

Цимбалюк С.О., д.е.н., доцент,
професор кафедри управління персоналом
та економіки праці

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні засади формування компенсаційної стратегії.

На основі дослідження поняття «стратегія» встановлено, що сутність і зміст цього терміна еволюціонували разом із розвитком управлінської науки та змінами в зовнішніх і внутрішніх умовах ведення бізнесу. На підставі узагальнення поглядів різних авторів на сутність і зміст стратегії виокремлено основні підходи до тлумачення цього поняття. Зроблено порівняльний аналіз між підходами до тлумачення різними авторами понять «політика» та «стратегія». Встановлено, що стратегія є мікроекономічною категорією, її розробляють підприємства для досягнення певних цілей. Стратегія насамперед орієнтована на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг на ринку. З урахуванням змісту поняття «стратегія» та специфіки поняття «компенсація» сформульовано концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «компенсаційна стратегія».

Ключові слова: компенсація, винагорода, стратегія, компенсаційна стратегія, компенсаційна політика.

Цимбалюк С.А. Теоретико-методологические основы формирования компенсационной стратегии.

На основе исследования понятия «стратегия» установлено, что сущность и содержание этого термина эволюционировали вместе с развитием управленческой науки и изменениями во внешних и внутренних условиях ведения бизнеса. На основании обобщения взглядов различных авторов на сущность и содержание стратегии выделены основные подходы к толкованию этого понятия. Сделан сравнительный анализ между подходами к толкованию разными авторами понятий «политика» и «стратегия». Установлено, что стратегия является микроэкономической категорией, ее разрабатывают предприятия для достижения определенных целей. Стратегия прежде всего ориентирована на внешнюю среду деятельности предприятия, в частности на создание и реализацию устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. С учетом содержания понятия «стратегия» и специфики понятия «компенсация» сформулированы концептуальные положения, раскрывающие содержание понятия «компенсационная стратегия».

Ключевые слова: компенсация, вознаграждение, стратегия, компенсационная стратегия, компенсационная политика.

Tymbaliuk S.O. Theoretical and methodological principles of formation of compensation strategy.

On the basis of analysis of the concept of “strategy” it has been found out that the essence and content of it evolved together with the development of management science and changes in external and internal conditions of business. Based on the generalization of the views of various authors on the essence and content of the strategy it has been distinguished the main approaches to the interpretation of this concept. Comparative analysis of the approaches of various authors to the interpretation of the concepts “politics” and “strategy” has been conducted. It has been established that the strategy is a microeconomic category, it is developed by enterprises in order to achieve certain goals. The strategy mainly focuses on the external environment of the enterprise, in particular on the creation and implementation of sustainable competitive advantages on the market. Taking into account the content of the concept “strategy” and the specifics of the concept “compensation”, it has been formulated the conceptual provisions, which reveal the content of the concept “compensation strategy”.

Key words: compensation, reward, strategy, compensation strategy, compensation policy.

Постановка проблеми. Практика господарювання свідчить, що традиційні підходи до винагородження за працю не здатні узгодити інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, залучати й закріплювати компетентних працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку. За таких умов усе більшої актуальності набуває зміна стратегії та

політики винагородження через зміщення акцентів із виконання зобов'язань і надання гарантій відповідно до трудового законодавства на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти, посилення індивідуалізації винагород і надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою, розміром виплат і благ компенсаційних пакетів. Це, своєю чергою, потребує імплементації основних положень

компенсаційного менеджменту у вітчизняну теорію та практику розподільних відносин і розроблення нової моделі соціально-трудових відносин у сфері винагороди за працю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Західні дослідники компенсаційного менеджменту та сукупної винагороди приділяють значну увагу питанням стратегії винагороди. Серед науковців, які досліджували питання стратегії, зокрема стратегії винагороди (компенсацій, доходів): І. Ансофф [7], М. Армстронг [8], Д. Балкін [11], Л. Гомес-Мехія [11], К. Ендрюс [6], Дж. Мілкович [3], Г. Мінцберг [14; 15], Дж. Ньюман [3], М. Портер [16], А. Чандлер [9], В. Ф'юерер [10], М. Хемел [12].

Окрім українські вчені в галузі стратегічного управління, зокрема стратегічного управління персоналом, досліджують питання стратегічного управління винагородою. З-поміж таких учених варто виокремити праці І. Петрової [4]. Стратегію у сфері винагороди розглядають переважно як складник загальної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Водночас дослідники теорії розподільних відносин, компенсацій, трудових доходів, оплати праці не приділяють уваги питанням стратегії винагороди (компенсацій), не співвідносять дефініції понять «стратегія винагороди (компенсацій)» та «компенсаційна політика», не розкривають їх природу, сутність і взаємовплив. Серед авторів, які робили спроби дослідити питання компенсаційної стратегії та політики, немає однастайності в поглядах щодо співвідношення понять «стратегія винагороди (компенсацій)» та «компенсаційна політика». Більше того, використання терміна «стратегія» поряд із терміном «політика» в економічній науці, зокрема в теорії розподільних відносин, часто призводить до того, що ці поняття підміняють одне одного.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення концептуальних засад, що розкривають сутність поняття «компенсаційна стратегія», визначення взаємозв'язку з компенсаційною політикою та опрацювання теоретико-методологічних засад формування компенсаційної стратегії.

Виклад основних результатів. Для з'ясування сутності поняття «компенсаційна стратегія»¹ доцільно дослідити природу терміна «стратегія». Поняття «стратегія», як і більшість наукових понять, має різні тлумачення. При цьому сутність і зміст цього терміна еволюціонували разом із розвитком управлінської науки та змінами в умовах (зовнішніх і внутрішніх) ведення бізнесу. Наукові дослідження стратегії підприємства беруть свій початок із 60-х років ХХ ст. Основоположниками стратегічного управління прийнято вважати

А. Чандлера [9], представників Гарвардської школи бізнесу [13] та І. Ансоффа [7].

А. Чандлер, досліджуючи взаємовпливи організаційної структури підприємства та його стратегії, останню розглядає як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [9, с. 15–16].

Згідно з позицією К. Ендрюса, корпоративна стратегія є сукупністю рішень, що визначають і розкривають завдання та цілі фірми, задають її основну політику та плани реалізації поставлених цілей, окреслюють коло напрямів діяльності, економічні та організаційні особливості тієї моделі фірми, якою вона прагне стати, а також виявляють характер економічних і неекономічних результатів, яких вона може досягти для своїх акціонерів, працівників, клієнтів і населення [6].

Погляди А. Чандлера та К. Ендрюса на стратегію підприємства дослідники стратегічного управління відносять до школи проектування у зв'язку з ототожненням формулювання стратегії з процесом її концептуалізації.

Паралельно зі становленням школи проектування в теорії стратегічного управління відбувався розвиток школи планування. Засновником цієї школи вважають І. Ансоффа, наукові положення якого ґрунтувалися на розумінні стратегії як процесу планування. На думку вченого, принцип довгострокового планування не відповідав реаліям неперервних змін у продуктах і попиту. Натомість він запропонував ідеологію стратегічного планування: рухатися від аналізу майбутнього до теперішнього. Відповідно, стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с. 27]. Однак суттєвими недоліками системи стратегічного планування І. Ансоффа та його послідовників є надто висока формалізованість, складність і відірваність від розуміння реальних конкурентних переваг.

Як альтернативу теорії стратегічного планування Г. Мінцберг розробив теорію «спонтанної стратегії» [14]. Вчений зазначає, що стратегія загалом і реалізована стратегія зокрема буде розглядатися як модель у потоці рішень. Іншими словами, коли послідовність рішень у певній сфері демонструє усталеність у часі, стратегія розглядатиметься як сформована [14, с. 935]. Г. Мінцберг стверджував, що спонтанні стратегії можуть бути не менш успішні, ніж ті, що є результатом формалізованого планування. Він чітко розмежував планування та стратегію [15]. Згідно з позицією автора, планування є формалізованою системою кодифікації, уточненням та операціоналізацією тих стратегій, які компанія вже має, а стратегія – «спонтанно» виробленою моделлю поведінки фірми або її продуманою перспективою. Г. Мінцберг стверджував, що стратегію не можна спланувати. Вчений розкрив три фундаментальні помилки стратегічного планування: можливість наперед визначити майбутнє,

¹ Оскільки терміни «компенсацій» та «винагороди» щодо системи соціально-трудових відносин є синонімами й оскільки більшість західних дослідників віддають перевагу поняттю «стратегія винагород», останню будемо вживати як тотожну терміну «стратегія компенсацій» («компенсаційна стратегія»).

відокремлення планування від розроблення стратегії та можливості всеосяжної формалізації [15, с. 221].

Деякі науковці основне завдання стратегії вбачають у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг. Таку позицію поділяє відомий дослідник конкурентної стратегії М. Портер. Він визначає стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [16].

Сучасні дослідники менеджменту та стратегічного управління мають відмінні погляди на сутність поняття «стратегія». Наведемо найпоширеніші серед науковців і дослідників тлумачення цього поняття:

– детальний усебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей [2, с. 257];

– генеральна програма розвитку організації, що визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення та розподілу ресурсів і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей, а також найбільшою мірою відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу [5, с. 20];

– основний напрям руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища за допомогою створення та реалізації стійких конкурентних переваг [4, с. 27].

І. Петрова виокремлює два основних методологічних підходи до визначення змісту стратегії: «Перший представляє стратегію як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення ясних довгострокових цілей <...> Згідно з іншим підходом, стратегія розкривається як якісно визначений напрям розвитку організації у межах певної сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, що сукупно дає змогу організації реалізувати свою мету» [4, с. 27].

На підставі узагальнення розглянутих поглядів авторів на сутність і зміст стратегії можна виокре-

мити основні підходи до тлумачення цього поняття: 1) процес визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій та розподіл ресурсів; 2) сукупність рішень, які визначають і розкривають завдання та цілі підприємства, диктують основну політику й плани реалізації поставлених цілей, окреслюють напрями діяльності; 3) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності; 4) спонтанно вироблена модель поведінки підприємства або її продумана перспектива; 5) спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони; 6) детальний усебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей; 7) генеральна програма розвитку організації; 8) основний напрям руху до майбутнього образу компанії за допомогою створення та реалізації стійких конкурентних переваг в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища.

Проведемо паралелі між підходами до тлумачення різними авторами понять «політика» та «стратегія» (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, за окремими підходами тлумачення понять «політика» та «стратегія» дещо збігаються та накладаються одне на одного.

Підходи до тлумачення поняття «стратегія», що не збігаються (не перетинаються) з дефініціями поняття «політика»: процес визначення цілей; детальний план; програма розвитку організації; напрям руху.

Підтримуючи позицію Г. Мінцберга щодо розмежування понять «планування» та «стратегія», а також його твердження щодо того, що стратегію не можна спланувати, для дальшого дослідження та з'ясування сутності поняття «компенсаційна стратегія» залишимо такі підходи: 1) процес визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироб-

Таблиця 1

Порівняння підходів до тлумачення різними авторами понять «політика» та «стратегія»

Підходи до тлумачення різними авторами поняття «політика»	Підходи до тлумачення різними авторами поняття «стратегія»
діяльність	–
поведінка	модель поведінки
наука	–
мистецтво	–
характер, спосіб дій	спосіб реакції
взаємовідносини	–
керівництво для дій і прийняття рішень	правила для прийняття рішень
сукупність засобів (інструментів) і методів (технік)	–
процес прийняття рішень	сукупність рішень
–	процес визначення цілей
–	детальний план
–	програма розвитку організації
–	напрямок руху

Джерело: складено автором

лення програми дій та розподіл ресурсів; 2) програма розвитку організації, що визначає пріоритетність завдань, способи залучення й розподілу ресурсів, послідовність кроків щодо досягнення організаційних цілей відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) основний напрям руху до майбутнього образу підприємства за допомогою створення та реалізації стійких конкурентних переваг.

З проведеного нами дослідження сутності та змісту поняття «стратегія» зробимо кілька важливих висновків для подальшого з'ясування сутності поняття «компенсаційна стратегія».

По-перше, термін «стратегія» є неоднозначним і багатоаспектним.

По-друге, стратегія є мікроекономічною категорією, її розробляють підприємства для досягнення певних цілей. Незважаючи на те що стратегія в певній сфері може розроблятися і на державному, територіальному (регіональному), галузевому рівнях, практично між стратегією держави (галузі, регіону) та стратегією конкретного підприємства немає тісного взаємозв'язку. Разом із тим, будучи чинником зовнішнього середовища, стратегія держави може певним чином вплинути на стратегію певного підприємства.

По-третє, стратегію можна розглядати як: основний вектор руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку; програму розвитку організації, що охоплює пріоритетні цілі, завдання, напрями діяльності, способи залучення й розподілу ресурсів, послідовність кроків щодо досягнення організаційних цілей відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; процес розроблення та реалізації цієї програми.

По-четверте, стратегія насамперед орієнтована на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг на ринку. При цьому під час вироблення стратегії керівництво враховує свої сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище). Крім того,

у жодному разі стратегія підприємства не має негативно позначатися на внутрішньому середовищі, насамперед на працівниках. Хоча не виключений варіант й оптимізації підприємством своїх витрат, зокрема через зменшення чисельності персоналу, оптимізацію витрат, скорочення окремих виплат і винагород (необов'язкового характеру) для досягнення стійких конкурентних переваг.

По-п'яте, стратегія не є жорстко регламентованим, усталеним і детермінованим набором завдань, способів, напрямів, дій щодо досягнення пріоритетних цілей. Однією з основних характеристик стратегії має бути її гнучкість. Це означає, що стратегія є набором завдань, способів, напрямів, дій, який може змінюватися залежно від ситуації, детермінованій змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Щодо дефініції поняття «компенсаційна стратегія» («стратегія винагороди»), то підходи різних авторів наведено в табл. 2.

Концептуально М. Армстронг зводить стратегію до напрямів проектування та розроблення програм винагородження персоналу (табл. 2). Така позиція не відповідає практично жодному підходу до тлумачення поняття «стратегія» (табл. 1). Не можемо погодитися, що мотиваційні програми мають забезпечувати лише винагородження виконання, оскільки винагорода, що її одержує працівник, має враховувати не тільки результати праці, а й складність обов'язків (функцій), рівень кваліфікації, компетентність працівника (унікальність), цінність посади тощо. Більше того, виходячи зі зроблених нами висновків із дослідження сутності поняття «стратегія», остання орієнтована на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг, тому стратегія винагороди (компенсацій) має забезпечувати підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку, у тому числі на ринку праці, тобто винагорода (пакет компенсацій) має бути конкурентною.

Таблиця 2

Підходи різних авторів щодо тлумачення поняття «компенсаційна стратегія» («стратегія винагороди»)

Автор	Тлумачення поняття «компенсаційна стратегія» («стратегія винагороди»)
М. Армстронг	Специфічні напрями для організації щодо проектування та розроблення програм, які забезпечуватимуть винагородження виконання, що сприятиме досягненню організаційних бізнес-цілей [8, с. 232]
Л. Гомес-Мехія, Д. Балкін	Виважене використання системи оплати як важливого інтеграційного механізму, за допомогою якого зусилля різних підрозділів та індивідів спрямовуються на досягнення стратегічних організаційних цілей [11]
Дж. Мілкович, Дж. Ньюман	Складається з п'яти рішень: завдання, вирівнювання, конкурентоспроможність, внесок та управління [3, с. 68]
В. Ф'юерер	Специфічний напрям конструювання в компанії своєї індивідуальної програми винагороди [10]
М. Хемел	Організаційний план щодо того, які приймаються компенсаційні рішення стосовно видів та розмірів виплат відповідно до інтересів працівників, організаційної місії та конкурентної позиції на ринку [12, с. 3]

Джерело: складено автором

Варто взяти до уваги й те, що М. Армстронг наголошує на тому, що програма винагородження має сприяти досягненню бізнес-цілей. З одного боку, із цим важко не погоджуватися. З іншого боку, управління персоналом, зокрема винагородження персоналу, – це специфічна сфера, специфічна функція. Специфічність пов'язана насамперед зі специфікою об'єкта, яким є працівник, окремий колектив, персонал загалом. Кожен працівник, колектив мають свої потреби, інтереси, цілі. А отже, система винагороди не може ігнорувати потреби, інтереси й цілі найманих працівників. Стратегія винагороди має також сприяти задоволенню працівниками своїх потреб і досягненню ними пріоритетних цілей. Оскільки організаційні цілі, які фактично є цілями власників, роботодавців, керівників підприємства, й особисті цілі працівників можуть не збігатися, стратегія винагороди має сприяти узгодженню корпоративних цілей і особистих цілей працівників для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства як на товарному ринку (ринку послуг), так і на ринку праці.

З визначенням Л. Гомес-Мехіа та Д. Балкіна (табл. 2) також не можемо цілком погодитися, оскільки компенсаційну стратегію не можна зводити лише до процесу використання системи оплати праці. Стратегію варто трактувати (концептуально) як програму розвитку організації та як процес розроблення та реалізації цієї програми. Фактично процес використання системи оплати праці є лише процесом реалізації стратегії.

Не можна також цілком погодитися й підтримати твердження Л. Гомес-Мехіа та Д. Балкіна про те, що за допомогою системи оплати праці зусилля різних підрозділів та індивідів спрямовуються на досягнення стратегічних організаційних цілей. Ще раз варто наголосити на тому, що компенсаційна стратегія має сприяти досягненню не тільки стратегічних організаційних цілей, а й особистих цілей працівників та задоволенню їхніх потреб і, що важливо, збалансуванню організаційних та особистих цілей.

У цьому контексті варто зазначити, що таке збалансування (організаційних і особистих цілей) можливе лише за умов надання розширеного пакета компенсацій, включення до нього інноваційних форм, зокрема виплат, винагород і заохочень за програмами участі в прибутку та акціонерному капіталі, які зацікавлюють працівників не тільки в належному виконанні своїх обов'язків, поліпшенні індивідуальних результатів праці, а й у досягненні організаційних цілей, створюють у працівників відчуття причетності до справ підприємства, формують лояльність і відданість підприємству.

Складники компенсаційної стратегії, виокремлені Дж. Мілковичем і Дж. Ньюман, наведено в табл. 2. Хоча автори й виокремили важливі напрями вироблення компенсаційної стратегії, вони не розкрили ні сутності, ні змісту цього поняття.

Визначення стратегії винагороди В. Ф'юерером (табл. 2) відповідає одному з підходів до розкриття сутності поняття «стратегія» (табл. 1). Разом із тим таке трактування, на нашу думку, є однобічним і дещо спрощеним. Якщо трактувати стратегію як напрям, то одним напрямом компенсаційна стратегія не обмежується, особливо якщо розглядати структуру сукупної винагороди (пакета компенсацій) з погляду наповнення, призначення та мотиваційної ролі кожної виплати та заохочення. Крім того, варто ще раз зазначити, що стратегія не є усталеним і детермінованим набором завдань, способів, напрямів, дій, важливою характеристикою є її гнучкість. Автори також не акцентують увагу на орієнтації стратегії винагороди (компенсацій) на зовнішнє середовище.

Трактування компенсаційної стратегії М. Хемел (табл. 2) корелює з підходом до визначення стратегії як комплексного довгострокового (чи детального всебічного) плану. Проте, як ми зауважували, поняття «планування» та «стратегія» не є тотожними. Тому не можемо погодитися з позицією М. Хемел щодо визначення компенсаційної стратегії як організаційного плану. Разом із тим цілком підтримуємо погляди автора щодо врахування інтересів працівників, організаційної місії та конкурентної позиції на ринку під час розроблення та реалізації стратегії.

Ураховуючи зміст поняття «стратегія» та специфіку понять «компенсації» та «система компенсацій», сформулюємо *концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «компенсаційна стратегія»*.

По-перше, компенсаційна стратегія є мікроекономічною категорією; її розробляють підприємства для досягнення певних цілей. Стратегія у сфері трудових доходів населення (забезпечення якості трудового життя, реалізації концепції гідної праці тощо) може розроблятися також на національному, територіальному (регіональному) й галузевому рівнях. Проте зв'язку між стратегією держави (галузі, регіону) та компенсаційною стратегією конкретного підприємства практично немає. Стратегія держави, приміром у сфері трудових доходів, як чинник зовнішнього середовища в частині можливостей або загроз може певною мірою вплинути на компенсаційну стратегію підприємства. Разом із тим на компенсаційну стратегію підприємства більшою мірою впливають інші чинники зовнішнього середовища: компенсаційна стратегія підприємств-конкурентів, кон'юнктура ринку праці, зокрема дефіцит чи надлишок представників певних категорій і професійних груп.

По-друге, основною метою компенсаційної стратегії є створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на товарному ринку (ринку послуг), так і на ринку праці. Крім того, компенсаційна стратегія має сприяти досягненню та збалансуванню (узгодженню) особистих цілей працівників і організаційних цілей, зокрема цілей власників.

По-третє, з огляду на основну мету компенсаційної стратегії, остання орієнтована більшою мірою на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг, аніж на внутрішнє. Разом із тим під час розроблення стратегії суб'єкти (власники, уповноважені ними органи, керівники вищого рівня управління) враховують сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища.

По-четверте, інтегруючи виокремлені нами підходи до з'ясування поняття «компенсаційна стратегія», сформулюємо його визначення. Компенсаційна стратегія є:

– основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг);

– програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення компенсаційного пакета відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, способи розподілу одержаного доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу з метою збалансування особистих цілей працівників і цілей підприємства для створення та реалізації стійких конкурентних переваг підприємства;

– процесом розроблення програми (визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства у сфері компенсацій, вироблення дій, процедур і способів конструювання та наповнення компенсаційного пакета відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих і організаційних цілей та потреб, способів розподілу одержаного доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу) та її реалізації з метою створення та здобуття стійких конкурентних переваг підприємства.

По-п'яте, компенсаційну стратегію на підприємстві зазвичай не регламентують, хоча певні пріоритети підприємства у сфері конструювання й наповнення компенсаційного пакета та надання найманим працівникам відображають у нормативних документах підприємства.

По-шосте, однією з основних характеристик компенсаційної стратегії є її гнучкість, тобто компенсаційна стратегія як програма може змінюватися

залежно від ситуації, детермінованої насамперед змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема в домінуючих потребах та інтересах працівників, цілях і фінансових можливостях підприємства, компенсаційній стратегії підприємств-конкурентів, кон'юнктурі ринку праці.

Незважаючи на важливість такої характеристики, як «гнучкість» щодо компенсаційної стратегії, треба пам'ятати про певні законодавчі й мотиваційні обмеження. Згідно зі ст. 97 КЗпП України, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами. У зв'язку із цим будь-які зміни в компенсаційній стратегії не мають погіршувати матеріального стану працівників. З іншого боку, такі нововведення (у бік погіршення) знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників, можуть спричинити звільнення працівників, що негативно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг) у разі звільнення компетентних працівників, а також на ринку праці, що унеможливитиме залучення потрібних підприємству працівників.

Висновки. Компенсаційна стратегія є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку, програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, а також процесом розроблення цієї програми та її реалізації для створення та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства.

Оскільки компенсаційна стратегія реалізується в процесі діяльності різних суб'єктів управління через певні засоби, інструменти, методи й процедури (які можуть відображатися у певних правилах, нормах, положеннях, інструкціях тощо), то з цього можна зробити висновок, що компенсаційна стратегія може реалізовуватися через компенсаційну політику.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на надання практичних рекомендацій щодо розроблення компенсаційної стратегії, її узгодження зі стратегією розвитку підприємства, адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 704 с.
3. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. Москва: Вершина, 2005. 760 с.
4. Петрова І. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації. Україна: аспекти праці. 2011. № 1. С. 25–30.
5. Чернышев М.А., Солдатова И.Ю., Бортник Е.М. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 506 с.
6. Andrews K.R. The Concept of corporate strategy. Homewood, IL: Richard D Irwin, 1971.
7. Ansoff H.I. Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.

8. Armstrong M. Strategic human resource management: a guide to action. London: Kogan Page, 2000. 276 p.
9. Chandler A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, MA, 1962. 480 p.
10. Fuehrer V. Total reward strategy: a prescription for organizational survival. Compensation & Benefits Review. 1994. № 26(1). P. 44–53.
11. Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. Compensation, organizational strategy, and firm performance. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., College Division, 1992. 423 p.
12. Hamel M.C. Compensation guide. A Manual on Compensation Practice and Theory. 2008. March. URL: http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf (accessed: 06.02.2018).
13. Learned E.A., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business policy: texts and cases. Homewood, IL: Richard D Irwin, 1965.
14. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. Management Science. 1978 Vol. 24. № 9. P. 934–948.
15. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press, 1994. 458 p.
16. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998. 397 p.