

Цимбалюк С. О.,
канд. екон. наук, доц.
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СУТНІСТЬ, ПРИРОДА ТА МОТИВАЦІЙНА РОЛЬ

У статті визначено сутність, мотиваційну роль, структуру, соціального пакета. Розглянуто співвідношення соціального пакета з компенсаційним пакетом і заробітною платою. Стаття містить основні підходи та вимоги щодо розроблення компенсаційного пакета.

В статье определена сущность, мотивационная роль и структура социального пакета. Рассмотрено соотношение социального пакета с компенсационным пакетом и заработной платой. Статья содержит основные подходы и требования к разработке социального пакета.

The essence of social package, its structure and motivational role have been determined in the article. The correlation social package with the compensation package and salary has been considered. The article contains the basic approaches and requirements to create of social package.

Ключові слова. Соціальний пакет, компенсаційний пакет, заробітна плата, винагорода, мотивація, бренд роботодавця.

Ключевые слова. Социальный пакет, компенсационный пакет, заработная плата, вознаграждение, мотивация, бренд работодателя.

Key words. Social package, compensation package, salary, reward, motivation, brand of employer.

Вступ. Чимало фахівців з управління персоналом зазначають, що незважаючи на надлишок на ринку праці представників окремих категорій і професійних груп, відчувається дефіцит компетентних, талановитих працівників, які володіють новітніми бізнес-технологіями. Причому це стосується представників різних функціональних сфер, різних секторів економіки та видів економічної діяльності. Для того, щоб залучити таких фахівців, а потім і утримати на підприємстві, очевидно що однієї заробітної плати (зокрема вище середньоринкового значення), і навіть перспектив кар'єрного зростання, недостатньо.

На сьогодні усе більше керівників підприємств переконуються в тому, що заробітна плата не формує належної мотивації та лояльності працівників, й зрештою не закріплює їх на підприємстві. Мотиваційний ефект від підвищення посадового окладу (тарифної ставки) чи установлення певних надбавок і доплат має короткостроковий характер, оскільки працівники швидко звикають до встановленого рівня заробітної плати. Окремі фахівці вважають, що період впливу підвищення заробітної плати на мотивацію працівників залежно від різних чинників може становити від одного до восьми місяців [1, с. 165]. А постійне підвищення заробітної плати може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства та його фінансовій стійкості, що зрештою може призвести до банкрутства.

Рішення про вибір кандидатом підприємства й надалі узгодження власних кар'єрних планів зі стратегією його розвитку залежить від багатьох внутрішніх (індивідуальних) і зовнішніх (організаційних) чинників. З-поміж зовнішніх чинників дедалі частіше основну роль відіграють імідж підприємства та бренд робо-

тодавця. Останній визначає його привабливість для кандидатів і найманих працівників. Чи не найважливішу роль у формуванні позитивного бренду роботодавця відіграють ставлення роботодавця та керівників до власних співробітників, турбота про них, розроблення особистісно-орієнтованої соціальної політики, зокрема надання соціальних гарантій, благ і винагород, створення у працівників відчуття комфорту, а відтак формування належності до підприємства та бажання зробити свій внесок у його розвиток, досягнення організаційних цілей.

Для характеристики сукупності соціальних виплат, благ, винагород, гарантій і послуг, які надає роботодавець власним співробітникам, на практиці та в науковій і професійній літературі останнім часом отримав поширення термін **«соціальний пакет»**.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти щодо визначення сутності соціального пакета, його структури, підходів до формування та значення для посилення мотивації працівників, висвітлені в працях російських і українських вчених і практиків: І. Алієва, А. Беляєва, Е. Ветлужських, Н. Горелова, І. Новак та ін. [2—5]. Чимало публікацій можна прочитати в мережі Інтернет.

Не зважаючи на посилення інтересу і науковців, і практиків до терміну «соціальний пакет», його природа та сутність, мотиваційний потенціал, співвідношення з іншими категоріями, що характеризують винагороди та блага, залишаються малодослідженими. Понятійний апарат щодо різних винагород і благ, котрі отримує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції на підприємстві, неконкретний і суперечливий. Більшість праць і публікацій, зокрема електронних ресурсів, присвячених питанням соціального пакета, мають еkleктичний, поверховий характер.

Насамперед треба зазначити, що *відсутня єдність вчених і практиків щодо визначення терміну «соціальний пакет»*. Часто автори не розмежовують поняття «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет», використовуючи їх як синоніми. Не досліджено співвідношення і відмінності між поняттями «компенсаційний пакет», «заробітна плата» і «соціальний пакет».

Постановка завдання. Метою роботи є визначення природи та сутності соціального пакета, співвідношення його з компенсаційним пакетом і заробітною платою та формулювання основних підходів і вимог щодо розроблення соціального пакета на підприємстві.

Результати дослідження. Поширенням серед науковців і фахівців з управління персоналом є визначення соціального пакета як блага у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір основної заробітної плати. Як зазначає І. Новак, з погляду трудового законодавства матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета можуть розглядатися як елементи заробітної плати, що належать до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат [5, с. 6].

Таке визначення, на наш погляд, не відображає сутності та природи соціального пакета. У такому формулюванні до соціального пакета належать винагороди, які надає роботодавець понад основну заробітну плату. Але крім основної заробітної плати¹ роботодавець може виплачувати працівникам низку винагород, природа яких має переважно економічний характер, аніж соціальний²: премії, що мають систематичний характер, доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових

¹ До основної заробітної плати належить посадовий оклад, тарифна ставка, оклад, гонорар, відсоткові або комісійні виплати, які в системі оплати праці розглядаються як основна її складова (див. Інструкцію зі статистики заробітної плати, затверджену наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5).

² Такі винагороди мають різне призначення, приміром стимулювання різних аспектів роботи, диференціації доходів залежно від різних чинників, компенсація відхилень у змісті чи умовах праці тощо.

окладів, відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу) та ін.

У наведеному вище визначенні, на нашу думку, бракує підкреслення соціальної природи винагород, що належать до соціального пакета.

Крім того автор (як і більшість інших авторів) для позначення благ, що формують соціальний пакет, вживає термін «пільги». У чинному КЗпП України термін «пільги» стосовно найманих працівників використовується, зокрема статтею 9—1 визначено, що підприємства, установи, організації в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть установлювати додаткові порівняно із законодавством трудові та соціально-побутові *пільги* для працівників.

Разом з тим ні в Законі України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР, ні в Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженій наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5 (далі — Інструкція № 5) термін «пільги» стосовно жодної складової заробітної плати найманих працівників не використовується.

З цього можна зробити два висновки. Перший — цей термін може застосовуватися щодо винагород (виплат), які не належать до фонду оплати праці (структури заробітної плати). Не зважаючи на те, що більшість винагород, що формують соціальний пакет, не належить до заробітної плати, про що йтиметься далі, частина винагород згідно з чинним законодавством є заробітною платою. Другий висновок — термін «пільги» не може застосовуватися щодо найманих працівників.

З огляду на суперечливість першого висновку, ми схилиємося до другого, й вважаємо, що термін «пільги» доречно застосовувати щодо соціально вразливих категорій населення (пенсіонерів, інвалідів, постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи та ін.), а не найманих працівників. Хоча для окремих з них, насамперед тих, які потребують додаткових соціальних благ, цей термін теж може застосовуватися (приміром, неповнолітніх, вагітних жінок, жінок, котрі мають дітей віком до трьох років, та ін.).

Окремі фахівці визначають соціальний пакет як виплати та блага, які надає роботодавець понад заробітну плату [3, с. 140—149; 6]. На нашу думку, такий підхід теж неправильний, оскільки перелік винагород, які надає роботодавець найманим працівникам, крім заробітної плати, досить широкий, і частина з них не має соціального характеру. Наприклад, премії, бонуси, які виплачуються з прибутку, доходу за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями).

Крім того, якщо звернутися до Інструкції № 5, то до заробітної плати, зокрема інших заохочувальних і компенсаційних виплат, належить частина виплат і винагород соціального характеру (у грошовій і натуральній формах): матеріальна допомога, оплата або дотації на харчування, утримання дітей працівників у дошкільних закладах, надання проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, путівок на лікування та відпочинок, передплата на газети та журнали та ін.

Існує також протилежна точка зору, згідно з якою соціальний пакет є системою пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, які надає компанія співробітникам як одну зі складових заробітної плати або ж бонусів до неї [7]. На наш погляд, розглядати соціальний пакет як складову заробітної плати, тим паче як бонус, методологічно невірно, оскільки більшість виплат соціального характеру не належать до заробітної плати.

Співвідношення структури заробітної плати та соціального пакета наведено на рис. 1.

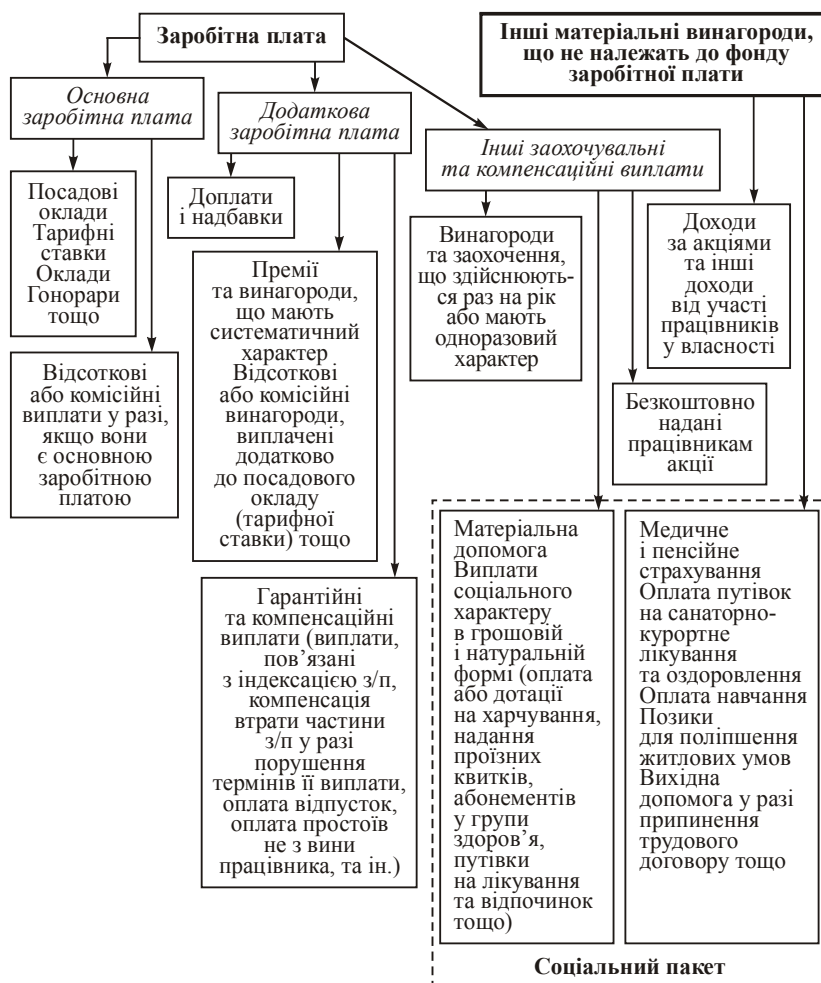


Рис. 1. Співвідношення структури заробітної плати та соціального пакета

Окремі автори соціальний пакет ототожнюють із компенсаційним [6]. Проте більшість учених і фахівців розмежовують зазначені поняття, хоча відсутня єдність у їхніх поглядах щодо співвідношення компенсаційного і соціального пакетів. Наприклад, І. Новак використовує таке поняття, як «компенсаційний соціальний пакет», виокремлює його разом з конкурентним соціальним пакетом в складі мотиваційного. Останній своєю чергою разом із базовим формує соціальний пакет [5, с. 7]. Згідно з цим підходом компенсаційний є складовою соціального пакета. Такий підхід ґрунтується на визначенні компенсаційного пакета у вузькому, традиційному значенні, згідно з яким останній є набором компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

Така точка зору діаметрально протилежна підходам більшості вчених і фахівців до розгляду сутності та структури компенсаційного пакета, згідно з якими у структурі компенсаційного пакета виділяється соціальна його складова.

Досліджуючи природу соціального пакета, треба взяти до уваги таке.

По-перше, соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета.

По-друге, соціальний пакет формують винагороди (виплати, заохочення, блага, гарантії, компенсації тощо) соціального характеру, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета.

По-третє, за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть різнитися:

— компенсувати витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків та функцій: оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо;

— сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності працівників: медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення, оплата харчування, путівок на лікування, абонементів у групи здоров'я тощо;

— заохочувати до професійного зростання: оплата навчання, передплата на газети та журнали та ін.

По-четверте, соціальний пакет є однією з основних характеристик, що формує бренд роботодавця та його привабливість на ринку праці, виплати та винагороди, що формують соціальний пакет, мають створювати конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

По-п'яте, відсутній тісний зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, та кількістю і якістю праці¹. Фактично соціальний пакет отримують працівники лише за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

Надання працівникам соціальних виплат і заохочень дає змогу роботодавцю досягати таких цілей:

— сформуванню позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;

— залучити і закріпити компетентних працівників;

— поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;

— поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;

— підвищити якісні параметри людського капіталу;

— зміцнити лояльність працівників до підприємства, знизити плинність;

— оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;

— поліпшити соціально-психологічний клімат;

— зменшити кількість конфліктів, судових позовів, тощо.

Треба також зазначити, що *відсутня єдність з-поміж вчених і практиків щодо структури та переліку виплат, котрі формують соціальний пакет*. Одні автори вважають, що соціальний пакет складається лише з винагород добровільного (необов'язкового) характеру [1, с. 165; 2, с. 257; 8, с. 74; 9]. Інші автори до соціального пакета відносять, окрім останніх, також виплати і блага, передбачені законодавством [5, с. 7].

З-поміж основних складових соціального пакета окремі вчені та практики виокремлюють такі пункти, як виплата у повному розмірі належної працівникові заробітної плати, офіційна заробітна плата (відсутність виплат у конвертах), надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, угодою, оплата лікарняних, надання відпустки, передбаченої законодавством, тощо.

Очевидно, що такі складові соціального пакета могли з'явитися лише в умовах низького рівня розвитку соціально-трудова відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу, в країні, де порушення трудового законодавства вважається нормою, а дотримання його основних положень — конкурентною перевагою. На нашу думку, роботодавці, котрі роблять акцент на подібних складових соціального пакета, взагалі ризикують своєю репутацією (брендом) роботодавця.

¹ Набір соціальних виплат і благ може диференціюватися залежно від категорії персоналу, рівня ієрархії посади, яку обіймає працівник, в структурі управління, грейду (кваліфікаційної групи), до якого належить посада (робоче місце), компетентності працівника та його результатів праці тощо.

На наш погляд, акцентувати увагу на тому, що до соціального пакета належать виплати обов'язкового (передбачені законодавством) та добровільного характеру чи, лише добровільного, не варто. *Питання щодо включення до соціального пакета норм і гарантій, передбачених законодавством, взагалі не має обговорюватися, а тим паче розглядатися як конкурентна перевага.* Передбачені законодавством виплати (прикладом, оплата відпустки або грошова компенсація у разі її невикористання, оплата днів тимчасової непрацездатності тощо) роботодавець має здійснювати обов'язково.

З огляду на це, треба зазначити, що компенсаційний пакет є сукупністю усіх виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору [10, с. 4—5]. Як ми вже зазначали, соціальний пакет є складовою компенсаційного (якщо останній розглядати в широкому розумінні), тому обов'язкові виплати, що мають соціальний характер, з огляду на своє (соціальне) призначення належать до соціального пакета. Якщо стверджувати, що такі виплати не належать до соціального пакета, то тоді до якої частини компенсаційного пакета вони будуть належати?

Оскільки кожен роботодавець їх має здійснювати, а тому й включати до соціального пакета, то вони не можуть розглядатися як конкурентна перевага, що вирізняє роботодавця з-поміж інших, і має сприяти залученню й утриманню на підприємстві компетентних фахівців.

Треба взяти до уваги також підхід, згідно з яким соціальний пакет включає заробітну плату та додаткові соціальні пільги та гарантії [11, с. 218]. Такий підхід, на нашу думку, взагалі суперечить природі соціального пакета з огляду на вище викладені нами положення й швидше характеризує структуру компенсаційного пакета чи трудових доходів найманих працівників.

Розглядаючи *місце соціального пакета в системі мотивації персоналу*, треба зазначити, що *основна тенденція в розвитку мотиваційної політики провідних компаній полягає у збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах.* Конкурентна соціальна політика вказує на те, що керівництво не лише прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню і збагаченню людського капіталу.

Щодо вітчизняних підприємств, то *відсутність соціального пакета* на більшості з них негативно впливає на мотивацію працівників. За результатами опитування, проведеного міжнародним кадровим порталом hh.ua серед своїх користувачів, лише 38 % українців отримують соціальні пакети на роботі. 16 % респондентів зазначили, що в їхніх компаніях соціальні виплати та заохочення надаються лише керівникам вищого рівня управління. Найчастіше компанії включають в соціальні пакети: оплату мобільного зв'язку (44 %), медичне страхування (32 %), оплату транспортних послуг (17 %), харчування (15 %) та відпочинку (15 %).

Ідеальний соціальний пакет, якому віддають перевагу більшість найманих працівників, що взяли участь в опитуванні, відрізняється від реального. Найбільший відсоток респондентів віддає перевагу таким складовим соціального пакета: медичному страхуванню (85 %), страхуванню життя (63 %), оплаті навчання (60 %), страхуванню від нещасного випадку (58 %), оплаті мобільного зв'язку (58 %), відпочинку (48 %), харчування (47 %), транспортних послуг (46 %), програмам пільгового кредитування в банках (45 %), оплаті спортивних занять (25 %).

Частина вітчизняних роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Разом з тим під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів бі-

льшості найманих працівників взагалі відсутня соціальна складова, що безумовно негативно впливає на взаємовідносини між найманими працівниками та роботодавцями. У зв'язку з цим важливим напрямом трансформації системи мотивації персоналу є *збільшення частки соціальних виплат і заохочень в структурі компенсаційного пакета*.

Перелік виплат соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, та зобов'язання роботодавця щодо їх надання має бути закріплено в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі та положенні про оплату праці. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

Під час проектування соціального пакета потрібно обов'язково враховувати пріоритетні різні чинники, насамперед потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід *за результатами анкетування працівників*. Включати до соціального пакета варто ті виплати та блага, в отриманні яких заінтересовані більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а відтак і мотивації персоналу.

Розробляти соціальний пакет потрібно також з *урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп*. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці найманим працівникам в різних сферах бізнесу, можна отримати з оглядів заробітних плат, публікацій у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошень про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах з працевлаштування тощо.

Під час проектування соціального пакета необхідно обрати найбільш доцільний підхід до його формування. Розрізняють такі основні *підходи до формування соціального пакета*.

1. Установлення *однакового набору соціальних виплат і заохочень* усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкуренції, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення. Наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо.

2. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до ієрархічної структури підприємства*. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхньої компетентності, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

3. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до грейдів*. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів.

4. Формування соціальних виплат і заохочень *за принципом «кафетерію»*. За цим підходом складається кілька пакетів (наборів) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який максимально б відповідав їхнім потребам та інтересам. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.

5. Формування соціальних виплат і заохочень *за принципом «шведського столу»*. За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума.

6. *Монетаризація (грошова компенсація)*. За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Багато працівників може віддати перевагу такому підходу. Разом з тим фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець дійсно піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того витрати на корпоративні програми, наприклад, на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

Висновки. Для формування позитивного бренду роботодавця, залучення та утримання компетентних працівників на підприємстві, крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець має запропонувати винагороди соціального характеру. Для розроблення конкурентного соціального пакета роботодавці та керівники мають дотримуватись основних вимог щодо його проектування.

У теоретико-методологічному плані дослідження мають розвиватися в напрямі подальшого з'ясування природи понять «соціальний пакет» та «компенсаційний пакет», причин їх виникнення, мотиваційної ролі, співвідношення з такими поняттями, як «заробітна плата», «доходи», «трудові доходи», «винагорода» та ін.

Дискусійним і недослідженим залишається також питання щодо віднесення до соціального, і навіть компенсаційного пакета, нематеріальних винагород, таких, приміром, як збагачення змістовності праці, визнання та повага, участь в управлінні, створення зручних режимів праці та відпочинку, комфортних умов праці, тощо.

У практичному плані надалі дослідження мають бути спрямовані на конкретизацію вимог та розроблення основних положень щодо проектування соціального пакета відповідно до сучасних соціально-економічних умов, вироблення рекомендацій щодо узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців щодо структури соціального пакета, розміру та порядку виплати окремих його складових тощо.

Література

1. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. — М. : Генезис, 2005.
2. Алиев И. М. Политика доходов и заработной платы : Учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
3. Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев — М. : Дело и Сервис, 2009.
4. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.

5. *Новак. І.* Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / *І. Новак.* // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2.
6. *Тяжельникова Е.* Социальный пакет / *Е. Тяжельникова.* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=15098
7. *Винокурова Е.* Мотивация персонала: Социальный пакет как новая степень эволюции российских компаний / *Е. Винокурова.* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.top-personnel.com/press_h30/gubrica_h59/
8. *Пылаев А.* Социальный пакет в системе вознаграждения работников как инструмент функционирования институтов рынка труда / *А. Пылаев.* // Управление персоналом. — 2007. — № 18 (172).
9. *Стожок Л. Г.* Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності / *Л. Г. Стожок.* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc
10. *Цимбалюк С.* Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / *С. Цимбалюк* // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 1.
11. *Швец Л.* Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві / *Л. Швец, П. Попович.* // Економічний аналіз. — 2010. — Випуск 5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/shvets.pdf
12. Опрос: работодатель обязан заботиться! [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://planetahr.hh.ua/research/rabotodatel-obyazan-zabotitsya.html>

Стаття надійшла до редакції 12.05.2011 р.

УДК 330.111.4

Калина А. В.,
канд. екон. наук, доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В умовах розвитку ринкових відносин важлива роль відводиться людському капіталу, як основному чиннику розвитку виробництва. Від того, як буде побудована модель управління всіма видами капіталів, значною мірою буде залежати ефективність інноваційних систем, незалежно від того, на якому рівні передбачено їх дію.

В условиях развития рыночных отношений важная роль отводится человеческому капиталу, как основному фактору развития производства. От того, как будет построена модель управления всеми видами капиталов, в значительной степени будет зависеть эффективность инновационных систем, независимо от того, на каком уровне предусмотрено их действие.

With the development of market relations play an important role to human capital as major factors of production development. On how to construct a model of managing all types of capital, will largely depend on the efficiency of innovation systems, no matter at what level provided by their action.

Ключові слова. Ефективність, інновації, інноваційна система, розвиток, людський капітал, оцінка ефективності.

Ключевые слова. Эффективность, инновации, инновационная система, развитие, человеческий капитал, оценка эффективности.

Key words. Efficiency, innovation, innovation system, development, human capital, performance evaluation.