

О.Є. СОЛОВЙОВА, О.В. СОЛОВЙОВ

*Харківська національна академія міського господарства, Україна***ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ
ДИРЕКТОРІВ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ
АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

Розглянуто різноманітні підходи до визначення економічної ефективності впровадження системи винагороди директорів виконавчого органу. Запропоновано методика виміру економічної ефективності впровадження системи винагороди директорів за концепцією економічного прибутку (EVA — Economic Value Added) за показниками: абсолютної економічної ефективності; рентабельності агентських витрат; рентабельності щодо інвестованого капіталу в директорів акціонерного товариства. Вимір економічної ефективності системи винагороди директорів доповнено й показниками не фінансового характеру: рентабельність управління; продуктивність праці; задоволеність клієнтів та співробітників акціонерного товариства і т.д.

Ключові слова: винагорода, універсальна система показників, ефективність системи винагороди, економічна додана вартість, агентські витрати, рентабельність агентських витрат, абсолютна економічна ефективність, інвестований капітал в директорів, рентабельність щодо інвестованого капіталу в директорів, рентабельність управління.

Вступ

Постановка проблеми. В сучасній вітчизняній практиці не надається належної уваги оцінці економічної ефективності альтернативних систем винагороди праці менеджерів вищої ланки управління – директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств. Бракує й наукових досліджень вітчизняних науковців із зазначеної проблеми. Такий стан речей породжує суттєву невизначеність у взаємовідносинах директорів ви-

конавчого органу й акціонерів товариства (агентська проблема), що негативно впливає на результативність діяльності акціонерного товариства в цілому [1, 2].

Нагальність узагальнення теоретичних підходів та практики щодо визначення економічної доцільності впровадження системи винагороди директорів виконавчого органу набуло першочергового значення в контексті ефективного використання такого специфічного людського капіталу, яким є наймані менеджери вищої ланки управління.

Аналіз досліджень і публікацій. Проведений аналіз теоретичних поглядів дослідників щодо визначення економічної ефективності впровадження системи винагороди доволі складне завдання й потребує врахування не тільки контрольованих, а більшою мірою не контрольованих факторів, що робить систему оцінки невизначеною з точки зору об'єктивності результату оцінювання. Наведені обставини спотворили різноманітні підходи до визначення економічної ефективності впровадження систем винагороди, які можна об'єднати за двома лініями:

1. Вимір ефективності ґрунтується на психологічному аспекті з акцентом на мотиваційний вплив систем винагороди за визначенням взаємодії сукупності мотивів (внутрішня мотивація) та стимулів (зовнішня мотивація) на поведінку директорів та спрямовану на досягнення корпоративних цілей акціонерного товариства (поведінкова точка зору на визначення ефективності мотивації: М. Армстронг [3], Д. Бергер, Л. Бергер [4], Х. Хекхаузен [5], С.А. Шапиро [6], В.К. Вилюнас [7] та ін. [8]).

2. Вимір ефективності ґрунтується на обліково-економічному походженні з акцентом на договірні відносини зі структурою заохочувальних виплат спрямованих на гармонізацію інтересів найманого директора виконавчого органу й власника (економіко - реалістична точка зору на визначення ефективності мотивації: П. Гаудж [9], Д. Парментер [10], Е.Н. Ветлужских [11], Т.Н. Долина [12], Т.А. Костишина [13], М.В. Семикина [14] та ін. [15 – 17]).

Наведені тенденції не суперечать, а взаємно доповнюють одна одну. Вимір ефективності системи винагороди за психологічним аспектом (теорія очікування) передбачає встановлення зв'язку за лінією «заохочення → ефективність роботи», тоді як за обліково-економічним аспектом (теорія

агентських відносин) – «ефективність роботи → заохочення». В ідеалі система винагороди директорів, щоб бути найбільш ефективною, повинна бути узгоджена з мотиваційними характеристиками директорів, а також створювати ефективність їх роботи такого типу і якості, які являються стратегічно бажаними.

Ураховуючи на те, що запропонована автором (О.Є. Соловійова [18, 19]) диференційована система винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств, яка спрямована на нейтралізацію агентської проблеми корпоративного управління, вимір ефективності систем винагороди акцентовано за обліково-економічним аспектом.

Мета статті. Розробити методику виміру економічної ефективності впровадження системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств, яка ґрунтується на обліково-економічному походженні з акцентом на гармонізацію інтересів найманих директорів й акціонерів.

Основна частина

Розробка методики виміру економічної ефективності впровадження системи винагороди передбачає визначення критеріїв й облікових індикаторів ефективності таких, як: рентабельність капіталу, доход від продажу, прибуток на інвестований або акціонерний капітал. Особливою проблемою взаємозв'язку ефективності роботи з оплатою праці є визначення граничного внеску (наприклад, генерального директора) у стратегічну ефективність роботи (усі без винятку вчені - економісти вважають, що гранична продуктивність праці еквівалентна винагороді праці: чим вище гранична продуктивність праці, тим більше винагорода директора). Цьому концептуальному баченню побудові методики оцінці економічної ефективності впровадження системи винагороди директорів виконавчого органу за своїми властивостями найбільше відповідає обліково-економічний вартісно-орієнтований показник EVA (EkonomiK Value Added), переваги якого доведено при визначенні системи критеріїв ефективності діяльності менеджерів різних рівнів управління акціонерним товариством в наукових працях Т.В. Момот, а саме те, що він [20]:

- повністю ґрунтується на грошових потоках і не вносить спотворень,
- пов'язаних із різноманітними методами бухгалтерського і управлінського обліку;
- відповідає прагненням інвесторів (акціонерів) на отримання компенсації за прийняті ними ризики на вкладений капітал.

За своєю сутністю критерій EVA являє собою економічний прибуток, зароблений акціонерним товариством після відрахування всіх капітальних витрат:

$$EVA = NORAT - (WACC \times Invested\ Capital),$$

де NORAT — (Net Operating Profits Less Adjusted Taxes) — чистий операційний прибуток за відрахуванням скоригованих податків;

WACC — середньозважена вартість капіталу;

Invested Capital — величина інвестованого в бізнес капіталу.

Позитивна різниця між фактичною й очікуваною економічною доданою вартістю є джерелом винагороди за визначенням:

- очікуваних значень стандартних факторів вартості (зростання об'єму продажу житла, прибутку від операційної діяльності, інвестицій);
- річного грошового потоку за перетворенням очікуваних значень стандартних факторів вартості;
- співпадання загальної вартості виробничих одиниць із ринковою вартістю акціонерного товариства (в ідеалі повне співпадання);
- очікуваного річного показника доданої акціонерної вартості за річним грошовим потоком;
- фактичного показника доданої акціонерної вартості.

Наведені переваги визначення економічної ефективності системи винагороди за концепцією економічного прибутку (EVA — Ekonomik Value Added) були підкріплені результатами впровадження диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників в будівельних акціонерних товариствах [19].

За результатами впровадження рекомендовано методика визначення економічної ефективності системи винагороди за такими показниками:

1. Абсолютна економічна ефективність від упровадження диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств (ESR_I) визначається за формулою

$$ESR_I = (EVA_1 - EVA_0) - AE_1 - P_1,$$

де EVA_1 , EVA_0 — економічна додана вартість відповідно після й до впровадження системи винагороди, тис. грн.;

AE_1 — агентські витрати на нейтралізацію агентської проблеми (проведення аудиторських перевірок, створення організаційних структур з обмеженням можливостей небажаної поведінки директорів, витрати за вимогами акціонерів на здійснення заходів з нейтралізації дій директорів виконавчого органу, які суперечать зростанню добробуту акціонерів), тис. грн.;

P_1 — премії директорів виконавчого органу за збільшення економічної доданої вартості, тис. грн.

2. Рентабельність агентських витрат щодо впровадження системи винагороди директорів виконавчого органу визначається за формулою

$$R_{AE} = \frac{(EVA_1 - EVA_0)}{AE_1} - AE_1 \times 100 - 100, \%$$

при $(EVA_1 - EVA_0) > AE$ — прибутковість від упровадження системи винагороди;

$(EVA_1 - EVA_0) = AE$ — лінія рівноваги (нульова рентабельність);

$(EVA_1 - EVA_0) < AE$ — збитковість від впровадження системи винагороди.

3. Рівень рентабельності щодо директорів виконавчого органу як до працівників, котрі розвивають капітал акціонерного товариства (директори — специфічний людський капітал щодо сукупності навичок для певної області діяльності визначається за формулою

$$R_{HC} = \frac{(EVA_1 - EVA_0)}{HC} - AE_1 \times 100 - 100, \%$$

де HC — інвестований капітал в директорів акціонерного товариства, тис. грн. :

$$HC = (a + b + c - d),$$

де a – вартість навчання директорів акціонерного товариства;

b – рівень винагороди директорів акціонерного товариства;

c – передбачений рівень плінності директорів акціонерного товариства;

d – очікуваний рівень директорів пенсійного віку.

На стадії розробки проекту системи винагороди пропонується визначати її економічну ефективність за показниками:

1. Абсолютна економічна ефективність на стадії розробки проекту диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств (ESR_P) визначається за формулою

$$ESR_P = \left(NOPAT_P \times \frac{EVA_0}{NOPAT_0} - EVA_0 \right) - AE_P - P_P,$$

де $NOPAT_P$, $NOPAT_0$ — чистий операційний прибуток відповідно проекту й до впровадження системи винагороди, тис. грн.;

AE_P – агентські витрати на нейтралізацію агентської проблеми за проектом, тис. грн.;

P_P – премії директорів виконавчого органу за збільшення економічної доданої вартості за проектом, тис. грн.

2. Рентабельність агентських витрат (R_{AE}^P) щодо впровадження системи винагороди директорів виконавчого органу визначається за формулою

$$R_{AE}^P = \frac{\left(NOPAT_P \times \frac{EVA_0}{NOPAT_0} - EVA_0 \right)}{AE_P} - AE_P \times 100 - 100, \% ;$$

при $\left(NOPAT_P \times \frac{EVA_0}{NOPAT_0} - EVA_0 \right) > AE$ — прибутковість системи винагороди за проектом;

$\left(NOPAT_P \times \frac{EVA_0}{NOPAT_0} - EVA_0 \right) = AE$ — лінія рівноваги за проектом (нульова рентабельність);

$$\left(\text{NOPAT}_P \times \frac{\text{EVA}_0}{\text{NOPAT}_0} - \text{EVA}_0 \right) < \text{AE} \text{ — збитковість системи винаго-}$$

роди за проектом.

3. Рівень рентабельності ($R_{\text{НС}}^P$) за проектом щодо директорів виконавчого органу як до працівників, котрі розвивають капітал акціонерного товариства визначається за формулою

$$R_{\text{НС}}^P = \frac{\left(\text{NOPAT}_P \times \frac{\text{EVA}_0}{\text{NOPAT}_0} - \text{EVA}_0 \right)}{\text{НС}_P} - \text{AE}_P \times 100 - 100, \%,$$

де НС_P – інвестований капітал в директорів акціонерного товариства (людський капітал) за проектом, тис.грн. :

$$\text{НС}_P = (a_P + b_P + c_P - d_P),$$

де a_P – вартість навчання директорів акціонерного товариства за проектом;

b_P – рівень винагороди директорів акціонерного товариства за проектом;

c_P – передбачений рівень плінності директорів акціонерного товариства за проектом;

d_P – очікуваний рівень директорів пенсійного віку за проектом.

Запропонована методика оцінки економічної ефективності надає доволі вичерпну достовірність у прийнятті рішень щодо доцільності впровадження системи винагороди в конкретних умовах діяльності будівельного акціонерного товариства. Однак, на наш погляд, важливим є визначення переваги системи винагороди не тільки за збалансованими показниками самих директорів виконавчого органу, а й за збалансованими показниками акціонерного товариства в цілому.

В цьому контексті мова йде про вимір ефективності функціонування системи винагороди за відомими чотирма перспективами розвитку акціонерного товариства [21 – 23, 18]:

– фінансове спрямування, де визначаються кінцеві результати господарської діяльності підприємства;

– клієнтське спрямування, де враховується погляд клієнтів на ведення бізнесу будівельного акціонерного товариства;

– внутрішнього спрямування, де фокусується увага директорів щодо ефективності функціонування ключових внутрішніх процесів як двигунів бізнесу;

– спрямування навчання та зростання, що забезпечує майбутні успіхи акціонерного товариства.

Крім того, процес взаємозв'язку системи винагороди директорів із системами збалансованих показників (особистості та акціонерного товариства в цілому) слід розглядати як процес підкріплення дій директорів щодо досягнення стратегічних цілей акціонерного товариства. Виходячи з цього, на наш погляд, доцільно визначати ефективність упровадження системи винагороди не тільки за кожною перспективою розвитку підприємства, а й відносно показників (індексів) профільних конкурентів на ринку первинного житла.

Упровадження запропонованої методики розрахунку щодо оцінки економічної ефективності диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств потребує удосконалення управлінського обліку за рахунок поповнення інформаційних реєстрів відповідно використаних в методиці параметричних характеристик.

Сучасною загальною тенденцією в оцінці ефективності системи винагороди директорів виконавчого органу є не тільки врахування кількісних фінансових показників (рівень забезпечення продажу первинного житла і доходів, рух грошових коштів, об'єм поточних активів, розмір прибутку та ін.), а й показників нефінансового характеру (продуктивність праці директорів, задоволеність клієнтів, а також задоволеність самих співробітників акціонерного товариства).

Справа полягає в тому, що при оцінці ефективності системи винагороди директорів виконавчого органу та генерального директора зокрема (як основного агента щодо проведення стратегії акціонерного товариства) виникає потреба врахування взаємозв'язку між, з одного боку, задоволеністю клієнтів (також самих співробітників), з другого боку, підвищенням фінансової ефективності і доходів житлобудівних акціонерних товариств. Причинно-наслідковий ланцюг цієї взаємодії полягає в такому: процес винагороди (причина) генерує таку діяльність директорів, яка підвищує за-

доволеність (наслідок причини) співробітників, а ,особливо важливо, й задоволеність клієнтів (наслідок причини) щодо придбання первинного житла, що в свою чергу приводить до збільшення доходів (результат впливу причини) акціонерного товариства. Такій підхід щодо оцінки ефективності системи винагороди створює умови до розвитку принципово нового рівня корпоративної культури й порозуміння співробітників, директорів, акціонерів та всіх зацікавлених осіб у результативній діяльності акціонерного товариства.

Практика діяльності житлобудівних акціонерних товариств підтверджує тезис взаємозв'язку задоволеності клієнтів (співробітників) із фінансовими показниками. Тому система винагороди директорів, яка сприяє розвитку задоволеності клієнтів (співробітників), є, безумовно, ефективною і в цьому контексті потребує проведення моніторингу задоволеності клієнтів. Це запорука зростання доходів акціонерного товариства в майбутньому й пов'язання системою винагороди рівня преміальних виплат директорів в кореляції із задоволеністю клієнтів (співробітників), являє собою суттєву інновацію процесу мотивації директорів виконавчого органу.

Проведеними дослідженнями доведено вплив життєвих циклів різноманітних систем міського будівництва на конкурентні спроможності структури винагороди директорів виконавчого органу [24]. У той же час не менше важливим є врахування зв'язку системи винагороди з життєвим циклом самих директорів, яка б була спрямована на створення директорського «генофонду», тобто розвитку й створення резерву керівного складу акціонерного товариства. Системи винагороди в цьому аспекті повинні підтримувати довгострокову ефективність за часовим горизонтом активної діяльності людського капіталу з його специфічними знаннями та навичками, і цей часовий горизонт являє собою інструмент виміру ефекту довгостроковості системи винагороди.

Багаторічне спостереження за роботою підприємств будівельної галузі України підтверджує актуальність стану безпеки праці робітників. На наш погляд, всі заходи організаційного, техніко-технологічного, економічного, інноваційно-інвестиційного характеру в будівництві повинні бути під кутом зору укріплення безпеки праці робітників. Введення інновацій в сис-

теми винагороди директорів не є виключенням із цього важливого процесу. Система винагороди повинна підкріплювати не тільки досягнутий рівень безпеки праці, а й спотворювати дії директорів виконавчого органу до розвитку «ідеальної» безпеки праці на будівельних майданчиках, що потребує пов'язання системи винагороди директорів із рівнем безпеки праці робітників.

При оцінці ефективності системи винагороди директорів (насамперед, генерального директора) слід розуміти й враховувати, наскільки система винагороди підкріплює потужність впливу на стратегію підприємства, розвиток здібностей й бажання створювати командну роботу. Ці якісні показники, з нашої точки зору, мають не меншого значення для розвитку акціонерного товариства ніж показники фінансового характеру. Акцент на якісні показники виміру ефективності надає значної перспективи впровадження системи винагороди.

У цьому контексті, щодо оцінці ефективності системи винагороди директорів виконавчого органу, слід віднести і такий якісний показник їх діяльності як рентабельність управління [15]. Це відносно новий показник, який урахує витрати самого дефіцитного ресурсу директорів акціонерних товариств – часу і зусиль директорів. Показник рентабельності управління директорів являє собою співвідношення виробничої витраченої енергії акціонерного товариства до витрат часу і уваги директорів. Основна функція цього інструменту вимірювання полягає в тому, як директори концентрують свою увагу на вирішенні пріоритетних завдань акціонерного товариства.

Система винагороди повинна підкріплювати рентабельність управління директорів з пов'язуванням розміру винагороди за рівнем рентабельності управління, який може бути встановлений за ознаками:

– співробітники точно знають, які проекти та види діяльності (напрямки інвестування) не є важливими щодо стратегії акціонерного товариства;

– директори виконавчого органу із високим рівнем рентабельності управління повинні сфокусувати свою увагу тільки на тих показниках, які віддзеркалюють основні фактори щодо успіху або неуспіху діяльності акціонерного товариства;

– система діагностики ефективності діяльності директорів не повинна мати більш ніж шість – сім індикаторів, які вони (директори) можуть розуміти й запам'ятати. Склад індикаторів може бути змінено за фазами життєвого циклу будівельного акціонерного товариства, що визначає структуру конкурентоспроможної винагороди директорів;

– організація планування, складання бюджету та внутрішнього контролю повинна бути побудована на визначенні відхилень індикаторів процесу реалізації стратегії акціонерного товариства. В цьому контексті система винагороди виступає як регулятор процесів на погашення відхилень за дійовими зусиллями директорів;

– система винагороди повинна спонукати директорів виконавчого органу до розвитку інтерактивної системи контролю за ефективністю процесів, що дозволяє директорам концентрувати увагу на вирішенні питань невизначеності, яка пов'язана з реалізацією стратегії.

Таким чином, система винагороди, яка сфокусована на показник рентабельності управління, синтезує в собі властивості визначення не тільки поточної ефективності від її впровадження, а й майбутньої ефективності за рахунок збереження такого дефіцитного ресурсу директорів, яким є робочий час та концентрація їх енергії на вирішення пріоритетних завдань. Такий підхід до системи винагороди являє собою інструмент, якій пов'язаний із раціоналізацією витрат робочого часу директорів на засадах цілеспрямованого стимулювання їх праці.

Висновки

Узагальнюючи підходи щодо визначення ефективності системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств, сформулюємо такі системні елементи процесу управління та виміру показників ефективності:

– вибір показників оцінки ефективності системи винагороди повинен ґрунтуватися на збалансованій системі показників як підприємства, так і особистості відповідного директора. Такий підхід гармонізує процеси підкріплення мотиваційної поведінки з індивідуальною відповідальністю директора в процесах й аспектах ефективної роботи акціонерного товариства

в контексті стратегії будівельного бізнесу та корпоративної культури за загальною системою цінностей (той директор, який досягає високих економічних, фінансових результатів та не поважає цінностей акціонерного товариства не є ефективним);

– система винагороди повинна спонукати й активізувати діяльність директорів (особливо генерального) до забезпечення розвитку якісного управлінського резерву («генофонду управлінського»), котрі в майбутньому зможуть узяти на себе відповідальність за ефективне управління акціонерним товариством. Відомо, що ефективного, талановитого управлінця (директора) не можна підготувати у вищому навчальному закладі, його треба виростити та виховати (хоча є й альтернатива – рекрутувати директора на ринку топ-менеджменту);

– ефективність системи винагороди полягає й в тому, наскільки вона здатна замішувати дорогі системи і механізми моніторингу за ефективною (не ефективною) роботою директорів. Властивість системи винагороди за її інструментальністю, валентністю та очікуванням створювати передумови прагнення директорів щодо саморегуляції та самореалізації (самоактуалізації) без відчуття неприємності контролю над собою (для інтелектуалів, професіоналів, до яких, безперечно, відносять директорів, контроль за їх діяльністю сприймається як образа професійної гідності). В цьому контексті рекомендовано не частіше одного разу за рік можна застосовувати моніторинг діяльності директорів за методом 360 градусного оцінювання;

– ефективність системи винагороди директорів виконавчого органу полягає й в тому, що вона повинна бути гнучкою до зміни пріоритетів діяльності під впливом зміни зовнішніх (системи оподаткування, джерел і об'ємів фінансування, кризових явищ на ринку первинного житла і т.д.) та внутрішніх (інвестиційної політики, продуктивності праці, політики винагороди співробітників, стану безпеки праці і т.д.) умов функціонування акціонерного товариства. У часи подолання сучасної кризи в будівництві доцільно переглядати пріоритети системи винагороди директорів не менше двох разів на рік з метою підкріплення дії директорів до виходу акціонерного товариства із кризи.

Упровадження результатів дослідження в житлобудівних акціонерних товариствах дозволило визначити такі економічні і організаційні ефекти:

1. Методичний підхід до визначення алгоритму побудови системи винагороди за реалізацією дієвих засобів у чотирьох важливих областях бізнесу (стратегії, розміщенні ресурсів, запозичення, цінності кадрів).

Продукт до впровадження – структурно – логічна схема побудови системи винагороди:

а) економічний ефект:

- визначається мінімізацією витрат на побудову системи винагороди;
- скорочення витрат на впровадження системи винагороди за виконанням спеціалістів підприємства в порівнянні з послугами експертів консалтингових фірм;

б) організаційний ефект:

- дозволяє обґрунтувати послідовність дій з проектування системи винагороди;
- дозволяє раціоналізувати використання діючої системи інформаційного забезпечення до адаптації запропонованої системи винагороди з урахуванням організаційних особливостей функціонування підприємства.

2. Методичний підхід до розробки моделі формування системи винагороди директорів виконавчого органу акціонерного товариства.

Продукт до впровадження – ієрархія збалансованих критеріїв за категоріями менеджерів будівельного підприємства:

а) економічний ефект:

- реалізація концепції взаємозв'язку рівня винагороди з кінцевими результатами роботи директорів виконавчого органу Товариства;
- підвищення стимулюючої функції системи винагороди за рахунок скріплення взаємозв'язку рівня винагороди з кінцевими результатами діяльності відповідного директора виконавчого органу;

б) організаційний ефект:

- дозволяє гармонізувати мотиваційні вподобання менеджерів різних рівнів управління Товариства (реалізація принципу внутрішньої справедливості) [4];

- дозволяє побудувати детерміновану систему критеріїв ефективності за бізнес-перспективами підприємства, спрямованої на досягнення стра-

тегічних цілей, створення наскрізної системи винагороди між різновидами категорій (посад) виконавчих директорів;

– дозволяє побудувати систему факторного аналізу на засадах причинно-наслідкових зв'язків збалансованих показників за бізнес-перспективами розвитку підприємства.

3. Упровадження організаційно – економічного механізму формування системи винагороди за особистою системою збалансованих показників директорів виконавчого органу та збалансованою системою показників акціонерного товариства.

Продукт до впровадження — індивідуальні плани роботи директорів виконавчого органу:

а) економічний ефект:

– надає можливості персоніфікувати внесок кожного директора до реалізації загальної стратегії розвитку підприємства;

– надає можливостей нормувати діяльність директорів виконавчого органу за бізнес-перспективами акціонерного товариства, що є принципово новим підходом до побудови системи їх (директорів) винагороди;

– підвищує продуктивність діяльності директорів виконавчого органу за досягненням індивідуальних планових показників їх роботи;

б) організаційний ефект:

– гармонізує інтереси окремого директора зі стратегією розвитку Товариства;

– надає можливості визначити функціональне поле діяльності відповідного директора в загальному полі функцій управління виконавчого органу підприємства (знімає проблему дублювання (конфлікту) функцій - втручання одного директора в діяльність другого, або уникнення «прогалін» в системі функцій управління підприємством);

– забезпечує поєднання особистісного підходу до директорів за стратегічними цілями підприємства. Індивідуальний план роботи директорів розглядається як ключовий організаційний елемент архітекtonіки системи винагороди директорів.

4. Упровадження диференційованої системи винагороди директорів за перспективами розвитку особистості та Товариства.

Продукт до впровадження – диференційована шкала преміювання:

а) економічний ефект:

– стимулює продуктивність та якість праці відповідного директора та їх взаємодію в перспективах розвитку бізнесу Товариства;

– забезпечує реалізацію інтегративної концепції трудової мотивації до підвищення результативності діяльності директорів виконавчого органу за поєднанням конструктивних елементів (потреби, мотиви) з проксимальними (постановка цілі, самореалізація);

– посилює мотивацію директорів виконавчого органу до виконання комбінацій кількісних та якісних задач;

б) організаційний ефект:

– посилює синергетичний ефект від взаємодії керівників у відповідних областях бізнесу [25];

– забезпечує завершеність побудови організаційно-економічного механізму за якістю багатовекторності системи винагороди директорів виконавчого органу.

Література

1. Назарова, Г.В. *Організаційні структури управління корпораціями [Текст]: монографія / Г.В. Назарова. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.*
2. Соловійова, О.Є. *Щодо рівня винагород керівників корпорацій (топ-менеджерів): конфлікт інтересів [Текст] / О.Є. Соловійова // XXXIV научно-технічна конференція преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства: программа и тезисы докладов (12 – 14 мая). – Х.: ХНАМГ, 2008. – С. 121–124.*
3. Армстронг, М. *Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / М. Армстронг, Т. Ситвенс; под ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.*
4. *Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда [Текст]: пер. с англ. / под ред. Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.*
5. Хекхаузен, Х. *Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер, 2003. – 860 с.*
6. Шапиро, С.А. *Мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с.*

7. Вилюнас, В.К. Психология развития мотивации [Текст] / В.К. Вилюнас. – СПб.: Речь, 2006. – 458 с.
8. Системы оплаты труда [Текст]: пер. с англ. / Под ред. Н. Зарахович. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с.
9. Гаудж, Питер. Исследование мотивации персонала [Текст] / Питер Гаудж. – М.: Баланс Бизнес Букс. – 2008. – 272 с.
10. Парментер, Дэвид. Ключевые показатели эффективности [Текст] / Дэвид Парментер. – М.: Олимп – Бизнес, 2009. – 264 с.
11. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методика, практика [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 149 с.
12. Долина, Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование [Текст]/ Т.Н. Долина. – М.: Изд-во Гревцова, 2008. – 320 с.
13. Костишина, Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики [Текст]: моногр. / Т.А. Костишина. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
14. Семикіна, М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: Теорія і практика регулювання [Текст]: моногр. / М.В. Семикіна. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
15. Измерение результативности компании [Текст]: пер. с англ. / под ред. Н. Зарахович. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.
16. Беккер, Брайан И. Измерение результативности HR – департамента. Люди, стратегия и производительность [Текст] / Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
17. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала США [Текст]/ под ред. Питера Т. Чингоса. – М.: Диалектика, 2004. – 406 с.
18. Соловійова, О.Є. Сучасні концептуальні підходи до побудови системи винагороди директорів і керівників вищої ланки компаній [Текст]/ О.Є. Соловійова // Культура народів Причорномор'я. – Симферополь, 2009. – № 176. – С. 13 – 19.
19. Соловійова, О.Є. Мотивація як чинник підтримки стратегічних цілей підприємства [Текст]/ О.Є. Соловійова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць Нац. аерокосм. ун-та ім. М.Є. Жуковського «Харківській авіаційний інститут». – № 2(6). – Х., 2009. – С. 95 – 112.
20. Момот, Т.В. Вартісно-орієнтоване управління: від теорії до практичного впровадження [Текст]: моногр. / Т.В. Момот. – Х.: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
21. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие системы

сбалансированных показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2004. – 335 с.

22. *Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 320 с.*

23. *Рамперсад, К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст]/ К. Хьюберт Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с*

24. *Соловйова, О.Є. Стратегія винагороди керівників в контексті етапів життєвого циклу будівельного підприємства [Текст]/ О.Є. Соловйова // Економіка і регіон. Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. – 2009. – № 4(23). – С. 184 – 187.*

25. *Решетило, В.П. Экономическая синергетика институциональных изменений [Текст]: моногр. / В.П. Решетило. – Х.: ХНАГХ, 2006. – 288 с.*

Надійшла до редакції 25.01.2012

Рецензент: д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку та аудиту **Т.В. Момот**, Харківська національна академія міського господарства, Харків.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ДИРЕКТОРОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

О.Е. Соловьева, А.В. Соловьев

Рассмотрены разнообразные подходы к определению экономической эффективности внедрения системы вознаграждения директоров исполнительного органа. Предложена методика измерения экономической эффективности внедрения системы вознаграждения директоров за концепцией экономической прибыли (EVA – Economic Value Added) по показателям: абсолютной экономической эффективности; рентабельности агентских издержек; рентабельности относительно инвестированного капитала в директоров акционерного общества. Измерение экономической эффективности системы вознаграждения директоров дополнено и показателями нефинансового характера: рентабельность управления; производительность труда; удовлетворенность клиентов и сотрудников акционерного общества и т. д.

Ключевые слова: вознаграждение, универсальная система показателей, эффективность системы вознаграждения, экономическая добавленная

стоимость, агентские издержек, рентабельность агентских издержек, абсолютная экономическая эффективность, инвестированный капитал в директоров, рентабельность относительно инвестированного капитала в директоров, рентабельность управления.

**DETERMINATION OF ECONOMIC EFFICIENCY
OF INTRODUCTION OF SYSTEM OF REWARD OF DIRECTORS
OF EXECUTIVE BRANCH OF BUILD JOINT-STOCK COMPANIES**

O. Y. Solovjova, O. V. Solovjov

The various going is considered near determination of economic efficiency of introduction of the system of reward of directors of executive branch. The method of measuring of economic efficiency of introduction of the system of reward of directors is offered after conception of economic earnings (EVA – Economic Value Added) on indexes: to absolute economic efficiency; to profitability of agent charges; to profitability in relation to the invested capital in the directors of joint-stock company. Measuring of economic efficiency of the system of reward of directors is complemented the indexes of unfinancial character: management profitability; labour productivity; satisfaction of clients and employees of joint-stock company etc.

Keywords: reward, universal system of indexes, efficiency of the system of reward, economic value added, agent charges, profitability of agent charges, absolute economic efficiency, invested capital in directors, profitability in relation to the invested capital in directors, management profitability.

Соловійова Ольга Євгенівна – доцент, Харківська національна академія міського господарства, Харків, Україна, e-mail: solovjova_1954@mail.ru.

Соловійов Олександр Васильович – доцент, Харківська національна академія міського господарства, Харків, Україна, e-mail: solovjova_1954@mail.ru.