

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.34>

УДК 331.522

V. V. Samoilenko,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

**ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ**

V. Samoilenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, Logistics and Innovation,*

Kharkiv National S. Kuznets University of Economics

**ECONOMIC STIMULATION OF THE TOP MANAGERS OF THE
ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES IN
THE ECONOMY**

У статті досліджено проблематику стимулювання менеджерів підприємств. Досліджено роль та завдання мотивації і стимулювання у формуванні стратегії інноваційного розвитку економіки. Дослідження виконують в контексті української ринкової трансформації. Виділені складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації. Досліджено вплив системи стимулювання на розширення інноваційних можливостей і зміцнення конкурентоспроможності організації. Ринкова глобалізація та посилення конкурентного тиску створюють динамічні умови господарювання підприємств, в яких конкурентні переваги можуть досягатись у результаті розробки та реалізації ефективної

загальнофірмової стратегії. Внутрішні організаційні складові можуть призводити до переваг у продуктивності функціонування та мати більш стабільний характер ринкового успіху. Маркетинг, управління якістю та інноваціями, культура компанії, автоматизація управління розглядаються як такі, що виробляють стабільну конкурентну перевагу. Історично усталеним є судження, що управлінські ресурси підприємства складаються з досвіду, знань, умінь та етики менеджерів, тобто з людського капіталу. Топменеджер відповідає за корпоративну стратегію фірми та за відбір партнерів, від прийнятих ним рішень залежить не тільки кінцевий фінансовий результат, а й імідж підприємства. Погляди на зміст управлінської роботи в організаціях постійно еволюціонують. Дослідники і консультанти постійно виявляють нові, часто суперечливі виклики для сучасних топ-менеджерів.

The article examines the problem of stimulating enterprise managers. The role and tasks of motivation and stimulation in the formation of the strategy of innovative development of the economy are studied. Research is carried out in the context of Ukrainian market transformation. Selected components of the motivational mechanism of innovative activity of the organization. The impact of the incentive system on the expansion of innovation capabilities and strengthening of the organization's competitiveness was studied. Market globalization and increasing competitive pressure create dynamic business conditions for enterprises with competitive advantages can be achieved as a result of the development and implementation of an effective company-wide strategy.

Internal organizational components can lead to performance advantages functioning and have a more stable nature of market success. Marketing, quality and innovation management, company culture, management automation are seen as producing sustainable competitive advantage. Historically established there is a judgment that the management resources of the enterprise consist of experience, knowledge, skills and ethics of managers, that is, from human capital. The top manager is responsible for the corporate the firm's strategy and for the selection of partners, depends not only on the decisions made by him the final financial result, but also the image of the enterprise. Views on the content of management jobs in organizations are constantly evolving. Researchers and consultants constantly reveal new, often contradictory challenges for modern top managers. The top manager is one of the most important elements of the company's working capital, the costs of which are paid and the creation of favorable operating conditions represent a special type of investment in the general structure of the enterprise incentive system. When designing an effective system of remuneration for top managers, it is important to know that the incentives of managers have a greater impact on the results of the enterprise, as compared to the remuneration of other

hired employees. When evaluating the work of top managers, it is worth using both various indicators of the company's performance, as well as indicators of the labor contribution of managers, focusing their attention on the strategic goals of the company. Taking this into account, it is proposed to classify the instruments of economic stimulation into monetary and non-monetary. Monetary incentive tools have an additional premium character and strengthen the general mechanism of motivation of top managers of enterprises. Non-monetary tools contribute to increasing interest in the quality of one's work, as well as the economic security of the enterprise. The owners of the enterprise, in turn, use all the tools of economic stimulation in various combinations, volumes and conditions, which allows to effectively form and use the potential of top managers.

Ключові слова: *стимулювання, конкурентні переваги, система збалансованих показників, топ-менеджер, результативність діяльності підприємства, суб'єктивний аспект стимулювання.*

Keywords: *stimulation, competitive advantages, system of balanced indicators, top manager, performance of the enterprise, subjective aspect of stimulation.*

Постановка проблеми. Ринок праці України програє в конкуренції з європейськими державами, що спричиняє значні міграційні втрати. Одним з пріоритетів покращення існуючої ситуації є впровадження у систему менеджменту вітчизняних підприємств дієвого економічного стимулювання персоналу, яке би забезпечувало результати праці з ознаками інноваційності. Проте більшість суб'єктів господарювання поки орієнтовані на «екстенсивний» тип використання потенціалу працівників, тим самим провокуючи втрату конкурентних позицій за умов зростаючої глобальної мобільності. Надалі така ситуація буде лише витіснити Україну та її ринок праці з числа конкурентоспроможних держав. У зв'язку з цим стає нагальною потреба перегляду ролі та цінності топ-менеджерів з позицій суспільства, власників та працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика мотивації персоналу у сфері праці є предметом вивчення багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Основою дослідження слугували праці зарубіжних

науковців – основоположників теорії мотивації, серед яких Дж. Адамс, В. Врум, В. Герчиков, Ф. Герцберг, І. Ільїн, Е. Локк, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Г. Муррей, Д. Надлер, В. Оучі, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Науковим підґрунтям дослідження стали також ідеї фундаторів української економічної думки – В. Вернадського і М. Туган-Барановського. Серед сучасних авторів, які присвятили свої публікації проблемам мотивації персоналу, слід назвати В. Бондар, Н. Борецьку, А. Колота, Т. Костишину, О. Магопець, В. Нижника, 16 А. Орлову, М. Семикіну, С. Цимбалюк, Л. Червінську, О. Чернушкіну, Н. Шалімову. В економічній теорії нагромаджено великий і цінний досвід у питаннях, які стосуються різних мотивацій і стимулювання інноваційної діяльності. Зокрема, ці проблеми відображені у працях таких вітчизняних вчених, як Г.Абалкін, І.Бланк, М.Білик, М.Герасимчук, В.Геєць, Б.Кваснюк, І.Комаров, І.Радіонова, П.Саврук, І.Лукінов, зарубіжних науковців – таких, як Дж.Стігліц, Дж.Сакс, Гж.Колодко, Д.Львова та ін. Орієнтація вітчизняної економіки на інноваційну модель розвитку обумовлює конкретизацію досліджень та їх спрямування у сферу інноваційності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є визначення ролі та обґрунтованих напрямків стимулюванні персоналу інноваційного розвитку економіки підприємств і держави загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найважливіших пріоритетів України на етапі євроінтеграції є створення передумов для економічного зростання, інноваційного розвитку, підвищення якості людського розвитку [1]. Реалізація цих завдань в умовах обмеження традиційних джерел економічного зростання потребує пошуку ефективних засобів активізації людського чинника, прогресивних зрушень у розвитку продуктивних сил суспільства. Світова теорія і практика засвідчує, що могутнім засобом активізації трудової діяльності людей є мотивація та стимулювання [2, с. 7]. Без їх грамотного та гнучкого застосування не варто сподіватись на швидкий вихід вітчизняних підприємств із кризи,

прискорення інноваційного розвитку, нарощування конкурентних переваг підприємств і країни загалом на світових ринках.

З метою мінімізації негативного впливу структурної форми безробіття необхідні інвестиції в людський капітал, які повинні здійснюватися як підприємницьким сектором, так і державою. Очевидно, що тут держава повинна бути першою, оскільки можливості та важелі впливу держави є ширшими та потужнішими. З боку підприємців інвестиції в людський капітал повинні здійснюватися у формі оплати навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів, соціального і методичного страхування працівників. Найголовніші вимоги конкурентоспроможної економіки до державного сектору полягають у необхідності створення гнучкої системи освіти. Така система повинна швидко та чітко реагувати на вимоги, які висуває нова техніка та новий попит[3]. Досвід розвинених країн свідчить, що єдиною стратегічною метою діяльності компанії є досягнення конкурентних переваг за рахунок збільшення вартості бізнесу. Вирішення інших завдань, таких як отримання запланованого розміру прибутку, задоволення потреб клієнтів, реалізація місії компанії, розвиток корпоративної культури є засобами досягнення зазначеної мети. Крім того, повідомлення про зростання вартості компанії у прес-релізах, пресконференціях, слугуватиме важливим елементом PR-кампанії і сприятиме підвищенню ділової репутації підприємства на ринку. Для забезпечення ефективної діяльності керівника, заради досягнення мети – досягнення конкурентних переваг за рахунок збільшення вартості компанії, потрібно використовувати такі варіанти стимулювання, які наведені у таблиці 1 [3].

Таблиця 1. Стимулювання, орієнтоване на підвищення вартості бізнесу

Системи стимулювання, орієнтовані на підвищення вартості	
Системи внутрішніх показників, що характеризують вартість	Курс акцій (капіталізація компаній)

Бонус-системи з основою на:	Чиста участь:	Віртуальна участь:
<ul style="list-style-type: none"> – дисконтованому грошовому потоці (DCF); – економічній добавленій вартості (EVA); – прибутку на акцію (ROE); – системі оцінок діяльності або ефективності (Balanced Scorecard та ін.) 	<ul style="list-style-type: none"> – опціони на акції; – участь у власності (видача акцій) 	<ul style="list-style-type: none"> – віртуальні опціони – фантом-акції

Системи стимулювання, засновані на чистій участі включає опціони на акції та участь у власності. При опціонній програмі власники також максимально намагаються себе убезпечити від варіанту короткострокової зміни курсу внаслідок кон'юнктури ринку, короткострокових дій менеджменту. На жаль, розвиток сучасного фондового ринку в Україні не дозволяє компаніям широко впроваджувати опціонні програми. В сучасних умовах розвитку економіки України можна застосовувати такі системи стимулювання керівників [4]:

- оцінка за дисконтованим грошовим потоком (DCF);
- оцінка за доданою вартістю (EVA);
- оцінка за відношенням прибутку до одної акції;
- оцінка за зваженою оцінкою вартості компанії;
- оцінка за системою збалансованих показників (Balanced Scorecard) та ін.

Своєю чергою стимулювання основане на ринковій вартості акцій передбачає встановлення винагороди топ-менеджерам залежно від ринкової вартості акцій керованих ними компаній.

Формами придбання акцій можуть бути акціонери, на акції (тобто відтермінована у власності) та участь у власності (тобто участь, що настає в момент укладання трудового контракту з менеджером). Суть опціону полягає у наданні менеджером права на придбання акцій за певною ціною у певний період часу з чітко визначеними умовами (мотивація менеджера до зростання вартості компанії, тобто вартості майна акціонерів). Опціонні програми широко застосовують США,

Англія, Австралія, Франція, Канада та багато інших країн з розвинутою ринковою економікою. Що стосується України, то по суті проблеми слабкий розвиток фондового ринку і вузьке трактування українським законодавством участі у власності як винагороди працівника не дає змоги вітчизняним підприємствам (організаціям) впроваджувати відповідні програми. Сьогодні в діяльності менеджменту основою для визначення винагороди менеджерів і керівників потужних підприємств найчастіше слугують такі фінансові показники: величина дисконтованого грошового потоку; величина доданої вартості; величина прибутку на одну акцію; збалансована система показників. Стимулювання за результатами збалансованої системи показників передбачає формування сукупності показників, що відображають результативність діяльності вищих менеджерів, відповідальних за різні функціональні сфери підприємства. Ці показники стосуються фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів (виробництва) і персоналу за якими і розробляються критерії оцінювання ефективності[4]. За основу стимулювання керівника приймається чиста участь. Суть опціону на акції – топ-менеджерам підприємства видається право на покупку акцій за визначеною ціною (ціні покупки) у визначений період часу з визначеними умовами. Ціль – мотивувати менеджера на ріст вартості компанії, а відповідно на ріст вартості майна акціонерів. При опціонній програмі власники намагаються убезпечитись від варіанту короткострокової зміни курсу внаслідок кон'юнктури ринку, короткострокових дій менеджменту. Участь у власності полягає в тому, що топ-менеджери підприємства купують за заниженою ціною або преміюються акціями підприємства з метою одержання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат по цінних паперах (дивідендів) і росту вартості компанії (у випадку реалізації цінних паперів) [6].

На сьогодні неможливо ефективно управляти компанією, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності без дієвого мотиваційного

механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню компенсаційного пакета із справедливою оплатою праці та гідною винагородою, створенню належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб працівників і топ-менеджменту можна очікувати на їхню високу трудову віддачу і лояльність до компанії. Отже, забезпечення топ менеджерів такими діями дає змогу роботодавцю досягати таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- узагальнення особистих цілей співробітника у відповідність зі стратегічними планами організації;
- орієнтувати працівників на підвищення продуктивності праці, поліпшення результатів діяльності;
- залучити і утримати компетентних працівників, знизити плинність;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- контролювати витрати на робочу силу;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в організації.

Незважаючи на існуючі дискусії щодо розмірів і динаміки винагород топ-менеджменту крупних корпорацій, на сьогодні реалізуються два основні підходи у розв'язанні агентської проблеми з їхньою винагородою. Перший підхід, відомий як «модель оптимального контракту», має здебільшого нормативний характер і є на сьогодні найпоширенішим[5]. Розробка контрактів, які регулюють винагороди топ-менеджерів, розглядається як один з інструментів якщо не вирішення, то суттєвого пом'якшення агентської проблеми, коли принципал (акціонер, власник) намагається розробити такі

контракти, які створювали б у агента (топ-менеджера) стимули приймати рішення і уживати дії для максимізації вартості компанії в довгостроковому плані. У рамках моделі управлінської влади стверджується, що топменеджери володіють реальними можливостями впливати на процес формування своїх компенсаційних пакетів у бік їх збільшення, що призводить в підсумку до отримання ними так званої компенсаційної ренти. Результатом подібної діяльності стали неефективні схеми компенсації, які, з одного боку, негативно впливають на функціонування компанії, суттєво збільшуючи витрати, а з іншого – послаблюють у самих топ-менеджерів стимули до рішень і дій, які ведуть до збільшення багатства власників (акціонерів). Модель управлінської влади й модель оптимального контракту не є альтернативними, а існуючі на практиці в діяльності корпорацій компенсаційні угоди одночасно відображають дії як ринкових сил, стимулюючи зусилля топменеджерів на максимізацію вартості для акціонерів, вплив самих топ-менеджерів на процеси прийняття рішень щодо їхньої власної винагороди. Система довгострокового стимулювання є ефективною, якщо топ-менеджери реально здатні самостійно приймати необхідні стратегічні управлінські рішення і безпосередньо відповідати за результати роботи компанії. Для менеджерів середньої ланки більш дієвою мотивацією можуть стати такі інструменти, як процент від доданої вартості, оскільки враховується успішність менеджера у її створенні в межах рентабельності активів компанії. При цьому, співробітники, у тому числі і топ-менеджери, які зробили значний внесок у розвиток компанії, постають носіями бажаних прикладів поведінки, взірцем корпоративної культури. Тому опціони стають більшою мірою винагородою за вже проявлені результати діяльності, залежать від бажання власників, задаючи чіткі орієнтири діяльності для інших співробітників і формуючи комфортний для компанії робочий мікроклімат.

Висновки. Завершальною позицією може стати твердження, що без науково обґрунтованої мотивації і стимулювання ринок інновацій ефективно

функціонувати не може. Викладені пропозиції є підґрунтям для подальших наукових розвідок щодо визначення якості реалізації стратегії мотивації і стимулювання інноваційної діяльності. Формування і дотримання певних принципів, методів, інструментів та важелів стимулювання персоналу дасть змогу підвищення рівня продуктивності праці, ефективності виробництва, зростання фінансових результатів діяльності підприємства. Таким чином, розгляд використовуваних систем стимулювання вищого менеджменту через внутрішні фінансові показники показав, що в реаліях українського ринку, через недосконалість правових норм, що регулюють право власності, а також забезпечують дієвий контроль за веденням фінансової звітності, корисною може бути система стимулювання, що поєднує у собі фінансові і не фінансові показники. Наступний розвиток подій в Україні покаже, чи дійсно топменеджмент усвідомить свою роль головного стратега компанії, і чи дійсно розмір їхньої винагороди в майбутньому залежатиме від продуктивності компанії. Розробка методик визначення таких систем стимулювання адекватних запитам топ-менеджерів, можливостям власників та толерантно сприйнятих суспільством є на часі і складає перспективу подальших досліджень у даному напрямку.

Література

1. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку [Електронний ресурс] : кол. монографія / [Е. М. Лібанова, О. М. Гладун, О. І. Дяконенко та ін. ; за ред. Е. М. Лібанової] ; НАН України, Ін-т демографії та соц. досліджень імені М. В. Птухи. - Електрон. текстові дані. - К. : [Ін-т демографії та соц. досліджень імені М. В. Птухи НАН України], 2016. 328с. Режим доступу: https://www.idss.org.ua/monografii/2017_lud_rozvytok.pdf.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.

3. Карпенко, В. Л. Напрями стимулювання топ-менеджменту щодо сприяння досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 2, т. 1. С. 29-34.

4. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка, 2008, 628: 529-533.

5. Ordinartsev I.I. Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term. Administrative Consulting. 2021(11):81-94. doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94

6. Григор'єва Л. Розвиток поглядів на роль та цінність топменеджерів [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2 (5). Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11/11vctm.pdf>.

References

1. Libanova, E.M. Hladun, O.M. and Diakonenko, O.I. (2016), Liuds'kyj rozvytok v Ukraini. Innovatsijni vydy zajniateosti ta perspektyvy ikh rozvytku [Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development]. In: t demohrafii ta sots. doslidzhen' imeni M.V. Ptukhy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at: https://www.idss.org.ua/monografii/2017_lud_rozvytok.pdf (Accessed 10 Feb 2023).

2. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2014), Motyvatsijnyj menedzhment [Motivational management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Karpenko, V.L. (2011), “Directions for stimulating top management to help the company achieve competitive advantages on the market”, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2, no. 1, pp. 29-34.

4. Karpun', I.N. (2008), "Motivation and stimulation of innovative activity of the enterprise", Visnyk NU «L'vivs'ka politekhnika, vol. 628, pp. 529533.

5. Ordinartsev, I.I. (2021), "Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term", Administrative Consulting, vol. 11, pp. 81-94. doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94

6. Hryhor'ieva, L. (2011), "Development of views on the role and value of top managers", Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava, vol. 2 (5), available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11hlvctm.pdf> (Accessed 10 Feb 2023).

Стаття надійшла до редакції 11.02.2023 р.

Simon Kuznets Kharkiv National of Economics