

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕН-
21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Леонід КОБИЛЕВ

Керівник наукової роботи:
доктор наук з публічного управління,
професор

Олександр ЖАДАН

Рецензент:

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Кобилєва Леоніда Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток механізмів стимулювання менеджменту в системі корпоративного управління».

керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з держ.упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «09» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: виявити сутність топ-менеджменту корпорації; виділити фактори та критерії ефективності корпоративного управління; доповнити класифікацію механізмів винагороди менеджерів вищого рівня управління сучасними прийомами; оцінити діяльність корпорації «МЕЛОТ-Україна» (назва змінена) та виявити можливості використання матеріальних стимулів; обґрунтувати довгострокові програми винагороди менеджерів вищої ланки, включаючи опціональні програми, засновані на пільговому розподілі акцій (паїв) компанії; розробити рекомендації щодо розвитку систем стимулювання менеджерів вищої ланки управління вітчизняних корпорацій.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: дослідити сутність та місце топ-менеджмент у системі корпоративного управління, виявити зв'язок ефективності корпоративного управління та стимулювання топ-менеджерів; проаналізувати механізми стимулювання менеджерів вищої ланки.....
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Оцінка діяльності та наявних практик управління та проведення всіх необхідних розрахунків з використанням звітності «МЕЛОТ-Україна»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Основні напрямки розвитку механізмів стимулювання менеджерів вищої ланки управління.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Леонід КОБИЛЕВ

Керівник роботи



(підпис)

Олександр ЖАДАН

Гарант освітньої програми



(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ.....	8
1.1. Топ-менеджмент у системі корпоративного управління.....	8
1.2. Зв'язок ефективності корпоративного управління та стимулювання топ-менеджерів.....	16
1.3. Механізми стимулювання менеджерів вищої ланки.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАЯВНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ.....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності корпорації «МЕЛОТ».....	36
2.2. Оцінка діяльності «МЕЛОТ-Україна».....	41
2.3. Аналіз системи стимулювання топ-менеджменту в корпорації «МЕЛОТ-Україна».....	47
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ.....	56
3.1. Адміністративний опціон як механізм стимулювання менеджерів вищої ланки.....	56
3.2. Рекомендації щодо розвитку механізму стимулювання менеджерів вищої ланки управління.....	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Питання стимулювання менеджерів корпорацій та винагороди їхньої праці постійно перебувають у центрі уваги дослідників та громадськості, особливо це стосується менеджерів вищої ланки. У питаннях винагороди відзначаються такі проблеми, як надмірно високі виплати, рівень яких не відповідає реальній праці менеджерів вищої ланки, непрозорість визначення рівня винагороди та критеріїв винагороди та низка інших. До вищого рівня управління корпораціями відносять членів Рад директорів та виконавче керівництво компаній, від належної діяльності яких залежить ефективний стратегічний розвиток корпорації. Рамкові рекомендації щодо винагороди вищого менеджменту дає Кодекс корпоративної поведінки, але остаточне рішення з цього питання належить загальним зборам акціонерів товариства.

Власники ПАТ зазначають, що питання винагороди є внутрішньою справою корпорації і на них не можна поширювати державне регулювання та рамкові рекомендації щодо винагород вищого керівництва компаній з державною участю. Високі виплати менеджерам вищого рівня власники виправдовують тим, що орієнтуються на практику провідних зарубіжних компаній для залучення іноземних членів Ради директорів та найбільш кваліфікованих керівників вищого рівня управління.

Відповідно до рекомендацій Кодексу корпоративного управління, члени Ради директорів повинні отримувати гідну оплату на однаковому рівні, проте більші суми призначені для голови Ради директорів та членів комітетів. Методи, механізми та розмір винагороди виконавчого керівництва корпорацій визначається лише самою корпорацією.

У зв'язку з викладеним, вдосконалення механізмів стимулювання менеджерів вищої ланки управління є актуальним завданням.

Ступінь розробленості теми дослідження. Проблеми стимулювання, мотивації, винагороди та залучення працівників завжди перебувають у центрі уваги дослідників та практиків. Досить широко досліджено загальні питання

та підходи до винагороди та мотивації рядових співробітників та керівників середньої ланки управління. Тут ми можемо посилатися як на роботи вітчизняних авторів В. П. Антонюк, Ф. Ф. Бутинець, М. Д. Білик, Л. М. Малярець, О. М. Тищенко, Я. В. Догадайло, А. О. Демченко, О. І. Момот, П. Г. Перерва та інших, так і іноземних Ф. Герцберг, Р. Драфт, Г. Емерсон, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Тейлор, А. Файоль та П. Друкер, Ж. Рішар. Значно менше досліджень присвячено винагородам вищої ланки управління, переважно – вищого виконавчого керівництва корпорацій. Методичні питання стимулювання праці членів Ради директорів взагалі мало розглядаються.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів стимулювання менеджерів вищої ланки управління корпорацій.

Завдання дослідження:

- виявити сутність топ-менеджменту корпорації;
- виділити фактори та критерії ефективності корпоративного управління;
- доповнити класифікацію механізмів винагороди менеджерів вищого рівня управління сучасними прийомами, спрямованими на підвищення залученості та націленості керівників на кінцевий результат;
- оцінити діяльність корпорації «МЕЛОТ-Україна» (назва змінена) та виявити можливості використання матеріальних стимулів;
- провести аналіз практики та виявити додаткові критерії стимулювання менеджерів вищого рівня управління корпораціями;
- обґрунтувати довгострокові програми винагороди менеджерів вищої ланки, включаючи опціонні програми, засновані на пільговому розподілі акцій (паїв) компанії;
- розробити рекомендації щодо розвитку систем стимулювання менеджерів вищої ланки управління вітчизняних корпорацій.

Об'єкт дослідження - методи та механізми стимулювання менеджерів вищої ланки управління корпораціями.

Предмет дослідження - організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі стимулювання праці менеджерів корпорації «МЕЛОТ-Україна».

Методологія та методи дослідження включають праці вітчизняних та зарубіжних науковців та дослідників у галузі корпоративного управління, стимулювання та залученості персоналу, результати дослідження та узагальнення практичних даних про стимулювання працівників корпорацій, у тому числі менеджерів вищої ланки управління. У процесі проведення дослідження застосовувалися: методи аналізу, синтезу та узагальнення при виявленні характерних особливостей стимулювання менеджерів вищої ланки управління корпораціями, діалектична логіка з метою розкриття проблем та виявлення резервів удосконалення методів стимулювання менеджерів вищої ланки, загальноприйняті наукові методи індукції та дедукції, абстракції, класифікацій, логічного моделювання.

Інформаційна база дослідження включає: законодавчі та нормативні документи, що регламентують питання трудових відносин та винагороди; праці вчених, опубліковані у вигляді монографій та статей у спеціалізованих виданнях; звітність корпорації «МЕЛОТ-Україна».

Теоретико-методологічні положення кваліфікаційної роботи були обговорені та отримали схвалення VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура та зміст роботи включає вступ, три розділи, список літератури, що містить 65 найменувань, у тому числі 20 – іноземна непереведена література, висновки, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 73 сторінки. Положення та ідеї проілюстровано 8 таблицями та 16 малюнками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Топ-менеджмент у системі корпоративного управління

Корпоративне управління являє собою механізм визначення цілей організації та шляхів їх досягнення, забезпечення відповідного контролю за процесами в корпораціях власниками та іншими зацікавленими особами (державою, інвесторами, громадськістю та іншими особами).

Відповідно до Господарського кодексу України: «Корпорації являють собою договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації».

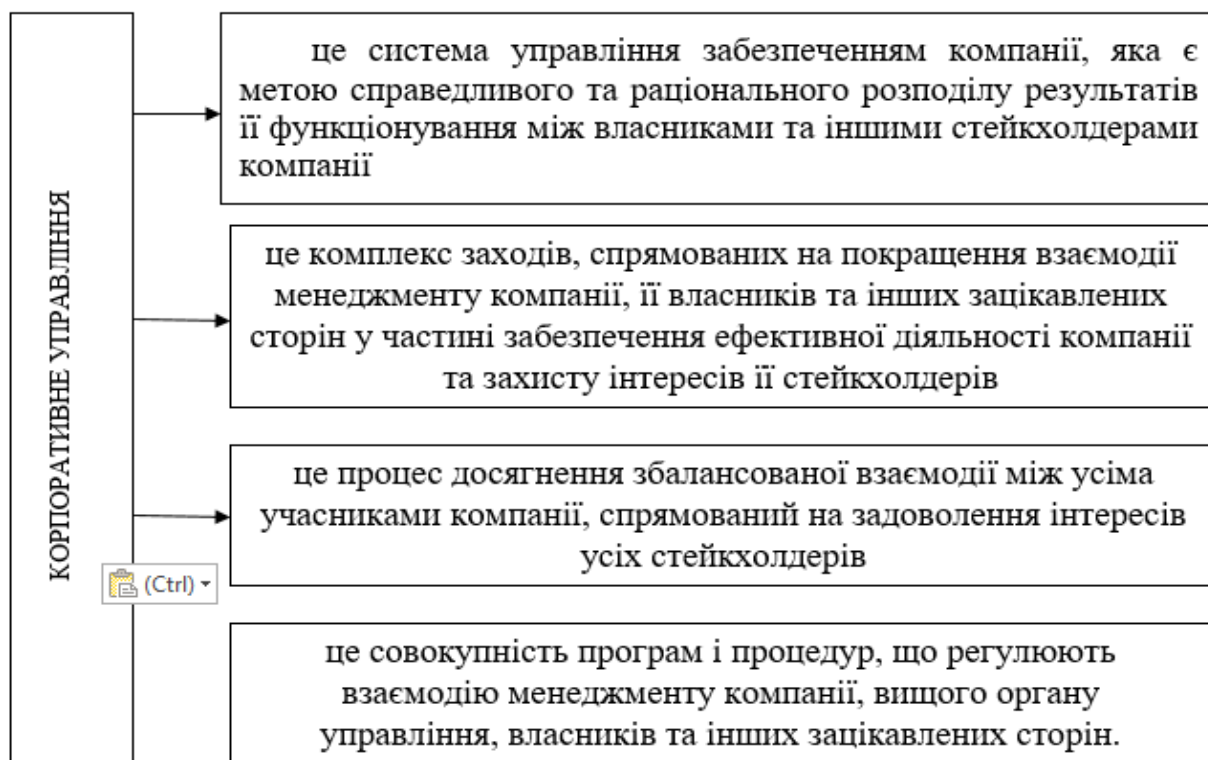


Рисунок 1.1 - Сучасні підходи до трактування поняття корпоративне управління

Джерело: складено автором

Незважаючи на наявність визначення сутності корпоративного управління на законодавчому рівні, у науковій та публіцистичній літературі можемо знайти різні підходи для відображення сутності цієї категорії, частина яких представлена на рисунку 1.1.

Основною метою системи корпоративного управління є балансування інтересів зацікавлених сторін. Особлива увага приділяється питанням забезпечення прибутку та захисту інтересів власників, для корпорацій у формі акціонерного товариства – середніх та дрібних (міноритарних) акціонерів. Однією з цілей корпоративного управління є досягнення синергетичного ефекту шляхом спільної діяльності внутрішніх учасників та їх взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Основна задача системи корпоративного управління - створити ефективну взаємодію всіх учасників, гармонічне середовище і реалізувати потенціал синергії, що сприяє зростанню ринкової вартості компанії [3]. Для досягнення стратегічних цілей корпорації необхідно виконати набір завдань, що включають забезпечення відповідальності керівництва компанії та організацію його роботи в інтересах власників, а не в особистих інтересах окремих топ-менеджерів. Однак на практиці це складна задача, що вимагає регулярного аналізу та вдосконалення функціонування системи корпоративного управління [13].

Щоб забезпечити ефективність цієї системи, необхідно створити організаційну модель, яка буде враховувати інтереси всіх її учасників. Важними принципами такі моделі є справедливість, надійність і відповідальність перед усіма стейкхолдерами компанії. Крім того, повинна бути обов'язково дотримана прозорість процесів корпоративного управління компанії.

Для забезпечення ефективного корпоративного управління необхідно встановити пріоритети та визначити завдання, виконання яких гарантує досягнення стратегічних цілей компанії. На рисунку 1.2 представлені ключові цілі корпоративного управління.

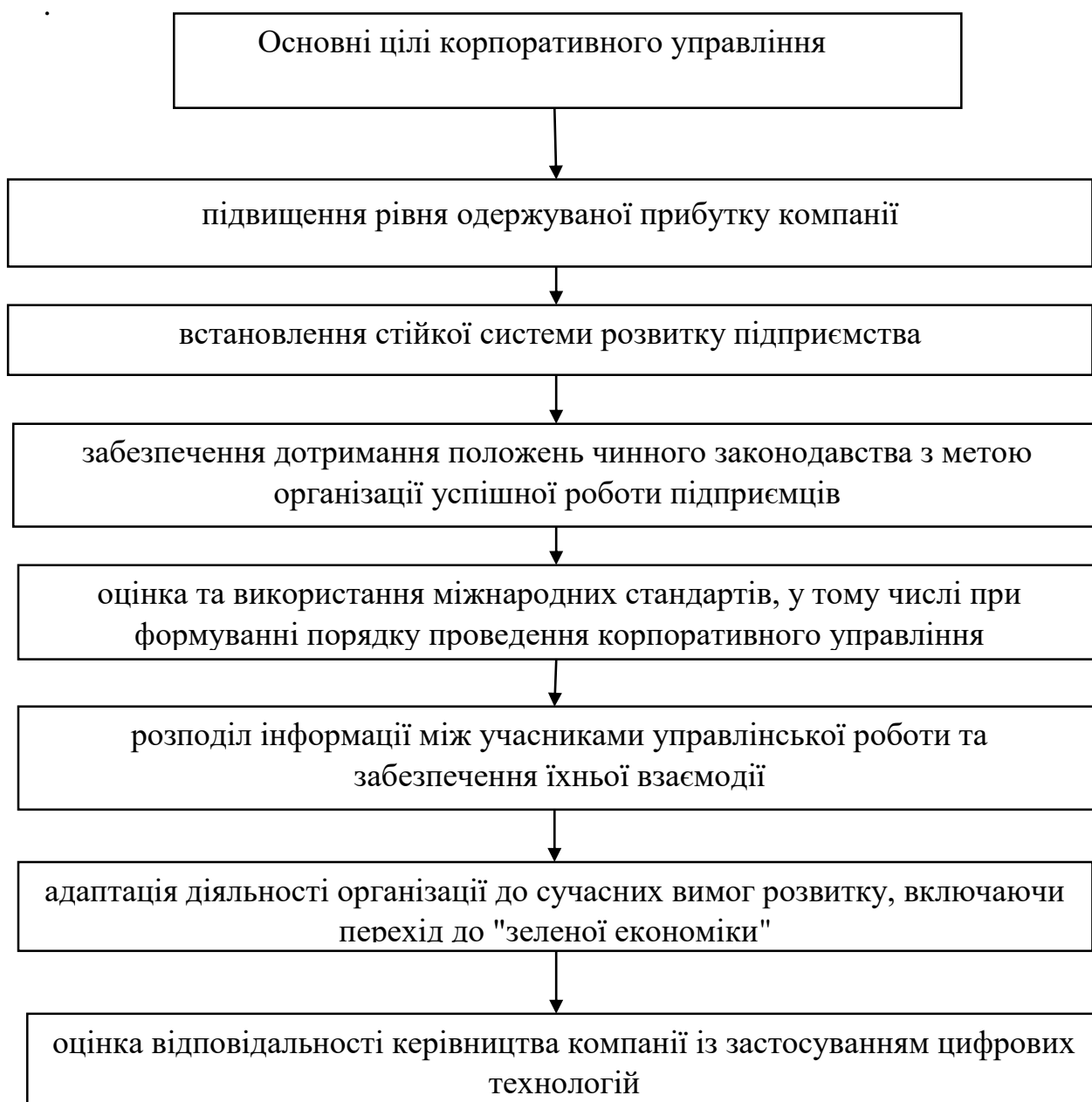


Рисунок 1.2 – Ключові цілі корпоративного управління

Джерело: складено автором

Стратегічні цілі компанії мають стимулювати діяльність співробітників, включаючи найвище керівництво компанії та Раду директорів. Такий взаємозв'язок між цілями компанії та її співробітниками сприяє тому, що кожна зацікавлена сторона орієнтує свою діяльність на досягнення заданих цілей один одного. Розробка стратегії та плану розвитку – завдання учасників компанії, виконання якої дозволяє досягти поставленої мети якісно та у

найкоротші терміни. А цей результат, у свою чергу, сприяє досягненню конкурентної позиції на ринку, задоволенню запитів та очікувань стейкхолдерів і, як наслідок, збільшенню вартості бізнесу.

Проте слід відзначити, що сьогодення показує серйозні протиріччя між власниками та вищим керівництвом корпорації, так звану «агентську проблему». У крайньому своєму прояві агентська проблема призводить до неналежних дій членів топ-менеджерів, спрямованих на задоволення власних інтересів, а не інтересів акціонерів. Вирішити агентську проблему можливо завдяки ефективній системі стимулювання та винагороди праці менеджерів вищого рівня управління корпорацією.

Ефективність діяльності організації залежить від злагодженої та продуктивної праці всіх працівників. При цьому особливу важливість має компетентність та якість діяльності вищого менеджменту. Керівники вищої ланки управління організують та координують усі аспекти діяльності компанії у зоні своєї відповідальності, забезпечують досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможність організації та вирішення значної частини соціальних проблем працівників. Все це висуває до топ-менеджерів дуже високі вимоги як професійного, так і етичного плану. Менеджер вищої ланки повинен мати хороші психологічні навички, стратегічне бачення та організаторські здібності.

Термін «топ-менеджмент компанії» може застосовуватися для позначення:

- 1) Рівня в організаційній ієрархії: Термін "топ-менеджмент" може відноситися до широкої групи керівників, що включає керівників підрозділів або функціональних областей, таких як фінанси, маркетинг, операції та інші. Це може бути пов'язано з розміром і структурою організації. Може бути пов'язано як з стратегічним управлінням, так і з оперативним управлінням та реалізацією завдань з керівництва функціональними областями чи підрозділами;

2) Широти обов'язків: топ-менеджмент зазвичай включає керівників різних функціональних сфер, які відповідають за керівництво та управління своїми зонами відповідальності

3) Фокусу на стратегічному управлінні: топ-менеджмент, з одного боку, може бути пов'язаний з оперативним управлінням та реалізацією завдань по керівництву функціональними сферами або підрозділами, з іншого – на керівництві підприємством в цілому.

Завдання топ-менеджерів полягає у забезпеченні ефективної організації та успішного ведення бізнесу компанії. Роль і значення вищого менеджменту задля досягнення компанією стратегічного успіху досліджена досить глибоко. Останні напрями дослідження цих питань спрямовані на ефективність менеджерів у кризових ситуаціях, до яких слід віднести і повномасштабну агресію проти України [43]. Крім аналізу та оцінки діяльності топ-менеджерів, активно вивчається вплив механізмів мотивації, компенсації праці, винагород на посилення залученості менеджерів та підвищення їхньої довгострокової зацікавленості у збільшенні прибутковості компанії [17, 42].

З позицій винагороди вищого менеджменту необхідно розглянути функції, що реалізуються топ-менеджерами компанії. На малюнку 1.3 представлені функції топ-менеджера підприємства. Одним з ключових завдань топ-менеджера є забезпечення перспективного розвитку компанії та досягнення успіху у її діяльності.

Представлені типові функції топ-менеджера дозволяють судити про критерії ефективності та показники всієї організації, що дає підстави враховувати такі досягнення у системі його винагороди [14]. Власне, система винагороди повинна включати, як мінімум, постійну та змінну частини, що буде розглянуто нижче. Постійна частина встановлюється керівнику під час укладання договору. Змінна частина винагороди має визначатися з рівня досягнення встановлених показників.

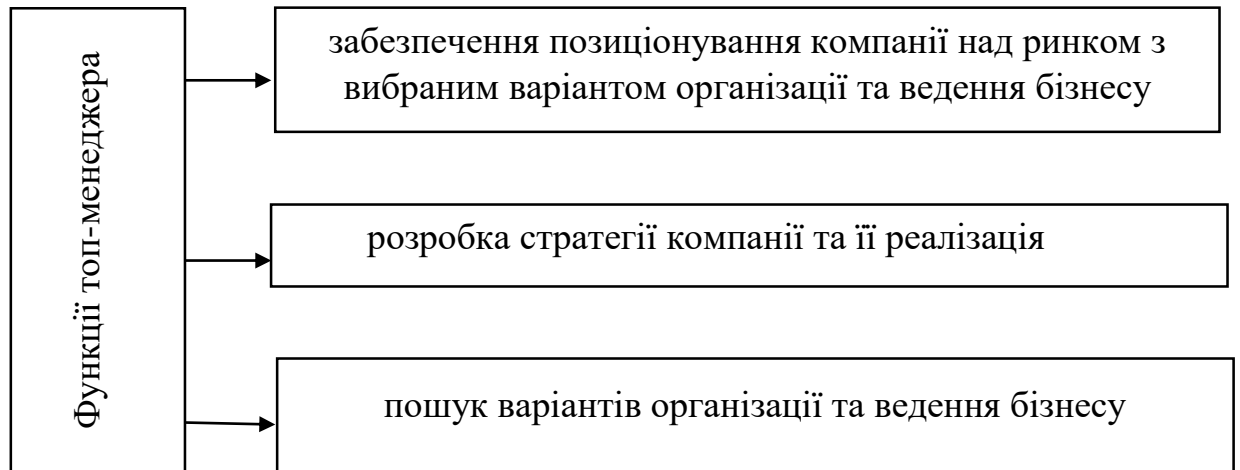


Рисунок 1.3 – Функції топ-менеджера у корпорації

Джерело: складено автором

Вочевидь, що внесок управлінського напрямку у досягнення загальних цілей корпорації істотно відрізнятиметься і не може бути оцінений точно й у натуральних показниках. Тому для розуміння ролі конкретного топ-менеджера кожен з них має посадові обов'язки.

Розглянемо основні функції топ-менеджера:

- організація та планування власної роботи та діяльності колективу;
- розподіляти завдання підлеглим, визначати їм зону відповідальності;
- контролювати роботу в організації;
- готувати звіти;
- перевіряти та оцінювати результати роботи;
- моніторити новації у світі бізнесу, техніки та технології;
- висувати та розглядати нові ідеї та пропозиції;
- проводити переговори та брати участь у засіданнях;
- розвивати компетенції та залученість підлеглих працівників;
- підвищувати свою кваліфікацію.

Зрозуміло, що посадові обов'язки та внесок топ-менеджера виробничого напрямку діяльності компанії істотно відрізнятимуться від вкладу керівника, наприклад, фінансового спрямування.

У науковій літературі відзначаються великі розбіжності у питаннях критеріїв стимулювання праці вищих менеджерів. Основні вимоги до системи мотивації топ-менеджерів пов'язані з наступними факторами:

1. Топ-менеджери мають прямий вплив на кінцеві результати діяльності компанії. Отже, система мотивації для топ-менеджерів ґрунтується на об'єктивних показниках, які відображають результати функціонування компанії

2. Для оцінки діяльності топ-менеджерів, як правило, аналізується триваліший період, зазвичай від року до трьох років. У компенсаційних пакетах топ-менеджерів передбачено механізми довгострокової мотивації, які сприяють стимулюванню їхньої роботи у довгостроковій перспективі

3. Система мотивації менеджерів вищої ланки, спрямована на досягнення цілей, визначених власниками бізнесу. Відповідно, система винагороди має ґрунтуватися на показниках, що визначають вартість бізнесу (збільшення капіталізації).

Схема винагороди топ-менеджера, як правило, включає постійну частину (зарплату), короткострокову змінну частину (преміювання, річні бонуси), довгострокову змінну частину (заохочувальні та відстрочені виплати, опціони), додаткові пільги.

Змінна частина стимулювання та винагороди носить переважно короткостроковий характер, а сама винагорода реалізується в основному у грошовій формі. Така система стимулювання не орієнтує топ-менеджера на тривалу ефективну роботу та створює передумови для неправомірних дій з метою отримання нагальних підвищених виплат. За підсумками вищевикладеного можна дійти невтішного висновку, що «топ-менеджер грає роль «особи» компанії. Він є лідером організації, якому прагнуть наслідувати співробітники. Основне завдання топ-менеджера полягає в організації колективної роботи та ефективної співпраці між усіма співробітниками компанії. Він створює сприятливу атмосферу в колективі та підтримує баланс між інтересами працівників та керівництва.

Керівник вищого рівня управління повинен мати унікальні компетенції в багатьох сферах діяльності. Менеджери вищої ланки управління розуміють свою цінність на ринку праці та можливості для роботи в інших компаніях. Їх треба залучати до компанії та утримувати в ній. Саме тому необхідно організувати гідну заробітну плату» [3]. Штат компанії може містити кілька топ-менеджерів. Їх необхідно поділяти за певними ознаками, щоб сформувати систему стимулювання, яка більш точно враховує внесок кожного топ-менеджера. Це дозволить сформувати систему стимулювання, яка враховуватиме посаду та індивідуальні показники ефективності. Така система винагороди сприятиме «підвищенню мотивації топ-менеджерів та зростанню продуктивності результатів їхньої діяльності» [15].

Таким чином, топ-менеджмент грає найважливішу роль у підвищенні ефективності корпоративного управління та спільної діяльності компанії. Для підвищення залучення менеджерів вищого рівня управління необхідно вдосконалювати та впроваджувати раціональну систему мотивації топ-менеджменту, оскільки співробітники компанії є основним стратегічним ресурсом компанії.

Винагорода топ-менеджменту має корелюватися з показниками ефективності діяльності компанії – чистим прибутком чи зростанням капіталізації. У цьому випадку можна буде оцінити підвищення ефективності управління компанії.

Топ-менеджмент займає ключове місце у системі корпоративного управління. Ефективна робота вищого менеджменту визначає досягнення стратегічних цілей організації та реалізацію належного корпоративного управління. Для мотивації вищого менеджменту необхідні спеціальні підходи, засновані не лише на рівні досягнутих результатів виробничої діяльності, а й ті, що враховують збільшення вартості акцій, зниження потенційних втрат міжнародних санкцій і штрафів, зростання прибутковості компанії.

1.2. Зв'язок ефективності корпоративного управління та стимулювання топ-менеджерів

Розглядаючи корпоративне управління, слід зазначити, що для вітчизняних підприємств характерно те, що проблемі ефективності корпоративного управління та факторів, що визначають його якість, приділяється незначна увага. Це можна пояснити тим, що вищі управлінські структури пріоритетну увагу приділяють досягненню короткострокових цілей, зокрема короткострокових інтересів акціонерів. Одними з основних причин цієї проблеми є обмеженість та недоліки нормативно-правової бази законодавства України у частині функціонування акціонерних товариств та достатня висока питома вага державних корпорацій у їх загальному обсязі.

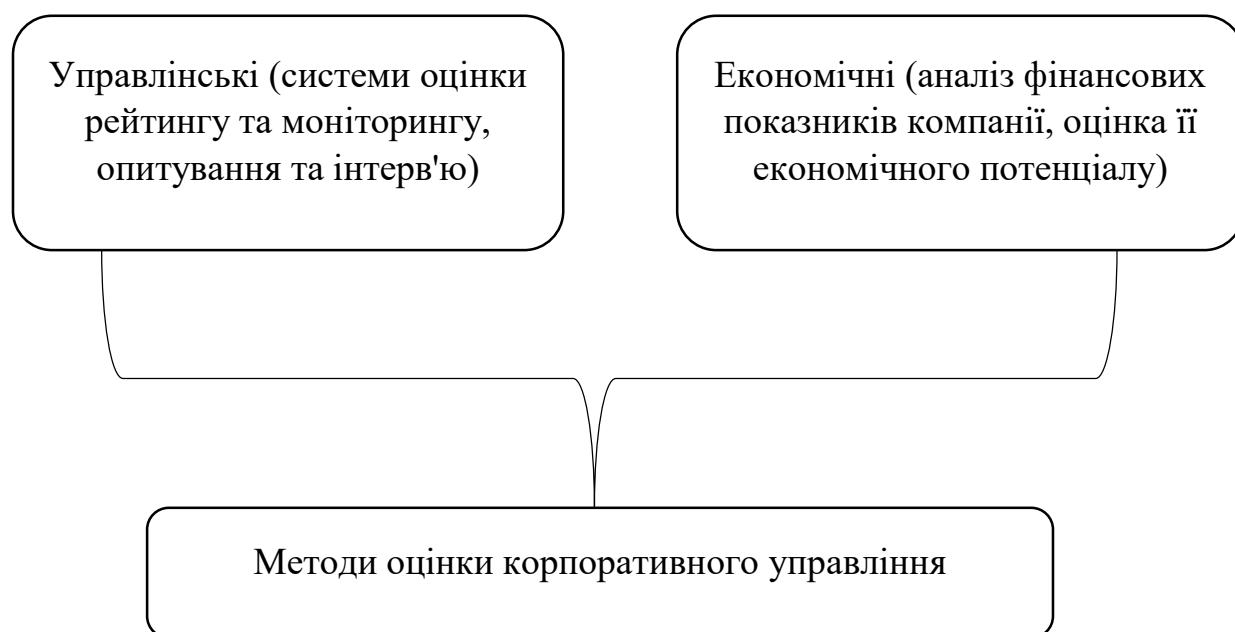


Рисунок 1.4 - Існуючі підходи до оцінки ефективності корпоративного управління

Джерело: складено автором

Важливу роль грає важкість встановлення критеріїв оцінки ефективності корпоративного управління та їх застосування [7]. Проведений аналіз сучасних концепцій та підходів оцінки ефективності корпоративного

управління у корпораціях демонструє, що методи оцінки поділяють на дві основні групи – управлінські та економічні, як це проілюстровано на рисунку 1.4.

Опитування серед топ-менеджменту, членів Ради директорів та інших зацікавлених осіб з метою оцінки рівня корпоративного управління є дуже витратними за часом і не дають абсолютних результатів. Використання способу моніторингу також не дозволяє однозначно оцінити ефективність корпоративного управління компанії. Херзберг Ф. критикує відомі методи оцінки корпоративного управління, зазначаючи, що «економічні методи оцінки корпоративного управління – це статистично обґрунтовані моделі, що прогнозують ймовірність банкрутства компанії протягом певного періоду, проте недоцільні при позитивній динаміці розвитку підприємства» [53].

При оцінці ефективності корпоративного управління можуть враховуватися рейтинги корпорацій з метою кредитування, методи ранжирування компаній за галузями. Недоліком таких підходів і принципів є те, що вони не враховують зацікавленість власників корпорацій у її роботі, здатність впливу на діяльність компанії зі сторони акціонерів, оскільки ці методи ґрунтуються на аналізі економічної вигоди підприємства [9]. При дослідженні управлінських та економічних методів оцінки необхідно зазначити, що вони мають однаковий недолік, який полягає в тому, що не оцінюється рівень компетенції менеджерів, а також кваліфікованості співробітників.

Досить часто для оцінки рівня корпоративного управління застосовуються кількісні методика, в основі яких лежить оцінка результатів ефективності діяльності підприємства, отримана непрямим шляхом під час аналізу ринкової вартості підприємства та його фінансового стану. Ще одним кількісним методом, який визначає критерії ефективності корпоративного управління, є оцінка його ринкової вартості на основі методу капіталізації доходів. Але й у цьому випадку існує недолік, який полягає у тому, що у

розрахунках передбачається, що рівень доходів організації (корпорації) не буде знижуватися [9].

Розглянувши зазначені методи, можна дійти невтішного висновку, що вони недостатньо ефективні, оскільки в повному обсязі не відбивають як ефективність корпоративного управління, так і роль вищого керівництва корпорації. Очевидно, що відомі методи можуть бути визнані обмежено ефективними навіть у поєднанні один з одним.

Херзберг Ф., описуючи сучасну ситуацію в країнах світу, зазначає, що наростає і так величезний потік інформації як наслідок змін, що відбуваються, збільшення багатозадачності процесів усіх типів, зростання «шуму» і відволікаючих факторів і постійно збільшується кількість співробітників нового покоління. Все це визначає неефективність використання класичних програм лояльності, моделей залученості та стимулювання персоналу [53].

Для підвищення ефективності діяльності менеджерів вищого рівня управління необхідно поєднувати нові підходи у стимулюванні їхньої праці із підвищенням рівня залученості. Розвиток залучення особливо важливий для стимулювання членів Ради директорів, для оцінки діяльності яких критерії відсутні. Незважаючи на те, що залучення співробітників є важливою умовою ефективності діяльності організації, багато компаній не приділяють йому належної уваги.

Херзберг Ф. відносить до поняття «залученість персоналу» готовність співробітника виконувати покладений на нього функціонал і його готовність до виконання додаткових дій. Важливою умовою залучення є те, що ці дії «виходять за рамки функціонала працівника, визначаються бажанням докладати додаткових зусиль для досягнення поставленої мети, затверджувати свою компанію як надійного роботодавця і працювати в компанії якомога довше» [53]. Цей термін описує також голландський учений Вільмар Шауфелі. Вчений вважає, що саме таке визначення здатне відобразити ставлення співробітника до організації, і виділяє кілька компонентів, що входять до

поняття «залученість персоналу». На рисунку 1.5 подано компоненти поняття «залученість персоналу».

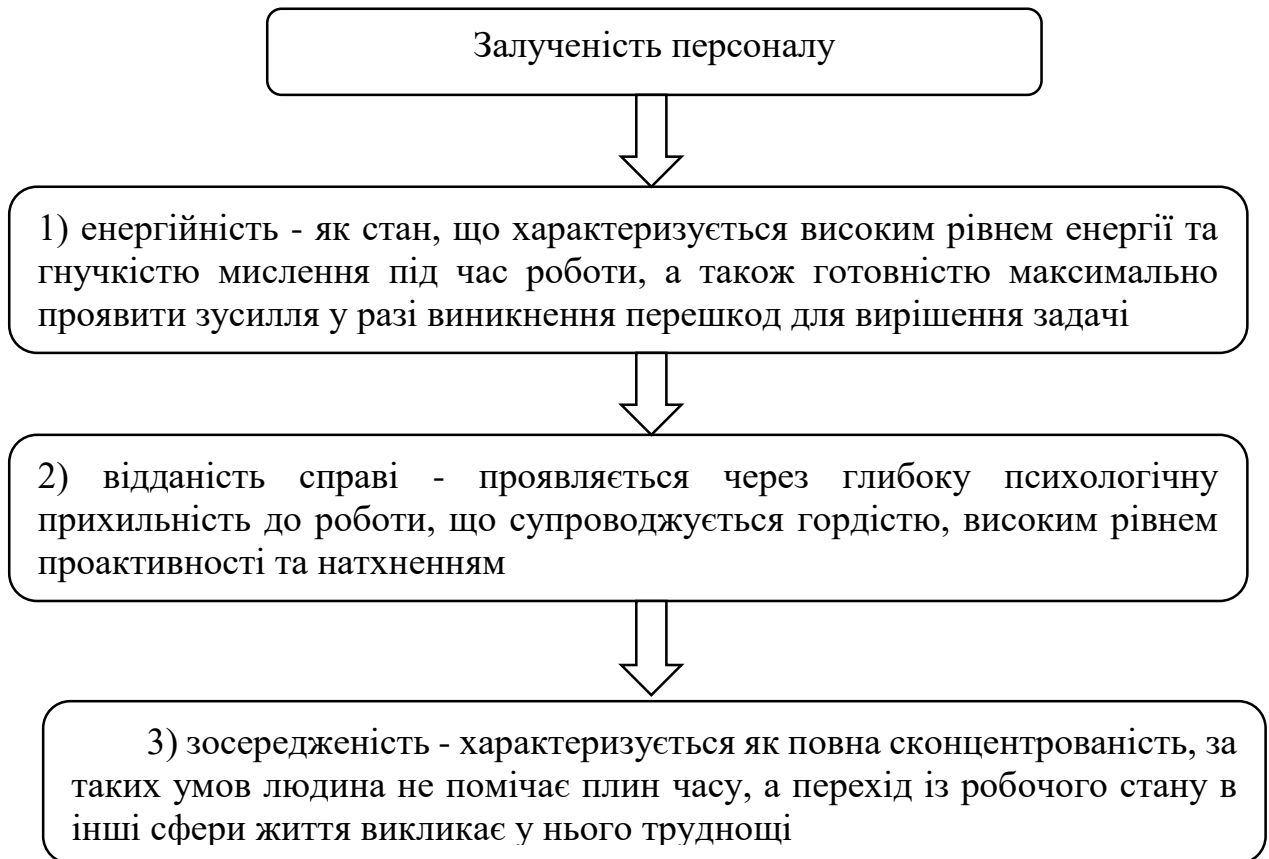


Рисунок 1.5 - Компоненти поняття «залученість персоналу»

Джерело: складено за [58].

Аналіз підходів до залучення працівників дозволяє зробити висновки про те, що системи стимулювання праці, в тому числі вищого керівництва корпорації, повинні створювати умови для добровільного посилення вкладу співробітників у досягнення спільних цілей корпорації, для додаткових зусиль, що виходять за межі їх функціональних обов'язків.

Дані консалтингових компаній Aon Hewitt, Korn Ferry Hay Group, Gallup, Towers Watson, Deloitte, Accenture, отримані на підставі аналізу діяльності компаній з низьким та високим індексами залучення, а також опитувань

працівників організацій різних форм власності, свідчать про те, що в організаціях з залученим персоналом [56]:

- на 22%–43% вища прибутковість на 1 акцію;
- на 18%–21% вища продуктивність праці;
- до 70% вище задоволеність клієнтів;
- на 28% менше суперечок та конфліктів працівників та роботодавців;
- на 50%–65% нижча плинність працівників;
- у 2 рази більше перспективних претендентів на вакансії;
- у 4,5 рази вищий темп зростання прибутку;
- на 17,5% вище прибуток.

Залучення співробітників - це комплекс різних факторів, взаємопов'язаних між собою, що визначає загальний рівень зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності підприємства. Серед ключових факторів можна виділити такі, як комунікації та взаємодії між співробітниками та керівництвом, імідж та репутація компанії, цілісний стан колективу компанії, організація та умови роботи, можливості професійного зростання, система навчання та розвитку, участь співробітників у прийнятті рішень та багато інших [10]. В узагальненому вигляді ці чинники представлені рисунку 1.6.

Дуже важливим фактором, який значно посилює рівень залучення співробітників, є можливість співробітників впливати на організацію.

У зарубіжній практиці корпорації намагаються надовго прив'язувати працівника до фірми, формуючи програми винагороди та залучення, в основі яких лежить виконання виробничої програми протягом трьох-п'яти років. Якщо план виконується, то працівники отримують додаткову винагороду. Якщо план не виконано, то працівник втрачає певний відсоток винагороди, сума якої перераховується до компанії. Таким чином, залучення співробітника та роботодавця до процесу корпоративної діяльності є комплексним показником, який ґрунтується на двосторонній вмотивованості.



Рисунок 1.6 - Фактори, що визначають рівень залученості співробітника

Джерело: складено самостійно

Резюмуючи вищевикладені результати дослідження, можна запропонувати деякі практичні рекомендації, які дозволять збільшити рівень залученості персоналу організації:

1. Формування унікального іміджу компанії, що відображає її культуру та ідентичність через визначення основних принципів, переконань та місії.

2. Організація прозорої системи комунікацій, системи зворотного зв'язку із співробітниками. Регулярне інформування співробітників про стратегічні цілі компанії та результати дозволяє співробітникам бачити зв'язок своєї роботи із загальними завданнями компанії та значимість свого внеску в успіх.

3. Розробка чіткої функціональної структури та справедливої системи оплати праці, у тому числі винагороди та соціальних бенефітів відповідно до досягнутих результатів роботи співробітників

4. Організація програм професійного зростання та розвитку співробітників

5. Розробка індивідуального плану розвитку для співробітників компанії, що визначає напрямок розвитку, цілі, завдання, що мотивує співробітників на зростання та активну участь у вирішенні завдань, що стоять перед корпорацією.

6. Поліпшення та підтримання здорової робочої атмосфери у корпорації, регулярний моніторинг фізичного та психологічного стану співробітників, рівня задоволеності та «балансу життя-робота».

Застосування запропонованих рекомендацій призведе до збільшення рівня залучення співробітників та створення інноваційної атмосфери в організації, що впливає на зростання кількості новаторських ідей, а також якість та швидкість їх реалізації [26]. Залучення співробітників є новим механізмом у мотивації персоналу, який заснований на умовах праці, на самосвідомості та внутрішньому стані людини. Матеріальна винагорода також впливає на залучення, але набагато менше, ніж соціальні аспекти. Для цілей залучення велике значення набувають організаційно-управлінські дії корпорації.

Належне корпоративне управління має захищати інтереси акціонерів, що переважно стосуються своєчасного одержання очікуваних дивідендів. Розмір дивідендів можуть зменшувати різноманітні штрафи, особливо екологічні. У сучасних умовах розвитку економіки та окремих корпорацій з метою оцінки ефективності корпоративного управління необхідно враховувати відносно новий критерій - відповідність ESG-принципам.

Діяльність корпорації та її вищого менеджменту повинні відповідати стандартам розвитку у трьох категоріях: соціальній, управлінській та екологічній. В Україні ESG-філософія менш поширена, ніж у розвинутих

країнах Європи та США, але попри війну провідні підприємства намагаються їх активно впроваджувати у бізнес. Корпорації зацікавлені у підвищенні власного ESG рейтингу, щоб не втратити вкладення інвесторів та лояльність споживачів. Згідно з результатами опитування серед інвестиційних компаній, проведеного організацією Edelman, близько 98% опитаних уважно стежать за ESG-рейтингом компаній, віддаючи перевагу фірмам з високими балами.

Таким чином інвестори хочуть убезпечити свої вкладення, адже часто існує прямий зв'язок між усвідомленим вкладенням грошей та зростанням вартості цінних паперів. А корпорації, підвищуючи свої показники в ESG – рейтингах, зможуть залучити великих акціонерів [16]. На даний момент ESG-принципи поступово впроваджуються у бізнес-практику України, а кількість підприємств, які усвідомлюють важливість екології, соціальної та корпоративної політики, неухильно зростає. А з урахуванням того, наскільки сильно ESG-оцінки впливають на рішення інвесторів, неможливо в найближчому майбутньому вести бізнес, не враховуючи принципи сталого розвитку [15].

Навіть ті підприємства, що не притримуються ESG-принципів, змушені дотримуватися вимог екологічного законодавства. Показники екологічної складової компанії:

- Система екологічного менеджменту: оцінюється якість управління у сфері охорони навколишнього середовища (екологічна політика підприємства).

- Водокористування: у межах цієї групи показників оцінюється питома вага водоспоживання, водовідведення стічних вод, і навіть оборотне водокористування.

- Атмосферне забруднення: у межах цієї групи показників оцінюються викиди парникових газів.

- Землекористування – програма рекультивації земель тих підприємств, які з галузевої специфіки роблять забруднення земель.

- Відходи та упаковка – оцінюються програми та політики компанії з утилізації промислових відходів та побутового сміття.

- Енергоефективність – наявність програми щодо підвищення енергоефективності та якість управління енергоспоживанням.

- Біорізноманіття – заходи, які компанія вживає задля збереження біорізноманіття, і навіть ступінь її на біорізноманіття.

- Зміна клімату – ступінь інтеграції в діяльність компанії повістки щодо глобальної зміни клімату.

Нині спостерігається динамічний розвиток критеріїв, які впливають на ефективність корпоративного управління. Традиційні методи оцінки спрямовані на вимірювання та аналіз попередніх показників роботи компанії, збільшення її вартості та низку інших короткострокових критеріїв [22]. Механізми оцінки ефективності корпоративного управління не мають довгострокової стратегічної спрямованості [9] і не несуть стимулюючого ефекту для роботи менеджерів вищого рівня управління. Сучасні ESG тенденції несуть загрозу значних фінансових втрат для корпорації. Вони формують нові критерії ефективності корпорації.

Отже, ефективність корпоративного управління визначається різними механізмами, які враховують сучасні тенденції розвитку, такі, як збільшення залученості персоналу, посилення екологічних штрафів та інших факторів, що слабо корелюють із механізмами стимулювання топ-менеджменту.

1.3. Механізми стимулювання менеджерів вищої ланки

Стимулювання працівників є актуальною проблемою за всіх часів. Незважаючи на те, що перші наукові дослідження мотивації та стимулювання праці проводилися ще в середині XIX століття, та на розробку у XX столітті основних теорій мотивації, питання підвищення ефективності діяльності працівників досі привертають увагу дослідників та практиків. Безперервний інтерес до питань мотивації пояснюється зміною технологічних укладів,

розвитком виробничих процесів, цифровізацією економіки та іншими подіями, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Часто поняття «мотивація», «стимулювання» та «винагорода» використовують як еквівалентні терміни, що є не зовсім коректним, оскільки мають різні значення, навіть якщо тісно пов'язані. На рисунку 1.7 представлено зв'язок понять «мотивація», «стимулювання» та «винагорода».



Рисунок 1.7 - Взаємозв'язок понять мотивація, стимулювання, винагорода

Джерело: складено самостійно

Мотивація — це внутрішня сила чи чинник, що спонукає, який впливає на наше прагнення до досягнення цілей або виконання завдань. Вона є

внутрішньою та індивідуальною, і може бути пов'язана з нашими потребами, цінностями, інтересами та амбіціями. Мотивація може бути внутрішньою, коли вона виходить зсередини людини, або зовнішньою, коли вона пов'язана із зовнішніми факторами, такими як похвала, визнання чи винагорода.

Стимулювання відноситься до процесу створення зовнішніх умов або заходів, які можуть підвищити мотивацію та сприяти поведінці, спрямованій на досягнення цілей або виконання завдань. Стимулювання може включати різні методи та інструменти, такі як бонуси, призи, підвищення зарплати, просування службовими сходами, можливості професійного розвитку та інші заходи, які можуть підштовхнути та заохотити людей до досягнення кращих результатів.

Винагорода - це форма стимулювання, яка є спеціальним визнанням або компенсацією, що надається за досягнення високої мети, виконання роботи або гідних результатів. Винагорода може бути грошовою або негрошовою, такою як премії, заохочення, підвищення посади, подяка, похвала або інші привілеї.

Основна мета винагороди - створити позитивний стимул для співробітників, який посилює їхню мотивацію і підвищує їхню продуктивність. Таким чином, головна відмінність між мотивацією, стимулюванням та винагородою полягає в тому, що мотивація – це внутрішня сила, стимулювання – це зовнішній вплив чи умови, що впливають на мотивацію, а винагорода – це форма стимулювання, що надається за високі досягнення або виконання роботи. Всі ці фактори можуть впливати на роботу та продуктивність людей, проте важливо розуміти, що мотивація є глибшим та внутрішнім фактором, ніж просто зовнішнє стимулювання та винагорода.

У вітчизняній літературі представлено чимало публікацій на тему винагород та мотивації менеджерів. Проте дуже багато питань залишаються не дослідженими чи є закритою корпоративною інформацією.

Характерною рисою проблеми компенсації праці вищого менеджменту є складність визначення конкретного внеску керівника у досягнення цілей

корпорації, і навіть визначення розміру винагороди. Усе це породжує невдоволення громадськості розмірами винагород і закритістю інформації про реальні виплати. Корпорації звітують про витрати на вищий менеджмент, але наводяться лише загальні розміри виплат на групу вищих керівників. Також, хоч і дуже рідко, оголошуються розміри виплат членам вищого керівництва корпорацій. Як правило, поява такої інформації пов'язана з конфліктом інтересів, що відбувається всередині компанії.

У сучасній економіці та управлінні методичні питання мотивації працівників практично вирішені та їх розвиток йде у світлі змін умов господарювання. Загальноприйнятою є практика, що найкращою мотивацією є грошова винагорода. На нижчому місці за значимістю стоїть соціальний пакет, що запропонований працівникам корпорацією. Мотивація та винагорода вищого керівництва та членів Ради директорів компанії є особливо складним процесом.

На рисунку 1.8 представлені основні проблеми, що виділяються дослідниками у сфері мотивації та винагороди вищого керівництва.

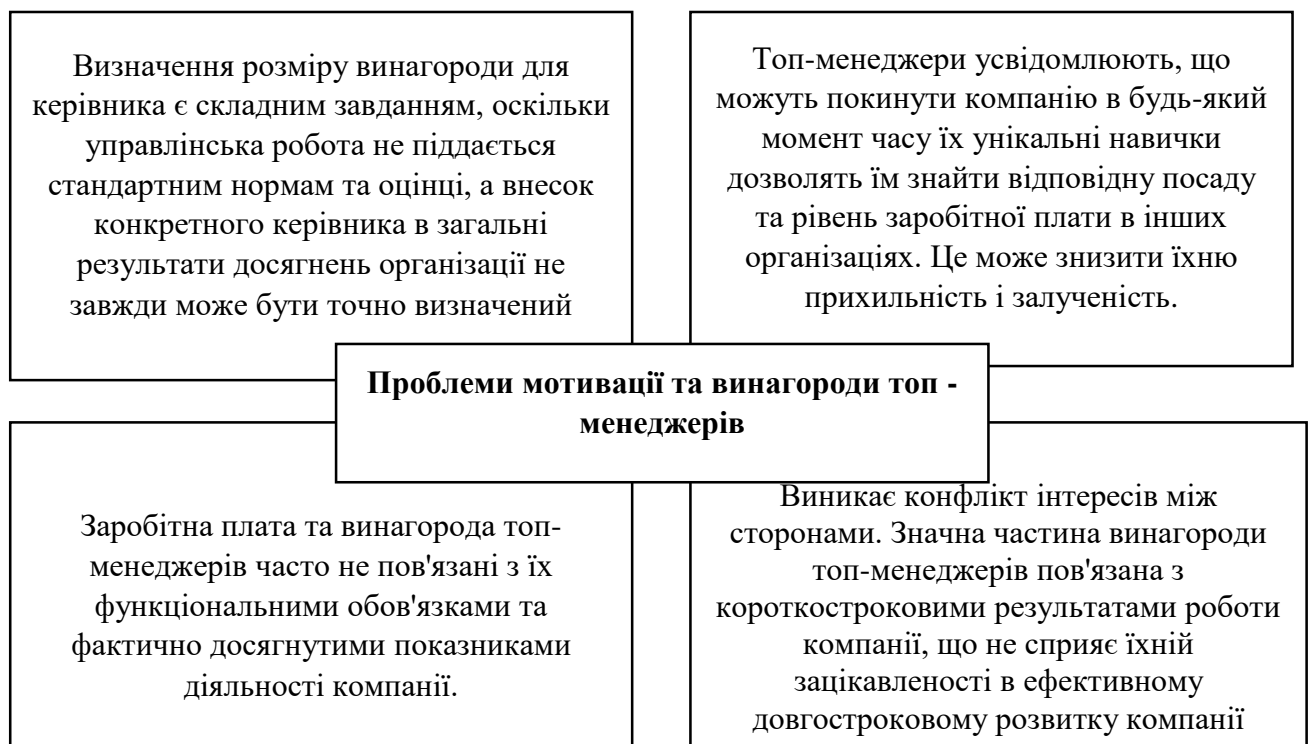


Рисунок 1.8 - Проблеми мотивації та винагороди топ - менеджерів

Джерело: складено самостійно

Відповідно до дослідження Гамілтона В., винагорода менеджерів вищої ланки складається з декількох частин, а саме: фіксованого окладу, акцій, премій та бонусів [51]. Автор стверджує, що через такі частини як оклад та преміальні виплати, які призводять до гарантованої щомісячної винагороди, у менеджерів знижується рівень стимулювання, причому як у довгостроковому, так і середньостроковому плані. Гамільтон В., не відносить до стимулювання вищого менеджменту різного роду компенсаційні заохочення та виплати.

У системі мотивації менеджерів вищого рівня управління корпорацій доцільно формувати дві частини – постійну та змінну. Їх співвідношення визначається внутрішніми нормативними правовими документами, наприклад договором, за яким генеральному директору було передано повноваження одноосібного виконавчого органу. При цьому розмір винагороди членів Ради директорів та топ-менеджменту корпорацій визначаються власниками. Принцип поділу грошових виплат на постійну та змінну частини полягає в тому, що виплати грошового характеру, які здійснюються вищому виконавчому керівництву, поділяються на такі частини:

- постійна частина не залежить від результатів діяльності вищого виконавчого керівництва та окремих керівників;
- змінна частина перебуває у прямій залежності від результатів роботи виконавчих органів корпорації.

В акціонерних товариствах рішення про винагороду топ-менеджменту компанії не є прямим рішенням загальних зборів акціонерів. Зазвичай це питання регулюється такими документами:

- статутом: для всього вищого виконавчого керівництва акціонерного товариства;
- внутрішніми нормативними правовими актами акціонерного товариства: для колегіального виконавчого органу;
- трудовим договором з генеральним директором: для одноосібного виконавчого органу.

З метою забезпечення нормативної прозорості та економічного обґрунтування винагороди менеджменту вищої ланки корпорації використовується внутрішнє нормативне регулювання. Таким чином, встановлюється необхідність ухвалення локальних актів корпорації. До них відносять Положення про винагороди, Правила про систему винагород виконавчих органів акціонерного товариства та інші. У цих документах детально визначаються підстави та порядок виплати винагород вищого виконавчого керівництва. Здебільшого такі локальні акти мають гриф «конфіденційно» та ознайомлення з ними пов'язане із зобов'язанням зберігання секретності.

Для визначення розміру винагороди проводиться оцінка ефективності діяльності топ-менеджменту, яка полягає у порівнянні фактичних отриманих значень ключових показників ефективності діяльності компанії із плановими значеннями даних показників. Для оцінки ефективності діяльності топ-менеджменту корпорацій враховуються фінансові та інші показники ефективності діяльності компанії. Коли доходи топ-менеджменту компанії не пов'язані з успіхами організації, виникає ймовірність втрати бажання і стимулу в підвищенні ефективності діяльності, оскільки прибуток компанії для них – не основне джерело особистих доходів.

Винагорода менеджменту вищої ланки управління корпорації є наслідком домовленості з власниками. При цьому у топ-менеджерів має залишатися можливість просувати базові принципи системи мотивації, що ґрунтуються на положеннях моделі управління інвестованим капіталом, що зумовлено тим, що джерелом додаткової частини винагороди є чистий прибуток, отриманий корпорацією за певний період.

Для власників важливе значення мають такі дві умови:

- збільшення фінансових показників діяльності корпорації. Найбільш яскравим показником виступає швидкість зростання власних коштів, що приходяться на однію акцію товариства (або на одиницю інвестованого капіталу). Відображення цього показника здійснюється через рентабельність

власного капіталу – ROE, яка перебуває у тісному взаємозв'язку зі швидкістю зростання власних коштів на акцію товариства;

- підвищення курсової вартості акцій акціонерного товариства та величини дивідендних виплат акціонерам, які відображають дохід акціонерів.

В основі обчислення винагороди топ-менеджменту компанії лежить взаємозв'язок між розмірами винагороди, що виплачуються, і показниками, які безпосередньо залежать від ефективності діяльності топ-менеджерів. Розглянемо характеристики різних видів мотивації та стимулювання менеджерів вищої ланки, що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні характеристики основних методів стимулювання

Вид мотивації	Характеристика	Переваги	Недоліки
Заробітна плата	Розмір щомісячної винагороди не пов'язаний з досягненням конкретних результатів	Стимулює топ-менеджера на довгострокове працевлаштування в компанію	Не пов'язано з фактичними показниками діяльності менеджера
Премія	Змінні виплати - винагорода за результатами діяльності компанії за певний період	Заохочує топ-менеджера до щоденної ефективної роботи та досягнення результатів	Ймовірність завищення керівниками короткострокових показників діяльності з метою збільшення преміальних виплат
Премії, прив'язані до фінансових показників	Наприклад, премія за зростання вартості однієї акції	Топ-менеджери можуть впливати на розмір премії, підвищуючи фінансові показники компанії шляхом ефективної роботи	Фінансові показники по результатам діяльності за рік не враховують ефект від останніх рішень і не відображають зміну вартості компанії у майбутньому

Джерело: складено самостійно

У наведеній таблиці не в повному обсязі відображені стимулюючі виплати, що відбивають економічні зміни умов господарської діяльності. Тому нові критерії та стимули будуть детально розглянуті нижче.

Основним стимулом для менеджера є заробітна плата. Вона виплачується на постійній основі, регулярно та не залежить від показників роботи компанії та досягнення індивідуальних показників ефективності керівника (KPI). Заробітна плата стимулює керівників до короткострокових досягнень та не формує зацікавленості в ефективній реалізації стратегії розвитку компанії.

Наступним видом стимулювання є бонуси. Бонуси слід розуміти як одноразові виплати, які призначаються за те, що компанія досягла встановлених планів та виконала необхідні показники роботи, заплановані на рік. Серед переваг бонусів слід зазначити, що вони стимулюють менеджерів вищої ланки підвищувати ефективність роботи компанії у найближчі звітні періоди. Недоліком цього виду винагороди слід визнати те, що дуже складно визначати розміри винагороди.

Більшість дослідників виділяють в окремий вид стимулювання так звані «Золоті парашути». Це одноразові виплати керівникам вищої ланки управління компенсаційного характеру, які гарантовано виплачуються при втраті керівником роботи, наприклад, при злитті компаній або реструктуризації. Плюсами цього виду стимулювання слід назвати те, що він заохочує керівника до продовження роботи у компанії. Один із основних недоліків «Золотих парашутів» - відсутність взаємозв'язку між виплатами та результатами роботи топ-менеджерів, тобто, відповідно до сутності «Золотих парашутів», вони виплачуються незалежно від показників ефективності діяльності. Розмір виплат при такому стимулюванні може бути настільки значним, що виводити менеджера вищого рівня з компанії стає економічно не вигідним. Тим не менш, система «золотих парашутів» підвищує впевненість керівника в роботі та ухваленні рішень з високим ступенем ризику.

Видом стимулювання зі схожою назвою є «Золоті наручники». Такий механізм має утримати цінного працівника від звільнення з компанії. Під

даним видом слід розуміти винагороду, яка відкладається з щорічних премій. Якщо виникає ситуація звільнення менеджера раніше встановленого терміну для виплати, він позбавляється права на зароблену частину цієї премії. В результаті менеджер намагатиметься продовжувати роботу в компанії, що є суттєвою перевагою і означає збереження наявних знань корпорації. Проте за такої системи менеджер компанії уникатиме високоризикованих рішень через можливість втратити таку премію.

У практиці зарубіжних компаній інтенсивно розвиваються системи винагороди, що базуються на акціях корпорації. Характеристики основних програм стимулювання, що ґрунтуються на акціях:

1. Довірче керування акціями. У рамках довірчого управління є акції, що належать топ-менеджеру. Він виступає як власник великого пакету акцій, з можливістю голосування на зборах акціонерів та отримання дивідендів. Переваги: сприяє мотивації топ-менеджера до ефективної роботи з метою підвищення вартості компанії. Недоліки: пакет акцій не стає власністю топ-менеджера, і у разі звільнення з компанії договір управління розривається.

2. Адміністративний опціон. Це право придбати акції компанії в майбутньому за наперед визначеною ціною. Переваги: спонукає топ-менеджерів збільшувати вартість акцій на ринку, що сприяє збільшенню прибутку власником компанії. Недоліки: збільшення вартості акцій не завжди відображає ефективну діяльність топ-менеджера, це може бути вплив зовнішніх факторів, і навпаки.

3. Акції з обмеженим правом продажу. Топ-менеджер, який володіє пакетом акцій, не має можливості продажу акцій до попередньо прописаного терміну. Переваги: за такого стимулювання ймовірність звільнення топ-менеджерів менше, ніж за інших форм. Недоліки: на відміну від власників компанії, топ-менеджерам гарантовано отримання доходу.

4. "Фантомні акції". Топ-менеджер отримує винагороду, яка базується на зміні вартості акцій протягом різних часових періодів та протягом усього часу реалізації програми. Переваги: стимулює топ-менеджера на збільшення

показників ефективності діяльності компанії та її довгостроковий розвиток. Недоліки: збільшення вартості акцій у довгостроковій перспективі є пріоритетним завданням для топ-менеджерів.

Основна перевага механізму полягає в тому, що менеджерів вищої ланки залучають до довгострокової та ефективної роботи корпорації. Проте в економіці з високим рівнем інфляції застосування відстроченої винагороди у прямому вигляді буде неефективним. Стимулювання менеджерів вищого рівня управління бонусами та акціями легко адаптується до тривалого періоду роботи, протягом якого можна оцінити проміжні показники реалізації плану стратегічного розвитку корпорації або його окремих етапів.

Крім матеріального стимулювання, детально розроблені механізми нематеріальної винагороди. До класичних форм нематеріальної винагороди відносять:

- соціальні преференції;
- оплата навчання та підвищення кваліфікації;
- компенсація витрат за заняття спортом, лікування, вивчення іноземних мов;
- додаткове медичне страхування;
- додаткові дні відпустки та безліч інших видів.

Дана форма винагороди, хоч і класифікується як нематеріальна, вимагає істотних інвестицій від компанії за рахунок зменшення власних фінансових ресурсів [17].

Усі винагороди у грошовій формі мають спільні великі недоліки: вони є короткочасною винагородою, засновані на досягнутих у звітному періоді результатах роботи корпорації, не стимулюють топ-менеджера до постійних довгострокових зусиль підвищення добробуту акціонерів. Більше того, механізм разових великих виплат може спонукати керівників до опортуністичних дій, завищувати досягнення для збільшення власної винагороди.

У зарубіжній практиці максимальний та довготривалий стимулюючий ефект притаманний механізмам, що базуються на акціях компанії. Можливим є застосування кількох варіантів акційних програм винагороди вищому менеджменту. У США 95% компаній зі списку 500 найбільших застосовують програми винагороди, засновані на адміністративному опціоні. Суть такого механізму полягає в тому, що при досягненні відмінних показників діяльності корпорації менеджер наділяється на правах власності акціями компанії. Адміністративні опціони мають досить великі обмеження. Опціон не передається і не продається іншій людині, реалізувати його може лише конкретний топ-менеджер, який бере участь в опціонній програмі. Якщо керівник не викупує опціон, акції погашаються. Продати акції топ-менеджер має право лише через певний період, зазвичай від року до трьох років. Купуються акції топ-менеджером за пільговою ціною, але не нижчою від ціни розміщення акцій. Грошова винагорода формується у тому випадку, якщо за період дії опціону вартість акцій зросла. Очевидно, що для реалізації таких програм потрібний розвинений фондовий ринок.

Окремі дослідники порушують питання стимулювання праці менеджерів вищого рівня управління виходячи з досягнення стратегічних показників розвитку компанії. Це автоматично створює довгострокову мотивацію ефективної праці керівника.

Таким чином, проведений аналіз механізмів стимулювання топ-менеджменту компаній свідчить про таке:

- системи стимулювання вищого виконавчого керівництва корпорацій та членів Ради директорів повинні бути різними;
- застосовувані механізми стимулювання та винагороди вищого управління корпорації різноманітні, але застосовується в основному грошова винагорода;
- в основі всіх систем лежить сукупність трьох складових: окладу, премії та бонусів;

- у загальному вигляді мотивація топ-менеджменту в корпораціях полягає у збільшенні заохочення відповідно до зростання складності та ризику роботи, а також наданні високої оплати при досягненні індивідуальних показників ефективності керівника;

- система стимулювання та винагороди менеджерів вищої ланки управління будується «від досягнутого», із довгострокових стратегічних показників враховується лише збільшення вартості компаній;

- у світовій економіці розвиваються нові тенденції, пов'язані з ESG-перетворенням корпорацій, що формує високі ризики фінансових втрат. Ці нові тенденції необхідно враховувати у системах стимулювання та мотивації менеджерів вищої ланки управління корпораціями.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАЯВНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності корпорації «МЕЛОТ»

Протягом більше ніж 180 років корпорація «МЕЛОТ» співпрацює з підприємствами різних масштабів — від великих корпорацій, що входять в Global 500, до приватних компаній — щоб допомогти їм створювати краще майбутнє для їхніх людей, досягати успіхів і підтримувати свої спільноти.

Завдяки команді висококваліфікованих фахівців, корпорація постійно забезпечує реальні, вимірювані результати, які змінюють ситуацію на краще. Мета корпорації «МЕЛОТ» не просто оцінювати ситуацію та надавати рекомендації, а діяти, щодня залишаючи свій слід у світі.

Корпорація працює, щоб створювати відчутний вплив на бізнес-середовище у всьому світі. Для працівників корпорації «МЕЛОТ» це означає досягати тривалих результатів для клієнтів та їхніх компаній, а також реалізовувати ідеї, що сприяють загальному добробуту, розкриттю та розвитку потенціалу як співробітників, так і топ-менеджерів.

«Здатність впливати на світ навколо» — девіз корпорації «МЕЛОТ», який дозволяє вирішувати глобальні виклики.

Корпорація «МЕЛОТ» прагне формувати важливий вплив, концентруючись на справедливості, стійкості та процвітанні у всіх проєктах. Це той вид впливу, що є значущим як для керівництва, так і для клієнтів, команди та спільнот.

Цінності корпорації визначають її дії та допомагають досягати результатів там, де це особливо важливо.

Основні принципи

- Бути лідерами: Корпорація не лише є одним із лідерів галузі, а й створює шлях для її розвитку в майбутньому, прагнучи до стійких змін.

- Діяти чесно: Працюючи з високими етичними стандартами, корпорація заслужила довіру клієнтів, регуляторів та громадськості, і ця довіра є для корпорації пріоритетом.

- Піклуватися одне про одного: «МЕЛОТ» створює атмосферу поваги, підтримки, розвитку та добробуту.

- Підтримувати інклюзію: У Корпорації вважають, що світ стає кращим, коли культивується різноманітність та приймається інклюзивність, яка сприяє інноваціям і результатам для клієнтів.

- Співпрацювати для досягнення значущих результатів: «МЕЛОТ» поєднує зусилля різних країн, напрямків і команд, щоб досягати вимірюваних, реальних змін.

Зобов'язання корпорації:

- Високі стандарти етики та чесності: У корпорації дотримуються принципів, які дозволяють зберігати та підтримувати довіру клієнтів, спільнот і команди, бо ця довіра є найважливішим обов'язком та запорукою довгострокової співпраці та добробуту.

- Підтримка довіри клієнтів, спільнот та працівників: Протягом довгої історії співпраці корпорація здобула довіру провідних організацій по всьому світу, які надають «МЕЛОТ» конфіденційну інформацію для розвитку їхнього бізнесу. Ця довіра здобута не тільки від клієнтів, а й від громад країн, в яких працює корпорація, та від співробітників, які знають «МЕЛОТ» як чесного та надійного партнера.

Це досягнення у корпорації цінуються і підтримуються завдяки високим етичним стандартам. Культура доброчесності «МЕЛОТ» базується на зобов'язаннях, яких дотримуються всі співробітники та менеджери, які приймають важливі рішення щодня.

Здійснення щоденної практики реалізується через:

- 1) Дотримання Глобального кодексу етики та відповідальної бізнес-практики.

Глобальні принципи ділової поведінки корпорації «МЕЛОТ» - це стандарти, яких неухильно дотримуються усі співробітники. Принципи впливають з цінностей корпорації та визначають прихильність «МЕЛОТ» до етики та доброчесності, яка є основоположною для корпорації.

2) Відданість відповідальній діловій практиці.

Протягом більше ніж 180 років корпорація створює позитивний вплив, що має значення для людей, суспільства та клієнтів. Це головне зобов'язання «МЕЛОТ», яке відображено у заяві про відповідальну бізнес-практику, що окреслює принципи та відповідальність цієї корпорації.

3) Програми для розвитку культури чесності.

Глобальний кодекс доповнюється програмами етики, які сприяють формуванню навичок етичного судження серед співробітників корпорації. «МЕЛОТ» навчає команду приймати рішення на основі етичних стандартів, забезпечуючи підтримку та навчання.

4) Створення середовища для обговорення та консультацій.

«МЕЛОТ» заохочує консультації для вирішення етичних питань. Коли співробітники стикаються з труднощами, вони можуть звертатися до колег, керівників або через спеціальні канали до топ-менеджерів. Також у корпорації є конфіденційні канали для повідомлень про етичні питання та занепокоєння.

5) Підтримка довіри клієнтів, спільнот і співробітників.

«МЕЛОТ» забезпечує чесні, відкриті та довірливі відносини, які цінують як клієнти, так і громади та працівники. У роботі зі своїми партнерами, корпорація забезпечує повну конфіденційність і надійність. Компанія активно будує культуру доброчесності, де етичність стає ключовою цінністю, що формується завдяки відповідальності, що проявляється фахівцями «МЕЛОТ» та їхнім щоденним вибором.

«МЕЛОТ» сповідує Глобальний кодекс ділової поведінки, який втілює зобов'язання корпорації щодо етики та чесності у кожному аспекті її роботи. Глобальний кодекс формує чіткі стандарти, що включають дотримання законодавства, зобов'язання перед суспільством та відповідальність перед

кожним клієнтом. У корпорації вірять, що етика та прозорість є базовими цінностями, які не підлягають обговоренню, і команда «МЕЛОТ» слідує їм понад 180 років.

«МЕЛОТ» активно підтримує та навчає своїх співробітників щодо етичного судження і прийняття рішень. Програми етики допомагають формувати середовище, в якому кожен співробітник має можливість отримати консультацію та звернутися до керівництва за допомогою або з етичними питаннями. Корпорація має офіційні канали для конфіденційної консультації, що дозволяє співробітникам «МЕЛОТ» бути впевненими у своїх рішеннях і виборах.

Корпорація «МЕЛОТ» виконує всі юридичні вимоги та дотримується високих професійних стандартів у кожному регіоні та країні своєї діяльності. Це допомагає підтримувати репутацію та забезпечувати високий рівень обслуговування своїх клієнтів, що укріплює довіру до корпорації на світових ринках.

«МЕЛОТ» твердо переконана, що кожна людина має рівні права та гідність. Співробітники корпорації зобов'язуються сприяти захисту прав людини у своїй діяльності, включаючи рівноправність, відсутність дискримінації, підтримку екологічної сталості, захист конфіденційності даних та боротьбу з корупцією.

«МЕЛОТ» також очікує, що партнери, з якими вона співпрацює, дотримуватимуться аналогічних цінностей, що закладені у корпоративному Кодексі поведінки для постачальників. Цей документ стверджує, що партнери «МЕЛОТ» розділяють принципи корпорації й дотримуються етичних стандартів при взаємодії з персоналом та клієнтами.

«МЕЛОТ» ставить перед собою мету безперервного вдосконалення внутрішніх процесів і процедур, а також розвитку оприлюдненої Заяви про права людини й зобов'язань у цій сфері. Корпоративна відданість правам людини базується на Міжнародному біллі про права людини, а також керується Керівними принципами ООН для бізнесу і прав людини (UNGP) та

Керівними принципами ОЕСР для багатонаціональних корпорацій. Це забезпечує глобальну відповідність цінностям корпорації і допомагає розбудовувати практики, спрямовані на дотримання прав кожної людини.

«МЕЛОТ» вважає своїм обов'язком бути силою, що несе добро, створюючи позитивний соціальний та екологічний вплив. Корпоративне портфоліо ініціатив WorldImpact спрямоване на надання реальної допомоги в розв'язанні ключових суспільних проблем і створення більш стабільного й справедливого світу.

Технології надають «МЕЛОТ» унікальні можливості для підвищення якості обслуговування клієнтів, створення провідного досвіду для працівників і підтримки громад, у яких працює корпорація. У компанії розроблено комплекс етичних принципів, щоб її дії в технічній сфері враховували етичні наслідки для суспільства і користувачів.

Заснована у 1841 році, компанія «МЕЛОТ» мала на меті створення довготривалого впливу на бухгалтерську галузь і суспільство загалом. Завдяки основоположним переконанням про важливість зв'язків, співпраці та інновацій, «МЕЛОТ» виросла з невеликої бухгалтерської фірми в глобальну організацію з понад 415 000 працівників, які прагнуть створювати позитивні зміни у світі. Історія «МЕЛОТ», яка триває понад 180 років, стала основою для сучасної корпорації, що продовжує спрямовувати свої зусилля на вирішення найважливіших проблем у бізнесі та суспільстві.

«МЕЛОТ» розуміє, що все в цьому світі взаємопов'язане: зростання прибутковості клієнтів, соціальний розвиток і збереження довкілля. Корпорація відчуває свою відповідальність за краще майбутнє, що включає не лише інтереси бізнесу, але й суспільні та екологічні аспекти. Завдяки спільним цінностям, співробітники об'єднуються, щоб сприяти системним змінам у різних сферах: прискорення розвитку технологій, боротьба з кліматичною кризою та подолання геополітичних викликів.

У 1992 році корпорація «МЕЛОТ» зайшла на ринок України як аудиторсько-консалтингова компанія, яка і на поточний момент є лідером у

наданні аудиторських, фінансових та управлінських послуг, надає консультації у сфері бухгалтерського обліку, з питань мінімізації ризиків та оптимізації оподаткування підприємствам як приватного так і державного секторів.

2.2. Оцінка діяльності «МЕЛОТ-Україна»

Проведемо порівняння найбільш вагомих змін балансу «МЕЛОТ-Україна» за 2022-2023 рік.

Таблиця 2.1 - Аналіз балансу «МЕЛОТ-Україна»

Показник	Зміна з кінця 2022 р. до кінці 2023 р			
	В абс. величинах	В абс. величинах	У % до загальної вартості	Вплив
Актив				
Необоротні активи	6950	7360	-0.004%	Н
Основні засоби	1014310	993240	-9.3%	Н
Інші фінансові інвестиції	5285720	5957060	-7.008%	Н
Відстрочені аквізиційні витрати	3328350	2718910	6.3%	П
Усього за розділом 1	10656890	1077500		
Дебіт заборгованості з бюджетом	910	760	0.01%	П
Інша поточна дебіторська заборгованість	587460	813630	-18.3%	Н
Готівка	710	590	0.009%	П
Резерв збитків	46420	116870	-5.7%	Н
Резерв незаробітних премій	797670	298350	40.5%	П
Усього за розділом 2	8882560	7652170		
Пасив				
Нерозподільний прибуток	849590	947360	97.4%	П
Усього за розділом 1	4832080	4932450		
Резерв збитків	1621700	2397830	-73.1%	Н
Резерв незаробітних премій	11171150	9336190	172.8%	П
Усього за розділом 2	12945860	11884430		
Поточна кредитна заборгованість	10370	6530	2.5%	П
Розрахунки з бюджету	174530	134530	26.4%	П
Податку на прибуток	174530	134210	26.6%	П
Розрахунки зі страхування	100	320	-0.1%	Н
Поточна кредитна заборгованість за страх	503120	396620	70.4%	П
Інші поточні зобов'язання	3520	820	1.7%	П
Усього за розділом 3	1761510	1610290		

Джерело: складено автором

Найбільш впливові фактори, що викликали зниження майна: відстрочені аквізиційні витрати, дебіторська заборгованість з бюджетом, готівка, резерв збитків. Також значне скорочення відбулося за рахунок: необоротних активів, основних засобів, інших фінансових інвестицій, іншої поточної дебіторської заборгованості, резерву збитків.

Компенсували цей вплив зростання за наступними статтями: відстрочені аквізиційні витрати, дебіторська заборгованість з бюджетом, готівка, резерв незаробітних премій.

Аналогічні зміни відбулися і в пасиві балансу.

Найбільш впливові фактори, що викликали зміни загальної суми джерел фінансування: нерозподільний прибуток, резерв незаробітних премій, поточна кредитна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, розрахунки з бюджетом, податок на прибуток, поточна кредитна заборгованість за страховою діяльністю, інші поточні зобов'язання. Значне скорочення відбулося за рахунок: резерву збитків, розрахунків зі страхування. Компенсували цей вплив: нерозподільний прибуток, резерв незаробітних премій, поточна кредитна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, розрахунки з бюджету, податку на прибуток, поточна кредитна заборгованість за страховою діяльністю, інші поточні зобов'язання.

У 2022 році діяльність підприємства характеризувалась отриманням прибутку розміром 97770 тис. грн.

Зростання прибутку у порівнянні із попереднім роком становить 70370 тис. грн.

Найбільш впливовими факторами, що призвели до зменшення рівня прибутку, були скорочення за статтями: валовий прибуток, інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут.

У 2023 році діяльність підприємства характеризувалась отриманням прибутку розміром 91842 тис. грн. Але у порівнянні із попереднім роком відбулося скорочення розміру прибутку на 5928 тис. грн.

У протилежному напрямку рухалися наступні показники: інші операційні витрати, фінансовий результат від операційної діяльності, інші фінансові доходи, інші доходи, інші витрати.

Розрахуємо показники, що свідчать про стан необоротних активів «МЕЛОТ-Україна»:

Коефіцієнт зносу основних засобів:

На кінець 2022 року: $509270/1523580 = 0,33$

На кінець 2023 року: $533930/1527170 = 0,34$

Коефіцієнт реалізації вартості майна

На кінець 2022 року: $5770/8882560 = 0,007$

На кінець 2023 року: $5850/7652170 = 0,006$

Період обороту операційних необоротних активів:

На кінець 2022 року: $38590+1523580/2 = 781085$; $39510+1527170/2 = 783340$; $781085/783340 = 0,9$

На кінець 2023 року: 0,93

Зменшення реальної вартості майна характеризуємо негативно. Бачимо поступове скорочення стабільних джерел формування оборотних активів, що є наслідком переходу підприємства до більш дешевих джерел фінансування. Зростання ефективності використання не відбулося. Власного капіталу було недостатньо для формування власних необоротних активів у повному обсязі і підприємство використовувало довгострокові кредити. Але враховуючи специфіку діяльності підприємства – надання консультаційних послуг - очікувати великої вартості необоротних операційних активів чи показника реальної вартості майна є недоцільним.

Враховуючи те, що «МЕЛОТ-Україна» входить до складу материнської корпорації, все ж таки доцільно вказати на брак стабільних джерел фінансування. Для того, щоб уникнути можливих ризиків на підприємстві, потрібно контролювати поточний стан найважливіших складників оборотних активів у процесі діяльності підприємства, також не допускати збільшення дебіторської заборгованості.

Проаналізуємо ліквідність балансу та платоспроможність «МЕЛОТ-Україна».

Таблиця 2.2 - Групування активів та пасивів балансу за строками настання платежів та рівнем ліквідності

Активи	сума		Пасиви	сума		Виконання нерівності
	2022 р	2023 р		2022 р	2023 р	
А1	710	590	П1	2415709	34714586	Виконується
	4373250	3750170				
	4375740	3750850				
А2	96520	86490	П2	625463	657124	Виконується
	587460	813630				
А3	5770	5850	П3	1761510	1610290	Не виконується
А4	1065689	107750	П4	14832080	492450	Виконується

Джерело: складено автором

К платоспроможності 2022 рік = 1,682.

К платоспроможності 2023 рік = 1,665.

Підприємство є платоспроможним, оскільки К більше 1. Зменшення показника платоспроможності у 2023 році не є суттєвим. Підприємство має можливість виконувати термінові платежі та платежі, за якими у найближчий час настає строк платежів, але має проблеми із забезпеченням ліквідності балансу у довгостроковій перспективі. Для покращення рівня ліквідності на підприємстві та підвищення прибутковості його діяльності можна порекомендувати: збільшення обсягів наданих послуг та зменшення витрат, більш ефективно управління довгостроковим капіталом та балансуванням між його наявністю та обсягами профінансованих капітальних витрат. Також важливим є раціональне управління наявними фінансовими ресурсами, їх ефективне розміщення та достатнє формування резервів з урахуванням специфіки діяльності «МЕЛОТ-Україна».

У 2022 році «МЕЛОТ Україна» має позитивну динаміку рентабельності:
загальна рентабельність підприємства складає - 1,5,
рентабельність власного капіталу - 0,04,
чиста рентабельність власного капіталу - 0,01.

Разом з тим підприємству доцільно реалізовувати додаткові заходи, що дозволять збільшити рівень рентабельності підприємства, такі як зниження собівартості послуги для конкурування з іншими підприємствами, також можна підвищити якість послуги та провести модернізацію. Звичайно на все це потрібні, як правило, інвестиції. Але вони повинні швидко окупитися надалі за допомогою підвищення довіри клієнтів з України до послуг та інформації, що надається «МЕЛОТ-Україна».

У 2023 році «МЕЛОТ-Україна» має наступні значення показників рентабельності:

загальна рентабельність підприємства складає - 0,4,
рентабельність власного капіталу - 0,3,
чиста рентабельність власного капіталу - 0,3.

Можна зробити висновки, що у порівнянні з попереднім роком відбулося збільшення показника чистої рентабельності власного капіталу, що в цілому відображає зростання чистих доходів, що приходяться на одиницю вкладеного капіталу. Проте бачимо негативну динаміку за показниками загальної рентабельності діяльності «МЕЛОТ-Україна» та рентабельності власного капіталу. Це може бути наслідком зниження загальної кількості наданих послуг підприємствам України, які через війну та зниження загального рівня доходів рідше звертаються до консалтингових та аудиторських компаній за додатковими послугами.

Проведемо аналіз вірогідності банкрутства на підприємстві з використанням моделей Z-рахунок Альтмана та Моделю Таффлера і Тішоу. Результати оцінки представлено у таблицях 2.3 (за 2022 рік) та 2.4 (за 2023 рік)

Таблиця 2.3 - Оцінка вірогідності банкрутства «МЕЛОТ Україна» у 2022 році

Модель Z-рахунок Альтмана			Модель Таффлера і Тішоу				
	Початок року	Кінець року	Зміна		Початок року	Кінець року	Зміна
X1				A			
	4832080	19539450	-0,2981		4832080	0,4743816	
X2	4932450	18427170	-0,3171		4932450	0,1248406	
				B			
	19539450	0,0434808			10425200	4832080	0,58219
X3	18427170	0,051411			1032770	4932450	1,2828
				C			
	19539450	0,0093155			19539450	0,5454038	
X4	18427170	0,0053058			18427170	0,5847344	
				D			
	10425200	1761510	0,3965		19539450	0,0020216	
X5	1032770	1610290	1,86619		18427170	0,0021132	
				Z=	0,425602449		
	19539450	0,122505					
	18427170	0,1623065					
Z=	1,40454293						

Джерело: складено автором

Провівши аналіз банкрутства за двома моделями, можна казати, що за моделлю Z-рахунок Альтмана ймовірність банкрутства висока, а за моделлю Таффлера і Тішоу, навпаки, дуже низька, підприємство повинне прийняти дії для покращення фінансового результату, що зможе остаточно знизити ймовірність банкрутства, також з огляду на отримані раніше показники «МЕЛОТ-Україна» доцільно поставити перед материнською компанією питання щодо збільшення власного капіталу.

Таблиця 2.4 - Оцінка вірогідності банкрутства «МЕЛОТ Україна» у 2023 році

Модель Z-рахунок Альтмана				Модель Таффлера і Тішоу			
	Початок року	Кінець року	Зміна		Початок року	Кінець року	Зміна
X1				A			
	4832080	19539450	-0,2981		4832080	0,236651711	
	5760780	19539450	-0,2506		5760780	0,11645298	
X2				B			
	19539450	0,043480753			1042520	4832080	1,51203
	19539450	0,079615342			1217920	5760780	1,48688
X3				C			
	19539450	0,252435457			19539450	0,545403786	
	19539450	0,04700337			19539450	0,545403786	
X4				D			
	1042520	1761510	1,72326		19539450	0,009617466	
	1217920	2368880	1,60611		19539450	0,007361517	
X5				Z=	0,42170053		
	19539450	0,153067256					
	19539450	0,528056317					
Z=	7,483476004						

Джерело: складено автором

Провівши аналіз банкрутства за двома моделями, можна сказати, що ймовірність банкрутства дуже низька. Тобто, незважаючи на повномасштабну війну, зниження ділової активності, негативні очікування бізнесу, «МЕЛОТ-Україна» адаптувалося до такої ситуації та відчуває себе більш впевнено, незважаючи на зниження загальної рентабельності.

2.3. Аналіз системи стимулювання топ-менеджменту в корпорації «МЕЛОТ- Україна»

Мотивація керівників вищого рівня управління є специфічною та складною, оскільки їхня діяльність не піддається нормуванню та регламентації. Стандартним проявом мотиваційного механізму у сучасних умовах виступає компенсаційний пакет для вищих керівників корпорації, який

складається з посадового окладу, доплат та надбавок, премій, соціальних виплат та заохочень у формі опціонів чи пакету акцій.

Оскільки ми оцінюємо систему винагород і компенсацій за корпорацією «МЕЛОТ» у цілому, то цікаво проаналізувати відмінності у підходах до формування винагороди для керівників в Україні та за кордоном.

Що стосується заробітної плати, то офіційної суми зарплат та винагород немає. Але є усереднені дані, що дозволяють сформулювати загальне бачення.

Таблиця 2.5 - Розмір заробітної плати та доходу у корпорації «МЕЛОТ»

Показник	Частка топ-менеджерів, що отримують таких дохід у місяць					
	10%	25%	Медіана	75%	90%	Середнє
Чистий регулярний дохід	15620	1650	18400	20000	22700	19000
Чиста заробітна плата	13740	15200	17500	20000	22200	17667

Джерело: складено автором

При цьому суттєво змінюються доходи залежно від гендеру керівника. Жінки заробляють суттєво менше.

Таблиця 2.6 - Розбіжності у доходах топ-менеджерів за гендерною ознакою у корпорації «МЕЛОТ»

Показник	Частка топ-менеджерів, що отримують таких дохід у місяць					
	10%	25%	Медіана	75%	90%	Середнє
Чоловіки	16000	17000	20000	21125	22850	19594
Жінки	14900	15700	17000	19500	2000	17904

Джерело: складено автором

Отримані результати не є очікуваними, оскільки корпорація постійно звітує про свою соціальну відповідальність, відсутність нерівності та дискримінації за статтю.

У західних компаніях істотну частку винагороди топ-менеджерів становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії та досягнення довгострокових (стратегічних) цілей. Вважається, що чим вищий рівень керівництва, тим менша частка основної заробітної плати у структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій та акцій компаній (опціонів на акції). За наявною інформацією типову структуру компенсаційного пакета регіонального директора у США складає:

- 18% основна заробітна плата;
- 22 % винагорода за результатами роботи;
- 60% виплати від участі в акціонерному капіталі компанії та бонуси за досягнення.

Винагорода вищої ланки управління корпорацій постійно перебуває у центрі уваги дослідників та громадськості. Для керівників вищого рівня управління важливе значення мають справедлива винагорода та наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати із досягнутими результатами діяльності. У цьому розмір винагороди топ-менеджерів має узгоджуватися з результатами роботи.

Серйозною проблемою, яку корпорації вирішують у приватному порядку, є довготривале стимулювання та винагорода вищого менеджменту. Обґрунтовують та пропонують різні механізми довгострокової мотивації, основними з яких є програми наділення акціями корпорації, програми відстрочених платежів (передбачають виплату винагороди частинами протягом тривалого часу), окремі види бонусних програм.

Відсутність регламентацій щодо мотивації та винагороди вищого менеджменту публічних корпорацій відкриває широкі можливості для застосування різноманітних механізмів, які краще відображають специфіку

компаній, тенденції розвитку економіки та соціальну відповідальність щодо своїх працівників.

У цілому корпорація «МЕЛОТ» застосовує загальноприйняті механізми мотивації і винагороди топ-менеджерів. Однак є відмінності, які можуть бути корисними для застосування всіма компаніями. Аналізуючи висновки та рекомендації наукової літератури, слід зазначити ряд положень, які потребують уточнення. По-перше, під «винагородою» розуміються всі види виплат, як за реально виконану роботу, так і за невиконану. Виходячи з призначення виплат, їх слід розділяти на власне матеріальну винагороду та компенсацію.

Постійна частина виплачується незалежно від досягнутих показників роботи підприємства. У змінній частині матеріальної винагороди можна виділити три частини: короткострокове, довгострокове і компенсаційне стимулювання. При цьому до компенсаційної частини відноситься компенсація витрат на виконання трудових обов'язків. Короткострокова винагорода виплачується за перевищення планових показників чи інші досягнення у короткостроковому періоді: місяць, квартал, рік, і навіть виконання одиничних особливих завдань керівництва. Короткострокова винагорода топ-менеджерів ґрунтується на досягненні КРІ, (загальнокорпоративних та індивідуальних).

Корпорація «МЕЛОТ» за досягнення загальнокорпоративних КРІ гарантує отримання 20% премії, досягнення індивідуальних показників ефективності – 80%. Такий механізм підвищує зусилля керівників для досягнення загальних планових показників діяльності корпорації.

При визначенні конкретних ключових показників (КРІ) необхідно враховувати низку додаткових факторів. Крім того, щоб КРІ були вимірними та здійсненними, вони мають бути взаємопов'язані зі стратегічними цілями корпорації. Завдання топ-менеджерів також повинні відповідати встановленим КРІ, щоб дії керівників показували реальні результати та прогрес у досягненні планових показників. В іншому випадку КРІ стає

формальним інструментом контролю діяльності топ-менеджерів, що не відображатиме дійсність.



Рисунок 2.1 - Система винагороди корпорації «МЕЛОТ» для топ-менеджменту

Джерело: складено автором

При впровадженні КРІ для топ-менеджерів найскладніше вибрати показники, що стануть ключовими. На рисунку 2.2 представлені типові цілі, що встановлюються під час розробки КРІ для топ-менеджерів «МЕЛОТ».



Рисунок 2.2 - Цілі корпорації, що враховуються при розробці КРІ для топ-менеджерів

Джерело: складено автором

Довгострокова винагорода передбачає різного роду програми виплат у період від року до трьох, іноді п'яти років, та призначені для мотивації керівника до довгострокової ефективної роботи в корпорації. Головним недоліком таких програм винагороди є те, що при високому рівні інфляції розмір чергової виплати необхідно проводити з поправкою на знецінення грошей, інакше ефект мотивації буде втрачено. Багато програм довгострокової мотивації засновані на адміністративних опціонах – наділення керівників акціями компанії на пільгових умовах. Однак у річних звітах опціонних програм немає, тоді як бонусні програми заявлені. В окремих випадках для вищого менеджменту корпорації передбачені опціони на акції, але дочірніх товариств, а не головної компанії. Очевидно, що мотивуючий ефект таких програм буде невисоким. Більшість програм довгострокової мотивації

прив'язані до зміни вартості акцій, іноді – до зростання фінансових показників діяльності корпорації.

Компенсації може бути двох типів:

- Власне компенсація має компенсувати втрати менеджера від припинення (в тому числі дострокового) роботи. Це різного роду «парашути», одноразові виплати від корпорації при виході на пенсію, додаткове медичне страхування, у тому числі після завершення трудового договору, недержавне пенсійне забезпечення.

- Другий тип компенсацій компенсує витрати менеджера при виконанні трудових обов'язків. До них слід віднести оплату проживання, забезпечення службовим транспортом та зв'язком, та інші подібні грошові виплати та винагороди. У масштабах корпорації сумарний розмір таких компенсацій може бути значним.

Вагомою проблемою при розробці заходів з мотивації є відсутність стратегічної спрямованості механізмів мотивації та винагороди вищого менеджменту. Навіть довгострокові опціонні програми враховують зростання вартості компанії, а не реалізацію стратегії розвитку компанії.

Ще одним моментом, що вимагає додаткового регулювання, є те, що планування та реалізація винагороди вищого менеджменту здійснюється «від досягнутого». Такий підхід не стимулює менеджмент зосереджувати зусилля на довгостроковій перспективі та створює передумови для можливого спотворення звітності з метою отримання вищої премії.

Також у системі винагороди вищого менеджменту відсутні штрафні санкції. При невиконанні окремих КРІ зменшується розмір змінної частини короткострокової матеріальної винагороди. Корпорація «МЕЛОЛТ» має право призупинити повноваження одноосібного виконавчого органу у випадках:

- виникнення збитків;
- невиконання операційного плану;
- грубе порушення дисципліни чи посадових обов'язків;

- невиконання рішень загальних зборів товариства.

Однак про компенсацію завданих суспільству збитків не йдеться. Тим часом можливість вимагати відшкодування збитків від неправомочних/помилкових дій вищого керівництва передбачена положеннями комплаєнс. В даний час корпорація «МЕЛОТ» практикує страхування відповідальності директорів та посадових осіб, щоб покрити зобов'язання корпорації перед іншими підприємствами щодо відшкодування збитків за позовами про неправомірні дії, помилки або упущення, пов'язані з виконанням обов'язків при наданні послуг. Фактично, відшкодування збитків від неправомочних/помилкових дій керівництва покриваються суспільством, а вище керівництво особистої матеріальної відповідальності не несе.

Ще однією специфічною рисою, що була виявлена при аналізі за темою дослідження є низька прозорість інформації про розміри винагороди керівників, критерії та механізми визначення винагороди. Проте закритість інформації породжує чутки та посилює недовіру пересічних співробітників, підвищує психологічну напруженість у корпорації. Також це не дозволяє проводити глибокий аналіз здійснених виплат та зіставляти динаміку доходів різних рівнів працівників.

Вирішення розглянутих проблем та специфічних рис дозволить посилити систему мотивації вищого виконавчого керівництва корпорації та зменшити претензії співробітників до необґрунтовано високих доходів вищого менеджменту, знизити соціальну напруженість у корпорації.

Доцільно посилювати довгострокову та стратегічну спрямованість мотивації та винагороди, зменшувати частку винагороди «від досягнутої», розвивати опціонні програми, що базуються на пільговому розподілі акцій корпорації. Доцільно у системах мотивації передбачати штрафні санкції за великі збитки корпорації, що виникли з вини виконавчого керівництва.

Крім того, в зазначених умовах для українського підрозділу корпорації «МЕЛОТ» виправдано застосування податкових та фінансових регуляторних

механізмів із метою стабілізації ситуації та підвищення ефективності діяльності.

У умовах воєнного стану «МЕЛОТ-Україна» рекомендується обмежити витрати на винагороду топ-менеджменту з метою реалізації соціально відповідальної поведінки та етики бізнесу. При цьому варто передислокувати зарезервовані на винагороди кошти на створення інноваційних програм, а також запровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Отже, винагорода топ-менеджменту має бути пов'язана з досягненням ключових показників діяльності компанії та націлена на довгострокове стимулювання. Відповідність передовій практиці корпоративного управління, положенням етики бізнесу та розвиток «МЕЛОТ-Україна» з урахуванням інноваційного характеру в сучасних умовах можливе за об'єктивної системи мотивації та винагороди менеджменту вищої ланки управління компанією.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ

3.1. Адміністративний опціон як механізм стимулювання менеджерів вищої ланки

У економіці завжди ключовим ресурсом були трудові ресурси, тобто працівники підприємств. Але поступово відбувалася зміна у способах мотивації, саме поступово наростала роль і значимість нематеріальної мотивації. Ще одним важливим моментом для розгляду є довгострокова та короткострокова мотивація. Спочатку мотивація була більш орієнтована на досягнення короткострокових перспектив, але поступово керівники почали розуміти, що досягнення основних цілей організації можливе лише за тривалої роботі тих самих співробітників, які мають високу кваліфікацію. Так, методи мотивації почали доповнюватися довгостроковими способами.

Керівники хотіли утримати співробітника якнайдовше, бо усвідомлювали цінність цього. Розглядаючи високі посади, наприклад топ-менеджерів, слід зазначити, що при звільненні з роботи вони можуть легко знайти місце в іншій компанії, причому з такою ж матеріальною винагородою. Але для організації відхід топ-менеджера з компанії призведе до сумних підсумків, а саме знизить швидкість і якість виконання виробничих процесів, призведе до втрати корпоративних знань. Особливо такі втрати відчуються під час звільнення представників вищих посад, топ-менеджерів [17]. Одним із рішень проблем сучасних систем стимулювання є довгострокове мотивування спеціалістів вищої ланки.

Для забезпечення довгострокового стимулювання топ-менеджера можуть бути використані різні механізми, одним з яких є адміністративний опціон, який являє собою право на придбання акцій компанії в майбутньому за ціною, визначеною заздалегідь [17]. Зрозуміло, що такий метод, як адміністративний опціон, надається далеко не кожному співробітнику, а лише тим, хто на це

заслуговує. Це метод специфічного заохочення для менеджерів вищої ланки, керівників. Суть адміністративного опціону полягає в тому, що він надає можливість додаткової винагороди для співробітника через право викупу акцій компанії, де заздалегідь обговорюється та встановлюється ціна та проміжок часу. Надання адміністративного опціону включає обов'язкову присутність опціонного договору. Він є документом, у якому прописані всі умови та обов'язки, які можуть вимагати одна від одної сторони договору. До таких умов належить вчинення прописаних у договорі дій і навіть дотримання встановлених у договорі термінів. Можлива також ситуація, коли топ менеджер ніяк не виявить себе у вказаний термін і у такому разі договір припиняє свою дію [49].

Дуже важливим моментом є той факт, що співробітнику надають саме право, тобто можливість, а не обов'язок. Так, у випадку, коли співробітник не бажає скористатися ним, до нього не будуть застосовуватися жодні санкції. У цьому полягає ключова відмінність адміністративного опціону від ф'ючерсу. Наприклад, якщо співробітник – покупець вважатиме, що йому не вигідні ці умови, або в нього виникли інші причини, він може відмовитися від цієї угоди без наслідків для себе.

Розглянемо також кілька термінів, пов'язаних із організацією адміністративних опціонів:

- Покупцем адміністративного опціону або, по-іншому, власником - є сторона, яка отримує право, можливість, але не обов'язок на купівлю базового активу на визначений термін, в обговорений період, встановлений заздалегідь, а також за певною ціною. У разі купівлі покупець зобов'язаний передати продавцю премію певного розміру, причому цей розмір премії збігається з верхньою межею можливих збитків для покупця. Позитивним моментом у разі є те, що розмір прибутку, який пізніше може отримати покупець - не обмежений.

- Продавець адміністративного опціону або передплатник за опціоном, суб'єкт на якого накладаються обов'язки щодо виконання всіх умов договору,

якщо покупець скористається своїм правом на опціон. У такому разі збиток продавця - необмежений, а верхньою межею можливого прибутку є розмір премії, сплаченої покупцем.

Слід зазначити, що адміністративний опціон має специфічний зміст. Це пояснюється тим, що контракт такого типу включає обов'язкові умови, які повинні бути прописані. Це терміни, коли буде виконано контракт; вартість, встановлена на якийсь базовий актив; місце для здійснення операції; характеристика базового активу – обсяг, вид тощо.

На рисунку 3.1 представлені основні функції адміністративного опціону.



Рисунок 3.1 - Функції адміністративного опціону

Джерело: складено автором

У співробітників вищої ланки, у тому числі й у топ-менеджерів, виникає можливість придбання акцій організації, підприємства за фіксованою, як правило, зниженою ціною або ціною розміщення акцій і пропозиція ця дійсна протягом певного часу. Важливим моментом є те, що кошти на купівлю адміністративного опціону топ-менеджери беруть із власних коштів. Контракт включає опис усіх умов адміністративного опціону. Він докладно прописує кожен найменший нюанс, який виникає на кожному етапі переходу акцій до покупця, та у подальшому – у процесі отримання з них доходу.

У менеджера, який придбав акції, згідно з умовами контракту, існує певний період часу, який можна використовувати для продажу даних акцій, і, таким чином, отримати з них прибуток. Крім того, згідно з контрактом, можна залишити ці акції без продажу та отримувати дивіденди з них. Слід зазначити, що контракт, який укладається за опціонною програмою, включає умови не тільки прав і обов'язків топ-менеджера, але також і деякі обмеження.

На рисунку 3.2 представлені основні переваги та недоліки опціонних програм.

Запорука успішної опціонної програми полягає в тому, що необхідно ретельно прописувати абсолютно всі умови контракту, причому для кожної сторони: як для співробітника – топ-менеджера, так і для організації. Можливість участі у опціонних програмах надається далеко не кожному співробітнику компанії. Така можливість надається найбільш цінним співробітникам, обраним, без яких компанія зазнає значних втрат і збитків. До таких посад належить топ-менеджер.

Розглядаючи опціонні програми відповідно до світової практики, можна виділити вимогу роботи від двох років на посаді топ-менеджера у корпорації. Якщо за вказаний період топ-менеджер заслужив на довіру керівництва, йому пропонується опціон. Ще одним важливим фактором, який впливає на існування опціону – зростання доходів компанії. Тільки в цьому випадку можливі такі пропозиції. Якщо ж у компанії доходи не зростають, то й виплати відсутні.



Рисунок 3.2 - Переваги та недоліки опціонних програм

Джерело: складено автором

Опціонні програми здійснюють різний вплив на кожну сторону контракту, а саме на акціонерів і топ-менеджерів. На рисунку 3.3 представлено вплив опціонів на власників та на топ-менеджерів компанії.

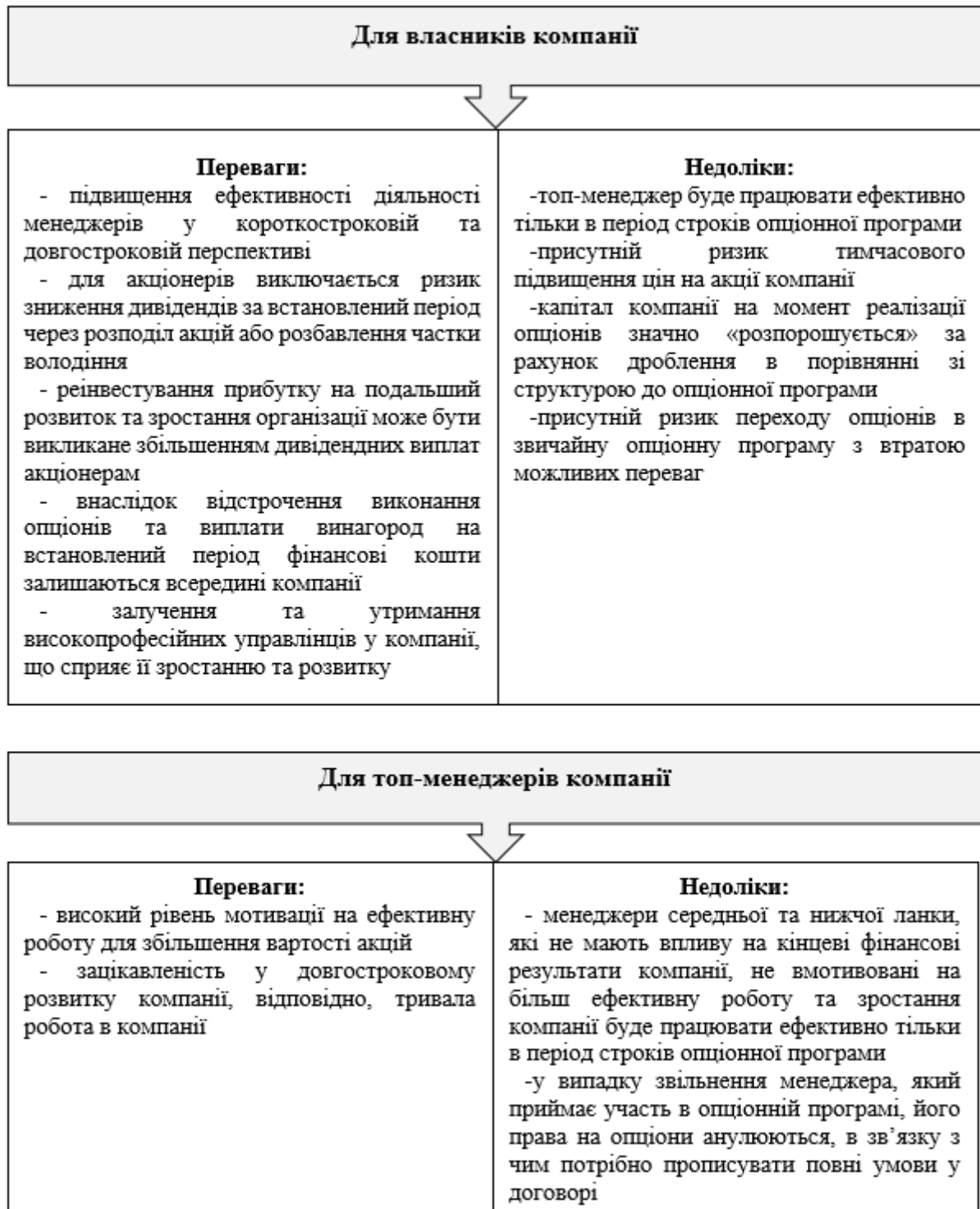


Рисунок 3.3 - Переваги та недоліки опціонних програм для власників та для топ-менеджерів

Джерело: складено автором

З рисунку видно, що опціон містить як позитивні, так і негативні наслідки для власників корпорації. Плюси опціонів для організації зводяться до того, що діяльність менеджера стає більш ефективною та приносить компанії більшу прибутковість. Розглядаючи позицію самих фахівців вищої ланки, слід зазначити, що однозначно опціон є найсильнішим стимулом для їх ефективною та тривалою роботи в компанії, але не завжди менеджер має достатньо повноважень для реалізації своїх ідей, а також менеджер перестає сильно ризикувати, адже він розуміє, що у разі невдачі може втратити набагато більше, незважаючи на те, що у разі удачі, компанія отримає в рази більший прибуток.

Може виникнути ситуація, коли топ-менеджер втрачає своє право отримання адміністративного опціону. Така ситуація може виникнути через звільнення. Для ухвалення рішення щодо реалізації опціону важливою обставиною є причина звільнення. Якщо причина поважна, то співробітник має право отримання опціону, розмір якого є пропорційним часу, який співробітник відпрацював у цій компанії.

В Україні основною проблемою застосування адміністративного опціону є відсутність чіткого механізму надання топ-менеджерам акцій за привілейованою ціною. Це відрізняється від західної практики, де випуск акцій для адміністративних опціонів є досить поширеною практикою.

Різні методи надання акцій менеджерам вищої ланки управління підприємства представлені рисунку 3.4.

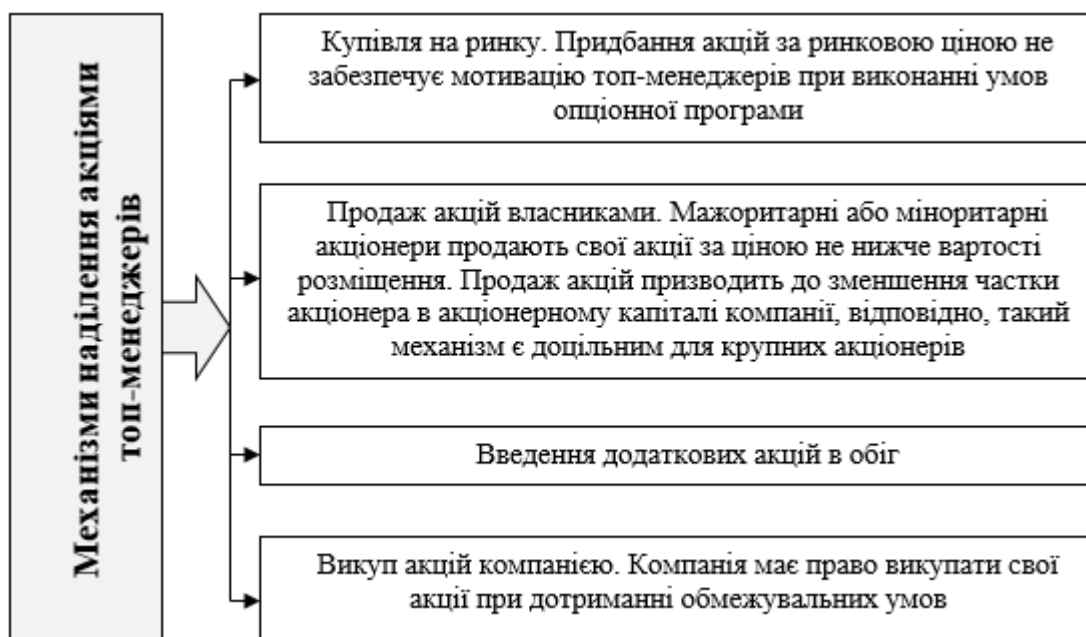


Рисунок 3.4 - Способи наділення топ менеджерів акціями

Джерело: складено автором

Закон України «Про акціонерні товариства» передбачає різні способи випуску та розповсюдження додаткових акцій, включаючи можливість проведення публічного розміщення, обмеженого пайового розміщення або конвертації існуючих цінних паперів в акції. При реалізації закритої підписки акції розміщуються та пропонуються лише певному колу інвесторів або особам, заздалегідь визначеним компанією, також вони мають бути запропоновані інвесторам за ринковою ціною, але не нижчою за вартість розміщення з метою захисту прав акціонерів.

Передплата є важливим інструментом для компаній, вона також дозволяє інвесторам брати участь у зростанні та успіху компанії. Закрита та відкрита підписка є важливим кроком у процесі інвестування та капіталізації компанії, але існує ряд обмежень та умов, виконання яких є обов'язковим для придбання акцій топ-менеджерами компанії. Основні умови придбання акцій топ-менеджерами за допомогою механізму передплати представлені на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 - Умови наділення акціями топ-менеджерів

Джерело: складено автором

Основна мета випуску додаткових акцій полягає у збільшенні фінансових ресурсів компанії та статутного капіталу. Таким чином, даний механізм не забезпечує стимулюючий ефект для топ-менеджменту, застосування його для винагороди вищого менеджменту може створити конфлікт інтересів усередині компанії та привернути увагу регулюючих органів щодо законності та етичності таких практик. Компанія має право і здатність викупувати свої акції на ринку, але при цьому повинна дотримуватись певних обмежень та умов, які можуть бути встановлені законодавством або внутрішніми правилами компанії. Протягом одного року з моменту придбання акцій товариство зобов'язане ухвалити рішення про зменшення статутного капіталу або реалізувати придбані акції за ціною, не нижчою від їх ринкової вартості.

3.2. Рекомендації щодо розвитку механізму стимулювання менеджерів вищої ланки управління

В даний час винагорода вищого менеджменту може здійснюватися за багатьма схемами. Проте бізнес-середовище стрімко змінюється: економіка адаптується до війни та браку робочої сили, посилюються вимоги екологічного та соціального плану, зростають вимоги до якості корпоративного управління. Одночасно відбуваються значні зміни умов ведення бізнесу, такі як цифровізація економіки та загальна зміна моделей.

Це вимагає запровадження у систему винагороди вищого менеджменту нових критеріїв. Системи винагороди топ-менеджерів мають бути доповнені такими критеріями:

1) критерії екологічної безпеки діяльності корпорації. За напрямком «Екологія» корпорація може зазнавати втрат через запровадження екологічних податків і від штрафів за аварії, що відбулися та завдали значних екологічних збитків. Тому для врахування екологічної безпеки рекомендується розрахунки величини винагороди топ-менеджменту проводити у двох напрямках.

По-перше, запровадити постійно діючий коефіцієнт «нуль екологічних збитків», що зменшує змінну частину винагороди у разі виникнення небезпечні ситуації із великою екологічною шкодою.

По-друге, запровадити додаткові виплати, розмір яких повинен залежати від зниження розмірів екологічних податків;

2) запровадити підвищуючі /знижувальні коефіцієнти до рівня змінної частини винагороди за дотримання принципів та досягнення критеріїв ESG – трансформації. Які критерії у звітному році мають бути досягнуті - встановлюються у КРІ керівника. Так само визначається розмір змінної частини винагороди за ефективний розвиток корпоративного управління компанії;

3) виключити із системи винагороди механізми, спрямовані на утримання топ-менеджера у компанії («золоті парашути», «золоті наручники»). Замінити

ці механізми страхуванням відповідальності менеджера за ухвалення стратегічних рішень. Як наведено в таблиці 3.1, запровадження нових критеріїв дозволяє оптимізувати матрицю вибору виду винагороди вищого менеджменту. Система винагороди має враховувати інтенсивну цифровізацію економіки. Чим більше компанія стає цифровою, тим меншу значущість для оцінки вартості корпорації мають показники прибутку та доходу.

Таблиця 3.1 – Вибір виду винагороди залежно від стратегічних цілей корпорації

Стратегічна мета	Види винагороди			Пояснення
	Грошова премія	Акції	Адмін. опціон	
Стратегічний поворот	-	-	✓	Винагорода керівника залежить від успішної реалізації стратегії повороту та максимізації багатства власників компанії
Дотримання та розвиток ESG трансформації	-	-	✓	Керівник отримує винагороду в тому випадку, коли діяльність компанії приведена у відповідність принципам ESG
Створювати та підтримувати можливості сталого розвитку корпорації	-	-	✓	Оскільки стратегіям сталого розвитку відповідає високий рівень ризику, слід встановлювати вищому керівництву високу оплату за високий ризик
Захист від недружнього поглинання	-	✓	-	Застосування довгострокових компенсаційних програм сприяють прийняттю керівниками об'єктивних рішень щодо можливого недоброзичливого поглинання
Справедлива оцінка наслідків злиття та поглинання компаній	-	✓	-	Програми винагороди, засновані на акціях, вимагають від керівників приймати та оцінювати об'єктивні наслідки злиття або поглинання
Глобалізація операцій компанії	✓	-	-	Для зменшення ризиків, пов'язаних з розширенням бізнесу за кордон, кращим є компенсація, керівник заробляє винагороду тільки при досягненні очікуваних результатів
Послідовне зростання курсу акцій	-	-	✓	Бухгалтерський та фінансовий облік – ефективний інструмент для моніторингу прогресу в досягненні поставленої мети

Продовження табл. 3.1

Стратегічна мета	Види винагороди			Пояснення
	Грошова премія	Акції	Адмін. опціон	
Зростання операційної ефективності	✓	-	-	Бухгалтерський облік забезпечує можливість застосування загальноствановлених та точних дій щодо активів, що знаходяться під управлінням компанії
Збільшення активів, що знаходяться під управлінням компанії	-	✓	-	Винагорода керівника в цьому випадку є пропорційною довгостроковому зростанню курсу акцій компанії, зумовленому зростанням її активів
Стабілізація управлінської команди	-	✓	-	Програми винагороди, що базуються на акціях, сприяють прийняттю об'єктивних рішень у кадрових питаннях на тривалий час
Реорганізація компанії	-	-	✓	Високий рівень винагороди топ-менеджерів на основі їх продуктивності та досягнутих результатів обґрунтований наявністю значних ризиків, пов'язаних із суттєвими змінами в компанії
Оптимізація та автоматизація процесів	-	✓	-	Надання акцій як частина компенсації забезпечує зацікавленість менеджерів у досягненні результатів ефективності та контролю над витратами протягом тривалого часу

Джерело: складено автором

Тому винагорода вищого менеджменту має насамперед ґрунтуватися на зміні вартості акцій компанії. Для досягнення максимального ефекту доцільно відмовитись, хоча б частково, від прямої грошової винагороди та перейти до винагороди акціями.

Вітчизняна практика прямо не дозволяє реалізовувати опціонні програми та формувати спеціальні пакети акцій для адміністративного опціону. У рамках чинного законодавства адміністративний опціон може бути реалізований через угоди акціонерів. Однак потрібна згода абсолютної більшості на викуп/передачу/продаж за пільговою ціною акцій топ-менеджерам.

Оцінка ефективності праці керівників вищої ланки управління корпорацією ускладнена через те, що складно виявити внесок конкретного керівника у досягненні успіху компанії, проблемно встановити критерії ефективності, особливо на довгострокову перспективу, неможливо оцінити реально витрачені зусилля менеджера. Тому оцінка ефективності рекомендацій може бути проведена лише у відносних показниках. Основним завданням системи стимулювання менеджерів вищого рівня управління корпорацією є створення мотивів для довгострокової та ефективної роботи менеджера у компанії.

Розвиток системи мотивації підвищує залучення вищого менеджменту, сприяє розвитку їхньої лояльності до корпорації, створює умови для саморозвитку та підвищення ефективності діяльності корпорації. Потенційно ефект від правильно застосованих механізмів мотивації формуватиметься за трьома напрямками, що представлено на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 - Ефективність заходів щодо вдосконалення стимулювання менеджерів вищої ланки управління

Джерело: складено автором

Таким чином, від застосування розроблених рекомендацій для розвитку механізмів стимулювання топ-менеджменту компанії очікуються ефекти за такими напрямками:

1) зросте управлінська ефективність. Гідна, але не надмірна винагорода сприятиме розвитку ініціативності керівників у розробці та реалізації стратегії розвитку корпорації. Чітка система критеріїв стимулювання праці, її орієнтація на довгострокові та конкретні KPI керівника, відстрочену винагороду підвищать зацікавленість керівників у досягненні довгострокових стратегічних результатів діяльності компанії, збільшать залучення менеджерів вищої ланки управління. Можливо, підвищиться лояльність керівників вищого рівня управління компанією, посиляться закріплення цінних фахівців у корпорації, і загостриться вибір таких спеціалістів на ринку праці.

2) ефективна та гнучка система стимулювання спричинить формування організаційної ефективності. Насамперед покращиться якість прийняття стратегічних рішень, зросте відповідальність керівників вищого рівня управління за такі рішення, оскільки від ефективності реалізації стратегічних рішень залежатиме винагорода керівників. Від швидкості та якості прийняття управлінських рішень залежить ефективність реалізації плану стратегічного розвитку корпорації. Отже, покращаться усі процеси реалізації стратегії розвитку компанії. У кінцевому результаті виконання стратегії розвитку компанії спричинить збільшення її вартості для акціонерів.

3) третій напрямок формування ефекту розвитку системи стимулювання вищого менеджменту підприємства пов'язаний з економічними результатами. Підвищення якості прийнятих стратегічних рішень, збільшення залученості та зацікавленості вищого керівництва у довгострокових результатах діяльності корпорації сформує додаткові можливості для більш точного прогнозування змін середовища. Це дозволить знизити збитки від реалізації подій, які важко прогнозувати. Зниження збитків забезпечить підвищення прибутковості підприємства для акціонерів і, відповідно, збільшить змінну частину винагороди менеджерів вищого рівня управління.

ВИСНОВКИ

В останні роки значно посилилося значення корпоративного управління, проблем охорони навколишнього середовища та корпоративної соціальної відповідальності. Введення екологічних штрафів і податків тягне за собою великі фінансові втрати для підприємств і втрату інвестиційної привабливості, зростають вимоги до компетентності виконавчих органів підприємства та членів Ради директорів. Всі ці питання належать до сфери корпоративного управління, що визначає стратегію розвитку корпорації. Стратегічний успіх компанії визначається Радою директорів, що відповідальна за формування та прийняття стратегії, та є колегіальним виконавчим органом (правлінням), що забезпечує реалізацію стратегічних планів.

Ефективна діяльність менеджерів вищого рівня управління має підкріплюватися високим рівнем стимулювання та винагороди їхньої праці, що дозволить залучати найбільш кваліфіковані кадри. У вітчизняних корпораціях системи стимулювання та винагороди вищого керівництва вимагають серйозного розвитку. Стимулювання членів правління здійснюється за стандартними схемами і поділяється на три частини. Перша частина – постійна винагорода, яка залежить від результатів діяльності підприємства.

Змінна частина формується на підставі виконання індивідуальних КРІ менеджера та невеликої кількості (один-два) загальнокорпоративних показників, що переважно орієнтовані на збільшення вартості компанії. Самі КРІ відбивають досягнення заздалегідь встановлених показників виробничої діяльності, тобто визначаються від досягнутого. В українських компаніях у винагородах переважає постійна частина.

Третя частина стимулювання пов'язана з компенсацією витрат, що понесені при виконанні посадових обов'язків (оплата стільникового телефону, службового житла, транспортні витрати), або ті, що компенсують втрати менеджера при втраті роботи («золоті парашути»).

Стимулювання членів Ради директорів ніяк не регламентується і проводиться у рівних для всіх розмірах зі збільшенням винагороди голові Ради директорів та керівникам комітетів. Розмір винагороди членів Ради директорів орієнтовано на зарубіжний досвід, крім того, багато корпорацій націлені на залучення іноземних фахівців на вищі управлінські посади.

Принципи та критерії винагороди членів Ради директорів у корпоративних документах не розкриваються. Такі системи стимулювання не сприяють розвитку залученості вищого менеджменту та прагненню до ефективної та довгострокової праці на благо акціонерів. Відсутня стратегічна (довгострокова) спрямованість критеріїв ефективності. Системи стимулювання у вітчизняних компаніях не адаптивні і слабо реагують на зміни умов ведення бізнесу. У корпорації, діяльність якої була об'єктом дослідження, відсутні механізми відшкодування збитків, що завдані діями або бездіяльністю вищого менеджменту суспільству та громадам.

Стимулювання та компенсація праці менеджерів вищого рівня управління українських корпорацій стикається з багатьма труднощами. Традиційно складно визначити понесені керівником найвищого рівня витрати праці, крім того, їх практично неможливо нормувати. Також не розвинені механізми стимулювання, побудовані на володінні акціями компаній. Вітчизняне законодавство не сприяє впровадженню адміністративних опціонів – винагороді керівників корпорацій участю в акціонерному капіталі.

Бонусні програми у вітчизняних компаніях передбачають фінансову винагороду та заявляються багатьма корпораціями, але реальних звітів щодо таких виплат немає. Слабо враховуються різного роду компенсаційні виплати: за значного переліку таких виплат, проведені витрати не розкриваються. Для більш точного обліку компенсаційних витрат рекомендовано доповнити класифікацію механізмів стимулювання відповідним розділом та розділяти компенсаційні доплати на власне компенсацію витрат на виконання службових обов'язків та компенсацію втрати робочого місця. Для розвитку системи стимулювання менеджерів вищого рівня управління рекомендовано

змінити систему критеріїв, згідно з якими проводиться нарахування змінної частини винагороди, а також зміни співвідношення постійної та змінної частин у бік зменшення частки постійної частини.

Враховуючи посилення екологічних вимог до компаній та запровадження великих екологічних штрафів, рекомендовано доповнити критерії винагороди показниками виконання ESG – порядку денного корпорації. Необхідно орієнтувати КРІ керівників на досягнення проміжних показників плану стратегічного розвитку корпорації.

Перспективними напрямками розвитку стимулювання менеджерів найвищого рівня управління є адміністративні опціони та програми відстроченої винагороди. Доцільно формувати корпоративні програми наділення вищого менеджменту акціями компанії на пільгових умовах. Опціони необхідно надавати при досягненні певного рівня вартості компанії за певний період часу. Для участі в опціонних програмах менеджер має опрацювати на вищих управлінських посадах від року до трьох років. Надання опціону не накладає на керівника жодних зобов'язань: він може відмовитися від опціону (тоді акції погашаються) або реалізувати опціон шляхом отримання дивідендів або продажу акцій у встановлені терміни.

Подальший розвиток опціонних програм пов'язаний із токенизованими акціями, які значно спрощують та прискорюють інвестиційні дії інвесторів. Механізм відстроченої винагороди застосовується для того, щоб зацікавити керівників у довгостроковому збільшенні ефективності діяльності корпорації. Доцільно період виплати винагороди встановити від року до трьох років. Сама винагорода виплачуватиметься частинами, наприклад, за роками, 70%–20%–10%. Щоб запобігти втратам керівника від інфляції, залишкову частину стимулювання необхідно збільшувати на рівень інфляції у звітному періоді. Також доцільно доповнити системи стимулювання механізмами відшкодування збитків, завданих внаслідок неналежних дій керівників, тобто запровадити матеріальну відповідальність вищого керівництва. Розвиток системи стимулювання та винагороди менеджерів вищого рівня управління

корпорації спрямовано на створення стимулів до довгострокової та ефективної роботи керівників з метою підвищення прибутковості компанії. Ефективність реалізації рекомендацій визначатиметься, насамперед, в організаційно-управлінській сфері. Підвищиться відповідальність керівників за прийняття стратегічних рішень, що спричинить зменшення економічних втрат у ситуаціях, які важко прогнозувати.

Список використаної літератури

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. 200 с.
2. Аналітичний огляд «Місце України у рейтингу Світового банку «DoingBusiness». URL: <https://me.gov.ua/old/Documents/Print?lang=uk-UA&id=9cd60d26fa44-481c-bb2a-1b28c713081f>
3. Башмак М. С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>
4. Бланк І. О. Управління прибутком. Київ : НікаЦентр, 2007. 768 с.
5. Вареник О. Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4. С. 98–102. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16-4-16-2011.pdf>
6. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1. С. 47–51. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11Voznyuk.pdf?sequence=1>
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Горняк О. В. Мотивація як форма узгодження інтересів персоналу та власників сучасного підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 3. С. 86–90. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/3/EV20163_086-090.pdf
9. Григор'єва Л. Розвиток поглядів на роль та цінність топ-менеджерів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Т. 5. № 2. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11hlvctm.pdf>

10. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103–112. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/12.pdf>
11. Дарій О. П., Турило А. М. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. *Економіка та митно-правові відносини*. 2018. № 8. С. 7–17.
12. Денисенко І. А., Ткачук П. Ю. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Серія В «Економіка і право»*. 2009. Т. 2. С. 101–105.
13. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С. 211–216. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_5/211_Doliznij_20_5.pdf
14. Єлісеєва О. К., Кутова Н. Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1–2. С. 46–53.
15. Єлісеєва О. К., Кутова Н. Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2017-4_0-pages-388_392.pdf
16. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Серія «Економічні науки»*. 2012. Т. 133. С. 65–70. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccb6d-a382-4203-8211-4fe7dd3bacbf/content>
17. Карпенко В. Л. Напрями стимулювання топ-менеджменту щодо сприяння досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 29–34. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/029-034.pdf

18. Климчук А. О., Михайлов А. Н. Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу до ефективного управління підприємством та інноваційної діяльності. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
19. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
20. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414–420. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-414-420>
21. Конституція України від 28.06.1996 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
22. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3. С. 29–35. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No3/29-35.pdf>
23. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.39.45>
24. Криворучко О. М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 35. С. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.5>
25. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Білокудря А. В., Рудика О. В. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-147-153>
26. Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління і розвитку людських ресурсів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 354 с.

27. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917>
28. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>
29. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2. С. 5–28. URL: http://iejjournal.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_Burmaka.pdf
30. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2013. № 22. С. 110–113. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/13d4b3e80c32-4548>
31. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 54–60. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4617/1/11.pdf>
32. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Київ : ВЦ «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
33. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 50–54.
34. Назарова Г. В., Руденко В. О. Діджиталізація рекрутингу персоналу // *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети* : кол. моногр. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. С. 68–85.

35. Офіційний сайт Центру розвитку інновацій. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців. URL: <https://cid.center/ukrainian-business-in-conditions-of-full-scale-war-analysis-of-the-situation-for-sixmonths/>
36. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
37. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
38. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
39. Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет : монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с
40. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці / пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ : Либідь, 1993. 304 с.
41. Тутова А. С. Аналіз економічного стимулювання топ-менеджерів України як основи ефективної діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5. С. 130–137. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.5.12.
42. Тутова А. С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. С. 104–111. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10
43. Турло, Н., & Осадчук, О. (2024). СТАН РИНКУ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економічний простір*, (191), 97-103. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>
44. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–148.
45. Черч Г. Основи управління виробництвом. Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ : Либідь, 1993. С. 103–138.

46. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 4. No. 13. P. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249>
47. Cambridge Business English Dictionary URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/economic-stimulus> Campbell R. Harvey. Financial Dictionary. URL: <http://financialdictionary.thefreedictionary.com/Economic+stimulus>
48. Etienne Ndemezo & Charles Kayitana. Corporate Governance, Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from the Rwandese Manufacturing Industry. *Indian Journal of Corporate Governance*. 2018. Vol. 11. Iss. 2. P. 103–121. DOI: 10.1177/0974686218806715.
49. Evidence from Top Managers of European SMEs. *De Economist*. 2020. Vol. 168. P. 1–22. DOI: 10.1007/s10645-019-09351-z.
50. Hamilton W. Institution. *Encyclopedia of the Social Sciences*. New York : Macmillan, 1932. 84 p.
51. Hamilton W. *Current Economic Problems*. Arkose Press, 2015. 988 p.
52. Hans Englund & Jonas Gerdin. Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge. *European Accounting Review*. 2015. Vol. 24. Iss. 2. P. 277–303. DOI: 10.1080/09638180.2014.918517.
53. Herzberg F. *The Managerial Choice: To be Effective or to be Human*. Homewood. Illinois : Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p
54. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.
55. Huong Trang Kim & Quang Nguyen. An exploration on the nexus between managers' present bias and corporate investment. *Applied Economics Letters*. 2021. Vol. 29. Iss. 2. P. 150–154. DOI: 10.1080/13504851.2021.1861186.

56. Jannika Kutzschbach, Parvina Tanikulova & Rainer Lueg. The Role of Top Managers in Implementing Corporate Sustainability. A Systematic Literature Review on Small and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11. Iss. 2. Art. 44. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11020044>
57. Jelena Djordjevic Boljanovic, Gordana Dobrijevic, Slobodan Cerovic, Slavko Alcakovic & Filip Djokovic. Knowledge-Based Bioeconomy: The Use of Intellectual Capital in Food Industry of Serbia. *Amfiteatru Economic*. 2018. Vol. 20. Iss. 49. P. 717–731. DOI: 10.24818/EA/2018/49/717.
58. Johan Graafland & Niels Noorderhaven. Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility. Evidence from Top Managers of European SMEs. *De Economist*. 2020. Vol. Iss. 1. P. 1–22. DOI: 10.1007/s10645-019-09351-z
59. Kangkang Yu, Cheng Qian & Lingbo Zhang. Understanding sustainable development flexibility: An information perspective. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Vol. 30. Iss. 4. P. 2173–2183. DOI: 10.1002/bse.2740.
60. Krawczyk-Sokolowska I., Pierscieniak A., Caputa W. The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model. *Review of Managerial Science*. 2019. Vol. 15. Iss. 1. P. 103–124. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00374-z>
61. Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Ye. The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 2. P. 385–393. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.49>
62. Li Si & Perez M. Fabricio. The evolution of pay premiums for managerial attributes. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101980>
63. Liu M. An Empirical Study on Talent Management Strategies KnowledgeBased Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key

Competence. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.721245>

64. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. Determination of priority quality factors of stimulation of top managers of enterprises. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2022. No. 2. P. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2022.20.075>

65. Muhammad Fiaz, Qin Su, Ikram Amir, Aruba Saqib. Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *Journal of Developing Areas*. 2017. Vol. 51. Iss. 4. P. 143–156. DOI: 10.1353/jda.2017.0093.