



Науковий вісник  
Полтавського національного  
технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

---

# ЕКОНОМІКА

I ЕКОНОМИКА И РЕГИОН № 5 (36) 2012  
ECONOMIC AND REGION

# РЕГИОН

---



УДК 331.2: 658.3

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗМІНИ В СИСТЕМАХ ВІНАГОРОДИ ДИРЕКТОРІВ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ БУДІВЕЛЬНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

О.Є. Соловійова, кандидат економічних наук; О.В. Соловійов, кандидат економічних наук. Харківська національна академія міського господарства.

*Are systemic changes in the remuneration of managers of the construction industry in Ukraine. The approaches to policy changes in pay managers of business units (divisions).*

**Keywords:** remuneration, institutional changes, remuneration strategy, competence, the profile of interest, the risk of remuneration, the horizon of remuneration

**Вступ.** Вітчизняна наука і практика мають багатий досвід упровадження різноманітних схем преміювання робітників будівельних організацій. Разом з цим діючі системи винагороди переважно орієнтовані на досягнення минулих результатів, а не майбутніх. Їм (системам) властиві статичність, відсутність дійового організаційно-економічного механізму взаємозв'язку рівня винагороди з внутрішніми та зовнішніми ринковими обмеженнями діяльності підприємств. Більшість будівельних акціонерних товариств також не приділяють належної уваги взаємозв'язку між системою розвитку компетенції та загальними цілями акціонерних товариств й особистісними цілями (прагненнями) директорів виконавчого органу.

Зрозуміло, що такий системний підхід потребує суттєвих інституціональних змін і являє собою нову парадигму в проектуванні вітчизняних систем винагороди керівників підприємств з урахуванням їх галузевої особливості функціонування та унікальності продукції.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Під інституціональними змінами в системі винагороди робітників як відгуком на появу ринкового економічного простору в Україні слід розуміти насамперед децентралізацію управління оплатою праці робітників акціонерних товариств.

За історичним аспектом дослідження та відповідними ознаками визначено основні етапи еволюції систем винагороди робітників будівельної галузі України (див. табл. 1).

Аналіз наукових досліджень та публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців в управлінні винагородою в країнах із розвинутою економікою: М. Армстронга, Д. Бергера, Л. Бергера, Ф. Уайтлі,

Д. Сінка, М. Пул, М. Уорнера й інших, у сучасній Україні: Д. П. Богині, І. В. Гейця, О. А. Грیشнової, В. М. Данюка, С. С. Занюка, Т. М. Кір'ян, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, В. М. Петюха та інших – свідчать про те, що вітчизняним системам бракує інноваційних підходів і вони сфокусовані на застарілій (бюрократичній) філософії проектування систем винагороди (табл. 2).

Наведені зміни в управлінні винагородою в розвинутих країнах орієнтовані на стратегічну винагороду співробітників (при проектуванні системи винагороди вихідною точкою є стратегічна позиція акціонерного товариства). Винагорода виходить зі свого ізольованого стану й виконує важливу функцію стратегічного процесу бізнесу, використовуючи більш вільну структуру й процеси винагород (розвиток діапазонів і груп посад). Такі процеси системи оплати, як оцінка роботи й атестація, розглядаються як доповнення щодо політики компетентності й професійного росту. Посилюються можливості співробітників у горизонтальній кар'єрі (де ролі значно гнучкіші, люди генерують нові ролі). Системи оплати орієнтовані не тільки на результати (обсяг виконаних робіт), а переважно на внесок співробітників (компетентність). Політика оплати орієнтована на ринок, який її спрямовує на розвиток структур та груп посад.

Розвитку систем винагороди в напрямі багаторівневих структур оплати з розширеною зоною відповідальності сприяють потреби [4]:

- досягти більшої гнучкості в управлінні оплатою;
- зменшити бюрократизм, пов'язаний з багаторівневою структурою й оцінкою видів робіт;
- заохочувати й постійно вдосконалювати горизонтальний розвиток;
- забезпечити шляхи професійного розвитку та ін.

© Соловійова О.Є., 2012.

© Соловійов О.В., 2012.

Таблиця 1. Еволюція систем винагороди робітників будівельної галузі України (протягом 1950–2011 рр.)

Ознаки [1]	Період часу		
	1950-1964 рр.	1965-1990 рр.	1991-2011 рр.
Характер економічних відносин	Централізоване управління економікою	Централізоване управління економікою, створення фондів економічного стимулювання за концепцією професора О.Г. Лібермана [2]	Трансформаційний та посттрансформаційний періоди економіки до ринкових відносин, децентралізація управління економікою держави
Інструменти управління працею	Єдині норми і розцінки на виконання робочих процесів, схеми посадових окладів керівників	Єдині норми і розцінки на виконання робочих процесів з переворотом колективів і будівельних бригад на госпрозрахунок за виконання етапів будівельно-монтажних робіт	Децентралізація норм і розцінок на виконання робочих процесів. Уведення шкали співвідношень в оплаті праці робітників за Галузевою угодою в будівництві та умовами Колективного договору
Характер систем винагороди	Оплата праці за низькими тарифними ставками та відрядними розцінками, акцент на мінімальну фінансову винагороду	Оплата праці за низькими тарифними ставками та відрядними розцінками, виплата премій із заохочувальних фондів підприємства, жорстке державне регулювання фонду оплати праці	Поширюється контрактна форма трудових відносин для директорів виконавчого органу підприємства на засадах конфіденціальності. Концепція побудови системи винагороди ґрунтується на визначенні ринкової вартості підприємства, яка розглядається як інтегральний критерій ефективності системи винагороди

Резюмуючи аналітичні погляди науковців, слід зазначити, що реалізація цієї стратегії винагород у розвинутих економіках світу спричинила формування принципово нової парадигми в управлінні винагородами, сенс якої полягає в тому, що метою стратегії винагороди має бути розробка об'єднаних та підтримуючих один одного процесів,

які в взаємодії значно й більш довгостроково впливають на ефективність окремих робітників, команд і підприємств у цілому [5].

**Мета статті** полягає в тому, щоб на основі узагальнення теорії й практики визначити системні зміни та інноваційні підходи до побудови системи винагороди менеджерів будівельної галузі України.

Таблиця 2. Зміни в управлінні винагородою

Країни розвинутої економіки [3]		Сучасна Україна (за версією авторів)
старий підхід	новий підхід	
Акцент на фінансову винагороду	Акцент на сумарну винагороду	Акцент на мінімальну фінансову винагороду
Реагуюча оплата	Стратегічна оплата	Реагуюча оплата
Призначена оплата	Оплата, що визначається бізнесом	Призначена оплата
Бюрократичні системи оплати	Гнучкі системи оплати	Бюрократичні системи оплати
Ізольовані системи оплати	Інтеграція процесів оплати й людських ресурсів	Ізольовані системи оплати
Оплата за показниками роботи	Оплата згідно з внеском	Оплата за показниками роботи
Пріоритет надається внутрішній справедливості	Направляюча роль ринку	Пріоритет на підкорення керівнику
Орієнтація на роботу	Орієнтація на людей	Орієнтація на роботу
Контроль зі сторони відділу кадрів	Передача повноважень у підрозділі	Жорсткий контроль керівника

Таблиця 3. Індекси обсягу виконаних будівельних робіт, номінальної заробітної плати та середньорічної чисельності найманих працівників будівельної галузі України (у відсотках до попереднього року)

Індекс	Роки									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Обсягу виконаних будівельних робіт	94,2	126,5	117,2	93,4	109,9	115,6	84,2	51,8	94,6	111,0
Середньомісячної номінальної заробітної плати найманих працівників	118,6	127,8	129,7	126,1	127,5	130,4	123,3	82,5	116,1	123,8
Середньорічної чисельності найманих працівників	96,6	100,5	103,5	100,3	101,5	101,7	94,3	68,7	108,4	118,7

**Основний матеріал і результати.** Дослідження систем винагороди розглянуто в контексті змін економічного стану акціонерних товариств будівельної галузі України за актуальними показниками: обсягу виконаних будівельних робіт, номінальної заробітної плати та середньорічної чисельності найманих працівників. Динаміку індексів обсягу виконаних будівельних робіт, середньомісячної номінальної заробітної плати та середньорічної чисельності найманих працівників будівельної галузі України (у відсотках до попереднього року) наведено в табл. 3 [6].

Протягом 2002-2007 рр. мали місце позитивні тенденції розвитку економіки будівельної галузі України. Всесвітня фінансово-економічна криза початку 2008 р. практично зруйнувала економіку будівельних акціонерних товариств. Обсяг виконаних будівельних робіт у 2009 р. скоротився на 48,2%, середньорічна чисельність найманих працівників – на 31,3%, середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників – на 17,5%. Закриті доступи до фінансових ресурсів (іпотечне кредитування), валютні спекуляції, політичні процеси – все це негативно вплинуло на ринок будівництва, особливо на ринок будівництва первинного житла.

Практика економічного життя, адаптація підприємств до ринкового середовища, наукові узагальнення економічних процесів довели, що методи оплати праці повинні бути адекватними економічним ситуаціям, у яких перебувають акціонерні товариства [5]. Залежно від співвідношення параметричних характеристик економічної ситуації перебування акціонерних товариств конкретного часу (циклічність виробництва, зміни корпоративної культури, розвиток (згорання) бізнесу, стимулювання державою підприємництва, фінансового стану, стримування плинності персоналу, зміни змісту роботи, завищення зарплати, скоро-

чення штатів та ін.) рекомендовано адекватні моделі оплати праці: участь у прибутках; особиста надбавка за ефективність; участь у можливостях/результатах; групове/командне стимулювання; програми оплати для ключових виконавців; оплата на основі професійних якостей, знань, кваліфікації; довгострокові системи; скорочення окладів; заморожування окладів; одночасні виплати замість підвищення окладів; баланс роботи й особистого життя; немонетарне заохочення).

Дослідження проблем винагороди керівників вітчизняних підприємств дуже складні не тільки з точки зору методологічного підходу, а ще більшою мірою через прихованість інформації про наявні системи винагороди, а особливо про їх рівень. Виходячи із зазначеної інформаційної обмеженості звітності підприємств, проведено експертні дослідження профілю винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств (67 експертів), у якому представлено відносні значення структурних елементів винагороди: базові оклади, короткострокові преміальні виплати, довгострокові заохочувальні винагороди, виплати за соціальними програмами, пільги та грошова допомога у 2005-2011 рр. (див. табл. 4).

Структура профілю винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств за 2009 р. докорінно змінилася щодо структури 2008 р. як реакція на кризові явища в економіці країни в цілому й будівельної галузі зокрема (див. рис. 1).

Відсутні виплати короткострокових премій та довгострокових винагород, у структурі значно збільшено питому вагу базового окладу й допомоги при відчутному зменшенні абсолютного рівня винагороди.

У процесі аналізу структури винагороди суттєвого аспекту набуває співвідношення часового горизонту та ризику винагороди. До елементів з

Таблиця 4. Профіль винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств, (%)

Структурні елементи профілю винагороди	Роки						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Базовий оклад (БО)	51	53	47	56	70	67	64
Короткострокові преміальні виплати (КПВ)	19	22	20	15	0	10	19
Довгострокові заохочувальні винагороди (ДЗВ)	20	15	23	18	0	0	0
Виплати за соціальними програмами (ВСП)	7	5	9	4	3	6	5
Пільги та грошова допомога (ПГД)	3	5	1	7	27	17	12

високим ризиком винагороди відносять щорічні преміальні виплати й довгострокові винагороди. До елементів з низьким ризиком винагороди відносять оплату за базовим окладом, пільги, виплати за соціальними програмами. Для виявлення параметричних характеристик режимів стимулювання та їх ризикованості корисно контролювати два показники: ризик винагороди й часовий горизонт винагороди [1]. У табл. 5 наведено формули розрахунку зазначених показників та їх значення за даними структури профілю винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств за 2005-2011 рр.

У своїй політиці будівельні акціонерні товариства дотримуються «розумного» ризику (виняток

– 2007 р.) та рівноваги між коротко- й довгостроковими винагородами.

Така обережність значною мірою пом'якшила наслідки кризи щодо винагороди директорів в умовах відсутності виплати будь-яких премій. У перспективі виходу будівельної галузі з кризи наведений інструментарій (його можна пов'язати економіко-математичною моделлю з критеріями ефективності діяльності директорів) надає можливості проведення оптимізації структури винагороди між короткостроковими та довгостроковими преміальними схемами.

У результаті дослідження параметричних характеристик Галузевої тарифної угоди (ГТУ) 2009-2011 рр. виявлені співвідношення тарифних ко-

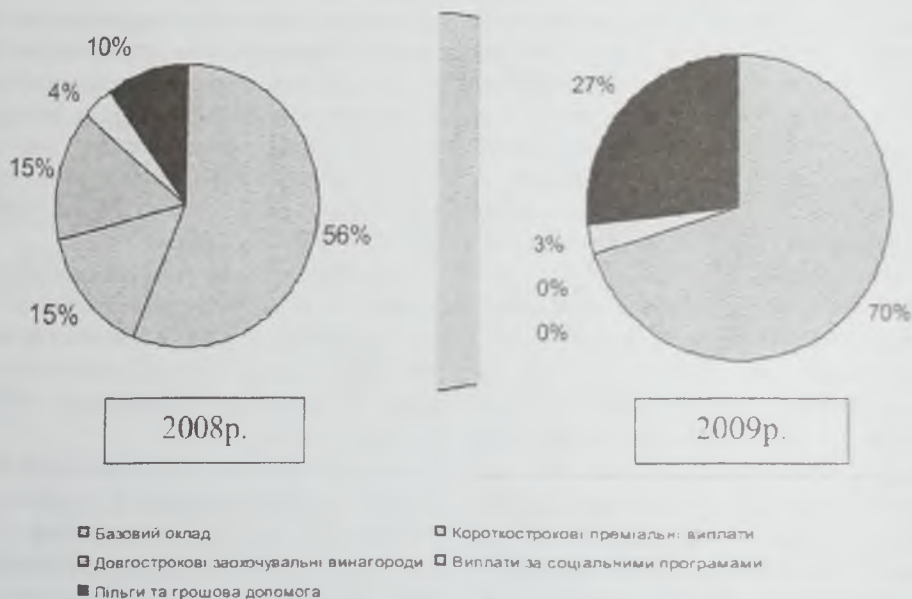


Рис. 1. Структура профілю винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств

Таблиця 5. Коефіцієнти ризику й часового горизонту винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств

Коефіцієнти (формула розрахунку)	Роки						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ризик винагороди (КПВ + ДЗВ) / (БО + ВСП + + ПГД)	0,64	0,59	0,75	0,49	0,00	0,11	0,23
часового горизонту винагороди ДЗВ / КПВ	1,05	0,68	1,15	1,2	Немає рішення	0,00	0,00

ефіцієнтів за кваліфікаційними групами співробітників, які свідчать про низьку прогресивність наскрізної тарифної сітки з точки зору розвитку персоналу акціонерних товариств [7]. Таке положення обумовлено застосуванням застарілих методик проектування наскрізної тарифної сітки за концепцією «посадового» підходу. Як наслідок, більшість будівельних акціонерних товариств не приділяють належної уваги розвитку системи винагород. Про це свідчать факти відсутності ясного взаємозв'язку між загальними цілями акціонерних товариств та системою розвитку компетенцій й особистими цілями (прагненнями) директорів виконавчого органу.

Рівень винагороди директорів виконавчого органу в більшості акціонерних товариств складає 50-70% від рівня базової винагороди генерального директора. У схемах винагороди базовий оклад являє собою платформу, на якій ґрунтуються всі види премій, доплати, надбавки, а в майбутньому, безперечно, й опціони акцій.

Слід підкреслити, що значна частина розглянутих підходів до формування змінної заробітної плати робітників у будівництві й сьогодні заслуговує на увагу й упровадження. Одночасно розв'язання внутрішньокорпоративних проблем, у тому числі й систем оплати праці, треба здійснювати в контексті принципово нового зовнішнього середовища – засад ринкової економіки. У західній сучасній науці й практиці при формуванні змінної частини заробітної плати розроблено декілька підходів, які умовно можна узагальнити [8]:

- преміювання за результатами діяльності: на основі управління по цілях МВО (management by objectives);

- преміювання за результатами діяльності: на основі BSC (balanced scorecard) – системи збалансованих показників;

- депреміювання: залежно від індивідуальних і колективних показників діяльності, а також від поведінки співробітників.

Безперечно, що наведені підходи мають загальну цінність для будь-якої розвинутої економіки у своєму аналітичному системному підході до про-

ектування систем преміювання робітників на відповідному шаблі ієрархії управлінського персоналу підприємства. Однак ці універсальні й тонкі інструменти треба використовувати з урахуванням: національних традицій, української ментальності, гендерної проблематики; психологічного гіпертрофованого відчуття такої категорії, як «справедливість» тощо. Діалектики завжди пам'ятають, що в кожній системі є свої переваги та недоліки, а тому існування системи має свій час і місце з точки зору корисності й ефективності її реалізації на такому об'єкті застосування, яким є люди. Крім того, необхідно враховувати цілком технічні речі, як-то: галузева специфіка підприємства (чинник дуже важливий, як якісні характеристики землі для відповідної сільгоспкультури), його сильні та слабкі сторони (конкурентоспроможність), особливості корпоративної культури.

Актуальність упровадження довгострокових преміальних планів у будівельних публічних акціонерних товариствах (ПАТ) України набуває значущості за логікою майбутніх змін у будівельному секторі економіки. На наш погляд, у будівельній галузі України в найближчий час неминучі інституціональні зміни – поглинання значної маси малих будівельних підприємств і утворення великих об'єднань зі значною часткою іноземного капіталу. Безперечно, зазначені тенденції інституціональних змін змушують вітчизняні будівельні ПАТ до дієвих заходів щодо укріплення своїх конкурентних позицій на внутрішньому будівельному ринку з перспективою виходу на міжнародні ринки. Стратегічне бачення змін спрямовано на довгострокове процвітання й розвиток підприємства, що потребує заходів підкріплення інструментами, якими є довгострокові преміальні схеми, котрі: стимулюють директорів концентрувати свої зусилля на довгострокових стратегічних цілях; забезпечують суттєві стимули для закріплення на підприємстві директорів (стимули надаються не тільки в грошовій формі, а й акціями); забезпечують більш високі досягнення на всіх організаційних рівнях компанії, стимулюють зростання більшої її акційної вартості за реалізації концепції оплати

праці залежно від кінцевих результатів (критеріїв ефективності).

Проектування й упровадження довгострокових преміальних схем повинні розв'язувати такі завдання [9]:

- винагорода директорів тільки при досягненні більш високих результатів порівняно з конкурентами;

- визначення реального внеску кожної бірнесс-одиниці в сукупну ринкову вартість акцій;

- залучення всіх співробітників до досягнення більш високої акціонерної вартості компанії (досягнення кінцевої мети – забезпечення високого сукупного доходу акціонерів).

Сенс цих підходів полягає в орієнтації винагороди мотивувати директорів до довгострокових перспектив розвитку підприємства (необхідно прив'язати її (винагороду) до такого показника, котрий відбиває майбутні результати). Тому такі традиційні фінансові показники преміювання, як прибуток та прибуток на одну акцію (до речі, дуже популярний серед фінансових аналітиків) не можуть бути прийнятними тому, що вони віддзеркалюють минулі результати підприємства, а не майбутні. На наш погляд, показником, найбільш орієнтованим на майбутні результати підприємства, є показник ціни акцій, що надає можливостей прогнозувати, як сьогоднішні дії керівника вплинуть на майбутні доходи (розробка системи винагороди в контексті функціонування фондового ринку для публічних акціонерних товариств України є вкрай актуальною).

Особливо складною проблемою є системи винагороди менеджерів бірнесс-одиниць (підрозділів), які приймають щоденні важливі рішення акціонерного товариства. При формулюванні стратегії змін в оплаті праці менеджерам підрозділів треба реалізувати головну концепцію оплати праці – пов'язати рівень винагороди з результатами діяльності підрозділів, інтересами акціонерів. Як свідчить досвід зарубіжних компаній, проблема визначеності показників ефективності підрозділів полягає в тому, що курс акцій компанії не є адекватним критерієм ефективності окремої бірнесс-одиниці (менеджери виробничих одиниць мають обмежений вплив на ринкову вартість акцій компанії). Тому заохочувальна система, побудована на курсі акцій, не в змозі дати винагороду менеджерам бірнесс-одиниць, яку вони заслуговують (зниження ціни акцій компанії за незадовільної роботи деяких її підрозділів може заважати винагороді високоєфективних підрозділів або, навпаки, при зростанні курсу акцій малоефективні підрозділи отримують винагороду). Водночас показники системи винагороди, орієнтовані на ефек-

тивність бірнесс-одиниць, не мають надійного зв'язку з такими фінансовими результатами, як: прибуток від основної діяльності; рентабельність інвестованого капіталу; рентабельність акціонерного капіталу (до речі, ці показники віддзеркалюють події бірнесс-одиниці виключно минулого періоду). Крім того, показник прибутку не має прямого зв'язку з акціонерною вартістю компанії (не відбиває вартості залученого капіталу, а за різними методами підрахунку показника прибутку – різні й результати). Ці недоліки повною мірою притаманні й показникам: рентабельність інвестованого капіталу й рентабельність акціонерного капіталу.

У практиці західних компаній усе більше використовують показники залишкового прибутку, наприклад, такий, як економічна додана вартість (різниця між прибутком і вартістю залученого капіталу). Додана акціонерна вартість характеризує вартість компанії або бірнесс-одиниці на основі змін майбутніх грошових потоків (розраховується шляхом дисконтування грошового потоку від основної діяльності для конкретного періоду й відрахування додаткових майбутніх інвестицій). Тобто, показник доданої акціонерної вартості може бути надійним фундаментом для програм оплати праці [10].

Запропонований підхід у системах оплати праці, заснований на очікуваннях, устанавлює однорідне ігрове поле в результаті врахування відмінностей у бірнесс-перспективі. Таким чином, менеджери, які працюють ефективно за низькорентабельних напрямів бірнессу, отримують свою винагороду, а менеджери, працюючи непродуктивно за високорентабельних напрямів бірнессу, винагороди не отримують.

Тому при проектуванні системи винагороди менеджерів бірнесс-одиниць важливо визначити основні індикатори їх діяльності з найвищим потенціалом збільшення доданої акціонерної вартості.

Отримання більш високого доходу – кінцева мета акціонерів. Саме це повинно стати завданням і для генерального директора акціонерного товариства, для ради директорів, і для інших керівників корпоративного рівня.

**Висновки.** Підсумовуючи результати аналізу інституціональних змін у системах винагороди, слід звернути увагу на той факт, що в Україні:

- не розроблено загальнодержавних принципів управління винагородою директорів виконавчих органів акціонерних товариств як таких;
- рівень винагороди має бути гідним, щоб залучити й утримати директорів для успішного управління компанією;
- складові елементи винагороди повинні по-

в'язати винагороду з корпоративними й індивідуальними показниками роботи;

– ПАТ мають затверджувати офіційну прозору процедуру для відпрацювання політики винагороди виконавчих директорів із визначення пакетів винагороди;

– щорічний звіт ПАТ повинен мати заяву про політику з винагороди й детальну інформацію про винагороду кожного директора.

Проведені дослідження вимагають цілеспрямованих системних дій з формування організаційно-економічного механізму системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Армстронг, М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Ситвенс; под ред. Т. В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
2. Либерман, Е. Г. План, прибыль, премия / Е. Г. Либерман // Правда. – 1962. – 9 сентября. – С. 2.
3. Армстронг, М. Практика управления челове-

ческими ресурсами / М. Армстронг; под ред. С. К. Мордвина. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.

4. Системы оплаты труда: пер. с англ. (под ред. Н. Зарахович). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с.

5. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда: под ред. Д. Бергер, Л. Бергер; пер. с англ. А. Верди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

6. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Галузева угода між Міністерством регіонального розвитку та будівництва України та Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України на 2009-2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minregion.gov.ua/index>.

8. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 149 с.

9. Управление персоналом: пер. с англ. (под ред. Н. Зарахович). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с.

10. Момот, Т. В. Вартісно орієнтоване управління: від теорії до практичного впровадження: монографія / Т. В. Момот. – Х.: ХНАМГ, 2006. – 380 с.

УДК331.2:658.3

**Соловійова Ольга Євгенівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств міського господарства. **Соловійов Олександр Васильович**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки будівництва. Харківська національна академія міського господарства. **Інституціональні зміни в системах винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств**. Наведено системні зміни в управлінні винагородою менеджерів будівельної галузі України. Розглянуто підходи до формування стратегії змін в оплаті праці менеджерів бізнес-одниць (підрозділів).

**Ключові слова:** винагорода, інституціональні зміни, стратегії винагороди, компетентність, профіль винагороди, ризик винагороди, горизонт винагороди.

УДК331.2:658.3

**Соловьева Ольга Евгеньевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий городского хозяйства. **Соловьев Александр Васильевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики строительства. Харьковская национальная академия городского хозяйства. **Институциональные изменения в системах вознаграждения директоров исполнительного органа строительных акционерных обществ**. Приведены системные изменения в вознаграждении менеджеров строительной отрасли Украины. Рассмотрены подходы к формированию стратегии изменений в оплате труда менеджеров бизнес-единиц (подразделений).

**Ключевые слова:** вознаграждение, институциональные изменения, стратегии вознаграждения, компетентность, профиль вознаграждения, риск вознаграждения, горизонт вознаграждения.

UDC 331.2:658.3

**Soloviov Olga Evgenievna**, candidate of economic sciences associate professor, department of economy of enterprises of the municipal economy. **Soloviev Alexander Vasilivich**, candidate of economic sciences associate professor, department of economy of enterprises of the economics building, Kharkiv national academy of municipal economy. **Institutional changes in compensation of directors executive construction corporations**. Are systemic changes in the remuneration of managers of the construction industry in Ukraine. The approaches to policy changes in pay managers of business units (divisions).

**Keywords:** remuneration, institutional changes, remuneration strategy, competence, the profile of interest, the risk of remuneration, the horizon of remuneration.

Стаття отримана редакцією 15.05.2012 р.