л. / А. Л. Бикова, В. А. Карвасарний Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід // Молодий вчений. – 2016. – № 10 (37). – С. 331–335.
49. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства / Л. М. Хоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 102–109.
50. Проект Трудового кодексу України від 10 грудня 2009 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=30947](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=30947).
51. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Пер. с англ; Под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
52. Бабынина Л. С. Компенсация в пакете / Л. С. Бабынина // Кадровое дело. – 2004. – № 7. – С. 30–37.

53. Милкович Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ. / Д. Милкович, Д. Ньюман. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.
54. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
55. Козлова Е. В. Компенсационная корпоративная политика оплаты труда как способ мотивации персонала / Е. В. Козлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск : СибАК, 2014. – С. 76–82.
56. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с.
57. Верещагина К. А. Компенсационный менеджмент / К. А. Верещагина, Д. Л. Терещенко, Н. К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1168–1171.
58. Алиев И. М. Экономика труда. Теория и практика: учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М. : Юрайт, 2016. – 670 с.
59. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
60. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці як складова стратегічного розвитку споживчої кооперації України в умовах глобалізації та євроінтеграції / Т. А. Костишина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 5 (44). – 2010. – С. 94–100.
61. Економіко-інституціональні засади удосконалення політики формування доходів населення: кол. монографія / Під ред. Ю. В. Куликова. – Одеський нац. економічний унів-тет, НДІ праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України. – Одеса, Атлант. – 2017 р. – 357 с.

62. Семикіна М. В. Компенсаційна політика як важіль активізації інноваційної праці / М. В. Семикіна, Т. І. Жеребченко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – № 2 – 2014. – С. 97–102.

63. Панина Е. С. Компенсационная политика на предприятии в условиях кризиса // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – С. 86–90.

64. Цимбалюк С. О. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.07. / С. О. Цимбалюк; КНЕУ ім. В. Гетьмана - Київ, 2014. - 33 с.

65. Сураева М. О. Развитие компенсационных систем в сфере регулирования трудовых отношений через инструменты менеджмента / М. О. Сураева // Управление экономическими системами (электронный журнал). – 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kompensatsionnyh-sistem-v-sfere-regulirovaniya-trudovyh-otnosheniy-cherez-instrumenty-menedzhmenta>.

66. Модели и методы управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 464 с.

67. Мазманова Б. Г. Оплата труда: вопросы теории и практики / Б. Г. Мазманова. – Екатеринбург : Изд-во ИПК УГТУ-УПН, 2001. – 191 с.

68. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 230 с.

69. Иваненко Л. В. Закономерности определения основных параметров компенсационной политики организации / Л. В. Иваненко, Е. С. Панина // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 6 (6). – С. 117–124.

70. Цимбалюк С. О. Нові вектори розвитку компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин / С. О. Цимбалюк // БізнесІнформ. – № 4. – 2015. – С. 169–174.

71. Бабина С. И. Компенсации, компенсационный пакет, компенсационная политика организации: понятие и структура / С. И. Бабина // Управленец. – 2010. – № 11–12. – С. 46–49.

72. Сарай Н. І. Компенсаційний пакет підприємства: сутність та структура / Н. І. Сарай // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 110–114.

73. Дитко Л. П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування / Л. П. Дитко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. у 3 т. – Т.1.Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010. – Т. – С. 259–265.

74. Жалило Б. Как построить компенсационный пакет? / Б. Жалило // Справочник кадровика. – 2003. – № 3. – С. 23–29.

75. Якименко К. П. Оплата праці як базовий елемент компенсаційної системи в бюджетній сфері / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку. Сер. «Економіка». – Маріуполь, ДонДУУ, 2016. – Т. XVII, вип. 299. – С. 308–313.

76. Костишина Т. А. Соціально-економічна сутність оплати праці в контексті нової ідеології функціональності середнього класу в Україні / Т. А. Костишина // Науковий вісник ПУЕТ : Серія «Економічні науки». – 2015. – № 2 (71). – С. 9–14.

77. Костишина Т. А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т. А. Костишина, Л. В. Степанова // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3. – С. 66–73.

78. Якименко К. П. Особливості реалізації функцій заробітної плати в кризових умовах / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.– Маріуполь, 2015. – Випуск 2 (12). – Том 3. – С. 191–197.

79. Якименко К. П. Современная система мотивации труда / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економічна теорія в умовах глобалізації

економіки: Тези доповідей і виступів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Донецьк, 19–20 березня 2014 р.). – Донецьк : Юго-Восток, 2014. – С. 111–113.

80. Збрицька Т. П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу / Т. П. Збрицька // Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2014. – Вип. 2. – С. 942–947.

81. Wages and working conditions in the crisis // Eurofound [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn1203015s/tn1203015s.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1203015s/tn1203015s.pdf).

82. Куліков Г. Т. Заробітна плата в кризовий період у контексті її впливу на трудовий потенціал / Г. Т. Куліков // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 80–94.

83. Назарова Г. В. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти: монографія / Г. В. Назарова, Е. Р. Степанова. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 176 с.

84. Кузяків О. Політика заробітної плати на підприємствах: до- та пост-кризові характеристики / О. Кузяків // Дослідження ділової думки. Промисловість. – 2010. – № 2 (10) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ier.com.ua/ua/publications/special\\_researches?pid=2619](http://www.ier.com.ua/ua/publications/special_researches?pid=2619).

85. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. Драган О. І. – К.: Кафедра, 2017. – 272 с.

86. Бюджетна установа // Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. Л. К. Воронової. – 2-е вид., переробл. і доповн. – К. : Алерта, 2011. – 558 с.

87. Тонконог Т. Ю. Особливості системи оплати праці працівників бюджетної сфери та напрямки її удосконалення / Т. Ю. Тонконог // Право і безпека. – № 2 (34). – 2010. – С. 170–175.

88. Соціально-економічні аспекти інноваційного розвитку людських ресурсів: колективна монографія / за заг. ред. М. В. Гудзь і А. В. Карпенка. – Запоріжжя: «Просвіта», 2017. – 336 с.

89. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій / Н. О. Перевозчикова, В. В. Москова // Ефективна економіка. – 2012. – № 11 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1583>.

90. Ядранський Д. М. Оцінка ефективності зайнятості в бюджетній сфері / Д. М. Ядранський // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики, 2014. – Вип. 62. – С. 238–246.

91. Шаульська Л. В. Нові риси сфери зайнятості та перспективи її регулювання / Л. В. Шаульська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2(12). – Том 1. – С. 121–129.

92. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2016. – Випуск 4 (24). – С. 406–411.

93. Цимбалюк С. О. Аналіз наукових підходів до конструювання компенсаційного пакета: теоретико-прикладні аспекти / С. О. Цимбалюк // Бізнесінформ. – 2013. – № 4. – С. 286–293.

94. Дороніна О. А. Теоретичні аспекти формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України / О. А. Дороніна, К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Держава та регіони – 2017. – № 2. – С. 57–61.

95. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика / Е. Ветлужских. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 126 с.

96. Мотивація персоналу: навчальний посібник / Ведерніков М. Д., Гарват О. А., Чернушкіна О. О. та ін. – Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А. А., 2014. – 254 с.

97. Колот А. Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії та розвитку / А. Колот, О. Герасименко // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 1–2. – С. 3–12.

98. Колот А. М. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди / А. М. Колот, О. О. Герасименко // Проблеми економіки та політичної економії. – 2018. – № 1. – С. 195–235 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://politeco.nmetau.edu.ua/journals/1/13\\_a\\_ua.p](http://politeco.nmetau.edu.ua/journals/1/13_a_ua.p).

99. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України / С. І. Сергійчук // Ефективна економіка. – 2017. – № 12. – С. 37–43.

100. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – 2010. – № 15. – С. 54–63.

## Список використаних джерел до розділу 2

101. Морозюк Н. С. Актуальні питання заробітної плати в бюджетній сфері / Н. С. Морозюк // Финансы, учет, банки. – № 1 (20). – 2014. – С. 203–208.

102. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (останній перегляд: 20.12.2018).

103. Цимбалюк С. Оплата праці працівників бюджетної сфери: проблеми та перспективи поліпшення / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – № 3. – 2012. – С. 10–15.

104. Закон України «Про оплату праці» // Офіційний веб-портал Верховної ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/108/95-%D0%B2%D1%80>.

105. Постановою Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати



праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.08.2002 № 1298 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>.

106. Заробітна плата в бюджетних установах: про деталі докладно [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.budgetnyk.com.ua/article/15--zarobtna-plata-v-byudjetnih-ustanovah-pro-detal-dokladno>.

107. Коновал С. Оклади в бюджетній сфері з 1 січня 2018 року : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/articles/trudovi-vidnosini/okladi-v-byudzhethniy-sferi-z-1-sichnya-2018-roku/>.

108. Закон України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19>.

109. Мельник К. В. Проблеми організації оплати праці в Україні та шляхи їх вирішення / К. В. Мельник // Управління розвитком. – 2014. – № 10. – С. 159–161.

110. Кизима І. С. Оплата праці в бюджетній сфері: проблеми та шляхи їх вирішення / І. С. Кизима // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2004. – Вип. 6. – С. 108–114.

111. Проект Постанови Кабінету Міністрів України «Про вдосконалення умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://spo.fpsu.org.ua/images/2018/997%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf>.

112. Нова ЄТС для бюджетників – з 2019 року: проект постанови КМУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.dtkr.ua/labor/labor-relations/46480>.

113. Монастырская Г. Это горькое слово – бюджетник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gazeta.zn.ua/internal/eto-gorkoe-slovo-byudzhethnik-.html>.

114. Закон України «Про державну службу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n582>.
115. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.
116. Закон України «Про прокуратуру» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18>.
117. Посадові оклади освітянам підвищуємо коректно // "Баланс-Бюджет", № 30 від 23.07.18 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://balance.ua/news/post/dolzhnostnie-okladi-pedagogam-povyshaem-korrektno>.
118. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moz.gov.ua/>.
119. Лопушняк Г. С. Реформування системи охорони здоров'я в контексті реалізації стратегії сталого розвитку Україна-2020 / Г. С. Лопушняк, Є. О. Іваненко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2017. – №1. – С. 61–79.
120. Купліванчук А. Медична реформа: «оплатні» умови для працівників медпідприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2017/november/issue-42/article-31940.html>.
121. Устінов О. В. Впровадження медичної реформи: позиція Профспілки працівників охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.umj.com.ua/article/121177/vprovadzhennya-medichnoyi-reformi-pozitsiya-profspilki-pratsivnikiv-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini>.
122. Семененко А. Засади оплати праці в закладах охорони здоров'я в умовах реформування галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/Principyu-oplaty-truda-v-zavedeniyax-zdravooxraneniya-v-usloviyax-reformirovaniya-otrasli>.
123. У медиків, які долучилися до реформи, зросли зарплати / Прес-служба Міністерства охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: [https://censor.net.ua/ua/news/3079680/u\\_medykiv\\_yaki\\_doluchylsya\\_do\\_reformy\\_zrosly\\_zarplaty\\_moz\\_infografika](https://censor.net.ua/ua/news/3079680/u_medykiv_yaki_doluchylsya_do_reformy_zrosly_zarplaty_moz_infografika).

124. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua>.

125. Закон України «Про освіту» від 22.05.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%F0%E5%E9%F2%E8%ED%E3#w11>.

126. Про підвищення оплати праці педагогічних працівників / Постанова Кабінет Міністрів України від 11 січня 2018 р. № 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-pidvishennya-oplati-praci-pedagogichnih-pracivnikiv>.

127. Збільшення залишків невикористаної освітньої субвенції призводить до несвоєчасної оплати праці педагогів [Електронний ресурс] – Режим доступу: [pon.org.ua/novyny/6617-zblshennya-zalishkv-nevikoristanoyi-osvtnoyi-subvencyi-prizvodit-do-nesvoyechasnoyi-oplati-prac-pedagogv.html](http://pon.org.ua/novyny/6617-zblshennya-zalishkv-nevikoristanoyi-osvtnoyi-subvencyi-prizvodit-do-nesvoyechasnoyi-oplati-prac-pedagogv.html).

128. Почкун О. Дослідження доходів і видатків бюджету 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/4332-doslidjennya-dohodiv-i-vidatkiv-byudjetu-2017--infografika>.

129. Інформація Міністерства фінансів України щодо виконання Державного бюджету України за 2017 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ukurier.gov.ua/uk/articles/informaciya-ministerstva-finansiv-ukrayini-27\\_02/](https://ukurier.gov.ua/uk/articles/informaciya-ministerstva-finansiv-ukrayini-27_02/)

130. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.msp.gov.ua/>

131. Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери / Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2016 р. № 1037 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1037-2016-%D0%BF>

132. Якименко К. П. Диференціація заробітної плати у бюджетній сфері як індикатор справедливості компенсаційної системи / К. П. Якименко

(К. П. Остапченко) // Модернізація економіки країни в контексті соціальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 1 вересня 2018 р.). – Львів: ЛЕФ, 2018. – С. 56–60.

133. Статистичний збірник «Праця України у 2016 році» / Відп. за випуск І. В. Сенік. – К.:ТОВ Видавництво “Август Трейд”, 2017. – 226 с.

134. Статистичний збірник «Праця України у 2017 році» / Відп. за випуск І. В. Сенік. – К.:ТОВ Видавництво “Август Трейд”, 2018. – 271 с.

135. Статистичний збірник «Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження)» / Відп. за випуск І. В. Сенік. – К. : ТОВ Видавництво “Август Трейд”, 2017. – 125 с.

136. Якименко К. П. Стан та проблеми оплати праці у бюджетній сфері України / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: Праці Вісімнадцятої Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Вінниця, 24–25 квітня 2018 р.). – Том 1. Ред. кол. Хаджинов І. В. (голова) та ін. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. – С. 350-352.

137. Остапченко К. П. Заборгованість з виплати заробітної плати як наслідок недофінансування бюджетної сфери / К. П. Остапченко // Сучасні проблеми економіки: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 жовтня 2018 р.). – К.: НАУ, 2018. – С. 189–191.

138. Офіційний сайт Професійної спілки працівників охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.medprof.org.ua>

139. Якименко К. П. Проблеми формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: Праці Сімнадцятої Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Вінниця, 4-6 грудня 2017 р.). – Том 3 / Ред. кол. Хаджинов І. В. (голова) та ін. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – С. 222–224.

140. Економіко-математичне моделювання: навчальний посібник / За ред. О. Т. Іващука. – Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. – 704 с.

141. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні 23 серпня 2016 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-16>

142. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010–2012 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006120-10>

143. Храбатин О. Колективний договір як акт забезпечення інтересів працівників підприємства, установи, організації / О. Храбатин // Трудове право. – №11. – 2016. – С. 94–97.

144. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин у вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації: Монографія / О. М. Ярошенко, Г. С. Гончарова, С. О. Сільченко та ін.; за ред. проф. О. М. Ярошенка. – Х.: Право, 2009. – 240 с.

145. Офіційний сайт Професійної спілки працівників державних установ України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ppdu-ua.org/>

146. Офіційний сайт Професійної спілки працівників культури України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua/#>

147. Офіційний сайт Професійної спілки працівників охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.medprof.org.ua/>

148. Офіційний сайт Профспілки працівників освіти і науки України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pon.org.ua/>

149. Офіційний веб-портал Федерації професійних спілок України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://fpsu.org.ua>

150. Галузева угода між Міністерством соціальної політики України та профспілками працівників соціальної сфери України і працівників державних установ України на 2016–2018 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/news/10205.html>

151. Галузева угода між Міністерством культури та Професійною спілкою працівників культури України на 2017-2022 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/files/ugody/gal/78-1.pdf>

152. Галузева угода між Міністерством охорони здоров'я України та ЦК профспілки працівників охорони здоров'я України на 2007–2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ppdu-ua.org/ukr/haluzevi-uhody>.

153. Галузева угода між Міністерством молоді та спорту України та профспілкою працівників культури України на 2017-2021 роки у молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dsmsu.gov.ua/index/en/material/32222>

154. Галузева угода між Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України та ЦК Профспілки працівників освіти і науки України на 2016–2020 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pon.org.ua/ugoda/5326-galuzeva-ugoda-mzh-mnsterstvom-osvti-nauki-ukrayini-ta-ck-profsplki-pracvnikv-osvti-nauki-ukrayini-na-2016-2020-roki.html>

155. Галузева угода між Міністерством внутрішніх справ України, Професійною спілкою атестованих працівників органів внутрішніх справ України та Професійною спілкою працівників державних установ України на 2012–2014 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.ppdu-ua.org/images/.../GalUgodaMVS1214p.rtf](http://www.ppdu-ua.org/images/.../GalUgodaMVS1214p.rtf)

156. Остапченко К. П. Договірне регулювання компенсаційної системи в бюджетній сфері: стан та перспективи розвитку / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2018. – Випуск 3 (31). – С. 406–411.

157. Колективний договір між адміністрацією та профкомом Одеського національного економічного університету та 2017-2020 роки. – м. Обухів : Друкарня ФОП Гуляєва В. М., 2017. – 68 с.

158. Колективний договір на 2014-2016 роки між адміністрацією та трудовим колективом Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К. : ТОВ «Видавничо-поліграфічний дім «Формат», 2014. – 125 с.

159. Колективний договір Донецького національного університету на 2015-2018 роки. – м. Вінниця, 2015. – 48 с.

### **Список використаних джерел до розділу 3**

160. Системы оплаты труда: Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 212 с.

161. Ведерніков М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики): монографія / М. Д. Ведерніков – Хмельницький : НВП «Еврика», 2001. – 288 с.

162. Гейц И. В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда: учеб.-метод. Пособие / И. В. Гейц. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 208 с.

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

164. 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.

165. 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.

166. Geraghty S. 20 Ways to Increase Employee Motivation Using Rewards [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.talkdesk.com/blog/20-ways-to-increase-employee-motivation-using-rewards/>

167. Brown D. What Are Successful Employee Reward Systems? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>

168. Dagliyan G. How to Create a Sustainable, Successful Reward System for Employees [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/how-create-sustainable-successful-reward-system-george-dagliyan-mba/>

169. Draganidis F. Competency-based management: A review of systems and approaches / F.Draganidis, G.Mentzas // Information Management & Computer Security. – 2006. – Vol. 14. – Issue 1. – P. 51–64.

170. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Мотивация государственных служащих информация и выводы для практиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE\\_PSM\\_RUS.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_PSM_RUS.pdf)

171. Верт Л. Экономическая психология. Теоретические основы и практическое применение / Л. Верт; пер. с нем. Х. Гуманитарный центр, 2013. – 432 с. – 430 с.

172. Лопушняк Г. С. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід країн Європейського союзу / Г.С. Лопушняк // Демографія та соціальна економіка – 2017. - № 1 (29). – С. 133–162.

173. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

174. Дороніна О. А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія / О. А. Дороніна, Н. Д. Лук'янченко. – Донецьк, 2006. – 212 с.



175. Борецька Н. П. Удосконалення системи мотивації праці в бюджетних установах / Н. П. Борецька, Т. О. Борисюк // International Scientific Journal “Internauka” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.inter-nauka.com/>

176. Панасенко І. В. Соціально-економічна нормальність як індикатор ефективності функціонування сфери послуг / І. В. Панасенко // Статистика України. – 2015. – № 4. – С. 30–36.

177. Горна М. О. Статистичний аналіз загальнообов’язкового державного страхування: соціально-економічна нормальність / М. О. Горна // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2014. – № 1. – С. 30–34.

178. Мазуренко О. К. Методичні підходи до формування стратегії розвитку у системі послуг соціального захисту / О. К. Мазуренко, М. О. Горна // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 1. – С. 69–75.

179. Столяров Г. С. Соціальна статистика: навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц / Г. С. Столяров, М. Ю. Огай – К. : КНЕУ, 2003. – 195 с.

180. Дороніна О. Сучасні підходи щодо формування компенсаційного пакету для працівників бюджетних установ / О. Дороніна, К. Остапченко // Economic and Law Paradigm of Modern Society. – 2018. – Issue 3. – С. 14–20.

181. Шовгеля О. М. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти / О. М. Шовгеля // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип.3 (14). – С. 223–231.

182. Управлінські аспекти соціальної роботи / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.

183. Шовгеля О. М. Зарубіжний досвід мотивування професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування / О. М. Шовгеля // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – Вип. 4. – С. 112–117.

184. Кононов Е. В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с

результатами этой деятельности / Е. В. Кононов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eee-region.ru/article/2403/>.

185. Устичева Е. Г. Сравнительный анализ систем мотивации в государственных организациях азиатских стран (Япония, Китай и Сингапур) / Е. Г. Устичева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/06/10/>.

186. Щегорцова В. М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України / В. М. Щегорцова // Державне будівництво. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2011\\_1\\_23](http://http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_23).

187. Якименко К. П. Система стимулів до праці: світовий досвід та можливість використання в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2014. – Т. 1. – С. 432–435.

188. Якименко К. П. Зарубежный опыт становления мотивационного механизма в государственных структурах / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Випуск 4 (04). – Ч. 2. – С. 55–59.

189. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка та суспільство : електронне наук. вид. – Мукачево: МДУ, 2017. – Вип. № 10. – С. 166–171 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>.

190. Новак І.М. Реформування оплати праці в бюджетній сфері: досвід окремих країн СНД та висновки для України / І.М. Новак // Демографія та соціальна економіка. – 2007. – № 2. – С. 189–197.

191. Корчак Л. Зміни систем оплати праці: цікаві тренди та приклади / Л. Корчак [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/zmini->

sistem-oplati-pratsi-tsikavi-trendi-ta-prikladi/?fbclid=IwAR27I7Ooq2iMTqBg9-  
HK0ttvLkPtpAHd7f8Lf\_p\_IRu9LR26B8rzZasethw

192. Голубец Е. Мотивация в стиле «кафетерий» / Е. Голубец // HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1635>.

193. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства / М. В. Узун // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2015. – Випуск 2(12), Том 3. – С. 107–112.

## ДОДАТКИ

Додаток А



**МІНІСТЕРСТВО  
АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА  
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

**Мінагрополітики**

вул. Хрещатик, 24, м. Київ, 01001  
тел. 226-25-39, факс 278-76-02  
web: www.minagro.gov.ua  
код ЄДРПОУ 37471967  
e-mail: info@minagro.gov.ua

**MINISTRY  
OF AGRARIAN POLICY AND  
FOOD OF UKRAINE**

**Minagropolicy**

24, Khreshchatyk str., Kyiv 01001  
tel. +380-44/226-25-39  
fax +380-44/278-76-02  
web: www.minagro.gov.ua  
e-mail: info@minagro.gov.ua

06.04.2014 № 37-27-16/9229

**Якименко К. П.**

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів кандидатської дисертації  
Якименко Крістини Павлівни на тему «Формування компенсаційної  
системи в бюджетній сфері України»

Організації та установи бюджетної сфери відіграють важливу роль у створенні передумов гармонійного розвитку країни, оскільки виконують унікальні та важливі для життєдіяльності держави функції. У той же час, зайнятість у бюджетній сфері має свої особливості, що мають бути враховані при формуванні виваженої та дієвої компенсаційної системи, що повинна забезпечувати ефективну мотивацію персоналу.

У дисертаційній роботі Якименко К. П. викладено концептуальні засади формування справедливої, прозорої та ефективної компенсаційної системи на підприємствах, в організаціях та установах бюджетної сфери. Запропоновані у дисертації рекомендації щодо формування компенсаційного механізму працівників бюджетних установ впроваджено у діяльність з метою забезпечення умов гідної праці персоналу та якості надання послуг бюджетною установою.

**Директор Департаменту  
з управління державною власністю**

**І. Кучеренко**



ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
**ДЕПАРТАМЕНТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, Тел. 66-12-05

№ 03/1882 від 15.11.2018 р.

Спеціалізована вчена рада  
Д 11.051.03 Донецького національного  
університету імені Василя Стуса

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів кандидатської дисертації  
**Остапченко Крістини Павлівни**  
на тему «Формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України»

Питання використання сучасних підходів щодо формування компенсаційної системи набуває особливої актуальності в умовах реформування сфери охорони здоров'я, основним джерелом фінансування якої є кошти державного та місцевого бюджетів.

Департамент охорони здоров'я Вінницької обласної державної адміністрації розглянув пропозиції щодо формування компенсаційного пакету працівників бюджетних установ, які представлено у дисертаційній роботі Остапченко К.П. та вважає за доцільне використовувати їх у практичній діяльності в межах реалізації основних завдань Департаменту щодо керівництва підприємствами, установами та організаціями в галузі охорони здоров'я, які належать до сфери управління облдержадміністрації.

Реалізація запропонованих у дисертації заходів, спрямованих на запровадження адресно-цільового підходу до формування компенсаційного пакету у бюджетних установах сприятиме на індивідуальному рівні зростанню мотивованості персоналу, його задоволеності працею та підвищенням добробуту, а на організаційному рівні - підвищенню якості послуг, які надаються та ефективності використання коштів, що спрямовуються на заохочення працівників та оплату їх праці.

Директор Департаменту



Л.О.Грабович





ПРОФСПІЛКА ПРАЦІВНИКІВ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО  
 НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
 УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1. Тел. 371-62-07, т/ф 458-02-00. Р/рахунок № 26003300190052  
 ГУ по м.Києву та Київській обл. АТ "Ошадбанк". МФО 322669. СДРПОУ 22873579

20.06 2017р № 25/14

До Спеціалізованої вченої ради

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів кандидатської дисертації  
 аспіранта **Якименко Крістини Павлівни**  
 на тему «Формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України»

Система вищої освіти є одним із важливих секторів бюджетної сфери України, на яку сьогодні державою покладено важливе завдання не лише підготовки фахівців із сучасними компетенціями на запити економіки, а й продукування інновацій задля зростання конкурентоспроможності країни. Успішне вирішення окреслених завдань є можливим лише за умови формування у вищих навчальних закладах високопрофесійних та мотивованих викладацько-дослідницьких колективів, а також закріплення провідних науковців у системі національної вищої освіти. Отже, актуальною є розробка та запровадження у вищих гнучких систем матеріального стимулювання персоналу, орієнтованих на заохочення високих досягнень у освітній та науково-інноваційній сферах.

Дисертаційна робота Якименко К.П. «Формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України» містить пропозиції щодо запровадження в закладах вищої освіти системи стимулювання працівників з використанням коефіцієнту якості праці, що базується на щорічному рейтингуванні викладачів, наукових співробітників та підрозділів.

Практична значущість зазначених розробок дисертанта, що прийняті до використання при удосконаленні кадрової політики ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», зокрема при розробці проекту Колективного договору на 2017-2019 р., що полягає у їх позитивному впливі на мотиваційний потенціал компенсаційної системи, індивідуальні результати співробітників та колективні досягнення підрозділів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Голова профспілкової організації  
 к.е.н., доцент



Б.С. Стеценко

Продовження додатку А



**УКРАЇНА**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
 факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: rector@donnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070803

«24» 06 2018 № 1119/кв-ос/в. 1.3  
 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Якименко Крістини Павлівни на тему**  
**«Формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України»**,  
 поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за  
 спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці  
 соціальна економіка і політика

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та поведінкової економіки (до 01.09.2017 р. кафедри управління персоналом та економіки праці) Донецького національного університету Міністерства освіти і науки України за держбюджетними темами «Регулювання соціально-економічного розвитку України: людський вимір» (номер держреєстрації 0111U008157, 2011-2015 рр.), в рамках якої досліджено особливості реалізації функцій заробітної плати в кризових умовах; «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2017-2020 рр.), в рамках якої обґрунтовано теоретичні аспекти формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України.

Наукові результати, викладені у дисертаційній роботі використовуються також у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України при викладанні навчальних дисциплін «Мотивування персоналу» та «Управління оплатою праці».

Проректор з наукової роботи

Завідувач навчального відділу



І.В. Хаджинов

О.В. Євтухова

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

15. Якименко К. П. Система стимулів до праці: світовий досвід та можливість використання в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2014. – Т. 1. – С. 432–435.
16. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2016. – Випуск 4 (24). – С. 406–411.
17. Якименко К. П. Зарубежный опыт становления мотивационного механизма в государственных структурах / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Випуск 4 (04). – Ч. 2. – С. 55–59.
18. Якименко К. П. Оплата праці як базовий елемент компенсаційної системи в бюджетній сфері / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку. Сер. «Економіка». – Маріуполь, ДонДУУ, 2016. – Т. XVII, вип. 299. – С. 308–313.
19. Дороніна О. А. Теоретичні аспекти формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України / О. А. Дороніна, К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Держава та регіони – 2017. – № 2. – С. 57–61.
20. Остапченко К. П. Договірне регулювання компенсаційної системи в бюджетній сфері: стан та перспективи розвитку / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2018. – Випуск 3 (31). – С. 406–411.
21. Якименко К. П. Особливості реалізації функцій заробітної плати в кризових умовах / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Маріуполь, 2015. – Випуск 2 (12). – Том 3. – С. 191–197.
22. Дороніна О. Сучасні підходи щодо формування компенсаційного пакету для працівників бюджетних установ / О. Дороніна, К. Остапченко // Economic and Law Paradigm of Modern Society. – 2018. – Issue 3. – С. 14–20.
23. Якименко К. П. Современная система мотивации труда / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економічна теорія в умовах глобалізації економіки: Тези доповідей і виступів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Донецьк, 19–20 березня 2014 р.). – Донецьк : Юго-Восток, 2014. – С. 111–113 (0,2 д.а.).
24. Якименко К. П. Проблемы мотивации труда в Украине в условиях евроинтеграции / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Євроінтеграція економіки України: виклики та рішення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 20–21 лютого 2015 р.). – Дніпропетровськ, 2015. – С. 14–17 (0,2 д.а.).
25. Якименко К. П. Проблеми формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: Праці Сімнадцятої Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Вінниця, 4–6 грудня 2017 р.). – Том 3 / Ред. кол. Хаджинов І. В. (голова) та ін. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – С. 222–224 (0,2 д.а.).
26. Якименко К. П. Стан та проблеми оплати праці у бюджетній сфері України / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: Праці Вісімнадцятої Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Вінниця, 24–25 квітня 2018 р.). – Том 1. Ред. кол. Хаджинов І. В. (голова) та ін. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. – С. 350–352 (0,2 д.а.).



*Продовження додатку А*

27. Якименко К. П. Диференціація заробітної плати у бюджетній сфері як індикатор справедливості компенсаційної системи / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Модернізація економіки країни в контексті соціальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 1 вересня 2018 р.). – Львів : ЛЕФ, 2018. – С. 56–60 (0,2 д.а.).

28. Остапченко К. П. Заборгованість з виплати заробітної плати як наслідок недофінансування бюджетної сфери / К. П. Остапченко // Сучасні проблеми економіки: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 жовтня 2018 р.). – К. : НАУ, 2018. – С. 189–191 (0,2 д.а.).

**ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. «Економічна теорія в умовах глобалізації економіки» (м. Донецьк, 19-20 березня 2014 р.), виступ з доповіддю.

2. «Євроінтеграція економіки України: виклики та рішення» (м. Дніпропетровськ, 20–21 лютого 2015 р.), виступ з доповіддю.

3. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 19–21 квітня 2016 р.), виступ з доповіддю.

4. «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 4–6 грудня 2017 р.), виступ з доповіддю.

5. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 24–25 квітня 2018 р.), виступ з доповіддю.

6. «Модернізація економіки країни в контексті соціальних викликів» (м. Львів, 1 вересня 2018 р.), дистанційна участь.

7. «Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, 16 жовтня 2018 р.), дистанційна участь.

Додаток Б

**Регіональний вимір диференціації заробітної плати працівників,  
оплата яких фінансується за рахунок бюджетних коштів**

Таблиця Б.1

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, оплата яких  
фінансується за рахунок бюджетних коштів, по регіонах України у  
2016 році**

	Нараховано працівнику		
	грн	% до	
		середнього рівня по бюджетних установах	середньої заробітної плати штатних працівників регіону
<b>Україна</b>	<b>3 947</b>	<b>100,0</b>	<b>76,1</b>
Вінницька	3 475	88,1	83,0
Волинська	3 471	88,0	85,8
Дніпропетровська	3 974	100,7	78,3
Донецька	4 000	101,4	66,8
Житомирська	3 488	88,4	87,2
Закарпатська	3 730	94,5	86,8
Запорізька	4 007	101,5	78,9
Івано-Франківська	3 523	89,3	83,8
Київська	3 962	100,4	75,8
Кіровоградська	3 504	88,8	88,2
Луганська	4 158	105,4	89,7
Львівська	3 679	93,2	80,7
Миколаївська	3 658	92,7	74,8
Одеська	3 794	96,1	78,9
Полтавська	3 673	93,1	79,5
Рівненська	3 431	86,9	78,6
Сумська	3 489	88,4	84,5
Тернопільська	3 296	83,5	89,2
Харківська	3 775	95,7	84,9
Херсонська	3 617	91,6	89,4
Хмельницька	3 488	88,4	86,3
Черкаська	3 602	91,3	86,9
Чернівецька	3 703	93,8	96,7
Чернігівська	3 428	86,9	85,7
м. Київ	6 088	154,3	70,4

Таблиця Б.2

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, оплата яких  
фінансується за рахунок бюджетних коштів, по регіонах України у  
2017 році**

	Нараховано працівнику		
	грн	% до	
		середнього рівня по бюджетних установах	середньої заробітної плати штатних працівників регіону
<b>Україна</b>	6 013	100,0	84,6
Вінницька	5 437	90,4	88,8
Волинська	5 494	91,4	93,9
Дніпропетровська	5 984	99,5	86,2
Донецька	5 707	94,9	73,5
Житомирська	5 465	90,9	93,6
Закарпатська	5 813	96,7	91,5
Запорізька	6 046	100,5	88,1
Івано-Франківська	5 394	89,7	88,8
Київська	5 980	99,5	83,2
Кіровоградська	5 505	91,5	95,0
Луганська	6 490	107,9	110,7
Львівська	5 612	93,3	87,8
Миколаївська	5 560	92,5	82,9
Одеська	5 767	95,9	88,2
Полтавська	5 572	92,7	85,1
Рівненська	5 219	86,8	86,8
Сумська	5 456	90,7	91,8
Тернопільська	5 183	86,2	93,3
Харківська	5 772	96,0	92,4
Херсонська	5 672	94,3	97,1
Хмельницька	5 440	90,5	91,6
Черкаська	5 638	93,8	93,3
Чернівецька	5 641	93,8	100,3
Чернігівська	5 169	86,0	91,7
м.Київ	9 052	150,5	81,3

**Регіонально-галузевий вимір диференціації заробітної плати працівників,  
оплата яких фінансується за рахунок бюджетних коштів**

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників бюджетної сфери за видами економічної діяльності та по регіонах України у 2016 році, грн**

	Нараховано штатному працівнику													
	Україна	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Донецька	Житомирська	Закарпатська	Запорізька	Івано-Франківська	Київська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська
<b>Усього</b>	5 183	4 189	4 047	5 075	5 989	4 000	4 298	5 080	4 202	5 229	3 974	4 637	4 559	4 887
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5 953	4 860	5 016	5 823	5 955	4 840	5 248	5 571	5 387	5 124	5 041	5 560	5 928	5 032
Освіта	3 769	3 469	3 406	3 852	3 511	3 422	3 657	3 918	3 641	3 585	3 398	3 617	3 714	3 493
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги з них охорона здоров'я	3 400	2 957	3 021	3 663	3 569	3 043	3 165	3 549	3 112	3 307	3 123	3 949	2 963	3 278
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок з них	4 844	2 920	3 201	5 856	28	3 036	3 387	3 853	3 202	3 281	2 925	3 693	3 860	3 218
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	3 828	2 566	3 017	4 284	3 169	3 001	3 029	3 909	2 807	3 375	2 697	3 709	4 250	3 100
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	3 705	3 475	3 126	3 235	3 208	3 367	3 792	3 947	3 497	3 291	3 100	3 691	3 697	3 416

Нараховано штабному працівнику		Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Харківська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська	м.Київ
<b>Усього</b>		4 809	4 621	4 364	4 131	3 695	4 448	4 046	4 043	4 148	3 828	4 002	8 648
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування		5 378	5 487	4 854	5 533	5 105	5 662	4 829	5 020	5 527	5 566	4 994	9 717
Освіта		3 677	3 528	3 444	3 383	3 323	3 903	3 484	3 336	3 522	3 672	3 405	5 455
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		3 419	3 223	3 066	3 039	2 771	3 175	3 236	3 099	3 120	3 010	2 925	5 042
з них охорона здоров'я		3 414	3 267	3 086	3 108	2 806	3 204	3 248	3 141	3 177	2 996	2 971	4 997
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		3 835	2 887	3 234	3 585	2 539	3 207	2 704	3 157	3 344	3 034	2 760	5 910
з них													
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг		3 867	2 547	3 112	3 293	2 346	2 974	2 477	3 461	2 782	2 982	2 636	7 116
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури		3 653	3 154	3 544	2 929	2 634	3 499	3 145	3 037	3 602	3 003	3 471	5 279

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників бюджетної сфери за видами економічної діяльності та по регіонах України у 2017 році, грн**

	Нараховано штатному працівнику													
	Україна	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Донецька	Житомирська	Закарпатська	Запорізька	Івано-Франківська	Київська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська
<b>Усього</b>	<b>7 104</b>	<b>6 121</b>	<b>5 849</b>	<b>6 939</b>	<b>7 764</b>	<b>5 836</b>	<b>6 355</b>	<b>6 863</b>	<b>6 074</b>	<b>7 188</b>	<b>5 792</b>	<b>5 862</b>	<b>6 391</b>	<b>6 709</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	9 372	7 717	8 303	9 035	9 092	7 112	9 112	8 699	8 593	7 866	7 918	9 068	8 818	8 043
Освіта	5 857	5 520	5 462	5 844	5 413	5 638	5 709	6 006	5 684	5 675	5 504	5 707	5 780	5 496
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4 977	4 475	4 522	5 268	5 028	4 555	4 680	5 213	4 533	4 983	4 757	5 573	4 479	4 730
з них охорона здоров'я	5 023	4 519	4 606	5 330	5 034	4 587	4 678	5 283	4 544	5 085	4 837	5 792	4 468	4 818
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, з них:	6 608	4 366	4 611	5 691	4 310	4 715	5 061	5 673	4 663	4 919	4 353	4 980	5 774	4 660
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	5 774	4 001	4 455	5 825	4 706	4 727	4 643	5 709	4 176	4 907	4 057	4 765	6 578	4 603
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	5 464	4 623	4 368	4 577	4 808	4 737	5 554	6 183	5 075	4 819	4 416	5 245	5 190	4 879

	Нараховано штатному працівнику											
	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Харківська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська	м. Київ
<b>Усього</b>	<b>6 542</b>	<b>6 551</b>	<b>6 013</b>	<b>5 946</b>	<b>5 554</b>	<b>6 244</b>	<b>5 842</b>	<b>5 938</b>	<b>6 042</b>	<b>5 621</b>	<b>5 636</b>	<b>11 135</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	8 354	8 123	7 258	8 958	8 169	9 220	7 654	7 916	8 601	9 020	7 869	15 236
Освіта	5 663	5 639	5 483	5 321	5 376	5 930	5 596	5 371	5 486	5 617	5 460	7 991
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5 014	4 783	4 478	4 501	4 187	4 712	4 759	4 584	4 739	4 347	4 294	6 972
з них охорона здоров'я	5 028	4 818	4 497	4 564	4 209	4 755	4 795	4 629	4 837	4 349	4 372	6 923
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок,	5 677	4 427	4 458	4 954	3 585	5 051	4 093	4 572	4 590	4 788	4 180	9 355
з них діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	5 943	3 963	4 189	5 021	3 330	4 984	3 701	5 406	3 969	4 922	3 940	10 826
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	5 343	4 689	5 132	4 727	3 719	5 077	4 790	4 456	5 271	4 409	5 398	8 432

Додаток Д

## Структура фонду оплати праці працівників бюджетної сфери України у 2017 р.

	Фонд оплати праці, млн.грн	У тому числі, %						Нараховано за невідпрацьований час, % до фонду оплати праці	
		фонд основної заробітної		фонд додаткової заробітної плати		заохочувальні та компенсаційні			
		3	4	5	6	7	8		9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2013 рік</b>									
<b>Усього</b>	<b>398 269</b>	<b>61,91</b>	<b>33,38</b>	<b>35,6</b>	<b>31,7</b>	<b>4,71</b>	<b>45,4</b>	<b>4,6</b>	<b>9,1</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	26226	36,84	52,26	41	36,2	10,9	72,7	0,8	9,1
Освіта	53205	57,12	38,15	56,5	8,8	4,73	73,8	0,2	11,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	33939	61,65	33,62	57,5	10,6	4,73	77,7	0,9	9,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6922	66,70	29,15	47,5	21,4	4,15	75,1	1,3	8
<b>2016 рік</b>									
<b>Усього</b>	<b>489 328</b>	<b>58,77</b>	<b>35,77</b>	<b>30,3</b>	<b>38,2</b>	<b>5,46</b>	<b>39,2</b>	<b>3,8</b>	<b>8,5</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	33 098	38,07	51,05	38,0	42,9	10,88	80,9	0,5	8,8
Освіта	62 985	56,20	38,23	56,7	10,8	5,58	64,5	0,9	11,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	39 639	59,05	35,30	55,1	15,0	5,65	69,4	0,7	9,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9 007	60,03	35,52	34,1	40,9	4,45	68,4	0,2	7,9



## Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>2017 рік</b>								
<b>Усього</b>	<b>654 636</b>	<b>58,4</b>	<b>36,1</b>	<b>12,5</b>	<b>13,5</b>	<b>5,5</b>	<b>2,3</b>	<b>0,2</b>	<b>7,9</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	51 301	34,4	54,2	19,6	25,3	11,4	9,5	0,0	7,9
Освіта	96 922	54,1	40,3	24,8	4,1	5,6	3,4	0,0	10,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	56 813	56,3	38,0	22,2	5,3	5,7	3,6	0,0	8,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11 921	58,3	36,5	15,5	12,3	5,2	3,6	0,0	7,3

**Витрати організацій та установ на утримання робочої сили, які не відносяться до фонду оплати праці, за галузями бюджетної сфери у 2016-2017 рр.**

	Сума витрат		Середньо-облікова кількість штатних працівників <sup>1</sup> , тис. осіб	Сума витрат в середньому на одного штатного працівника <sup>1</sup> , грн
	млн. грн	у % до фонду оплати праці		
<b>2016 рік</b>				
<b>Усього</b>	<b>21 605,9</b>	<b>4,4</b>	<b>6 189,9</b>	<b>3 490</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	150,7	0,5	555,4	271
Освіта	297,6	0,5	760,3	391
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	145,8	0,4	698,6	209
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	84,6	0,9	83,4	1 014
<b>2017 рік</b>				
<b>Усього</b>	<b>25 574,5</b>	<b>3,9</b>	<b>6 183,2</b>	<b>4 136</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне	268,6	0,5	556,4	483
Освіта	206,5	0,2	816,0	253
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	208,6	0,4	703,4	297
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	115,0	1,0	78,7	1 461

<sup>1</sup> Працівники підприємств, на яких здійснювалися витрати на утримання робочої сили, які не відносяться до фонду оплати праці

**Розподіл працівників галузей бюджетної сфери за розмірами мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої колективним договором і галузевою угодою, станом на 31 грудня 2016 року**

	Кількість працівників, зайнятих на підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка (оклад) встановлена колективним договором			Кількість працівників, зайнятих на підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка (оклад) встановлена колективною угодою						
	усього, тис. осіб	% до облікової кількості штатних працівників	у тому числі розмір тарифної ставки (окладу), встановленої колективним договором, по відношенню до законодавчо встановленої мінімальної зарплати, %	усього, тис. осіб	% до облікової кількості штатних працівників	у тому числі розмір мінімальної тарифної ставки (окладу), встановленої колективною угодою, по відношенню до встановленої галузевою угодою, %				
							нижчий	відповідний	вищий	нижчий
<b>Усього</b>	<b>6 140,4</b>	<b>75,9</b>	<b>0,9</b>	<b>76,7</b>	<b>22,4</b>	<b>5 512,5</b>	<b>68,2</b>	<b>1,3</b>	<b>89,6</b>	<b>9,1</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	381,1	77,6	–	92,6	7,4	338,9	69,0	0,1	99,0	1,0
Освіта	1 334,5	90,3	–	99,4	0,6	1 265,0	85,6	–	99,4	0,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	927,9	90,8	–	98,8	1,2	844,5	82,6	0,0	99,4	0,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	117,0	74,1	–	96,0	4,0	107,2	67,9	0,1	98,2	1,7

**Розподіл працівників галузей бюджетної сфери за розмірами мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої колективним договором і галузевою угодою, станом на 31 грудня 2017 року**

	Кількість працівників, зайнятих на підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка (оклад) встановлена колективним договором				Кількість працівників, зайнятих на підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка (оклад) встановлена колективною угодою					
	Усього, тис. осіб	% до облікової кількості штатних працівників	нижчий	відповідний	вищий	Усього, тис. осіб	% до облікової кількості штатних працівників	нижчий	відповідний	
										вищий
<b>Усього</b>	<b>6 007,3</b>	<b>75,6</b>	<b>30,8</b>	<b>63,5</b>	<b>5,7</b>	<b>5 461,7</b>	<b>68,7</b>	<b>1,7</b>	<b>90,0</b>	<b>8,3</b>
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	389,8	79,1	26,3	71,5	2,2	339,5	68,9	1,0	97,1	1,9
Освіта	1 350,3	91,6	36,2	63,6	0,2	1 284,9	87,2	0,9	98,2	0,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	927,2	92,1	43,2	56,2	0,6	861,6	85,6	1,0	97,7	1,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	117,3	75,9	32,1	67,2	0,7	108,5	70,3	0,9	98,0	1,1