

сиру соняшникову олію (яку потім доробляють на європейських підприємствах) з Аргентини. Європейські переробники досить охоче свого часу закупували українське й російське соняшникове насіння. Після введення Україною та Росією експортного мита на насіння соняшнику (за відсутності мита на вивіз олії та шроту) експорт олійних значно скоротився, однак пробитися на європейський ринок соняшникової олії виявилось непросто. Проте наростити експорт продукції переробки соняшнику все ж таки вдалося. Як показали три попередні сезони, сиру соняшникову олію ми активно відвантажуюмо на Близький Схід, досить великі обсяги поставляємо в країни Північної Африки та на Південь Європи. Високим останніми роками був і зовнішній попит на шрот та макуху соняшнику. Цю продукцію Україна активно поставляє в Польщу, Білорусь та Прибалтійські країни. Крім того, відвантаження шроту й макухи соняшнику здійснюють на Близький Схід, у країни Північної Африки та Південної Європи.

Таблиця 6. Експортні ціни на соняшник, олію, шрот, дол./т [1]

Канали збуту	1992-1996 рр.	1997-2001 рр.	2002-2008 рр.	1992-2008 рр.
Соняшник				
в Україні	223,9	218,4	253,5	226,5
в ЄС	369,0	292,6	378,6	340,8
в світі	307,8	267,0	334,8	295,5
Олія				
в Україні	564,1	556,8	598,1	578,1
в ЄС	719,1	614,0	744,0	680,5
в світі	617,9	564,0	640,5	599,7
Шрот				
в Україні	117,6	108,7	107,4	107,9
в ЄС	126,0	100,9	120,4	114,3
в світі	102,8	88,3	98,1	95,6

Привертає увагу факт значно нижчої ціни на соняшник та олію в Україні у порівнянні із середніми показниками по країнам світу та Європейського Союзу (табл.6). Дещо вищий вихід олії із соняшнику в Україні у порівнянні з ЄС (на 5%) не виправдовується гіршою якістю та гіршими каналами збуту, що відбивається у нижчій на 15% ціні реалізації.

Висновки. Протягом періоду дослідження відзначається зростання удвічі посівних площ соняшнику до 4 млн га, та їх частки у структурі ріллі до 16-18%, що обумовлено високою рентабельністю виробництва даної культури. Разом з тим, показники урожайності культури є заниженими через недотримання вимог агротехнології, насамперед щодо забезпечення оптимального сівозміни та якісних попередників. Резерви виробництва соняшнику на існуючих площах становлять 2,5-3 млн т. Також є резерви щодо ринків збуту, у тому числі експортні.

Джерела та література

1. Матеріали Держкомстату України – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Соловійова О.Є.

УДК 658.3; 331.221

СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ДИРЕКТОРІВ І КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ КОМПАНІЙ

Актуальність проблеми. Тема винагороди директорів і керівників вищої ланки компаній в останні часи викликає гарячу дискусію фахівців в контексті інтересів зацікавлених осіб: інституційних інвесторів, акціонерів, профспілок, уряду. В Україні практично відсутні інструменти впливу на рівень винагороди топ-менеджерів (Кодекс винагороди) і відповідні інституції (Комісії з винагороди), які б знімали конфлікт інтересів зацікавлених сторін.

Актуалізація формування концептуальних підходів до винагороди топ-менеджерів вітчизняних компаній також полягає у тому, що практика життя значно передре теоретичному узагальненню процесів проектування системи винагород в умовах корпоративного управління організацією. Спокуса запозичити досвід іноземних компаній є хибним, внаслідок важливості географічного, національного, релігійного, і т.п. факторів, які суттєво впливають на формування ціннісної орієнтації, як окремої людини, так і групи людей (орієнтації суспільства).

Мета статті полягає в узагальненні концептуальних підходів до проектування систем винагороди керівників акціонерних товариств.

Аналіз досліджень і публікацій. Видатний філософ кінця XIX- початку XX століть Сергій Булгаков, досліджуючи взаємозв'язок релігії і господарської діяльності, підкреслював: “В душе человеческой устанавливается внутренняя связь между религией и хозяйственной деятельностью, и раскрытие этой связи представляет собой одну из интереснейших страниц новейшей экономической науки... В нем (христианском отношении к хозяйственному труду) родился новый хозяйственный человек, с новой мотивацией труда. Эта мотивация носит в себе черты соединения мироотреченности и миро-приятія в этике хозяйственного аскетизма, причем именно это соединение противоположностей в напряженности

СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ ДИРЕКТОРІВ І КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ КОМПАНІЙ

своей и дает наибольшую энергию аскетического, религиозно-мотивированного труда. Этот свободный *аскетический труд* есть та духовно-хозяйственная сила, которою утверждён фундамент всей европейской культуры" [2].

Таким чином, слід усвідомити те, свідчить Сергій Булгаков, що ми маємо справу з духовним типом *esopotic man* зі всією складністю і багатообразною психологічною мотивацією (індійський тип; буддйський тип; тип православний, католицький з його різновидами: пуританський, лютеранський, реформаторський, квакерський, протестантський і т.д.).

Релігійна мотивація праці притаманна і другим релігіям: іудаїзму, ісламу, а також язичництву і т.д.

Роль науки і полягає у тому, щоб в цьому різноманітті ціннісної орієнтації людей (орієнтації суспільств) визначити універсальні концепції, на засадах яких можна побудувати систему винагороди з урахуванням конкретного суспільства, конкретної організації, конкретної людини.

Системний підхід до проектування і функціонування системи винагороди реалізується практично у всіх розвинутих економік світу, але з різним співвідношенням між фінансовою та нефінансовою її частинами. Так в компаніях США, починаючи з початку 1980-х рр., схемами оплати передбачається ув'язка форм грошової і негрошової винагород (системи гнучкої оплати праці), то у компаніях Великої Британії перевагу надано формі грошової винагороди.

В 1980-ті рр., поряд з грошовою винагородою, все більш уваги не тільки в теорії, а і на практиці, набувають підходи зі застосуванням методів постановки цілей, збагачення праці, партисипативності.

В Україні, в часи функціонування суспільної форми власності на засоби виробництва, на підприємствах і колективних господарствах, організаціях та установах, перевагу було надано нематеріальній винагороді у різних її формах (дошка пошани, грамота пошани, звання "стахановця", звання "найкращого робітника", звання "героя соціалістичної праці" і т.д.).

Такий підхід в організації системи винагороди був логічним і пов'язувався з концепцією суспільного фонду споживання населення (забезпечення житлом, медичним обслуговуванням, освітянськими послугами і т.д.).

Разом з цим життя явило, що радянська система винагороди з її надмірним централізованим адмініструванням (жорсткий контроль держави за тарифною системою, системами оплати праці, нормами праці) не забезпечувала належного рівня мотивації праці робітників та керівників підприємств, що негативно відбивалося на ефективності роботи, якості продукції, уповільненні зростання економічного розвитку країни.

У 1962-1964рр. у періодичній пресі виходить серія статей видатного радянського вченого-економіста, автора концепції економічної реформи 1965р., О.Г. Лібермана, в яких розкриваються основні положення про вдосконалення планування й матеріального заохочення роботи промислових підприємств, якими було покладено початок загальносоюзної економічної дискусії [4].

Концептуальні підходи проф. О.Г. Лібермана в сьогоденних умовах трансформації суспільства і економіки України набули як теоретичного, так і практичного надзвичайного значення тому, що національну систему винагороди передбачалось сформувати (а краще – виростити) на засадах еволюції системи, а не безглуздим копіюванням систем інших економік.

Перехід економіки України на ринкові відносини концептуально трансформував і уявлення найманого робітника до винагороди за працю, залежно від його соціального статусу в суспільстві. Сьогодні більш ніж 95 % найманих працівників робочих професій забезпечують свої базові потреби виключно за рахунок своєї заробітної плати (біля 15% – деякої частки "соціального пакету" компаній), тому грошова винагорода є для них виключно цінною, ніж будь яка моральна. Для директорів та керівників вищої ланки виробництва (організацій, установ) моральна винагорода набула не меншої важливості, ніж героя праці при соціалізмі. З'явилися й знайшли суспільне визнання різноманітні благодійні фонди, де з широкою інформаційною підтримкою нагороджують керівників компаній почесними званнями. Наприклад, в Харківській області серед освітян суттєвого суспільного визнання набула акція Облдержадміністрації "Вища школа – кращі імена", де моральна складова винагороди у сприйнятті працівника освіти має значну перевагу ніж матеріальна.

Проведені соціологічні дослідження серед робітників різноманітних категорій будівельних компаній Харківського регіону (12 компаній, 87 робітників) підтвердили тезу, що домінуючим фактором при виборі місця праці оплата праці є самим міцним аспектом закріплення людини до робочого місця.

Концептуальні підходи сучасної технології побудови системи винагороди менеджерів, на наш погляд, повинні:

– по-перше, забезпечити таку діяльність топ-менеджерів, яка б була направлена на досягнення інтересів компанії і її інвесторів;

– по-друге, зв'язати винагороду топ-менеджерів з винагородою підлеглих (свого роду створення наскрізної системи винагороди між різновидами категорії персоналу компанії) з тою метою, щоб вся команда менеджменту вищої ланки керівництва керувалась одними і тими ж принципами.

Винагорода, за думкою виключно всіх дослідників, повинна бути зв'язана з результатами роботи менеджерів. Однак, складність реалізації цієї установки полягає в розумінні складності того факту, що для менеджерів різних бізнес-єдиниць індикатори кінцевих результатів їх діяльності вкрай різні за своєю економічною сутністю і рівнем агрегації (аналітичні, комплексні), за створенням доволі складних систем оцінки, або акцентуванні на окремих критеріях якості роботи.

Сучасний концептуальний підхід до винагороди менеджерів полягає в тому, що плани винагород повинні будуватися навколо комбінації як кількісних так і якісних задач, обумовлених стратегічними баченнями (стратегічними картами), як окремих бізнес-одиниць, так і компанії в цілому. Схеми винагороди повинні бути логічними в своїй архітектоніці, структурі, прозорості, що надає властивостей довіри різному роду людей, які мають справи із компанією.

Алгоритм побудови системи винагороди менеджерів за наведеними концепціями має наступну структурно-логічну послідовність дій проектувальників (рис.1.) [1]:

Філософія системи винагороди – наріжний камінь усвідомлення проблем компанії, її місії, запобігання прояві системного дисбалансу важливих областей функціонування організаційного, економічного і фінансового механізму організації. Рада директорів повинна визначитися, яких досягнень вона чекає від топ-менеджерів, яким повинен бути бізнес їх компанії, яке співвідношення факторів короткострокових інвестувань і факторів майбутнього компанії, яке прийняття ступеню ризику.

При формуванні системи винагороди будівельних компаній особливого значення набуває фактор часу, впродовж якого здійснюються поступово стадії інвестиційного циклу (проекування, спорудження, освоєння будівель і споруд): реальні доходи в повному обсязі повертаються через декілька років.

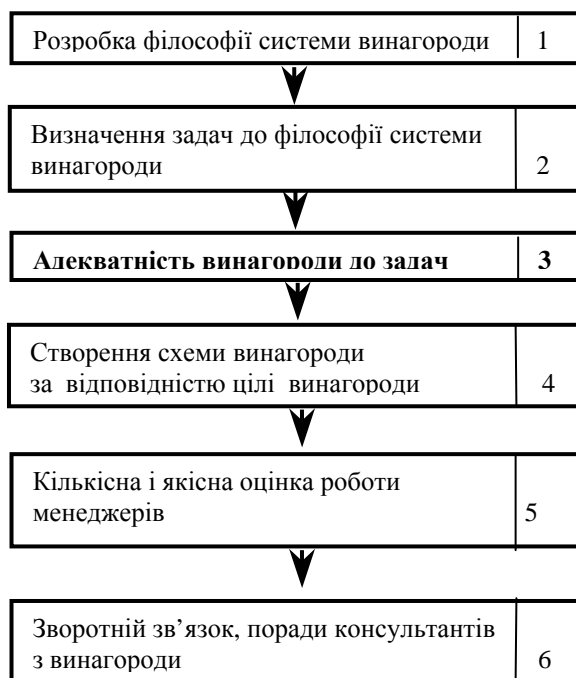


Рис. 1. Алгоритм побудови системи винагороди

В цьому полягає природа будівельного бізнесу. Тому, стратегічно важливо, щоб Рада директорів будівельної компанії розглядала свій бізнес в довгостроковій перспективі.

Природа будівельного бізнесу пов'язана з цілим "сімейством" ризиків. Глобальна фінансова криза осені 2008 року саме і почалася з проблем іпотечного кредитування будівництва в США. Ці світові фінансово-економічні потрясіння свідчать також і про наслідки девіантної поведінки "гравців" на фондовому ринку, яка пов'язана з інтересами топ-менеджерів в неабиякому зростанні ціни акцій компанії як основного критерію їх винагороди. Про суто вітчизняні прояви девіантної поведінки топ-менеджерів "від будівництва" свідчать приклади таких будівельних компаній, як "Еліта-центр" (м. Київ), де інвесторами були ті хто купував будівельну продукцію (житло). Ці фінансові схеми, назовемо їх електротехнічним терміном "короткого замикання"(інвестор він і є покупцем продукції), приводить до суцільного ошукування людей.

Розробка дієвого правового, фінансового, організаційно-економічного механізму, у т.ч. і системи винагороди топ-менеджерів, сфокусованих на попередження та виключення цих негативних проявів із соціально-економічного життя нашої країни, є край необхідним і актуальним заходом у галузі будівництва.

Філософія системи винагороди повинна враховувати динаміку розвитку галузі (за Портером), конкурентне середовище, ситуацію компанії на даний час із баченням сценаріїв розвитку в залежності від того – ми маємо справу зі швидко зростаючою галуззю, або навпроти, галуззю довгострокового інвестиційного циклу (остання є притаманна галузі будівництва).

Концептуальні підходи до формування філософії системи винагороди передбачають визначення винагороди за реалізацією дієвих заходів в чотирьох самих важливих областях бізнесу (рис.2) [3].

Чотирьохполосна система практично задає систему координат, в полі якої визначається вектор побудови системи винагороди менеджерів компанії. Комітети з винагороди разом з менеджментом розробляють і основні дії менеджерів в зазначених чотирьох областях бізнесу з обов'язковою дискусією на спеціальних семінарах на тему співвідношення програми винагороди зі стратегією компанії.

СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ ДИРЕКТОРІВ І КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ КОМПАНІЙ

Новітній підхід до побудови системи винагороди менеджерів полягає в тому, що плани винагород повинні бути орієнтовані не на досягнення результатів вирішення доволі вузьких поодиноких задач (наприклад: зростання прибутку в розрахунку на одну акцію). Ринок цінних паперів – це побічний і доволі сумнівний індикатор реальної успішності компанії конкретного часу.



Рис. 2. Чотирьохполюсний простір формування системи винагороди за важливими областями бізнесу

Винагороди, які пов'язані з успіхом на фондовому ринку, слабо зв'язані з реальною роботою компанії, що може стати сильним демотиватором для ключових службовців), а на досягнення результатів вирішення різнобічних задач, які б були пов'язані з реальними успіхами роботи компанії. Вони (задачі) повинні бути сфокусовані на близькі та далекі перспективи та не збуджувати менеджерів до значних ризиків, забезпечити їх збалансовану поведінку. Комбінація задач призначена підтримувати баланс між короткостроковими і довгостроковими планами діяльності компанії.

Виконання перспективних задач необхідно як баланс, який забезпечує те, що топ-менеджмент буде відстоювати здібності компанії конкурувати і розвиватись. Суттєвою проблемою є вимірювання виконання задач, які за своєю природою можуть бути виражені кількісно або якісно, і останні потребують вже складних коментарів.

В проектуванні системи винагороди важливим етапом є визначення адекватних специфічних елементів системи винагороди відповідно кожної короткострокової і довгострокової задачі (рис.3).

При цьому слід мати на увазі, що плани винагород набувають властивостей ефективності, коли часові горизонти оплати винагороди співпадають з часовими горизонтами виконання задач [5].

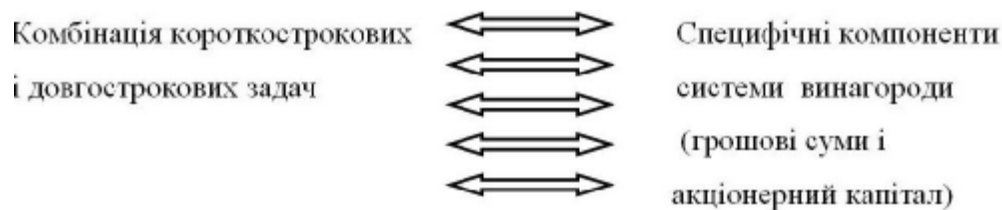


Рис. 3. Рівняння "плата за результатами"

Грошові премії рекомендовано використовувати в якості винагороди за виконання короткострокових задач протягом року (нагороди за минулі результати). Винагороди пакетами акцій стимулюють дії топ-менеджерів на досягнення довгострокових перспектив (нагороди за майбутні результати).

Актуальним являється питання оптимального балансу між грошовими виплатами і винагородою пакетами акцій. При вирішенні цього питання слід виходити з наступних результатів (немає достатнього вітчизняного досвіду винагород пакетами акцій):

- природи галузі і особливостей будівельної продукції;
- можливості зростання компанії, рівня технології процесів;
- зовнішніх умов функціонування компанії;
- традицій економіс map та основного типу мотивацій (у нас відоме прислів'я «лучше синица в руках, чем журавль в небе»);
- розвитку довіри людей до фондового ринку.

Наприклад, галузь, де зростання компанії є проблемним (будівельні компанії), співвідношення буде на стороні грошових виплат (70-80%). У швидкозростаючих компаніях, напроти, пакет сплати включає в себе більше акціонерного капіталу, чим грошей, при цьому винагорода збільшується із появою можливих

ризиків. Збалансована система винагороди топ-менеджерів виключає, наприклад, ситуації, коли вони (менеджери) ігнорують деякі задачі і виконують тільки ті, які забезпечують швидке отримання винагороди.

Грошова складова на 50% може складатись із базової (статичної) зарплати (посадового окладу), а друга частина – динамічна, яка являє собою отримання премії за досягання рівня встановлення кількісних і якісних показників відповідної бізнес-одиниці компанії. Перед Радою директорів виникає завдання в забезпеченні конкурентоспроможності базової заробітної плати топ-менеджерів з метою утримання їх в компанії умовах ринку праці керівників вищої ланки управління. В умовах функціонування компаній будівельної галузі рівень заробітної плати керівників компанії, керівників бізнес – одиниць забезпечуються галузевою тарифною домовленістю в заданих діапазонах коефіцієнтів співвідношення рівнів окладу, в рамках яких (діапазонах) Ради директорів необхідно встановити процентиль і правильно визначити категорію людей, рівних топ-менеджерам других компаній за кваліфікаційним рівнем. Це потребує значної уваги комітету з винагороди до формування каталогу контрольної групи компаній-гравців галузі з урахуванням їх масштабу, складності структури, зрілості, динаміки територіального розвитку (обставина важлива для будівництва).

Виплата грошових премій в значній ступені залежить від фази еволюції Ради директорів [6].

Для фази I “Церемоніальної”, характерним має місце більшість Рад директорів “гарантувати” премії топ-менеджерам. Для фази III “Прогресивної” Ради директорів сплату премії не є правом топ-менеджерів. Останні сплачують премію на принципових рішеннях Ради директорів відносно результатів діяльності топ-менеджерів при вирішенні конкретних задач. Схема преміювання повинна відображати філософією Ради директорів. До того ж, умови сплати грошової премії доволі різноманітні:

- премія сплачується при виконанні всіх задач;
- премія сплачується виходячи із відсоткового ступеню виконання задач;
- премія сплачується за принципом “шлагбаум” (наприклад: виконана задача підвищення прибутку в розрахунку на акцію (“шлагбаум”) відкриває отримання премії за виконання других задач);
- при переоцінці бізнесу позитивним є умовне планування премії пропорційно відтворенню фінансових показників із утриманням грошей в компанії на 2-3 роки.

Узагальнені рекомендації до винагороди топ-менеджерів за компонентами системи – базовий оклад і грошові премії, наведено в комбінаційній табл. 1.

Таблиця 1. Комбінаційна таблиця принципів рішень Ради директорів до винагороди топ-менеджерів компанії

Компоненти системи винагороди	Фаза розвитку ради директорів		
	Фаза I "Церемоніальна"	Фаза II "Ліберальна"	Фаза III "Прогресивна"
	Принципові рішення ради директорів до винагороди топ - менеджерів		
Базовий склад	Гарантована сплата	Гарантована сплата	Гарантована сплата
Грошова премія	Гарантована сплата за виконання окремої задачі	Гнучка система сплати премії за виконання окремих задач	Сплата премії не є правом топ-менеджера, тільки за принциповими рішеннями Ради директорів при виконанні всього комплексу задач за філософією Ради директорів

Основна ідея концепції сплати винагороди акціями полягає в тому, щоб найманим менеджерам прищепити почуття співвласників компанії, щоб їх інтереси співпадали з інтересами стратегічних інвесторів. Побудова ефективного механізму винагороди менеджерів акціями компанії дуже складне завдання з точки зору визначення розміру опціону за рівнем капіталізації компанії. Вартість акцій несе в собі довгостроковий потенціал оцінки, що не враховує наяву ризиків можливих потрясінь в економіці галузі, або системних потрясінь національної (світової) економіки. Тому слід уникати прямолінійного зв'язку винагороди акціями з їх вартістю конкретного моменту часу (динаміка ринку капіталу як правило не співпадають зі змінами стану справ в компанії) та передбачати можливість зміни ринку і бізнес-циклу як в сторону зростання, так і спаду. Однією із вимог проектування системи винагороди полягає в передбаченні сценарію поведінки ринку цінних паперів і виключені можливості сплачування значних сум винагороди при неефективній роботі топ-менеджерів тільки за те, що має ринкове зростання акцій компанії. Також, не слід карати менеджерів за їх ефективну роботи тому, що на ринку має місце економічний спад внаслідок зовнішніх факторів.

Невирішеність наведеного зв'язку ефективної роботи топ-менеджерів з ринковою вартістю акцій компанії сприяла розвитку різноманітних інструментів виплат: фондові опціони; преміальні акції; пільгові опціони або кепи на доход від опціону. Практика використання опціонів свідчить, що найбільш вдалим є опціони, які направлені на одну ціль і орієнтовані на довгий період часу (наприклад, зростання операційного потоку засобів і п'ятирічне зростання доходності з акцій – достойне спонукання (мотив) для винагороди за підсумками довгого періоду).

В цьому контексті можуть бути прийняті до уваги ряд специфічних показників:

- зростання середнього чистого прибутку на одну акцію;
- зростання середніх показників валового доходу;
- зростання доходності загального капіталу;
- сукупне накопичення грошових засобів.

**СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ ДИРЕКТОРІВ
І КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ КОМПАНІЙ**

Розглянуті концепції надають можливості побудови повної системи винагороди топ-менеджерів компаній з урахуванням багатоскладових факторів впливу внутрішнього, зовнішнього, ментального, національного і релігійного середовищ.

В практиці роботи проектування схеми винагороди набуває форми спеціальної таблиці, яка відображає баланс між категоріями задач (ліва сторона) і компонентами компенсації (права сторона) в їх взаємозв'язку (табл.2).

До категорії задач можна віднести:

- фінансові досягнення за рік;
- оновлення персоналу компанії;
- розвиток багаторічних стратегічних напрямків.

Короткотермінові фінансові і операційні задачі відповідають річному горизонту сплати грошової премії. Довгострокові задачі природно потребують винагороди довгострокового горизонту сплати, тобто, цінні папери переходять у власність топ-менеджеру виключно після відставки.

Схема надає зрозумілу картину взаємозв'язку компонентів системи винагороди – грошової винагороди і пакету акцій. Вона стає основою для проведення дискусії на тему, що може трапитись з акціями, коли на фондовому ринку буде бум (або обвал), та про те, що програма з відстрочкою не призведе до зростання винагороди до значних сум, що викличе протест серед громадськості. Не рекомендовано надто широко застосовувати такі форми винагороди, як додаткові вихідні плани, позики, страхування здоров'я після відставки, використання автомобілів та літаків компанії, членства в клубі. Система винагороди повинна сприяти правильним діям топ-менеджерів. Мова йде про те, що практика життя потребує змін в світі нових можливостей, успіху конкурентів або змін бізнес-циклу. Тому, старі мотиви дій спонукають топ-менеджерів відкладати важливі кроки за остраху невиконання короткострокової задачі. Коли спонукальні мотиви для топ-менеджерів відповідають потребам компанії, це завжди позитивно впливає на бізнес.

Оцінка роботи топ-менеджерів – це заключний важливий крок цементування взаємозв'язку оплати результатів праці, яка ґрунтується на застосуванні абсолютних, відносних і якісних критеріях.

Таблиця 2. Задачі компонентів системи винагороди

Компоненти	Задачі
Пряма винагорода	
а) постійна частина заробітної плати	
* Основна (базова) оплата	Диференціація заробітної плати відповідно цінності посади для компанії (внутрішня справедливість)
* Оплата за вислугу років	Закріплення робочої сили в компанії
б) змінна частина заробітної плати	
* Стимулююча оплата	Зростання результативності організаційної системи , підвищення продуктивності праці співробітників, посилення мотивації співробітників до короткострокових планів компанії
* Відкладена оплата	Посилення мотивації співробітників до довгострокових перспектив розвитку компанії
Непряма винагорода	
* Соціальні програми	Підвищення якості життя співробітників, закріплення робочої сили в компанії
* Пільги, обслуговування	Підкріплення прийнятих стандартів життя співробітників, закріплення робочої сили в компанії
* Оплата не робочого часу (відпустки, хвороби, державні обов'язки)	Забезпечення державних стандартів якості трудового життя
* Доплати, надбавки	Компенсація або винагорода за суттєві відхилення умов роботи від нормативних, які безпосередньо не враховуються в посадових окладах керівників, закріплення робочої сили в компанії

До-речі, при оцінці за якісними критеріями, має місце вихід за межі механічних формул, тому процес оцінювання повинен бути ретельно відпрацьовано, а збір даних – своєчасним, якісним і безперечно достовірним.

Фінансові дані не є вичерпними інструментами для вирішення розміру винагороди топ-менеджерів. Для визначення того факту, що винагорода була дійсно зароблена, потрібно фінансові дані компанії порівнювати з компаніями-конкурентами.

Тобто, фінансові результати треба зіставляти не тільки із бюджетом, а і результатами, яких досягли конкуренти. Тільки таким чином можна оцінити зміни, які викликані діяльністю топ-менеджерів (коли компанія в звітному періоді має на акцію прибутку 10%, а в галузі у середньому –12%, то має місце відносний неуспіх компанії). Прибуток слід оцінювати те тільки абсолютно, а відносно до різноманітних цілей компанії. Наприклад, компанія досягає цілей з прибутку на акцію, але не досягає цілей за доходом до обліку відсотків оподаткування, зносу і амортизації за впливом зміни курсу валют. Тому, результати зростання прибутку на акцію без урахування цих факторів не є добрим досягненням. В цьому сенсі відносні критерії на практиці є дуже складними при наявності значної кількості конкурентів (в наших умовах за браком достовірних даних про діяльність компаній-конкурентів). У зв'язку з цим, все більше набуває

сучасна практика: проведення аудиту системи винагороди. Особливо на увагу врахування непередбачених факторів. Наприклад, топ-менеджер, який упорався із кризою, заслуговує на винагороду.

Висновок: при проектуванні системи винагороди топ-менеджерів, на наш погляд, необхідно врахувати наступні концепції:

- обсяг матеріальних винагород топ-менеджерів як похідна довгострокової стратегії компанії, якості виконання і рівня повернення інвестицій акціонерам;
- зв'язок винагороди топ-менеджерів із ефективністю діяльності компанії;
- зв'язок базової винагороди топ-менеджерів із середньою заробітною платнею працівників;
- правового регулювання заробітної плати топ-менеджерів і формуванні та діяльності інституціональних органів (комітети, комісії винагороди), співпадання рівня винагород;
- впливу інституціональних інвесторів та інших акціонерів на рівень винагород топ-менеджерів.

Джерела та література

1. Армстронг М., Ситвенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / За наук. ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. –512с.
2. Булгаков С.Н. Православие. Очерки учения православной церкви. Киев. «Либидь», 1991, 237с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированные системы показателей: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2004.
4. Либерман Е.Г. План, прибыль, премия. // Правда.-1962.-9 сент.
5. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / общ. Ред. и вступ. ст. В.И. Данилова – Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528с.
6. Чаран Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе / Чаран Р.; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. –312с.

Лужеренко М.М., Єфремова. А.О.

УДК 65. 290

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Постановка проблеми. Незважаючи на значні наукові надбання у дослідженні підходів до формування й використання коштів на оплату праці, залишаються недостатньо аргументованими окремі аспекти цієї проблеми. Науковці розглядають цю проблему узагальнено, не застосовуючи нові підходи оплати праці у ринкових умовах.

Проблематика оплати праці в Україні характеризується також такими негативними тенденціями:

- внаслідок ринкових економічних реформ відбулися суттєві зміни в розмірах диференціації заробітної плати за галузями, видами економічної діяльності та всередині них;
- темпи зростання заробітної плати в сфері послуг (зокрема, фінансів, страхування та кредитування) перевищують темпи зростання у реальному секторі економіки[8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ринкових підходів до формування та використання коштів на оплату праці приділено значну увагу в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме В. Бжезіна, В.Боброва [1], Т.Бутинець [2], Т.Макаровської [4], Ф.Міколяша, В.Шевчука [10]. Проблематика оплати праці турбує вчених – економістів та науковців як у фундаментальному, так і в прикладному напрямках досліджень. Різні точки зору та шляхи розв'язання пропонують Д. Богиня, В. Гончаров, О. Додонов, А. Колот та ін.

Мета дослідження. З урахуванням досягнень економічної науки та використання досвіду зарубіжної та національної практики виділити концепцію вдосконалення оплати праці, яка відповідатиме сучасним вимогам та сприятиме розв'язанню актуальних проблем підприємств у конкурентних умовах.

Основні результати досліджень. Однією з гострих проблем на підприємствах є взаємозв'язок мотивації праці та її оплати. Тому просліджується тісний зв'язок менеджменту та економіки підприємства. Вирішенням даної проблеми займаються як вітчизняні так і іноземні фахівці.

Внаслідок технічного прогресу й постійної зміни соціально-економічних умов це завдання відноситься до категорії "вічних". Будь-які зміни і вдосконалення в системі організації та оплати праці мають бути направлені на підвищення ефективності виробництва. Якщо це не відбувається, то енергія, витрачена на впровадження сучасних, високоефективних систем організації і оплати праці, витрачена даремно.

Розробляючи проект вдосконалення оплати праці на конкретному підприємстві, слід творчо вивчити досвід організації оплати праці в країнах з розвинутою ринковою економікою. Так, наприклад, у США для робітників існує декілька основних варіантів оплати праці [7].

Перший варіант - передбачає оплату праці по годинним ставкам за відпрацьований час при виконанні змінної норми виробки. Якщо ж норма не виконана протягом робочого часу, то робітник працює до виконання норми без додаткової оплати.