

Висновки. Погляди вчених, зокрема вчених-трудоуників, мають бути звернені передусім у майбутнє, чого насправді часто не відбувається. Так, один із всесвітньо відомих засновників сучасної теорії управління Пітер Друкер у праці, що побачила світ у середині 1990-х років, наголошує на тому, що «...наступне століття вже настало... Ми все ще не знаємо відповідей, нам зрозумілі лише запитання... Нинішні реалії відрізняються від тих, які все ще привертають увагу політиків, учених, бізнесменів і профспілкових діячів і яким усе ще присвячуються книжки»¹. Через майже два десятиліття можемо лише підтвердити побоювання П. Друкера і констатувати, що люди сучасної свідомості продовжують часто ігнорувати нинішні реалії і пропонують рецепти розвитку для умов, коріння яких залишились у минулому.

Запрошуємо потенційних читачів намагатися мислити щодо майбутнього соціально-трудоувої сфери яскраво і сміливо, виявляти його риси у тенденціях, що зароджуються. Цей спільний пошук може стати основою реальних програм стійкого соціального розвитку, подолання існуючих гіпертрофованих асиметрій у царині економічного і соціального розвитку.

Переконалими, що досягти стійкої динаміки розвитку соціально-трудоувої сфери не можливо без переформатизації існуючого економічного мислення, без іншого бачення джерел та ієрархії чинників суспільного розвитку, усвідомлення діалектики соціального і економічного поступу. І така переформатизація стосується багатьох членів соціуму, включаючи й політичну еліту. Іншими словами, щоб жити інакше, досягати якісно нового рівня соціального буття, необхідно навчитися мислити інакше.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2012 р.

УДК 331.5

Петюх В.М.,

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

Юрчук Л.Л.,

магістр,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ НЕДОСТАТНІХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЕКОНОМІСТА З ПРАЦІ

Охарактеризовано здібності, якими має володіти економіст з праці, визначено набір знань та вмінь економіста з праці, сформульовано принципи визначення необхідних компетенцій, розглянуто основні елементи аналізу трудових процесів економіста з праці, побудовано дерево одного з процесів, оцінено фактичні витрати часу на його виконання, визначено види компетенцій, необхідних для виконання трудових процесів у сфері економіки праці.

Охарактеризованы способности, которыми должен владеть экономист по труду, определенно набор знаний и умений экономиста по труду, сформулированы принципы определения необходимых компетенций, рассмотрены основные элементы анализа трудовых процессов экономиста по труду, построено дерево одного из процессов, оценены фактические расходы времени на его выполнение, определенно виды компетенций, необходимых для выполнения трудовых процессов в сфере экономики труда.

We characterize the ability, that an economics of labor should possess, particularly the knowledge and skills for labor economist, formulated the principles for determining the necessary competencies, the main elements of the analysis of labor processes economist for

¹ Друкер П. Ф. Новые реальности / Питер Ф. Друкер. — М. : Бук Чембер Интернэшнл, 1994. — С. 7.

labor, built a tree of processes, assessed the actual cost of time for its implementation, particularly types of competencies needed to perform the work processes in the field of labor economics.

Ключові слова. Компетенції, компетентність, здібності, принципи, модель компетенцій, трудовий процес, матриця відповідальності, види компетенцій.

Ключевые слова. Компетенции, компетентность, способности, принципы, модель компетенций, трудовой процесс, матрица ответственности, виды компетенций.

Keywords. Competencies, competence, abilities, principles, model of competence, the labor process, the matrix of responsibility, types of competencies.

Вступ. В умовах ринкової економіки, що пов'язані з посиленням конкурентної боротьби, виникає необхідність пошуку підприємствами таких конкурентних переваг, які б забезпечили стабільне положення на ринку і дозволили досягти успіху в своїй діяльності. Одним із дієвих шляхів вирішення цих завдань є удосконалення окремих аспектів управління персоналом. Зокрема, ефективності праці можна досягти за рахунок реалізації унікальних індивідуальних здатностей працівників, зокрема, їх знань, умінь, навичок, особистісних властивостей, що виявляються в їх організаційній поведінці. Таким чином, необхідно проводити оцінку компетенцій працівників, які дозволяють досягати поставлених цілей підприємства, створювати необхідні умови для реалізації потенціалу працівників і створювати програми розвитку персоналу, які будуть сприяти удосконаленню існуючих і формуванню відсутніх, але необхідних організації компетенцій працівників. На нашу думку, щоб досягти вирішення поставлених питань, необхідно розробляти та впроваджувати моделі компетенцій працівників на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із фундаментальними дослідженнями управління людськими ресурсами і компетенцією персоналу, знайшли своє відображення в роботах зарубіжних учених економістів: Грехем Х., Беннет Р., Уїддет С., Холліфорд С., Вільямс Р., Робінс С., Джексон Т., Маршин Н., Десслер Г., Спенсер Л., Спенсер М., Корнеліус Н., Міллс Р. та ін. Також багато публікацій по компетенціям з'явилося останнім часом в Україні в професійних журналах з управління персоналом: Звонко В., Ільїна О., Сисоєв І., Подгорная А., Курдес Н., Улесов А.

Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, що мають престижні дипломи, які прекрасно пройшли відбіркові тести, часто досить неефективно виконують свою роботу? На основі чого можна спрогнозувати ефективне виконання роботи працівником?

Після багаторічних досліджень психологи зробили наступний висновок: ні досвід роботи, ні дипломи, ні рекомендації колег насправді не можуть гарантувати, що співробітник буде досить добре виконувати ту чи іншу роботу. Виявилося, що можливість найбільш точно спрогнозувати якість виконання роботи працівником, дають його компетенції.

Постановка завдання. Метою даної статті є розроблення методичних підходів щодо визначення недостатніх компетенцій економістів з праці.

Результати дослідження. Проведені нами дослідження показали, що певні питання, які стосуються трактування понять «компетенції» і «компетентність», визначення складових даних понять, залишаються суперечливими, а питання формування моделі компетенцій персоналу, особливо економістів з праці, є недостатньо розробленими. Відповідно складним виявляється і процес визначення недостатніх компетенцій у кожного фахівця.

Враховуючи значну кількість визначень і поглядів щодо компетенцій, узагальнимо і уточнимо дане поняття. На нашу думку, компетенція — особистісна поведінкова характеристика, яка виражає здатність людини ефективно виконувати професійну діяльність, або синергетичний ефект використання елементів трудового потенціалу особис-

тості, який полягає в оволодінні стандартними способами виконання професійних дій. Компетентність — характеристика професіоналізму людини, яка володіє сукупністю необхідних компетенцій для ефективного виконання професійної діяльності.

Компетенції мають відповідати певним принципам, зокрема, вони мають бути вичерпними, дискретними, сфокусованими, доступними, конгруентними, сучасними.

Дійсно, перелік компетенцій економіста з праці має перекривати всі важливі робочі моменти. Що ж стосується дискретності, то кожна компетенція має стосуватись певного виду діяльності, який легко може бути відділений від інших видів. У випадку, коли компетенції перекриваються, важче точно оцінювати роботу такого працівника.

Сфокусованість означає, що кожна компетенція економіста з праці має бути чітко визначена, і не потрібно з допомогою неї прагнути охопити занадто багато.

Також кожна компетенція економіста з праці має бути доступно сформульована, аби її можна було використати універсально. Варто вживати загальноприйняті терміни, бо застосування корпоративного сленгу може бути неоднаково трактуватися менеджерами, навіть, у самій компанії.

Конгруентність компетенції проявляється в достатньому рівні укріплення організаційної культури і посиленні довгострокових цілей. Абстрактні компетенції не принесуть користі ні самому економісту з праці, ні компанії.

На наш погляд визначення недостатніх компетенцій у конкретного фахівця, зокрема економіста з праці, можливе за наявності в організації моделі компетенцій. Порівняння моделі з переліком наявних у конкретного фахівця компетенцій дає можливість визначити, які з них потребують посилення або й опанування.

Таким чином, мета, поставлена в даній статті, вимагає розгляду двох питань: формування моделі компетенцій і визначення й кількісна оцінка наявних компетенцій у відповідних фахівців.

Розглянемо тепер етапи формування моделі компетенцій:

I. Проведення аналізу роботи тієї посади, для якої розроблятиметься модель компетенцій. Аналіз роботи (job analysis) — це процедура визначення специфіки і характеру роботи, що включає опис робочої діяльності, норми продуктивності, структуру робочого процесу, взаємодії, умови роботи, необхідність використання технічних засобів. Аналіз роботи дозволяє чітко визначити вимоги до знань, навиків і умінь співробітника, що посідає дану посаду. На даному етапі встановлюються основні операції і процеси діяльності;

II. Обробка, аналіз і зіставлення отриманих даних з бізнес-стратегією компанії. Необхідно звести всю отриману інформацію воедино, після чого провести зважений, всебічний аналіз роботи, що виконується співробітником. При співвідношенні результатів проведеного дослідження зі стратегічними цілями компанії визначається роль і місце даної посади в бізнес-процесах, ступінь впливу на загальний результат компанії, потенційні перспективи і погрози;

III. Складання опису роботи (документ, у якому міститься інформація про те, що реально робить співробітник, який виконує дану роботу, як він це робить і в яких умовах робота виконується), що включає:

— набір кваліфікаційних характеристик — освіта, досвід роботи, спеціальні знання і навички, якими повинен володіти «ідеальний співробітник», що посідає цю посаду;

— особові характеристики людини, його здібності до виконання конкретних функцій, типів поведінки і соціальних ролей.

Всі позначені характеристики ранжуються по їх важливості і значущості для даної посади;

IV. розробка моделі компетенцій, з обов'язковим описом кожної компетенції, а також визначенням позитивних і негативних поведінкових індикаторів.

Моделі компетенцій можна розробити, скориставшись словником компетенцій, розробленим Л.М. Спенсером й С.М. Спенсером [4, с. 17]. Цей словник вміщує опис двадцяти компетенцій і відповідних індикаторів поведінки, об'єднаних на основі базового наміру працівника в шість кластерів. У цьому випадку, компетенції та їхні поведінкові індикатори, які доцільно включити в модель можуть бути обрані в ході проведення групової експертизи.

Недолік цієї пропозиції пов'язаний з тим, що словник являє собою компетенції в загальній формі, він розроблений для широкого спектру робіт, безвідносно до того, до якого виду діяльності (функції, бізнес-процесу) останні належать.

На нашу думку, цього недоліку можна уникнути, скориставшись узагальненими моделями компетенцій працівників, які приймають участь у певних видах діяльності (бізнес-процесах), тобто виконують відповідні функції (обіймають відповідні посади). Це дозволяє суттєво скоротити обсяги інформації, яка надається експертам, обмеживши її описом тільки тих компетенцій, які визначають (у більший чи менший мірі) ефективність виконання робіт саме того виду діяльності (функції), для якого формується модель.

У нашій статті при формуванні моделі компетенцій економіста з праці основна увага буде приділена особистісним, менеджерським, загально-професійним і професійним компетенціям.

Як і кожен професіонал, економіст з праці має набір компетенцій, які формують його компетентність. Тобто, компетенція економіста з праці продовжує його компетентність, бо реалізує навички, знання та досвід цього спеціаліста через поведінку, особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності компанії.

Визначимо, що саме має вміти та знати економіст з праці.

Економіст з праці має самостійно виконувати переважно діагностичні професійні й соціально-виробничі завдання, розробляти програми зростання продуктивності праці, розраховувати фонди заробітної плати і чисельності працівників, розробляти положення про преміювання працівників, у разі потреби виконувати окремі функції інженера з організації та нормування праці тощо.

Професійна діяльність економіста з праці на підприємстві пов'язана з виконанням низки складних відповідальних виробничих функцій: аналітичної, організаційної, контрольної, інформаційної, навчально-методичної і науково-дослідницької. Висуваються досить високі вимоги до рівня компетентності економіста з праці, а саме до його знань, досвіду практичної роботи.

Економіст з праці повинен знати порядок розроблення перспективних і річних планів з праці та заробітної плати, продуктивності праці, соціального розвитку колективу, кошторисів використання фондів економічного стимулювання. Для того, щоб спроектувати основну та додаткову заробітну плату, знати перспективи розвитку галузі підприємства та особливості його діяльності. Економісту з праці необхідно знати відповідні випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, щоб здійснювати тарифікацію робіт і робітників і встановлювати посадові оклади, доплати, надбавки та коефіцієнти до заробітної плати. Також йому необхідно знати та вміти використовувати методи обліку і аналізу показників з праці і заробітної плати; основи технології виробництва; можливості застосування обчислювальної техніки для здійснення розрахунків та обліку показників з праці та заробітної плати, правила її експлуатації; трудове законодавство.

Отже, серед трудових процесів, виконуваних економістом з праці, найважливішими, на нашу думку, є:

- проектування основної заробітної плати;
- організація додаткової заробітної плати;

- розробка проектів планів з праці;
- планування та аналіз фонду заробітної плати працівників;
- розробка програми зростання продуктивності праці;
- складання штатних розписів;
- підготовка колективного договору тощо.

В межах проведення 1-го етапу формування моделі компетенцій розглянемо складові елементи діагностики (аналізу) зазначених трудових процесів:

1) визначення складу та послідовності виконання трудових процесів за окремими операціями (при цьому кожна з них оцінюється з погляду її необхідності та раціональності виконання);

2) подання структури трудового процесу в графічній формі;

3) проведення класифікації витрат часу та елементів трудового процесу;

4) оцінка фактичних витрат часу при виконанні трудового процесу;

5) аналіз виробничих можливостей виконання кожної операції трудового процесу з мінімальними затратами за умови використання обладнання та інструментів, наявності раціональної системи обслуговування [3, с. 457].

Кожен процес можна поділити на певну кількість підпроцесів, які виконує економіст з праці, а підпроцеси — на трудові операції. Проведемо детальний аналіз тих процесів і операцій, що виконує економіст з праці.

Далі побудуємо дерево одного із зазначених трудових процесів, наприклад, процес проектування основної заробітної плати (рис. 1):



Рис.1. Дерево процесу проектування основної заробітної плати

Далі, на прикладі одного з підприємств виробництва санітарної кераміки, оцінимо фактичні затрати часу при виконанні трудового процесу проектування основної заробітної плати. При цьому розглянемо і порівняємо час, що витрачається

недосвідченим економістом з праці та час, що витрачається досвідченим економістом з праці щодо таких підпроцесів:

1) встановлення тарифної ставки (табл. 1):

Таблиця 1

ТРУДОВИЙ ПІДПРОЦЕС — ВСТАНОВЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СТАВКИ

Час, що витрачається недосвідченим економістом з праці, хв.	Час, що витрачається досвідченим економістом з праці, хв.	Опис підпроцесу
30	20	Встановлення місячної тарифної ставки робітнику першого розряду
150	120	Проектування величини тарифної ставки
30	30	Встановлення тарифної ставки робітникам
45	40	Встановлення місячних тарифних ставок
35	30	Встановлення годинних тарифних ставок
290	240	Всього

2) розробка тарифної сітки (табл. 2):

Таблиця 2

ТРУДОВИЙ ПІДПРОЦЕС — РОЗРОБКА ТАРИФНОЇ СІТКИ

Час, що витрачається недосвідченим економістом з праці, хв.	Час, що витрачається досвідченим економістом з праці, хв.	Опис підпроцесу
50	40	Розрахунок тарифних коефіцієнтів
25	25	Встановлення діапазонів тарифних коефіцієнтів та порогу відчутності
50	45	Оцінка складності праці
130	120	Визначення відповідності кваліфікації робітників рівню складності виконуваних робіт
50	30	Визначення кількості розрядів тарифної сітки
35	20	Розрахунок тарифної ставки
40	30	Проведення аналізу тарифних сіток
380	310	Всього

3) розробка схеми посадових окладів (табл. 3):

Таблиця 3

ТРУДОВИЙ ПІДПРОЦЕС — РОЗРОБКА СХЕМИ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ

Час, що витрачається недосвідченим економістом з праці, хв.	Час, що витрачається досвідченим економістом з праці, хв.	Опис підпроцесу
70	70	Визначення основних чинників диференціації посадових окладів
60	50	Визначення основних видів робіт, які передбачає проектування схеми посадових окладів
50	50	Розташування посад в ієрархічному порядку
45	45	Ранжування посад
75	70	Встановлення міжкваліфікаційних співвідношень
180	145	Всього

Отже, проаналізувавши всі три підпроцеси, можна сказати, що у кожному з них недосвідченим економістом з праці витрачається відповідно часу на 50 хв., 70 хв. та 35 хвилин більше ніж досвідченим.

Тепер розподілимо відповідальність працівників за підпроцеси, побудувавши матрицю розподілу відповідальності (табл. 4) за типами ролей у трудовому процесі на зазначеному підприємстві:

- В. — відповідальний;
- У. — учасник процесу;
- Вик. — виконавець;
- К. — контролює процес;
- Р. — приймає рішення в процесі;
- Е. — консультує в процесі;
- П. — приймає і затверджує результати процесу;
- З. — зайвий в процесі;
- Н. — невідома роль в процесі;
- А. — аутсорсинг-партнер процесу

Таблиця 4

МАТРИЦЯ РОЗПОДІЛУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ПІДПРОЦЕСИ

№ п/п	Організаційна структура					
	Трудові процеси	Генеральний директор	Директор з персоналу	Начальник ВОПЗП	Економіст з праці 1 кат.	Економіст з праці 2 кат.
I	Проектування основної заробітної плати	П., У.	К., Р., В., У.	У., К., Р., Е.	У., Е.	У.
1.	Встановлення тарифної ставки	П.	К., Р.	В.	Е.	У.
1.1.	Встановлення місячної тарифної ставки робітнику першого розряду				Е.	Вик
1.2.	Проектування величини тарифної ставки				Е.	Вик
1.3.	Встановлення тарифної ставки робітникам					Вик
1.4.	Встановлення місячних тарифних ставок					Вик
1.5.	Встановлення годинних тарифних ставок					Вик
2.	Розроблення тарифної сітки	П.	К., Р.	В., Е.	Вик	З.
2.1.	Розрахунок тарифних коефіцієнтів				Вик	
2.2.	Встановлення діапазонів тарифних коефіцієнтів та порогу відчутності				Вик	
2.3.	Оцінка складності праці			Е.	Вик	
2.4.	Визначення відповідності кваліфікації робітників рівню складності виконуваних робіт				Вик	
2.5.	Визначення кількості розрядів тарифної сітки				Вик	
2.6.	Розрахунок тарифної ставки			Е.	Вик	
2.7.	Проведення аналізу тарифних сіток				Вик	
3.	Розроблення схеми посадових окладів	П.	В., К., Р.	Е., У.	Вик	
3.1.	Визначення основних чинників диференціації посадових окладів				Вик	
3.2.	Визначення основних видів робіт, які передбачає проектування схеми посадових окладів				Вик	
3.3.	Розташування посад в ієрархічному порядку					Вик
3.4.	Ранжування посад					Вик
3.5.	Встановлення міжкваліфікаційних співвідношень					Вик

Підсумком аналізу трудових процесів стало визначення диспропорції між часом, який витрачає досвідчений працівник на реалізацію проекту та аналогічним часом недосвідченого економіста з праці. Таким чином, брак досвіду у молодих економістів з праці негативно позначається на якості трудових процесів підприємства. Це пояснюється тим, що працівники багато часу витрачають на те, щоб порадитися з більш досвідченими колегами, та підтвердити свою упевненість у тому, що вони правильно діють.

Далі, для підприємства проведемо оцінювання рівня розвитку груп компетенцій економіста з праці 1-шої категорії на основі його кваліфікаційних характеристик професій працівників, аналізу робіт, його посадової інструкції, положення про структурний підрозділ. Загальний перелік груп компетенцій економіста з праці та їх оцінювання в балах від 1 до 5 наведено у табл. 5.

Таблиця 5

**ОЦІНКА КЕРІВНИКОМ ВІДДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ
ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ЕКОНОМІСТА З ПРАЦІ**

Компетенції	Рівень розвитку компетенцій економіста з праці 1 категорії (в балах)				
	1	2	3	4	5
Група особистісних компетенцій:					
Мотивація				+	
Орієнтація на досягнення					+
Незалежність			+		
Стратегічна орієнтація			+		
Прийняття рішень				+	
Делегування повноважень			+		
Лідерські якості				+	
Група менеджерських компетенцій:					
Організаційна компетенція					+
Фінансовий менеджмент			+		
Маркетингова компетенція		+			
Управління змінами			+		
Проектний менеджмент				+	
Група загально-професійних компетенцій:					
Стратегічне мислення				+	
Орієнтація на клієнта			+		
Емоційний інтелект			+		
Орієнтація на результат				+	
Інноваційне мислення				+	
Комунікативна компетенція					+
Інформаційна компетенція					+
Група професійних компетенцій:					
Розробка програми зростання продуктивності праці				+	
Розрахунок фонду заробітної плати і чисельності працюючих					+
Проектування основної і додаткової заробітної плати					+
Проведення аналізу заробітної плати				+	
Складання штатного розпису				+	
Розробка положення про преміювання працівників			+		
Ведення обліку показників з праці і заробітної плати					+
Складання статистичної звітності з праці					+

З табл. 5 видно, що дуже мало компетенцій розвинено на найвищому рівні. Розрив між необхідним і реальним рівнем компетенцій достатньо великий, що свідчить про необхідність прийняття рішень щодо їх розвитку та визначення заходів щодо підвищення компетентності економіста з праці.

Висновки. Компетентність — це певний набір компетенцій, які мають відповідати вище переліченим принципам. Використання моделі компетенцій дає можливість вирішувати проблему дефіциту кваліфікованого персоналу, удосконалювати мотиваційні системи, зміцнювати свої лідерських позиції на ринку, розвивати організацію загалом. Брак досвіду у молодих економістів з праці негативно позначається на якості трудових процесів підприємства, що призводить до великих втрат часу. Для того, щоб уникнути цих втрат, необхідно аналізувати документи, що регламентують діяльність економіста з праці, а також проводити аналіз його компетенцій.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2004. — 824 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 695 с.
3. Колот А.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко. — К.: КНЕУ, 2009. — 711 с.
4. Спенсер Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. — М.: ГИППО, 2010. — 384 с.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2012 р.

УДК 330.565.012.23

Пищуліна О.М.,

канд. соц. наук, старш. наук. співроб.,
завідувач відділу соціальної політики,

Національний інститут стратегічних досліджень
при Президентіві України

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕРЕРОЗПОДІЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

У статті аналізуються переваги та недоліки двох видів соціальних трансфертів: грошових і натуральних. Розглянуто проблему вибору між грошовими та натуральними трансфертами з точки зору вигід і втрат для суспільства та економіки. Виокремлено завдання розбудови сталої системи соціальних трансфертів в Україні.

В статье анализируются преимущества и недостатки двух видов социальных трансфертов: денежных и натуральных. Рассмотрена проблема выбора между денежными и натуральными с точки зрения выгод и потерь для общества и экономики. Очерчены задания трансформации системы социальных трансфертов в Украине.

The article outlines the implementation of conditional cash and an in-kind transfer programs, the main obstacles and failed for this programs and task for the social transfers transformation in Ukraine.

Ключові слова. Грошові та натуральні соціальні трансферти, перерозподільча політика.

Ключевые слова. Денежные и натуральные социальные трансферты, перераспределительная политика.

Keywords. In-kind transfer, cash transfer programme, distribution policy.