

**Ястремська О. М.,
Куліков О. П.,
Тутова А. С.**

**СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

МОНОГРАФІЯ

**Харків
2023**

УДК 331.101.3

Рекомендовано до видання Вченою радою Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 6 від 23 травня 2023 р.)

Рецензенти:

Антонюк В. П. – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник сектора проблем інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості Інституту економіки промисловості НАН України;

Криворучко О. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету Міністерства освіти і науки України;

Сазонець І. Л. – доктор економічних наук, професор, директор науково-дослідного інституту Дніпровського гуманітарного університету Міністерства освіти і науки України

Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С.

Я85 Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія.
Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с. Укр. мова

ISBN 978-617-7801-43-5

Розглянуто особливості діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами. Визначено, що результати господарювання та сприйняття винагород менеджерами становлять дві основні складові стимулювання їх праці. Розроблено шкалу преміювання менеджерів. Використання розроблених рекомендацій дозволить визначити обсяги винагород менеджерам як справедливі та валентні.

Монографія може бути корисна власникам і керівникам підприємств для підвищення ефективності управління та забезпечення зацікавленості менеджерів стратегічного рівня управління в отриманні економічно обґрунтованих винагород залежно від використання економічного потенціалу підприємств і сприйняття достатності додаткових виплат як валентних і справедливих.

УДК 331.101.3

ISBN 978-617-7801-43-5

© Колектив авторів, 2023

ЗМІСТ

Передмова	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Сутність економічного стимулювання топ-менеджерів та його основні види.....	10
1.2. Основні форми, інструменти та підходи до економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємством.....	29
1.3. Особливості стимулювання топ-менеджерів та його нормативне забезпечення	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ, ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ	66
2.1. Аналіз стану ринку оплати праці та його структурних зрушень як зовнішнього макроекономічного середовища підприємств.....	66
2.2. Аналіз ринку оплати праці в Харкові та Харківській області як зовнішнього мезоекономічного середовища підприємств	99
2.3. Дослідження економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств	117
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	140
3.1. Методичний підхід до стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи суб'єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів	140
3.2. Методичне забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами.....	170
3.3. Побудова шкали преміювання для економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств	196
Післямова	223
Бібліографія	229
Додатки	247

■ ПЕРЕДМОВА

Успішність діяльності підприємств залежить як від їх ресурсного потенціалу, так і від того, як цим потенціалом управляють власники або уповноважені ними особи – менеджери стратегічного рівня управління. Своєю чергою, на ефективність їх праці впливає зацікавленість в отриманні кінцевих результатів роботи, що кількісно визначаються економічними показниками використання всіх видів ресурсів і характеризують досягнення поставлених тактичних або стратегічних цілей. Така зацікавленість формується залежно від взаємозв'язку між кінцевими результатами діяльності підприємств та винагородами, які отримують менеджери за їх досягнення. Тобто економічні здобутки підприємств мають зв'язок з активністю та об'єктивністю стимулювання праці менеджерів на всіх рівнях управління: щодо досягнення тактичних цілей – на середньому та оперативному або технічному рівні управління; щодо досягнення стратегічних цілей – на стратегічному рівні управління стосовно праці топ-менеджерів, оскільки це сприяє реалізації головних, стратегічних цілей розвитку підприємств.

Питанням стимулювання праці присвячені роботи таких відомих вітчизняних учених, як: Н. А. Гавкалова, В. М. Гриньова, А. М. Колот, О. М. Криворучко, В. М. Лугова, Н. Д. Лук'яненко, І. П. Миколайчук, Г. В. Назарова, В. В. Самойленко, О. М. Ястремська та багатьох інших. Питання стимулювання персоналу на підприємствах розглядали у своїх роботах такі зарубіжні вчені-економісти,

як: Ф. Герцберг, Р. Драфт, Г. Емерсон, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.

Дослідженню вибору та обґрунтування факторів і показників для використання в процесі економічного стимулювання працівників у цілому та менеджерів різних рівнів управління зокрема присвячена значна кількість робіт як вітчизняних, так і закордонних науковців, зокрема таких: В. П. Антонюк, Ф. Ф. Бутинець, М. Д. Білик та Т. О. Білик, П. Друкер, Л. М. Малярець, В. С. Пономаренко, І. А. Сазонець, О. М. Тищенко, М. О. Кизим, Я. В. Догадайло, Ж. Рішар, А. О. Демченко, О. І. Момот, П. Г. Перерва та інших.

Проте пропозиції щодо економічного стимулювання діяльності менеджерів в основному ґрунтуються на результатах роботи підприємств, таких як прибуток, чистий прибуток, обсяг реалізації, тобто переважно на фінансових показниках, і в разі їх досягнення чи виконання власники роблять висновки про обсяги стимулювання менеджерів. Такий підхід не є достатньо об'єктивним і комплексним, оскільки не враховує мотивацію топ-менеджерів, валентність винагород. Тому виникає об'єктивна необхідність в уточненні теоретичних положень економічного стимулювання, врахуванні як статистичних досягнутих показників, так і сприйняття справедливого економічного стимулювання, на думку менеджерів стратегічного рівня управління, щодо оцінювання власних досягнень, завдяки яким підприємства виконали поставлені завдання і цілі. Це зумовлює необхідність подальших досліджень з цього питання, вибір мети та кола завдань дослідження.

Метою дослідження є уточнення теоретичних і методичних положень стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств на основі об'єктивного оцінювання економічного потенціалу за результатами роботи підприємств і суб'єктивного сприйняття топ-менеджерами отриманих винагород.

Для досягнення мети було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- ✦ узагальнити визначення поняття «економічне стимулювання» щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами;

- ✦ удосконалити теоретичні положенні економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами й узагальнити його основні форми, інструменти, підходи та нормативне забезпечення;
- ✦ виявити особливості стану ринку оплати праці та його структурних зрушень як зовнішнього середовища підприємств на макро- та мезоекономічному рівнях;
- ✦ виявити стан економічного стимулювання топ-менеджерів на досліджуваних підприємствах щодо задоволеності його результатами;
- ✦ розробити методичний підхід до стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи суб'єктів господарювання щодо використання економічного потенціалу;
- ✦ запропонувати методичне забезпечення стосовно визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами;
- ✦ запропонувати використання комплексного інтегрального показника економічного стимулювання;
- ✦ обґрунтувати побудову шкали економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами.

Основні наукові здобутки авторів, викладені у монографії, полягають у такому.

Вперше для визначення відсотків преміювання топ-менеджерів запропоновано:

- ✦ використовувати комплексний інтегральний показник економічного стимулювання, що характеризує його об'єктивний аспект за інтегральним показником використання економічних ресурсів й інвестиційно-інноваційних здобутків та інтегральним показником задоволеності топ-менеджерів обсягами та валентністю стимулювання за суб'єктивним аспектом, з ваговими пропорційним розподілом інтегральних показників 80 на 20, що є традиційним для соціально-економічних явищ;

- ✦ суб'єктивний аспект запропоновано враховувати в разі набуття кількісних значень його інтегральним показником середнього або низького рівня, який визначено з використанням кластерного аналізу; викладена пропозиція дозволить забезпечити комплексність економічного стимулювання в умовах сучасної економіки вражень та об'єктивність отриманих результатів.

Удосконалено визначення поняття «економічне стимулювання» щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами, особливістю якого є:

- ✦ комплексне одночасне врахування як результатів діяльності суб'єктів господарювання, так і задоволеності топ-менеджерів існуючим економічним стимулюванням відповідно до прикладених зусиль для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємств;
- ✦ досягнення мети гармонізації як суб'єкта, так і об'єкта економічного стимулювання, що є підґрунтям його основних теоретичних положень.

Уточнено основні теоретичні положення економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів, відмінністю яких є врахування:

- ✦ об'єктивного аспекту результатів діяльності суб'єктів господарювання, що характеризується використанням економічного потенціалу підприємств;
- ✦ суб'єктивного аспекту, який полягає у сприйнятті додаткових винагород як достатніх за обсягом і валентних за сутністю, що сприятиме зростанню продуктивності праці топ-менеджерів і задоволеності їх роботою на підприємствах.

Розвинуто методичний підхід до економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічних ресурсів, відмінність якого полягає у визначенні:

- ✦ взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства щодо використання матеріаль-

них, фінансових, людських ресурсів і результатів інвестиційної й інноваційної діяльності (з використанням канонічного аналізу);

- ✦ найбільш впливових показників як частинних для розрахунку інтегрального (із використанням багатовимірного факторного аналізу) показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємств, що характеризує його об'єктивний аспект, і дозволить виявити напрями поліпшення використання економічних ресурсів підприємств для посилення економічного стимулювання у стратегічному періоді.

Розвинуто методичне забезпечення стосовно визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, відмінністю якого є врахування:

- ✦ у факторах суб'єктивного аспекту економічного стимулювання, що відрізняється об'єктивною сутністю та структурою упорядкувань відповідей експертів за допомогою інструментів описової статистики;
- ✦ пріоритетності частинних латентних факторів економічного стимулювання топ-менеджерів;
- ✦ розрахунку інтегрального якісного показника економічного стимулювання топ-менеджерів за його суб'єктивним аспектом, що дозволить визначити задоволеність менеджерів застосуванням економічним стимулюванням і гармонізувати інтереси його суб'єкта та об'єкта.

Здійснено обґрунтування шкали преміювання топ-менеджерів, відмінностями якої є:

- ✦ ґрунтування на інтегральних показниках результатів діяльності підприємств щодо використання економічних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських і результатів інвестиційної й інноваційної діяльності підприємств);

- ✦ урахування якісних факторів задоволеності застосовуваним економічним стимулюванням, з урахуванням законів їх розподілу, що об'єднані в комплексний інтегральний показник, який характеризує об'єктивний і суб'єктивний аспекти економічного стимулювання з верхньої та нижньої межі, що дозволить достовірно й аналітично обґрунтувати відповідність між інтервалами значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотка до основної заробітної плати.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та методичні положення доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій із стимулювання менеджерів на основі оцінювання результатів господарювання промислових підприємств, за економічним потенціалом; також запропоновано застосовувати визначення ставлення топ-менеджерів до додаткових винагород, що сприятиме підвищенню вмотивованості топ-менеджерів у зростанні результатів роботи підприємств.

Автори висловлюють глибоку вдячність рецензентам і всім особам, які сприяли опублікуванню монографії.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ

1.1. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ВИДИ

Питання вдосконалення системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств в умовах нестабільної економіки набуває особливого значення. У загальній структурі мотиваційної системи підприємств менеджер вищої ланки є одним із найважливіших елементів трудового капіталу компанії, витрати на оплату якого та створення сприятливих умов діяльності являє собою особливий вид інвестицій. Зростання вартості більшої частини ресурсів підприємства, представлених матеріальними об'єктами, обмежене часовими рамками, тоді як цінність людського капіталу набуває більшої ваги, а система розвитку та мотивації висококваліфікованого персоналу перетворюється в найважливіший інструмент підвищення ефективності діяльності самого підприємства.

Сьогодні у сфері стимулювання й оплати праці персоналу активно розвиваються наукові дослідження. Так, проблемним аспектам стимулювання й оплати праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як: В. М. Гриньова,

А. М. Колот, Н. Д. Лук'янченко, Г. В. Назарова, В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська та інші. Питання стимулювання персоналу на підприємствах розглядали у своїх роботах такі зарубіжні вчені-економісти: Г. Емерсон, Ф. Тейлор; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу.

Слід відмітити, що дослідженням економічного стимулювання топ-менеджерів приділяється менша увага як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. За таких умов дане дослідження набуває особливої актуальності.

Успіх компаній багато в чому залежить від того, наскільки менеджер стратегічного рівня управління зацікавлений у результатах своєї праці. У зв'язку з цим першочерговим завданням будь-якого підприємства є розробка такої комплексної системи стимулювання, яка дозволить не тільки утримувати ключових співробітників, але і спрямовувати їх на досягнення необхідних результатів.

Одне з важливих завдань підприємств різних форм власності – це пошук ефективних способів управління працею, які б забезпечували активізацію людського фактора. Для отримання результату вирішальним фактором є стимулювання. Велику роль у діяльності підприємства відіграє стимулювання, оскільки воно направлене на мотивацію працівника до ефективної та якісної праці, що сприяє отриманню певного прибутку та покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва.

На підприємстві стимулювання персоналу відіграє важливу роль і є основним носієм інтересів персоналу. Відокремлені предмети, дії та багато інших цінностей, які можуть бути запропоновані працівнику як компенсація за його підвищені розумові чи фізичні зусилля, можуть виступати стимулами.

Стимулювання персоналу присутнє на різних етапах управління підприємством і на кожному з них має свої особливості. Виділяють декілька рівнів управління підприємством, а саме: операційний, функціональний і стратегічний. Чим складніше завдання, тим більш високий рівень керування потрібний для його вирішення. Так, менеджери відповідають кожному рівню управління залежно від ступеня зростання, впливу, відповідальності, склад-

ності завдань, а також динаміки прийняття рішень. До таких належать менеджери нижньої ланки, менеджери середньої ланки, а також менеджери вищої ланки, тобто топ-менеджери підприємства.

На *рис. 1.1* наведено піраміду, що показує відповідність різних рівнів кваліфікації персоналу рівням керування.

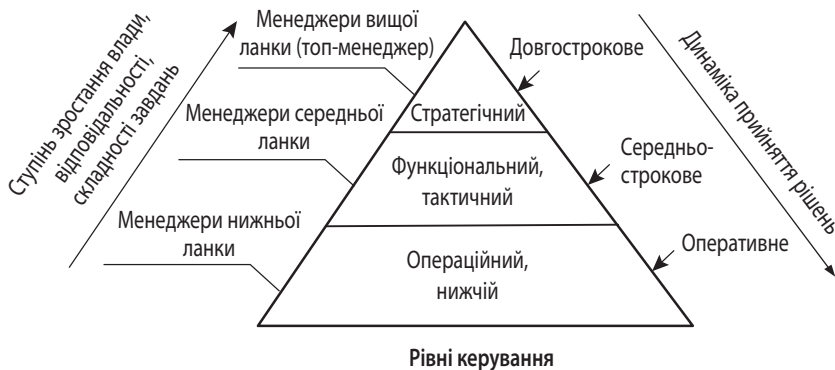


Рис. 1.1. Піраміда рівнів керування відповідно до кваліфікації персоналу

Операційний, або нижчий, рівень управління забезпечує вирішення завдань та операцій, які багаторазово повторюються, а також забезпечує швидке й оперативне реагування на зміни вхідної поточної інформації. На цьому рівні досить великий обсяг виконуваних операцій та значна динаміка прийняття управлінських рішень щодо них. Нижчий рівень управління також називають оперативним через необхідність швидкого реагування на зміну ситуації. Цьому рівні відповідають виконавці та менеджери нижчої ланки, тобто бригадири, інженери, відповідальні виконавці, майстри. Основне їх завдання – оперативне реагування на зміну ситуації.

Функціональний, або тактичний, рівень управління забезпечує вирішення завдань, які вимагають попереднього аналізу інформації, що була підготовлена на попередньому, першому рівні. На даному рівні особливого значення набуває така функція управління, як аналіз. Обсяг розв'язуваних завдань зменшується, але зростає

їх складність. Середньому, тобто функціональному рівню, відповідають менеджери середньої ланки та фахівці, а саме: начальники служб, відділів, цехів, начальники змін, ділянки, наукові співробітники. Основне їх завдання – тактичне керування підприємством при вирішенні основних функцій у заданій сфері діяльності.

Стратегічний рівень забезпечує вироблення управлінських рішень, які спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства [156]. Особливе значення на цьому рівні має така функція керування, як стратегічне планування, оскільки результати прийнятих рішень проявляються через тривалий час. Відповідальність за прийняття управлінських рішень на цьому рівні надзвичайно велика та визначається не тільки результатами аналізу з використанням математичних методик, але й професійною інтуїцією менеджерів. Вищому, стратегічному рівню управління відповідають менеджери вищої ланки (топ-менеджери), тобто керівництво підприємства та його заступники. Основне їх завдання – стратегічне планування діяльності підприємства на ринку та координація внутрішньої тактики управління.

Отже, менеджер стратегічного рівня управління підприємством – це представник вищого рівня управління, який має найбільшу владу та несе відповідальність за діяльність усього підприємства. Загалом від топ-менеджера залежать стратегічні завдання підприємства та способи їх досягнення. Менеджери стратегічного рівня управління відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо займаються управлінням менеджерів середніх рівнів. Стратегічний рівень управління підприємством – найменший за кадровим складом рівень управління. Навіть у найбільших організаціях керівників вищої ланки – усього декілька людей. Топ-менеджери накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд підприємства. Тому успішно діючі менеджери стратегічного рівня управління у великих організаціях цінуються дуже високо та, відповідно, потребують особливої організації процесу їх стимулювання.

У стратегічному менеджменті поняття стратегії підприємства вважають одним із основних. Аналізуючи визначення тер-

міна «стратегія» різними вченими [16; 24], можна зробити висновки, що стратегія – це якісно визначений довгостроковий напрям розвитку підприємства, який спрямований на закріплення його позицій на конкурентному ринку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.

Стратегічний рівень управління підприємства розглядається як система трьох елементів: стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективи її розвитку; відповідна структура управління, яка орієнтована на розроблення та впровадження стратегій; організаційна культура [161].

Для розуміння сутності стратегічного управління підприємством доцільно розглянути її первинну концепцію, розробником якої є І. Ансофф. На думку науковця, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [161].

Детальний аналіз характеристик стратегічного управління підприємством наведено в *табл. 1.1*.

За результатами *табл. 1.1* видно, що стратегічний рівень управління орієнтований на довгострокову перспективу розвитку та дозволяє швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, й адаптуватися до них. Стратегічний рівень управління підприємством забезпечує, передусім, досягнення стратегічних цілей підприємства, гнучкість його управління, що зводить до мінімуму негативні наслідки швидких змін, зміцнює і розширює конкурентні переваги підприємства та забезпечує високу конкуренту стійкість, а також дозволяє суттєво знизити ймовірність банкрутства [161].

Стратегічний рівень управління підприємством має не тільки очевидні переваги, але й ряд застережень, оскільки для здійснення процесу стратегічного управління потрібні значні зусилля, витати часу і ресурсів, а також помилки в стратегічному управлінні більш масштабні та посилюють негативні наслідки. Проте стратегічний рівень управління підприємством залишається найефективнішим

способом управління суб'єктом господарювання в умовах нестабільної економіки.

Таблиця 1.1

Аналіз характеристик стратегічного рівня управління підприємством [161]

Характеристика	Сутність
Місія	Функціонування суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі через динамічний баланс з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми підприємства
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Конкурентна перевага через пошук нових можливостей підприємства. Відстеження та адаптація підприємства до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Довгострокова перспектива
Основа системи управління	Система інформаційного забезпечення, людські ресурси, ринок
Управління персоналом	Персонал як основна цінність на підприємстві
Ефективність підприємства	Своєчасна і точна реакція підприємства на зміни, що відбуваються на ринку

Розглянемо п'ять основних функцій стратегічного рівня управління підприємством, а саме: планування стратегії; організація реалізації стратегії; координація реалізації стратегії; мотивація на досягнення запланованих стратегічних результатів та контроль за виконанням стратегії [161] (*табл. 1.2*).

Наведена характеристика основних функцій стратегічного управління підприємством дозволяє визначити п'ять *основних принципів* стратегічного рівня управління суб'єкта господарювання [156; 161].

1. *Науковість*. Топ-менеджер підприємства при виконанні своїх обов'язків зазвичай користується даними та висновками з різноманітних наукових сфер, але, крім цього, менеджер вищої ланки має знаходитися в постійному пошуку індивідуальних підходів до вирішення поставлених перед ним завдань.

Таблиця 1.2

Зміст функцій стратегічного рівня управління підприємством

Функція	Сутність
Планування	Складання прогнозу, визначення стратегії та формування бюджету
Організація	Створення майбутнього потенціалу підприємства згідно із системою управління та структури обраної стратегії, а також формування організаційної культури, яка буде підтримувати стратегію
Координація	Узгодження статечних рішень різного рівня та подальше об'єднання стратегій і цілей підрозділів підприємства на більш високих рівнях управління підприємства
Мотивація	Визначення системи стимулів, які б мотивували співробітників на досягнення поставлених цілей
Контроль	Безперервний нагляд за процесом реалізації стратегії. Передчасне виявлення загрози, відхилення від прийнятої стратегії та існуючих помилок

Джерело: узагальнено за [161; 222].

2. *Цілеспрямованість.* Мається на увазі, що формування стратегії та стратегічний аналіз підприємства завжди мають бути орієнтованими на виконання глобальної цілі підприємства.

3. *Гнучкість.* Даний принцип передбачає можливість коригувати раніше прийняті рішення або їх перегляду в будь-який момент, відповідно до обставин, що змінюються.

4. *Єдність стратегічних програм і планів.* Обов'язковою умовою досягнення успіху є узгодженість і взаємозв'язок рішень на різних рівнях. Єдність досягається шляхом консолідації стратегій кожного структурного підрозділу підприємства, узгодження планів усіх його функціональних відділів.

5. *Створення умов, що сприяють реалізації стратегії.* Наявність стратегічного плану не гарантує те, що його обов'язково буде успішно виконано. У процесі стратегічного управління мають створюватися умови для реалізації програм і планів, такі як: ство-

рення міцної організаційної структури, розробка системи мотивації та підвищення ефективності системи управління.

Результатом системи стратегічного управління підприємством є таке [59; 161].

По-перше, стратегічне управління дозволить створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається з фінансових, людських і сировинних ресурсів, що використовує підприємство, а також з продукції чи сировини, виробленої підприємством.

По-друге, стратегічне управління дозволить сформувати структуру та провести зміни на підприємстві, які, своєю чергою, забезпечать відповідну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розкриття сутності економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління розглянемо сутність, види та основні форми стимулювання, а також зміст поняття «економічне стимулювання».

На сьогоднішній день недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях, є істотним недоліком сучасних підприємств. Дуже важливо, щоб персонал організації діяв як єдина команда та досягав поставлених цілей, усвідомлюючи своє значення та при цьому зберігаючи мотивацію.

На сучасному етапі розвитку майже будь-яка діяльність на підприємстві здійснюється за допомогою трудових ресурсів. Саме завдяки трудовому капіталу науково-технічний прогрес не стоїть на місці, а також створюються та вдосконалюються технічні винаходи та відбувається розвиток інфраструктури. Кожна людина є соціальним об'єктом, а значить, психологічний фактор у даному випадку відіграє важливу роль, оскільки існує необхідність спонукати людину до певної дії, а, як відомо, будь-який працівник зможе якісно виконати поставлене завдання тільки на добровільній основі. Отже, задля досягнення високої мотивації персоналу й існує необхідність використовувати стимули.

Стимулювання є важливим елементом управління персоналом, оскільки мотивує персонал до праці та тим самим приводить до задоволення особистих потреб співробітників. Стимулювання –

це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які пробуджують людину здійснювати діяльність, яка направлена на дослідження певних цілей [146].

Існує два основні види стимулювання: економічне та неекономічне [146]. З метою більш глибокого розкриття суті поняття «стимулювання» розглянемо існуючі його види (рис. 1.2).

Поняття «стимулювання» в економічній літературі трактується дуже широко. Зупинимось на декількох визначеннях (табл. 1.3).

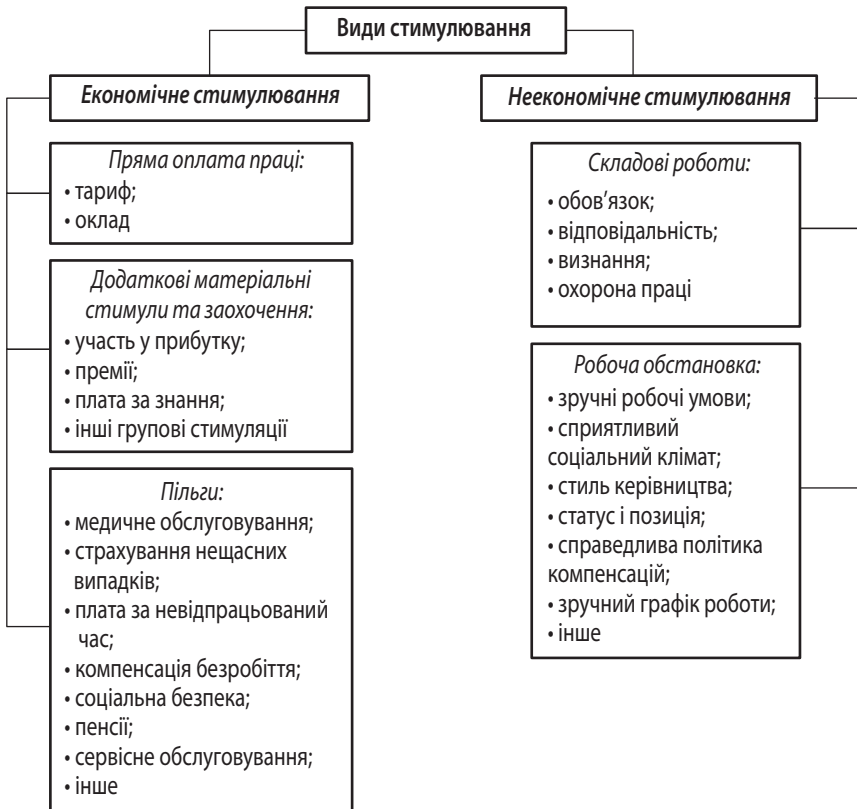


Рис. 1.2. Види стимулювання

Джерело: узагальнено за [52; 68; 146].

Таблиця 1.3

Трактування поняття «стимулювання»

Автор(-и), джерело	Поняття
Гетьман О. О., Шаповал В. М. [16]	Це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи нематеріальній винагороді
Гриньова В. М., Грузіна І. А. [22]	Вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином
Колонтаєвский О. П. [50]	Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів
Колот А. М. [51]	Процес впливу на трудову поведінку працівника, спонукання його до певних дій
Толстікова О. В. [141]	Створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці
Фальченко О. О. [166]	Зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації

За результатами табл. 1.3 здійснено морфологічний аналіз поняття «стимулювання» (табл. 1.4).

Проведений морфологічний аналіз (див. табл. 1.4) дозволяє розуміти під стимулюванням процес і систему впливу на працівників за допомогою використання певних стимулів з метою досягнення поставлених цілей суб'єктів впливу.

Існують певні вимоги щодо організації стимулювання праці. До них належать комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність.

Таблиця 1.4

Морфологічний аналіз поняття «стимулювання»

Ключове слово	Конкретизація визначення	Мета в рамках визначення
1	2	3
Процес	Вплив на людину	Досягнення певної мети
Процес	Вплив на людину	Спонукає людину до певних дій
Вплив	Соціальний об'єкт	Підтримання певного стану
Система	Вибір стимулів	Забезпечення досягнення цілей підприємства
Заохочення	Матеріальна чи нематеріальна винагорода	Підвищення ефективності трудової діяльності
Вплив	За допомогою потреб, інтересів, бажань, цілей	Спонукає людину діяти певним чином
Вимоги	Відповідна система заохочень та покарань	Вплив на поведінку персоналу
Процес	Формування мотивів за допомогою використання певних стимулів	Спонукування персоналу до певних дій
Процес	Вплив на трудову поведінку працівника	Спонукування працівника до певної дії
Вплив	На зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів	Спонукають робітника до певної поведінки
Зовнішнє спонукування	Впливає на поведінку людини у сфері праці	Реалізація робітника як особистості та як працівника одночасно
Умови	При яких активна трудова діяльність стає необхідною умовою задоволення значущих потреб працівника	Формування в працівника мотивів праці

Закінчення табл. 1.4

1	2	3
Зовнішнє спонукання	Вплив на поведінку людини у сфері праці	Мотивація персоналу
Процес	Вплив на людину за допомогою значущого для неї зовнішнього предмета	Спонукує людину до певних дій

Під *комплексністю* мається на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду та традицій підприємств.

Диференційованість свідчить про індивідуальний підхід до мотивування різних верств і груп працівників. Відомо, що підходи до забезпечених і малозабезпечених працівників повинні суттєво відрізнятись. Відмінними повинні бути також і підходи до кваліфікованих і молодих працівників.

Гнучкість та оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що проявилися в суспільстві та колективі.

Основні форми стимулювання праці наведено за допомогою такої класифікації (рис. 1.3).

Стимулювання праці передусім передбачає створення таких умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів до праці.

Поряд із поняттям «стимулювання» вчені [5; 52] виокремлюють і досліджують категорію «стимул». Стимул – форма впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини певні мотиви до тих чи інших дій, у тому числі досягнення певних результатів праці.

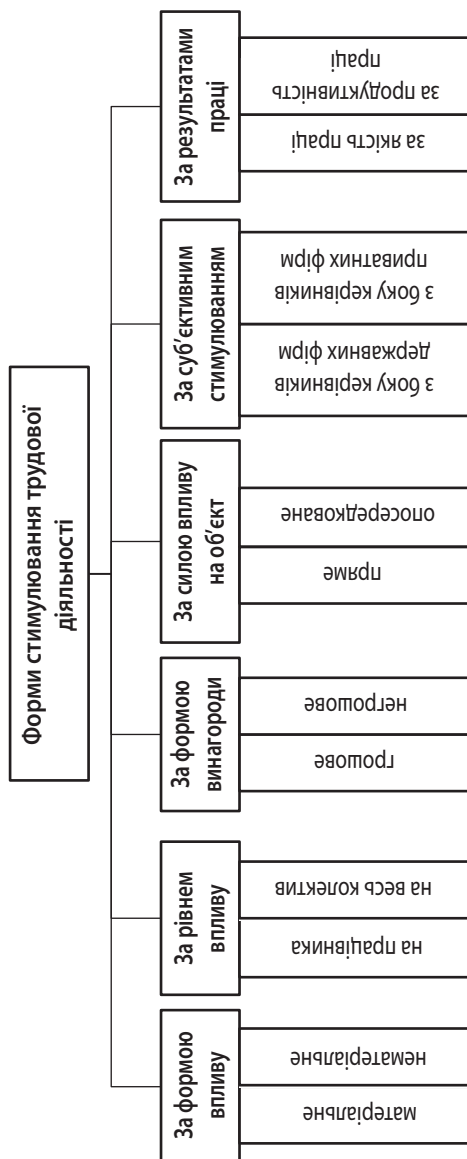


Рис. 1.3. Основні форми стимулювання трудової діяльності

Джерело: узагальнено за [1; 3; 22; 155].

Для забезпечення зростання якості праці персоналу суттєве значення має економічне та неекономічне стимулювання. І хоча система стимулювання є комплексним процесом, економічне стимулювання необхідно оцінити окремо. Так, на думку деяких вчених, економічне стимулювання є найбільш вагомим і впливовим для працівника видом стимулювання.

Економічне стимулювання топ-менеджерів є складною системою, що характеризується певними властивостями, такими як цілісність, ієрархічність, активна реакція на нові чинники, а також динамічність випадкових процесів.

Система матеріальних засобів, що використовується при економічному стимулюванні, є найбільш ефективною при мотивуванні на стратегічному рівні, тому доцільно більш детально розглянути саме цей вид стимулювання [152]. Зупинимось на деяких найбільш розповсюджених визначеннях економічного стимулювання, що наводяться в роботах вітчизняних і зарубіжних економістів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Трактування поняття «економічне стимулювання»

Автор(-и), джерело	Поняття
1	2
Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. [1]	Виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається в підвищенні продуктивності праці та якості продукції
Башмак М. С. [5]	Заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності
Костишина Т. А. [55]	Дії, спрямовані на стимулювання високих трудових показників працюючих
Літвінов О. С. [68]	Це відносини стимулятора (того, хто стимулює) і стимульованого (того, хто стимулюється, на кого спрямовано стимулювання) з приводу виконання економічних інтересів обох з метою одержання обома додаткової економічної вигоди шляхом здійснення стимулятором дій, заходів, витрат коштів у відповідних формах, відповідними методами

Закінчення табл. 1.5

1	2
Лопатников Л. І. [69]	Система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, фірм, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани й інші економічні рішення
Мочерний С. В. [90]	Система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення її ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працюючих і колективів підприємств у результатах діяльності
Мочерний С. В. [91]	Використання матеріальних стимулів задля того, щоб виробники, споживачі, покупці поводитись належним чином, а отже, особи, що застосовують стимулювання, мали з цього вигоду
Cambridge Business English Dictionary [182]	Це дії уряду, банків тощо, призначені для заохочення активності та зростання в економіці, наприклад для того, щоб уникнути рецесії
Campbell R. H. [183]	Це план підтримки економіки і досягнення позитивних ефектів, таких як збільшення робочих місць, надання імпульсу замороженим кредитним ринкам, відновлення споживчого попиту тощо шляхом використання фіскальної політики
Kennett P. [187]	Будь-який чинник (фінансовий або нефінансовий), який забезпечує мотив для певної дії або вважається причиною надання переваги одному рішення перед альтернативними

Джерело: узагальнено за [146; 160].

За результатами, наведеними в табл. 1.5, можна зробити висновок, що термін «економічне стимулювання» використовується в межах таких ключових слів, як: сприяє, використання, заохочення, стимулювання, дії, відносини, система, план, чинник.

Для уточнення отриманого результату та його статистичного підтвердження проведено контент-аналіз визначення економічного стимулювання, де отримано числовий вираз значення ключових слів, що використовуються в понятті (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінка навантаження на кожне слово (словосполучення) у визначеннях

Визначення	Навантаження
Заохочення	$2/12 = 0,17$
Дії	$2/12 = 0,17$
Стимулювання праці/трудових показників	$2/12 = 0,17$
Підвищення ефективності	$3/12 = 0,25$
Використання матеріальних стимулів	$4/12 = 0,33$

Шляхом проведення контент-аналізу сукупності визначень поняття економічного стимулювання були виділені подібні слова (словосполучення) та розраховано навантаження на кожне слово (словосполучення). Враховуючи результати проведеного контент-аналізу, визначено такі основні елементи поняття економічного стимулювання: заохочення, дії, стимулювання праці, підвищення ефективності, використання матеріальних стимулів [160].

Аналіз поглядів різних учених на поняття «економічне стимулювання» дозволяє запропонувати узагальнене трактування визначення в контексті даного дослідження щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами [160]. Отже, *економічне стимулювання топ-менеджерів* представляє собою забезпечення матеріальної зацікавленості, задоволення їх економічних інтересів як працівників, а також підприємств, заохочення активності, забезпечення мотивів для певних дій з досягнення стратегічних цілей діяльності суб'єктів господарювання, а також підвищення ефективності праці, спрямоване на зростання ефективності господарської діяльності з урахуванням задоволеності від стимулювання суб'єктів, тобто топ-менеджерів в інтересах як суб'єктів, так і об'єктів, тобто підприємств, для гармонізації інтересів обох сторін. Новизною запропонованого визначення є

врахування як результатів діяльності підприємств з досягнення поставлених стратегічних цілей, так і задоволеності від стимулювання топ-менеджерів для гармонізації інтересів обох сторін – суб'єкта та об'єкта економічного стимулювання.

Проаналізувавши погляди вчених на поняття «економічне стимулювання», за допомогою контент- і морфологічного аналізу запропоновано уточнене трактування визначення, а саме: *це заохочення працівників шляхом використання матеріальних стимулів з метою підвищення ефективності виробництва*. Для більш глибокого розкриття суті стимулювання розглянуто один із елементів економічного стимулювання топ-менеджерів – матеріальну винагороду, зокрема, довгострокове преміювання та існуючі види програм довгострокового преміювання топ-менеджерів.

Стимулювання управлінського персоналу визначається як функція керівництва, завдання якої полягає у створенні мотивів праці та впливу на працівника з метою зміни структури його цільних орієнтацій та інтересів, а також формування та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Стимулювання праці менеджера стратегічного рівня управління передбачає створення таких умов, при яких у результаті активної трудової діяльності топ-менеджер буде працювати більш ефективно і більш продуктивно, тобто виконувати більший обсяг роботи, ніж було обумовлено. Таким чином, стимулювання праці створює такі умови для топ-менеджера, які дають йому змогу працювати більш продуктивно та ефективно.

У більшості досліджень зроблено акцент на використанні показників результативності економічної діяльності підприємств для здійснення економічного стимулювання праці топ-менеджерів, тобто на кількісній статистичній інформації, що має об'єктивну природу. Разом із тим, розповсюдження економіки вражень, яка, перш за все, пропонує враховувати суб'єктивне сприйняття соціально-економічних явищ, вимагає в процесі економічного стимулювання праці топ-менеджерів для підвищення значущості мотивування та поліпшення результатів роботи обов'язково враховувати їх якісне, тобто суб'єктивне сприйняття як валентності, так і обсягів отриманої винагороди. Тому при об-

ґрунтуванні економічного стимулювання праці топ-менеджерів доцільно об'єднати ці два аспекти – об'єктивний і суб'єктивний – для підвищення впливовості винагород і поліпшення результатів роботи топ-менеджерів. У цьому зв'язку вимагають уточнення *теоретичні положення економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств*, що полягають у такому.

1. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств має дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу, яка виражається у відповідних аспектах, що зумовлено наявністю суб'єктів процесу управління – топ-менеджерів, кожен з яких має власну систему цінностей і уявлення про кількість і якість результатів роботи, та об'єктів – підприємств з їх наявним економічним потенціалом, який використаний певним чином за кожним з видів ресурсів під впливом методів, прийомів, принципів управління, які були використані топ-менеджерами.

2. Об'єктивна економічна природа зумовлюється наявністю й ефективністю використання економічних ресурсів, що характеризують економічні результати діяльності підприємств і візуалізуються кількісно статистичними показниками ефективності ресурсного потенціалу, які формують об'єктивний аспект досліджуваного явища. Кількість економічних показників доцільно обмежити найвпливовішими, ущільнивши їх залежно від впливу на досліджуване явище.

3. Суб'єктивна економічна природа залежить від сприйняття топ-менеджерами справедливості, важливості, доцільності та достатності запропонованої винагороди за результатами здійсненої управлінської діяльності та вимірюється якісними показниками за опитуванням топ-менеджерів щодо задоволеності застосованої системи економічного стимулювання, яка формує його суб'єктивний аспект.

4. Кількісно рівень реалізації та прояву об'єктивного і суб'єктивного аспектів економічного стимулювання доцільно вимірювати відповідними інтегральними показниками, які для поєднання та порівняння необхідно розраховувати за єдиною

методологією з використанням методу адитивної згортки за частковими показниками кожного з аспектів з урахуванням важливості впливу перших. Об'єднання інтегральних показників за кожним аспектом дозволить виявити комплексний вплив економічного стимулювання та визначити величину додаткової винагороди топ-менеджерів підприємств порівняно з їх заробітною платнею згідно з контрактом про трудові відносини та відповідно до як досягнутих результатів роботи підприємств, так і до власних уявлень про валентність та обсяги винагороди як справедливої. Вплив кожного з аспектів можливо враховувати згідно з пропорцією, розповсюдженою в економічних розрахунках – 80 : 20, та перевагу слід віддати об'єктивному аспекту, оскільки він більшою мірою характеризує економічну результативність процесу управління економічними ресурсами.

5. Урахування суб'єктивного аспекту в комплексному інтегральному показнику економічного стимулювання доцільно здійснювати в разі досягнення ним середнього або низького рівня при опитуванні топ-менеджерів щодо задоволеності економічним стимулюванням їх праці для підвищення привабливості додаткових винагород, що підвищить їх величину та сприятиме зростанню лояльності до підприємства.

Отже, *основною відмінністю між системою стимулювання топ-менеджерів та інших найманих працівників підприємства є те, що топ-менеджери можуть прямо впливати на кінцеві результати діяльності підприємства. Також для менеджерів стратегічного рівня управління характерний більш тривалий період, за який оцінюється їх діяльність. Щодо системи стимулювання топ-менеджерів, то вона має бути орієнтована на досягнення цілей, поставлених власниками бізнесу, а щодо розміру винагороди менеджеру вищої ланки, то він повинен бути достатнім, у силу високої професійної кваліфікації та наявних ділових і особистісних якостей топ-менеджерів.*

1.2. ОСНОВНІ ФОРМИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Створення та підтримання конкурентних переваг підприємства можливе лише за умов ефективного формування та використання персоналу організації. Сучасний соціально-економічний розвиток показує, що успіх підприємства будь-якої форми власності здебільшого залежить від вмілого та грамотного керівництва. Тому однією із актуальних тенденцій сьогодення є формування якісного потенціалу топ-менеджера, його знань, вмінь і навичок, що є основним ресурсом в умовах нестабільної економіки для підприємства.

Одним із елементів економічного стимулювання топ-менеджерів є матеріальна винагорода, зокрема: базовий оклад, поточне (щорічне) преміювання, довгострокове преміювання, пільги та компенсації, що входять до складу гарантованих виплат. Матеріальна винагорода топ-менеджера, як правило, складається з постійної частини (окладу) та змінної частини заробітної плати. Постійна частина (оклад) залежить від темпів інфляції, галузі та масштабів діяльності керівника. Змінна частина заробітної плати менеджера, як правило, ставиться в залежність від ефективності діяльності організації [159; 160]. Таким чином, до основних елементів економічних винагород топ-менеджерів можна віднести такі (*рис. 1.4*).

За ознакою часу матеріальні винагороди топ-менеджерів розподіляються на короткострокові та довгострокові [158]. Останні є найбільш привабливими з позиції практикуючих топ-менеджерів та рекомендованими відповідно до літературних джерел [5; 50].

Система стимулювання топ-менеджера носить індивідуальний характер і побудована з урахуванням його потреб. Розуміння мотивів праці топ-менеджера дозволяє використовувати потрібні економічні стимули та створювати ефективну систему його стимулювання в цілому. Для менеджера стратегічного рівня управління однаково важливими є як адекватна оцінка його заслуг, визнання,

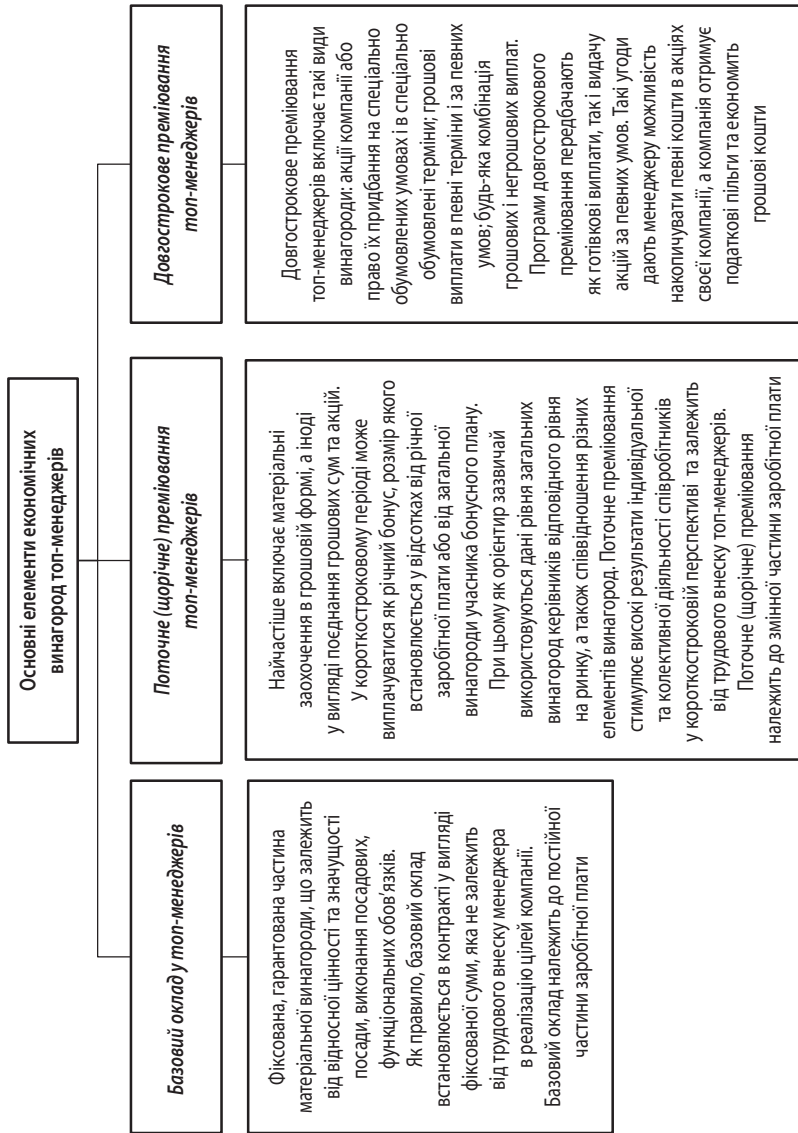


Рис. 1.4. Основні елементи економічних винагород топ-менеджерів [160]

наявність повноважень, так і справедлива система винагороди його праці [152].

Економічне стимулювання топ-менеджера має два основні види, з огляду на предмет потреби. Так, існує економічне стимулювання, що використовує грошові кошти як стимули [153]. До них належать: оплата за тарифами та окладами, премії, надбавки, а також депреміювання, штрафи та інше. Тобто в даному випадку предмет потреби – грошові кошти. Існує також негрошове економічне стимулювання. У даному випадку вплив на топ-менеджера здійснюється за допомогою матеріальних благ, таких як житло, путівки, службове авто, соціальний пакет тощо. Тобто предмет потреби – набір матеріальних благ.

У сучасних умовах існує декілька форм економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління. Основні з них наведено в *табл. 1.7*.

Таблиця 1.7

Форми економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління

Форма	Основний зміст
1	2
Заробітна плата	Оплата праці, що включає основну та додаткову заробітну плату
Бонуси	Разові виплати з прибутку підприємства
Участь у прибутках	Участь у прибутках є не разовою виплатою. У даному випадку встановлюється частка прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Частка цього прибутку корелює з рангом топ-менеджера в ієрархії та визначається у відсотках до його доходу (заробітної плати)
Участь в акціонерному капіталі	Покупка акцій підприємства та отримання дивідендів: покупка акцій здійснюється або за пільговими цінами, або безоплатно
Додаткові виплати	Виплати у вигляді подарунків підприємства, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, які побічно пов'язані з роботою

Закінчення табл. 1.7

1	2
Оплата транспортних витрат (обслуговування власного транспорту)	Виділення коштів на оплату транспортних витрат або придбання транспорту; обслуговування транспорту з водієм
Організація харчування	Виділення коштів на організацію харчування на підприємстві або виплата субсидій на харчування
Програми навчання	Покриття витрат на організацію навчання
Програма медичного обслуговування	Виділення коштів на організацію медичного обслуговування або укладання договорів з медичними установами
Програми житлового будівництва	Виділення коштів на придання або будівництво житла
Програми щодо виховання та навчання дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного навчання дітей топ-менеджера підприємства, надання привілейованих стипендій
Гнучкі соціальні виплати	Підприємство встановлює певну суму для надання необхідних пільг і послуг. Топ-менеджер у межах встановленої суми має право самостійного вибору пільг і послуг
Страховання життя	Страховання життя топ-менеджера за рахунок коштів підприємства
Програми виплат за тимчасової непрацездатності	Покриття витрат у випадку тимчасової непрацездатності
Відрахування до пенсійного фонду	Альтернативний державному фонду для додаткового пенсійного забезпечення. Може бути створений як на самому підприємстві, так і за договором у певному фонді

Джерело: узагальнено за [153].

Наведені форми економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління показують, що стимулювання трудової діяльності топ-менеджерів не може бути достатньо ефек-

тивним без застосування сучасних форм і методів економічного стимулювання. До них належать усі види грошових виплат і матеріальних благ, які використовуються на підприємстві. Так, з табл. 1.7 очевидно, що на сьогоднішній день найбільш поширеними є такі форми економічних стимулів: заробітна плата, премії-бонуси, участь у розподілі прибутку, додаткові виплати та участь у акціонерному капіталі.

Існують деякі відмінності між стимулюванням топ-менеджерів та інших найманих співробітників, а саме [154]:

- ✦ топ-менеджери мають прямий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, тобто система їх стимулювання будується на базі об'єктивних показників, що характеризують результати діяльності підприємства;
- ✦ період, за який оцінюється діяльність топ-менеджерів, більш тривалий, ніж для інших найманих співробітників (від року до трьох років), тобто система стимулювання менеджерів вищої ланки характеризується наявністю довгострокових механізмів стимулювання;
- ✦ діяльність топ-менеджера орієнтована на досягнення цілей, поставлених власником підприємства (збільшення капіталізації), таким чином, система винагороди топ-менеджера будується на основі показників, які пов'язані з вартістю бізнесу;
- ✦ розмір винагороди топ-менеджера має бути досить значним – у силу високої кваліфікації, наявних ділових та особистісних якостей топ-менеджерів.

У загальній структурі системи стимулювання підприємств топ-менеджер є одним із найважливіших елементів трудового капіталу компанії, витрати на оплату якого та створення сприятливих умов діяльності являє собою особливий вид інвестицій. Методи економічного стимулювання є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників – це джерело доходу та спосіб забезпечення, тому при застосуванні економічних стимулів працівники будуть намагатися виконувати роботу більш ефективно задля отримання додаткової матеріальної винагороди. За таких

умов існує необхідність у виявленні й аналізі існуючих інструментів системи економічного стимулювання топ-менеджерів, що дозволить модифікувати сучасну систему економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління.

В умовах ринкової економіки відносини між топ-менеджером та власником компанії будуються на основі знаходженням компромісу між очікуваннями власника підприємства та його топ-менеджера. Мета власника компанії – це, передусім, успіх його підприємства на ринку та одержання прибутку, а топ-менеджер намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. Таким чином, у знаходженні компромісу між топ-менеджером і власником бізнесу і полягає суть економічного стимулювання вищого керівництва.

Економічне стимулювання топ-менеджерів є складною системою, що характеризується певними властивостями, такими як цілісність, ієрархічність, активна реакція на нові чинники, а також динамічність випадкових процесів. Поняття економічного стимулювання доцільно сформулювати як сукупність організаційних, правових, фінансових та інших заходів, які направлені на підвищення ефективності виробництва та вирішення технічних, соціальних, фінансових проблем діяльності підприємства [1; 5; 68].

Заходи фінансового стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління залишаються одним із очевидних способів мотивації. Грошова винагорода як вид економічного стимулювання являє собою систему матеріальних стимулів праці, метою яких є забезпечення співвідношення заробітної плати топ-менеджера з кількістю та якістю виконаної праці. Прагнення до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Згідно з даними міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна, вітчизняні компанії відчувають гострий дефіцит менеджерів вищої ланки, які мають не тільки професійні навички та доскональне розуміння всього процесу конкретного бізнесу, але і здатність працювати в умовах постійних змін, насамперед української нестабільної економіки, і головне – досягати успіху. Тому підпри-

емства розробляють спеціальні програми, які містять інструменти економічного стимулювання, спрямовані на стимулювання та утримання топ-менеджерів. Запропоновано класифікувати інструменти економічного стимулювання на монетарні та пільгові. Монетарні інструменти наведено в *табл. 1.8*.

Таблиця 1.8

Монетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів [148]

Інструмент	Сутність
1	2
Опціони на придбання акцій і їх різні модифікації та варіанти	Опціон на придбання акцій надає топ-менеджеру право на викуп акцій компанії за фіксованою ціною протягом певного періоду в майбутньому. Іншими словами, топ-менеджер отримує право викупити акції компанії, наприклад через три роки за поточною ціною, тобто ціною, яка існує на момент надання опціону. Оскільки ціна покупки фіксована, топ-менеджер зацікавлений в тому, щоб максимально збільшити ринкову ціну акцій компанії, в якій він працює, за ці три роки. Використовувати опціони та різні їх модифікації можна, в основному, для мотивації топ-менеджерів великих компаній, чії акції котируються на фондових біржах
Схема відкладених бонусів	Участь топ-менеджера в прибутках компанії з відстрочкою, коли виплата винагороди здійснюється поетапно протягом 2–3-х років. Такі схеми іноді використовуються вітчизняними підприємствами, але все менше і менше, оскільки топ-менеджери не вважають за доцільне погоджуватися на настільки тривалу відстрочку виплати винагороди
Довгострокові бонусні схеми на основі ключових показників діяльності (у двотрирічній стратегічній перспективі)	Це більш цікавий інструмент для стимулювання. Суть його зводиться до того, що власники спільно з топ-менеджером компанії визначають стратегічні цілі на певний період, домовляються про те, як буде виміряно їх досягнення, і обумовлюють ту винагороду, яку менеджери компанії отримають за умови виконання поставлених стратегічних цілей.

Закінчення табл. 1.8

1	2
	Плюси цієї схеми очевидні – орієнтація в середньостроковій перспективі ключових керівників компанії на досягнення стратегічного результату і, відповідно, на роботу в компанії. Можливі мінуси – помилки при плануванні цілей (нереально завищені або навпаки – занижені), але усунути їх можна за рахунок щорічної ревізії досягнутих результатів і ретельного аналізу причин і наслідків вжитих заходів та інших факторів ринку та ділового середовища
Отримання частки в компанії (партнерство)	Такий стимул найчастіше використовується на невеликих підприємствах, де персональна цінність професійного працівника очевидно висока і від того, як довго цей фахівець буде працювати в компанії, багато в чому залежить її успіх. Це, передусім, консалтингові компанії різного профілю – аудиторські, юридичні та ін.
Бонусний план при проектній роботі	Цей інструмент використовується в проектних організаціях для стимулювання топ-менеджерів та учасників проектів завершити роботу в установлені терміни, з необхідною якістю й обумовленими ресурсами. Важливо, щоб у бонусну програму, по закінченні проекту, обов'язково були включені всі ключові фахівці, значущі для успішного завершення проекту, оскільки важливість і цінність всіх зусиль зростає обернено пропорційно часу, що залишився до запланованого закінчення робіт
Бонус за вислугу років	Дозволяє стимулювати топ-менеджерів компанії до тривалої роботи на підприємстві, тож чим більше стаж роботи, тим вище сума премії

З табл. 1.8 очевидно, що існує декілька основних монетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів, серед них: опціони на придбання акцій; відкладені бонуси; довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності; партнерство; бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років.

Важливою для застосування в щоденній практиці є група немонетарних інструментів. Будь-який з цих інструментів надається

працівникам у «натуральному» вигляді, але має реальну вартість для самої компанії. Список такого роду пільг зростає щодня завдяки винахідливості самих роботодавців. Але все ж таки як приклад можна виділити найбільш істотні, що мають стійку тенденцію до широкого поширення в практиці стимулювання менеджерів вищої ланки. Немонетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів наведено в *табл. 1.9*.

Таблиця 1.9

Немонетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів

Інструмент	Сутність
1	2
Оплата освіти	Умови погашення (списання) витрачених на ці цілі сум можуть бути різноманітними: від повного списання за умови відпрацювати на підприємстві не менше певного терміну (повна «амортизація» інвестицій у людський ресурс) до видачі працівнику довгострокових пільгових позик на ці цілі
Придбання продукції, яку виробляє компанія, за пільговими цінами	Підприємства дають можливість своїм співробітникам в обмежених обсягах і з певною періодичністю купувати для особистого користування свою продукцію
Оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах	Власники підприємств все більше і більше розуміють, що здоров'я працівників є серйозним надбанням як самих людей, так і важливим чинником продуктивної й ефективної роботи самого підприємства. Тому здоровий спосіб життя, заняття спортом і фізкультурою підтримують все більше і більше власників підприємства, купуючи членство в спортивних клубах

Закінчення табл. 1.9

1	2
Корпоративні пенсійні програми	Дозволяють накопичити топ-менеджерам спільно з роботодавцем істотні кошти для фінансування додаткової пенсії, яка може бути суттєвим доповненням до невисокої державної пенсії. Ці програми дозволяють сформулювати ряд довільних умов, що стимулюють, наприклад, більш тривалу роботу на підприємстві або навпаки – своєчасний вихід працівника на пенсію

Джерело: узагальнено за [148].

Отже, основними прикладами немонетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів є: корпоративні пенсійні програми; оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах; придбання продукції підприємства за пільговими цінами, а також оплата освіти. На практиці всі перераховані вище інструменти можуть застосовуватися працедавцем у різних поєднаннях, обсягах та умовах надання.

Динамічний розвиток економічних відносин в Україні вимагає нових якісних форм управління підприємством, які тісно пов'язані з його стратегією стимулювання. Одним із ключових елементів системи економічного стимулювання є нормативно-правова база, оскільки через нормативно-правові акти реалізуються основні науково-теоретичні положення на підприємстві.

Таким чином, можна дійти висновку, що сучасний розвиток системи економічного стимулювання топ-менеджерів безпосередньо залежить від успішного регулювання нормативно-правової бази.

У загальній структурі мотиваційної системи підприємств менеджер вищої ланки є одним із найважливіших елементів трудового капіталу компанії, витрати на оплату якого та створення

сприятливих умов його діяльності являє собою особливий вид інвестицій. Зростання вартості більшої частини ресурсів підприємства, представлених матеріальними об'єктами, обмежений часовими рамками, тоді як цінність людського капіталу набуває більшої ваги, а система розвитку та мотивації висококваліфікованого персоналу перетворюється на найважливіший інструмент підвищення ефективності діяльності самого підприємства.

Заробітна плата, з одного боку, є основним джерелом доходу топ-менеджера та основою його матеріального добробуту, а з іншого – для власника підприємства та роботодавця є суттєвою часткою витрат виробництва та ефективним засобом стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства. Тому найчастіше вона виступає головним механізмом економічного стимулювання керівників вищої ланки. Одним із основних проблемних аспектів економічного стимулювання керівного складу підприємства є брак інформації власника стосовно топ-менеджера. Власник при передачі управління над підприємством очікує від топ-менеджера дій, які будуть направлені на збільшення доходу власника. Проте власник підприємства, в силу різних обставин, не володіє необхідною інформацією, яка б дозволила йому адекватно оцінити результати дій керівника. Внаслідок браку інформації власника складається ситуація, яку топ-менеджер може використовувати на свою користь. Існує декілька варіантів вирішення цієї проблеми [147]:

Один із варіантів – збільшення контролю з боку власника підприємства, хоча це призведе до додаткових витрат.

Інший варіант – це введення системи оплати праці топ-менеджера, яка буде залежати від збільшення чи зменшення прибутку підприємства.

Такі підходи існують та застосовуються на практиці (*табл. 1.10*).

При традиційному підході рівень грошової винагороди встановлюється залежно від кваліфікації та обов'язків топ-менеджера, а не від виконаних ним завдань [147].

Даний підхід частіше зустрічається на підприємствах, де власник одночасно є і топ-менеджером. Підхід, орієнтований на

результат, дозволяє збільшити ефективність праці, а також направлений на економічність, що означає спроможність підприємства максимізувати віддачу з одиниці ресурсу. Підхід, орієнтований на вартість бізнесу, спрямований не тільки на зміну основних показників на ринку, але й на динаміку вартості самого підприємства [147; 218].

Таблиця 1.10

Підходи до економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств

Економічна винагорода	Підходи		
	Традиційний	Орієнтований на результат	Орієнтований на вартість
Оклад	Постійний	Орієнтований на продуктивність і результат	Орієнтований на вартість бізнесу
Змінна частина винагороди	Можлива матеріальна винагорода	Бонуси та премії орієнтовані на продуктивність та результат	Бонуси та премії орієнтовані на збільшення вартості бізнесу

Джерело: узагальнено за [1; 14; 147; 155; 218].

Розглянувши існуючі схеми винагород топ-менеджерів, можна навести класичну схему економічного стимулювання менеджерів вищої ланки. Так, схема економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління включає: фіксовану частину (заробітна плата); короткострокове преміювання (річні бонуси); довгострокові преміальні виплати (опціони на акції, участь у акціонерному капіталі, участь у прибутках та інше) та додаткові пільги (оплата транспорту, харчування та інше). Кожна складова схеми стимулювання топ-менеджерів має як переваги, так і недоліки, які наведено в *табл. 1.11*.

Система економічного стимулювання топ-менеджерів має враховувати кожен наведену складову, це, своєю чергою, дозволить спостерігати максимальний стимулюючий ефект щодо діяльності топ-менеджера та підприємства в цілому.

Таблиця 1.11

Переваги та недоліки основних складових економічного стимулювання топ-менеджерів

Складова	Переваги	Недоліки
Фіксована частина (заробітна плата)	Стабільність виплат	Низький рівень коефіцієнта корисної дії
Короткострокове преміювання	Топ-менеджер мотивований на досягнення коротко- і середньострокових результатів. Це дозволяє швидко та гнучко реагувати на зміну цілей підприємства	Складно пов'язати показники ефективності топ-менеджера з показниками ефективності діяльності підприємства. Існує ризик суб'єктивності в оцінці досягнень топ-менеджера
Довгострокові преміальні виплати	Виникає ефект утримання топ-менеджера, мотивує на довгостроковий результат і забезпечує лояльність найманих топ-менеджерів	Присутній ризик не отримати преміальну виплату довгострокового характеру через несприятливі ринкові умови. Низький рівень довіри з боку персоналу підприємства

Існує декілька видів програм довгострокового преміювання топ-менеджерів (рис. 1.5).

На сучасному етапі розвитку майже будь-яка діяльність на підприємстві здійснюється за допомогою трудових ресурсів. Саме завдяки трудовому капіталу науково-технічний прогрес не стоїть на місці, також створюються та вдосконалюються технічні винаходи та відбувається розвиток інфраструктури. Кожна людина є соціальним об'єктом, а значить, психологічний фактор у даному випадку відіграє важливу роль, оскільки існує необхідність спонукати людину до певної дії, а, як відомо, будь-який працівник зможе якісно виконати поставлене завдання тільки на добровільній

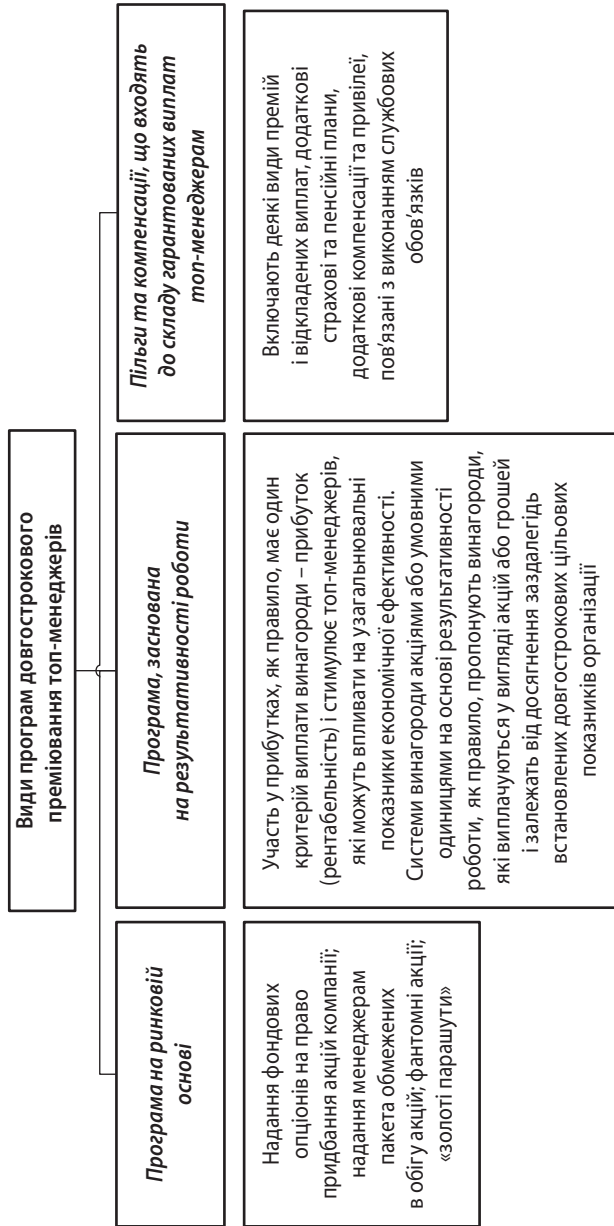


Рис. 1.5. Види програм довгострокового преміювання топ-менеджерів

Джерело: узагальнено за [50; 160].

основі. Отже, задля досягнення високої мотивації персоналу й існує необхідність використовувати стимули [149].

Економічне стимулювання є найефективнішим методом стимулювання на сучасних підприємствах. Зазвичай до економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління відносять: підвищення окладу, поточне та довгострокове преміювання, пільги та компенсації [149].

Вищезазначені способи економічного стимулювання топ-менеджерів мають вплив безпосередньо на співпрацівника, для якого успіх залежить безпосередньо від рівня заробітку, а також для менеджерів стратегічного рівня управління, які в шкалі власних цінностей на перше місце ставлять матеріальні блага [149].

Існують також непрямі способи економічного стимулювання. Для топ-менеджерів вони можуть виражатися в отриманні службового житла та автомобіля, наданні соціального пакета, організації харчування на території підприємства тощо. Ці способи економічного стимулювання є універсальними та спрямовані на підвищення загальної лояльності [149].

Ключові аспекти ідеальної схеми сучасного економічного стимулювання топ-менеджера повинні мати такі властивості [3; 17; 55; 62]:

- ✦ преміювання за зусилля та здібності, а не за вдалий збіг обставин;
- ✦ різнобічний характер, тобто крім винагороди за доходи, повинно мати місце покарання за збитки, понесені топ-менеджером, який прийняв ризикові рішення;
- ✦ довгострокове стратегічне стимулювання, а не короткостроковий спекулятивний ефект;
- ✦ простота і однозначність, що не дозволяють маніпулювати показниками, від яких залежать бонусні виплати;
- ✦ залишковий рівень винагороди, щоб топ-менеджери цінували своє робоче місце [149].

Разом із тим, сучасні системи економічного стимулювання топ-менеджерів задовольняють максимум один-два критерії з перерахованих і мають ряд негативних рис, які умовно можна

об'єднати в три групи: слабкий зв'язок між винагородою та реальними досягненнями; неадекватний рівень і високий розрив між зарплатою топ-менеджерів і працівників; маніпулятивність [149].

Економічне стимулювання спрямоване на підвищення ефективності через забезпечення передусім матеріальної зацікавленості працюючих. Матеріальна зацікавленість ґрунтується на використанні вартісних категорій та показників. До таких категорій відносимо: заробітну плату, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсації, пільги, а також оплату транспортних витрат, харчування, страхування та інше.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

Отже, кожен вид винагороди має свій стимулюючий вплив на топ-менеджера і залежить від багатьох факторів. Постійна частина (оклад) стимулює прагнення до підвищення кваліфікації, посадового зростання. Довгострокове преміювання стимулює високі результати діяльності організації загалом за тривалий проміжок часу.

Сучасна нормативно-правова база у сфері економічного стимулювання регулюється великою кількістю законодавчих актів. Їх аналіз дозволяє зробити висновок, що регулювання системи оплати праці менеджерів стратегічного рівня управління недопрацьований і потребує суттєвих змін. Основні законодавчі акти спрямовані на висвітлення системи оплати праці загалом і майже не регламентують систему економічного стимулювання топ-менеджерів. Отже, існує необхідність у подальшому науковому дослідженні питання законодавчого регулювання оплати праці саме топ-менеджерів.

Таким чином, сучасна система економічного стимулювання менеджерів вищої ланки містить монетарні та немонетарні

інструменти, які спрямовані на довгострокове стимулювання та утримання передусім топ-менеджерів. Існуючі інструменти дозволяють врахувати різницю між стимулюванням керівників та інших найманих співробітників. Основними монетарними інструментами економічного стимулювання топ-менеджерів є: опціони на придбання акцій; відкладені бонуси; довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності; партнерство; бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років. До немонетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів належать: корпоративні пенсійні програми, оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах, придбання продукції підприємства за пільговими цінами, а також оплата освіти.

1.3. ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЙОГО НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Існує безліч підходів до розуміння методів і форм стимулювання персоналу підприємства. Проте всі науковці єдині в думці, що від ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу безпосередньо залежить продуктивність праці співробітників.

Виявити, які саме потреби є провідними в мотиваційному процесі конкретного співробітника і в тих чи інших конкретних умовах навколишнього оточення, нескладно. Одним із найважливіших факторів є постійна трансформація мотиваційного процесу, характер якого залежить від того, які потреби ініціюють у конкретний момент. Очевидно, що навіть за ясності мотиваційної структури особистості, тобто системи стимулів його дій, є можливість абсолютно непередбачуваних змін у поведінці індивіда та непередбачувана його реакція на стимулюючі впливи. Ще одним фактором виступає відмінність мотиваційних структур людей, тобто неоднакова ступінь впливу на них одних і тих самих стимулів, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших [17; 29].

Виявлення актуального для співробітника мотиваційного чинника, або потреби, являє собою визначення стимуляційного профілю, а саме, має визначати таке:

- ✦ бажання мати роботу з набором пільг і надбавок;
- ✦ потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді за якісно виконану роботу;
- ✦ потреба в чіткій структурованій трудовій діяльності;
- ✦ потреба в хороших умовах праці та комфортному навколишньому оточенні;
- ✦ наявність зворотного зв'язку між персоналом і власником, що дозволяє судити про результати виконаної роботи;
- ✦ потреба в установленні чітких правил і директив виконання роботи;
- ✦ потреба в соціальних контактах;
- ✦ потреба в завоюванні визнання з боку інших співробітників;
- ✦ потреба у визнанні та оцінці заслуг, досягнень та успіхів співробітника;
- ✦ потреба в досягненні зухвалих і важкодоступних цілей;
- ✦ потреба в різноманітності, перервах стимуляції трудової діяльності;
- ✦ потреба в креативності;
- ✦ потреба в самовдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості.

Як показало визначення теоретичних основ стимулюючого компонента трудової діяльності персоналу організації, шлях до ефективного управління трудовою діяльністю людини лежить через розуміння процесу стимулювання. Тільки знаючи, що рухає співробітником, що спонукає його до діяльності, які стимули лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління ним. Для цього необхідно розуміти, як виникають ті або інші стимули; як і якими способами вони можуть бути приведені до дії; як здійснюється стимулювання у трудовій діяльності загалом.

Вітчизняні керівники вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи персоналу гідну оплату праці, яка основана на

фіксованій тарифній ставці та окладах. Проте зарубіжний досвід стимулювання персоналу спростовує такий односторонній, спрощений підхід. Зрозуміло, сліпе копіювання практики країн Західної Європи чи Японії – не найкраще рішення, проте окремі елементи системи мотивації та заохочення цілком можуть бути застосовні й в Україні.

Вітчизняні роботодавці найчастіше ставлять знак рівності між рівнем зарплати та рівнем залучення співробітника до робочого процесу. Звичайно, гроші стоять на першому місці, волонтерів та ентузіастів, які готові працювати за ідею, – одиниці. Але й спростувати ідею до того, що співробітник приходить на роботу лише через зарплату, як мінімум, недалекоглядно. Простий, здавалося б, прийом: сплатити співробітникам абонемент у спортзал чи організувати курси іноземної мови в офісі – чудово працює на зміцнення мотивації та підвищує лояльність колективу.

Стимулювання праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділяється велика увага. Вітчизняні теорія та практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними. Методи стимулювання в зарубіжних компаніях різноманітніші, ніж у вітчизняних. Західний підхід поєднує фінансові й економічні стимули – як матеріальні, так і нематеріальні. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляють та успішно впроваджують компанії в Японії, Німеччині, Великій Британії, Франції, Швеції. Розглянемо, яка система мотивації найефективніша та на чому концентрують увагу зарубіжні керівники (*табл. 1.12*).

Кожна з наведених зарубіжних моделей має свої особливості формування, головні чинники мотивації праці та відмінності. Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в *табл. 1.13*.

Таблиця 1.12

Зарубіжні моделі стимулювання персоналу

Модель	Зміст
1	2
Японська	Основний принцип мотивації, якого дотримуються керівники японських корпорацій: чим більший стаж, тим вища посада та розмір зарплати. Це означає, що кар'єрне зростання безпосередньо залежить від тривалості роботи на фірму. Професійні здібності, кваліфікація, особисті якості працівника важливі, але без відповідного стажу вертикальний рух у компанії неможливий. Більше того, перехід на нове місце роботи «обнуляє» минулі заслуги, а отримати керівну посаду може лише «свій» співробітник. Види заохочень в японській системі мотивації, окрім зростання заробітної плати, включають: премії та бонуси, які виплачуються мінімум раз на півріччя; оплату витрат на дорогу до офісу та додому; медичну страховку для працівника та його сім'ї; часткову оплату житла; позики для придбання нерухомості; навчання у ЗВО Японії, а також Європи та США; підвищення кваліфікації без відриву від місця роботи. В Японії побудована система активного спілкування, спрямована на ототожнення співробітника з фірмою. «Три кити» системи: офіційне спілкування, корпоративні церемонії та єдине робоче місце
Американська	Підхід до стимулювання в американських компаніях ґрунтується на заохоченні активності персоналу. Успіхи американської моделі мотивації зумовлені орієнтованістю американців на особистий успіх і досягнення високого рівня добробуту. Найчастіше американські роботодавці нараховують зарплату за відрядно-преміальною схемою: погодинна оплата плюс різні модифікації премій. Найбільш поширеними варіантами преміювання в США є схеми участі співробітників у прибутку за системою Скенлона та системою Раккера. Система Скенлона полягає в тому, що у вартості обсягу продукції враховується частка зарплати за планом, і якщо частка зарплати за фактом виявляється меншою, то суму економії розподіляють між компанією (25%) і працівниками (75%).

Продовження табл. 1.12

1	2
	Частина суми, призначеної для співробітників, спрямовується в резервний фонд; кошти, що залишилися, розподіляються в колективі залежно від внеску у виробничий процес. Система Раккера передбачає, що працівники отримують премію за збільшення обсягу чистої продукції в перерахунку на один долар заробітної плати
Французька	У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. На відміну від японців, французи несхвально ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн Європейського Союзу – лише 35 годин. Система оплати праці мови у Франції включає два напрями: індексація зарплат та індивідуалізація оплати праці. Індексація зарплат залежно від зростання цін – обов'язок французьких роботодавців, який закріплений у колективних договорах і суворо контролюється профспілками. Індивідуалізація зарплат – нарахування виплат з урахуванням освіти, кваліфікації, якості роботи, рівня мобільності співробітника. Нарахування індивідуалізованих зарплат відбувається за такими схемами: «вилка» посадових окладів, коли розмір зарплати залежить від кількості відпрацьованого часу, участі в житті підприємства міста і – головне – ефективності праці самого працівника, незалежно від ефективності праці його колег; чіткий оклад плюс премія, величина якої варіюється залежно від продуктивності праці; застосування інших форм індивідуалізації: участь у прибутку, купівля акцій підприємства, виплата премій за результатами продажів
Британська	Модель мотивації праці у Великій Британії передбачає дві системи оплати праці: грошову та акціонерну. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплати працівників від загального прибутку підприємства. Існує ще схема із заробітною платою, що коливається пропорційно доходам компанії. Колективні договори, укладені між британськими працівниками та наймачами, містять норму, яка зобов'язує виплачувати співробітникам частку прибутку компанії

Закінчення табл. 1.12

1	2
Німецька	Сучасна німецька економічна модель ґрунтується на ідеї, що далеко не кожен німець здатний «вписатися» і вижити в умовах вільного ринку. Тому держава створює соціальне ринкове господарство, мета якого – створити рівні умови для всіх жителів країни. Поєднання корпоративних систем мотивації та державної системи соціальної справедливості приводить до компромісу, який дозволяє працівникові вільно реалізувати себе у професійній сфері без страху залишитися без постійного доходу. Дослідники вважають німецьку модель стимулювання праці та наявності державних соціальних гарантій чудовим прикладом гармонійного, оптимального способу втілити економічні теорії
Нідерландська	Основа матеріальної мотивації в Нідерландах – пільги та компенсації. Наприклад, якщо співробітнику потрібно відвідати лікаря або відлучитися до банку, наймач надасть пару годин робочого часу для вирішення особистих питань – і заплатить за цей час у повному обсязі. А якщо співробітник залишається на лікарняному довше трьох місяців, йому належить компенсація у вигляді додаткового дня до оплачуваної відпустки
Шведська	Проблемами гідної оплати праці серйозно опікуються профспілки Швеції. Під час переукладання колективних трудових угод профспілки наполягають на впровадженні політики солідарної оплати праці, яка базується на двох принципах: рівність зарплат на аналогічних посадах і скорочення розриву між максимальною та мінімальною зарплатою. Принцип скорочення розриву між високооплачуваними та низькооплачуваними фахівцями реалізується у вигляді системи однорівневого підвищення оплати праці. Це сприяє усередненню розміру зарплати, коли мінімальні зарплати підвищуються, а максимальні – стримуються. При переукладанні колективних трудових угод профспілки намагаються включити пункт про прискорення зростання зарплати низькооплачуваних працівників. Така політика спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців у всіх галузях економіки

Таблиця 1.13

Особливості формування зарубіжних систем стимулювання праці

Країна	Головні чинники стимулювання праці	Відмінні особливості мотивації
Японія	Вік, стаж, результативність праці та професійна майстерність	Довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи та висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної системи; участь у прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу та тривалу експлуатацію обладнання чи інструменту
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій і рівень мобільності	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність, додаткові винагороди – такі, як надання автомобіля, забезпечення старості
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках; ділова участь у капіталі; трудова ділова участь і чиста трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці та соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференційована система податків і пільг; сильна соціальна політика

Основою зарубіжного досвіду стимулювання діяльності топ-менеджерів є план матеріального стимулювання команди – Long Term Incentive Plan (LTPI). LTPI – це довгостроковий план отримання винагороди. Даний метод стимулювання передбачає, що

грошові бонуси будуть розділені на частини на декілька років вперед. Тобто в рамках ЛТРІ грошову виплату керівник отримує по частинах. При цьому загальний дохід цієї частини компенсації за декілька років може складати до 500% від щорічної фіксованої заробітної плати. Альтернативний і розповсюджений підхід у рамках ЛТРІ – опціонні програми, при яких топ-менеджер, окрім грошової винагороди, отримує можливість придбати акції компанії (за ринковою або внутрішньою, заниженою ціною).

ЛТРІ стимулює топ-менеджерів підприємства до прийняття рішень, які будуть оптимальними з точки зору довгострокового розвитку підприємства, тобто опціон пов'язує цілі власника та найманих топ-менеджерів.

Співвідношення фіксованої та опціонної частин може бути різним. Одні із найуспішніших американських компаній технологічного сектора – Amazon, Facebook та Alphabet – фактично повністю перейшли на практику опціонів. Зроблено це було для того, щоб команда мала змогу адекватно реагувати та ситуації в реальному часі та заглядати далеко вперед без прив'язаності до швидких результатів.

У західній практиці зазвичай виділяють такі різновиди ЛТРІ:

1. *Опціон*. Право придбати акції за ціною нижче ринкової.
2. *Акції з обмеженнями*. Реальні акції компанії за ціною нижче ринкової, на які накладені певні обмеження. Ці обмеження можуть бути зняті в кінці проміжного періоду при досягненні поставленої мети.
3. *Фантомний опціон*. Право отримати грошову виплату, еквівалентну різниці ринкової вартості акцій на кінець чи на початок проміжного періоду.
4. *Фантомні акції*. Аналог фантомного опціону, який доповнений деякими правами власника акцій (участь у розподілі прибутку та інше).

При цьому опціонні програми можуть суттєво відрізнятися між собою. Так, згідно з дослідженням компанії Radford, деякі корпорації США представляють управлінській верхівці обмежену участь у власному капіталі. За такої форми винагороди мене-

джери не мають можливості напряму розпоряджатися виділеними їм пакетами акцій, а тільки отримують від них річний дохід. Його розмір повністю залежить від ринкової вартості акції. Тенденція останніх років – поступовий перехід найкрупніших американських компаній до відкладеної опціонної програми. Згідно з таким підходом топ-менеджер може використати своє право на придбання акцій компанії тільки в тому випадку, якщо він зміг доказати свою ефективність за певний період (частіше за все він складає один-два роки).

У міжнародній практиці корпоративного управління довгострокова мотивація керівництва – важливий інструмент, який направлений на зближення інтересів менеджменту з довгостроковими інтересами акціонерів компанії. Завдання з впровадження довгострокового стимулювання у вітчизняних компаніях з державною участю є актуальною, враховуючи суттєвий вплив державних «гігантів» на розвиток всієї економіки. Не менш актуальне ця завдання і для приватних підприємств.

Акції з обмеженнями, опціонні програми, фантомні акції та опціони, а також довгострокові бонуси за кордоном застосовуються досить давно. Водночас на вітчизняних підприємствах подібна практика тільки починає розвиватися. При цьому специфіка різних типів компаній з державною участю накладає деякі обмеження на використання «класичних» інструментів довгострокового стимулювання.

У зарубіжному менеджменті тривалий час пропагувалися матеріальний успіх, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм. Ідеалом корпоративного розвитку був самотній, сильний і винахідливий топ-менеджер, як, наприклад, підприємець Генрі Форд. Основа цього – особливість американського національного характеру, іншими словами «романтичний практицизм».

Такий образ топ-менеджера є типовим і сьогодні. Проте переосмислюються цінності, засоби та форми впливу, які пов'язані з технологічними, організаційними, економічними та соціальними змінами, зумовленими науково-технічним прогресом у виробництві, а лідерство набуває нових рис і базується на особисто-

му прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до «м'якого» стилю керівництва, спрямованого на створення управлінської автономії окремих структурних одиниць та поширення нових методів управління.

На сьогоднішній день існує колосальна кількість способів впливу на процес стимулювання конкретного співробітника, причому цей діапазон стає дедалі більшим. Неможливо точно визначити, як діють механізми стимулювання трудової діяльності на кожного співробітника; так само неможливо визначити, якої сили має бути стимулюючий фактор і коли він спрацює, які будуть наслідки виконання тих чи інших методів стимулювання. При всьому різноманітті способів, за допомогою яких можна стимулювати працівників різних підприємств, власник підприємства або керівник повинен сам обирати та визначати, яким саме чином стимулювати кожного співробітника. Звісно, якщо представники керівництва підприємства грамотно здійснять підбір системи стимулювання персоналу, то з'явиться можливість координувати зусилля своїх співробітників та спільно реалізовувати потенційні можливості колективу задля ефективної діяльності підприємства.

Існують деякі відмінності між системою стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників підприємства, а саме: топ-менеджери можуть прямо впливати на кінцеві результати діяльності підприємства. Тобто система стимулювання топ-менеджерів будується на базі об'єктивних показників, що характеризують результати діяльності компанії; для топ-менеджерів характерний більш тривалий період, за який оцінюється їх діяльність (від року до трьох). Тож наявність довгострокових механізмів мотивації в компенсційних пакетах топ-менеджерів, система стимулювання топ-менеджерів повинна бути орієнтована на досягнення цілей, поставлених власниками бізнесу (збільшення капіталізації) [158]. Таким чином, система винагороди будується на основі показників, які пов'язані з вартістю бізнесу; розмір винагороди повинен бути досить значним – у силу високої професійної кваліфікації, а також наявних ділових навичок і вмінь топ-менеджерів.

Зарплата рядового співробітника компанії складається, як правило, з окладу та іноді премії, яка в окремих випадках перевищує 10% сукупної винагороди. Водночас структура компенсаційного пакета топ-менеджера істотно відрізняється від структур рядових співробітників. Менеджери мають не тільки більш високий оклад, але також і більш високу частку премії. Тому для змінної частини матеріальної компенсації топ-менеджерів нерідко формуються спеціальні преміальні програми.

У переважній більшості розвинених країн системи стимулювання вищого керівництва розроблені давно. Вони були багаторазово модифіковані та сьогодні успішно використовуються на багатьох підприємствах.

Так, наприклад, опціонні програми, які з'явилися в США в кінці 1970-х років, сьогодні активно продовжують використовувати багато підприємств. Суть опціонних програм полягає в тому, що компанія передає або продає управлінцю пакет власних акцій, у результаті чого він поряд із власниками підприємства зацікавлений у зростанні ринкової вартості.

Методи матеріальної мотивації є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення. Тому при застосуванні таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу й отримати додаткові премії.

За результатами теоретичного дослідження, критерії ефективної схеми винагороди топ-менеджерів повинні мати такі властивості [55]:

- ✦ преміювання менеджерів за зусилля та здібності, а не за вдалий збіг обставин;
- ✦ різнобічний характер, тобто, крім винагороди за зростання показників доходу, повинно мати місце покарання за збитки, які виникли в результаті управлінського рішення;
- ✦ довгострокове стратегічне стимулювання, а не короткостроковий спекулятивний ефект;
- ✦ достатній рівень винагороди, щоб менеджери цінували своє робоче місце, і при цьому формувалася б необхідний стимулюючий ефект.

Впровадження нових схем винагороди топ-менеджменту має сприяти: підвищенню мотивації, спрямованої на ефективність діяльності підприємства; становленню культури, що сприяє зростанню продуктивності; залученню й утриманню персоналу з необхідним рівнем компетентностей.

Розробці методів економічного стимулювання приділяється все більше уваги. Власники підприємств, які мають успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці.

До нормативно-правової бази управління персоналом належить сукупність документів, що створюють нормативно-методичне та правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує Основний Закон – Конституція України, яка проголошує працю вільною (ст. 43) [54]. Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

- ✦ Кодекс законів про працю України [49] визначає правові засади та гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. Кодекс законів про працю України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії та компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуаль-

ні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

- ✦ Закон України «Про зайнятість населення» [119] визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.
- ✦ Закон України «Про колективні договори і угоди» [121] визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і власників. Колективний договір є одним із найважливіших внутрішніх нормативно-правових актів, що опосередковують трудові, соціальні, економічні відносини між працівником і власником стосовно специфіки конкретного підприємства. Колективний договір укладається на підприємствах, установах, організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю та мають права юридичної особи. Таким чином, колективний договір укладається на підприємствах, які відповідають двом критеріям: на підприємстві використовується наймана праця; підприємство має статус юридичної особи. Положення колективного договору поширюється на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійного союзу, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи чи організації. Таким чином, можемо відзначити, що колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів [121].

- ✦ Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [126] визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.
- ✦ Закон України «Про оплату праці» [123] визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного та договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.
- ✦ Закон України «Про охорону праці» [124] визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства та працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.
- ✦ Закон України «Про пенсійне забезпечення» [125] гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу та кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

Топ-менеджери мають особливий правовий статус, відмінний від правового статусу інших найманих працівників. Топ-менеджери виключені зі сфери дії норм трудового законодавства, що обмежує тривалість робочого часу або встановлює підвищену

оплату за роботу понад нормального робочого часу (тобто розглядаються як працівники з ненормованим робочим днем); для топ-менеджерів встановлюється триваліший випробувальний термін; стосовно топ-менеджерів скориговані законодавчі норми, що регулюють звільнення з ініціативи роботодавця. Ступінь захисту топ-менеджерів від виробничих звільнень з ініціативи наймача більш низька, ніж для інших працівників.

Відносини у сфері оплати праці топ-менеджерів регулюються багатьма нормативно-правовими та законодавчими актами. Для більш зручного подання цих законодавчих актів у *табл. 1.14* наведено основні документи, що регулюють систему оплати праці загалом і можуть регламентувати систему економічного стимулювання топ-менеджерів.

Таблиця 1.14

Основні нормативно-правові та законодавчі акти, що регулюють систему оплати праці в Україні

Законодавчий акт, джерело	Зміст
1	2
Конституція України [54]	Основний Закон, що закріплює суспільний і державний устрій країни, функції органів державної влади, основні права та обов'язки громадян. У ст. 43 Конституції України зазначено, що кожен має право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом, а також що право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом
Кодекс законів про працю України [49]	Визначає правові засади та гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці
Податковий кодекс України [109]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, у томі чисті з оплати праці

Продовження табл. 1.14

1	2
Закон України «Про оплату праці» [123]	Визначає економічні, правові й організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці, та спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати
Закон України «Про колективні договори й угоди» [121]	Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців
Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств» [127]	Дозволяє регулювати розмір виплат керівників у більшості державних компаній.
Наказ Міністерства соціальної політики України «Про методичні рекомендації щодо впровадження погодинної оплати та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці» [122]	Висвітлюється сутність погодинної оплати праці, її доцільність, оптимальні сфери та умови застосування
Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України [130]	Забезпечують обґрунтованість співвідношень в оплаті праці різних груп і категорій працюючих виходячи з їх ролі у виробничому процесі, кваліфікаційно-професійного досвіду, складності виконуваних ними робіт та функцій, рівня відповідальності та творчої активності;

Закінчення табл. 1.14

1	2
	відповідність між розміром оплати та трудовими зусиллями працівника, виходячи з результатів індивідуальної праці та оцінки особистого внеску в кінцеві результати роботи підприємства; умов підвищення заробітної плати працюючих за рахунок особистих трудових зусиль
Конвенція МОП «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються» [118]	Визначає пропозиції стосовно встановлення мінімальної заробітної плати та пов'язаних із цим проблем з особливим урахуванням країн, що розвиваються

Джерело: узагальнено за [151].

Аналіз основних законодавчих актів показав, що стосовно топ-менеджерів підприємств Кодекс законів про працю України [49] з позиції економічного стимулювання регулює матеріальну відповідальність, а також порядок покриття шкоди, заподіяної керівником. Податковий кодекс України [109] встановлює перелік податків та зборів керівників, їх повноваження й обов'язки під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [151].

Закон України «Про оплату праці» [123] визначає сферу державного регулювання оплати праці топ-менеджерів підприємств, заснованих на державній, комунальній власності [151].

Наказ Міністерства соціальної політики України «Про методичні рекомендації щодо впровадження погодинної оплати та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці» [122] не передбачає встановлення погодинної оплати праці, її доцільність, оптимальні сфери та умови застосування для топ-менеджерів підприємств [151].

Конвенція МОП [118] не надає пропозицій стосовно встановлення мінімальної заробітної плати для топ-менеджерів, а також можливі проблеми, які пов'язані з цим.

Отже, до існуючих нормативно-правових і законодавчих актів України потрібно вносити корективи, які будуть встановлювати для топ-менеджерів норми оплати праці за роботу понад нормований робочий час [151].

Загалом, підбиваючи підсумок, не можна не погодитися з думкою науковців і практиків про те, що для об'єктивної оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів державних підприємств система ключових показників ефективності повинна складатися з індикаторів різних типів, що дозволяють відслідковувати всі напрями діяльності підприємства: виробничий, фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, інноваційний, управління персоналом, збутовий та інші залежно від специфіки діяльності підприємств. І звичайно, сама система ключових показників ефективності має бути зрозумілою, об'єктивною, обґрунтованою та гнучкою відповідно до змін внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємств.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що використання ключових показників ефективності дозволить удосконалити систему оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів державних підприємств, що, своєю чергою, забезпечить прозору систему економічного стимулювання з нарахуванням грошових винагород керівникам вищої ланки управління та підвищить ефективність їх діяльності, що особливо актуально в період економічної кризи та падіння попиту.

Стимулювання топ-менеджерів – тема, що набула останніми роками особливої актуальності та активного поширення. Все частіше власники підприємств починають розуміти, що для топ-менеджерів необхідна особлива система стимулювання, адже саме від цих людей залежить успішність діяльності всієї організації. Одним із ключових аспектів системи стимулювання трудових ресурсів підприємства є економічне стимулювання топ-менеджерів. Даний вид стимулювання сьогодні є найефективнішим методом мотивації менеджерів стратегічного рівня управління на сучасних підприємствах.

Отже, у *першому розділі* монографії розглянуто рівні управління підприємством, а саме: операційний, функціональний і стратегічний. Проаналізовано та визначено за кожним рівнем управління відповідність менеджерів залежно від ступеня зростання, впливу, відповідальності, складності завдань, а також динаміки прийняття рішень. Надано визначення поняття «топ-менеджер» як менеджера стратегічного рівня управління, тобто вищого рівня.

При аналізі поглядів учених на поняття «економічне стимулювання», за допомогою контент- і морфологічного аналізу, запропоновано уточнене трактування визначення щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємств.

Удосконалене визначення поняття «економічне стимулювання» щодо топ-менеджерів представляє забезпечення матеріальної зацікавленості, задоволення їх економічних інтересів як працівників, а також підприємств, заохочення активності, забезпечення мотивів для певних дій з досягнення стратегічних цілей діяльності суб'єктів господарювання, а також підвищення ефективності праці, спрямоване на зростання ефективності господарської діяльності з урахуванням задоволеності від стимулювання суб'єктів, тобто топ-менеджерів, в інтересах як суб'єктів, так і об'єктів, тобто підприємств, для гармонізації інтересів обох сторін. Новизною запропонованого визначення є врахування як результатів діяльності підприємств з досягнення поставлених стратегічних цілей, так і задоволеності від стимулювання топ-менеджерів для гармонізації інтересів обох сторін – суб'єкта та об'єкта економічного стимулювання.

На основі вдосконаленого визначення поняття економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств розвинуто основні теоретичні положення економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів, відмінністю яких є врахування об'єктивного аспекту результатів діяльності суб'єктів господарювання, що характеризується використанням економічного потенціалу підприємств, та суб'єктивного аспекту, який полягає у сприйнятті додаткових винагород як достатніх за обсягом і валентних за сутністю, що сприятиме зростанню продуктивності праці топ-менеджерів і задоволеності їх роботою на підприємствах.

Для глибокого розкриття суті стимулювання розглянуто один із елементів економічного стимулювання топ-менеджерів – матеріальну винагороду, зокрема довгострокове преміювання, та існуючі види програм довгострокового преміювання топ-менеджерів.

У роботі наведені основні види та форми економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління, основні складові класичної схеми економічного стимулювання, а також її переваги та недоліки.

Проаналізовано зарубіжні моделі стимулювання персоналу, які успішно розробляються та впроваджуються на підприємствах Японії, Великої Британії, Німеччини, Франції, Нідерландів та Швеції. Розглянуто закордонний досвід формування системи стимулювання менеджерів вищої ланки на основі довгострокового плану отримання винагороди – Long Term Incentive Plan (LTIP).

Розглянуто відмінності між системою стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників підприємства, а саме: топ-менеджери можуть прямо впливати на кінцеві результати діяльності підприємства, також для менеджерів стратегічного рівня управління характерний більш тривалий період, за який оцінюється їх діяльність; щодо системи стимулювання топ-менеджерів, то вона повинна бути орієнтована на досягнення цілей, поставлених власниками бізнесу; щодо розміру винагороди менеджеру вищої ланки, то він повинен бути достатнім – у силу високої професійної кваліфікації та наявних ділових, особистих якостей топ-менеджерів.

Аналіз основних законодавчих актів показав, що топ-менеджери мають особливий правовий статус, відмінний від правового статусу інших найманих працівників. Топ-менеджери виключені зі сфери дії норм трудового законодавства, що обмежує тривалість робочого часу або встановлює підвищену оплату за роботу понад нормального робочого часу (тобто розглядаються як працівники з ненормованим робочим днем); для топ-менеджерів встановлюється триваліший випробувальний термін, стосовно топ-менеджерів скориговані законодавчі норми, що регулюють звільнення з ініціативи роботодавця. Ступінь захисту топ-

менеджерів від виробничих звільнень з ініціативи наймача більш низька, ніж для інших працівників.

Сучасна система економічного стимулювання менеджерів вищої ланки містить монетарні та немонетарні інструменти, які спрямовані на довгострокове стимулювання та утримання передусім топ-менеджерів. Існуючі інструменти дозволяють врахувати різницю між стимулюванням керівників та інших найманих співробітників. Основними монетарними інструментами економічного стимулювання топ-менеджерів є: опціони на придбання акцій, відкладені бонуси, довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності, партнерство, бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років. До немонетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів віднесено корпоративні пенсійні програми, оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах, придбання продукції підприємства за пільговими цінами, а також оплата освіти.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ, ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. АНАЛІЗ СТАНУ РИНКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ЙОГО СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ ЯК ЗОВНІШЬОГО МАКРОЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

Ринок оплати праці під впливом тенденцій розвитку нової економіки зазнав суттєвих змін упродовж останніх років. У структурних зрушеннях, що відбуваються, є певні закономірності, такі як: використання нової техніки; застосування нових технологічних, фінансових і бізнес-процесів, що виникають на підприємстві; збільшення частки високотехнологічних виробництв; виробництво нових видів продукції та використання нової, нетрадиційної сировини та ін. Саме ці зміни формують стратегічні цілі на сучасному етапі розвитку ринку оплати праці як на макро-, так і на мікрорівні.

Однією із основних тенденцій є те, що професійні завдання все частіше починають механізувати та автоматизувати, тобто завдання, які зазвичай виконували люди, починають перекладатися на машини та автоматизовані системи. Перевагою таких змін беззаперечно стає те, що механізація та автоматизація дозволяє механізмам працювати безперервно декілька змін без будь-яких

грошових компенсацій. За таких умов значно нижчою стає ймовірність впливу людського фактора, через який виникають збої та аварії на виробництві.

Таке заміщення стосується передусім механічної, нетворчої та рутинної праці. При цьому автоматизація та роботизація виробництва не дозволяє звільнити резерви персоналу стратегічного рівня оплати праці, а навпаки – додає їм цінності.

Ринок праці в Україні за підсумками 2021 р. показав суттєві зміни, які свідчать про те, що підприємства та бізнес адаптуються до нових умов. Розглянемо на базі минулого року, які категорії в країні отримували найбільше, які фахівці є найбільш затребуваними в Україні, якими є динаміка зарплат у різних регіонах країни та тенденції на ринку праці.

На даний час спостерігається погіршення економічної ситуації, зменшення доходів та видатків державного бюджету, загострення фінансової кризи, а також соціальної нерівності, дискредитація права. Сучасний стан ринку праці характеризується негативними тенденціями: скорочується чисельність зайнятих осіб, йде процес закриття підприємств, що провокує прогрес міграції найбільш активної частини населення за кордон через звуження сфери діяльності підприємств, у тому числі йдеться про вимушену міграцію населення.

Для України в сучасних умовах розвитку характерними є такі тенденції: високий рівень смертності працездатного населення, особливо чоловіків; низький рівень якості соціальних послуг; невисокий рівень достатку населення.

Якщо аналізувати сучасну демографічну ситуацію в країні, то необхідно зазначити, що протягом періоду з 1990 по 2021 рр., за даними Мінфіну [164], чисельність населення скоротилась на 10,2 млн осіб (24,6%), що, своєю чергою, є результатом зниження загального рівня народжуваності, збільшення рівня смертності та посилення міграційної активності населення.

Також на чисельність населення країни суттєво вплинула анексія АР Крим і військові дії на території Донецької та Луганської областей. Останніми роками найбільші демографічні зміни відбулися в Донецькій та Луганській областях (через механічний

рух населення). Також найбільше скоротилось населення у Дніпропетровській, Донецькій, Харківській і Запорізькій областях.

За таких умов спостерігається тенденція до скорочення працездатного населення. Загальний показник працездатного населення за останні 5 років скоротився на 3,6%. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2021 р. показник населення у віці від 15 до 64 років склав 14957,3 тис. осіб, а у 2016 р. – 15495,9 тис. осіб.

З метою дослідження стану ринку праці та структурних зрушень зайнятості проаналізовано такі показники: чисельність економічно активного населення; номінальний ВВП у фактичних цінах; індекс інфляції; рівень безробіття; середня заробітна плата; індекс споживчих цін та індекс реальної заробітної плати (табл. 2.1).

За даними табл. 2.1, у період 2016–2021 рр. спостерігається поступове зменшення чисельності економічно активного населення. За 5 років показник зменшився на 1288,3 тис. осіб. Така тенденція пояснюється підвищеним рівнем міграції населення за кордон, що зумовлено більш високим рівнем заробітної плати та соціальної захищеності; також не слід виключати вплив воєнно-політичної ситуації в країні. Стрімке зростання ВВП може бути обумовлене високим індексом інфляції, що говорить про знецінення національної валюти та втрату купівельної спроможності.

Рівень безробіття має найнижчий показник у 2019 р., проте в період з 2020 по 2021 рр. має тенденцію до зростання. Це пов'язано із закриттям великої кількості підприємств і воєнно-політичною ситуацією в країні.

За даними Держстату України, *рівень зайнятості населення* у 2021 р. складає 54,6%. Показник економічно активного населення у віці 15–70 років відповідно до 2021 р. зменшився на 267,9 тис. осіб і становить 61,8%. Найбільший рівень зайнятості населення спостерігається у віковій групі 40–49 років і становить 85,2%, працездатного віку – 72,7%, найменший показник у населення вікової групи 60–70 років (12,8%) [99].

Індекс реальної заробітної плати – показник, що характеризує зміну купівельної спроможності номінальної заробітної плати.

Таблиця 2.1

Показники ринку праці України за 2016–2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Чисельність економічно активного населення	тис. осіб	17955,1	17193,2	17296,2	17381,8	16917,8	16666,8
Номінальний ВВП у фактичних цінах	млн грн	2 383 182	2 982 920	3 558 706	3 974 564	4 194 102	5 459 574
Індекс інфляції	% за рік	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0
Рівень безробіття	%	9,7	9,9	9,1	8,6	9,9	10,3
Рівень зайнятості населення	%	56,3	62,0	62,6	56,3	55,1	54,6
Середньомісячна заробітна плата	грн	6 475	8 777	10 573	12 264	14 179	17 453
Індекс реальної заробітної плати	%	106,5	118,9	109,7	111,4	110,2	112,0

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [99; 213].

У 2021 р. він склав 112%, що на 2 п. п. більше від попереднього року.

Показник зайнятості населення за видами економічної діяльності висвітлює розподіл загальної кількості зайнятого населення за видами економічної діяльності шляхом інтеграції даних обстеження робочої сили, державних статистичних спостережень підприємств і адміністративної звітності. Дані про це наведено в *табл. 2.2*.

Дані *табл. 2.2* за 2012–2021 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 р. – також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей. Для аналізу в *табл. 2.2* наведено дані зайнятого населення у віці 15–70 років. Дані *табл. 2.2* свідчать, що найбільша зайнятість спостерігається в оптовій та роздрібній торгівлі: так, станом на 2021 р. обсяг зайнятих склав 3648,7 тис. осіб, що складає 23% усіх зайнятих працівників, 17% – сільське, лісове та рибне господарство, 15% – промисловість.

Проаналізувавши питому вагу зайнятих за видами діяльності до всіх зайнятих за останні 5 років, зроблено висновок, що частка найбільш зайнятих спостерігається в таких видах економічної діяльності – оптова та роздрібна торгівля (2021 р. – 23%, 2020 р. – 23%, 2019 р. – 22%, 2018 р. – 21%, 2017 р. – 21%); сільське, лісове та рибне господарство (2021 р. – 17%, 2020 р. – 18%, 2019 р. – 18%, 2018 р. – 17%, 2017 р. – 17%), а також промисловість (2021 р. – 15%, 2020 р. – 15%, 2019 р. – 15%, 2018 р. – 15%, 2017 р. – 15%). Найменший відсоток кількості зайнятих за останні роки визначено в галузях мистецтва та спорту, фінансів та страхування, а також працівників у сфері операцій з нерухомим майном.

Кількість зайнятого населення України в період 2013–2021 рр. наведено на *рис. 2.1*.

За результатами *рис. 2.1*, показник усіх зайнятих працівників України має негативну тенденцію. Так, з 2012 р. кількість зайнятих зменшилася на 3346,1 тис. осіб. Це може свідчити про закриття підприємств, що провокує прогрес міграції найбільш активної частини населення за кордон через звуження сфери діяльності

Таблиця 2.2

Зайняте населення України за видами економічної діяльності у 2013–2021 рр., тис. осіб

Вид економічної діяльності	Рік									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Сільське, лісове та рибне господарство	3308,5	3389,0	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7	2937,6	3010,4	2721,2	
Промисловість	3236,7	3170,0	2898,2	2573,9	2494,8	2440,6	2426,0	2461,5	2358,6	
Будівництво	836,4	841,1	746,4	642,1	644,5	644,3	665,3	699,0	664,4	
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт транспортних засобів і мотоциклів	4160,2	4269,5	3965,7	3510,7	3516,2	3525,8	3654,7	3801,3	3648,7	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1150,9	1163,6	1113,4	998,0	997,2	991,6	995,1	999,0	975,2	
Тимчасове розміщування й організація харчування	326,7	328,9	309,1	277,3	276,7	276,3	283,0	304,0	285,4	
Інформація та телекомунікації	297,9	299,9	284,8	272,9	275,2	274,1	280,3	289,2	283,7	
Фінансова та страхова діяльність	315,8	306,2	286,8	243,6	225,6	215,9	214,0	211,6	212,5	

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Операції з нерухомим майном	322,2	314,3	286,1	268,3	255,5	252,3	259,4	259,7	251,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	504,1	493,6	456,0	422,9	428,1	415,8	437,9	421,6	418,2
Діяльність у сфері адміністрування та допоміжного обслуговування	343,9	343,3	334,3	298,6	304,3	297,9	304,3	317,9	304,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	1003,6	962,3	959,5 2	974,52	973,1	979,7	939,3	870,5	901,9
Освіта	1633,2	1611,2	1587,7	1496,5	1441,4	1423,4	1416,5	1388,7	1394,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1181,4	1171,8	1150,5	1040,7	1030,4	1013,6	995,4	974,2	935,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	225,6	226,5	221,2	207,9	201,6	199,8	196,9	197,6	196,0
Інші види економічної діяльності	414,3	423,0	382,2	344,7	345,8	344,6	355,2	372,1	363,4
Усього зайнято	19261	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	15915,3

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [99].

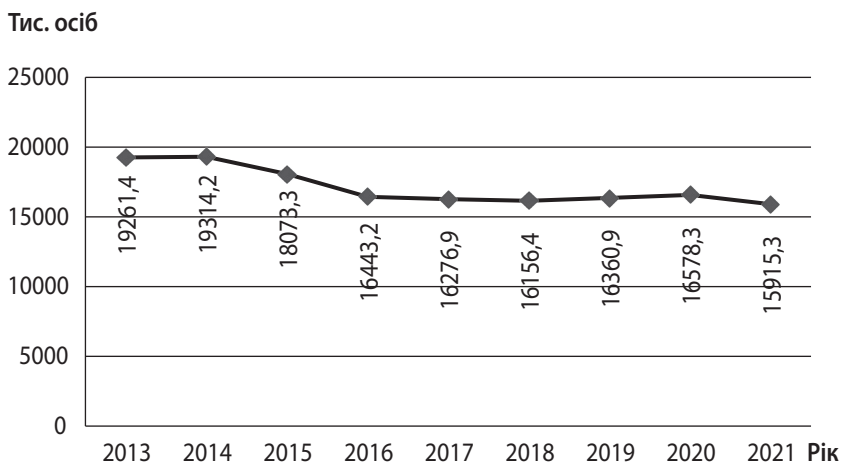


Рис. 2.1. Кількість зайнятого населення України за 2013–2021 рр.

Джерело: сформовано за даними [99].

підприємств, у тому числі йдеться про вимушену міграцію населення, збільшення мінімальної заробітної плати, що призвело до скорочення працівників, а також збільшення відсотка неформально зайнятих.

Показник розміру середньої оплати праці – це макроекономічний показник, що обчислюється як середнє арифметичне значення заробітної плати певної групи працюючого населення. У табл. 2.3 наведено статистичні дані середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності за 2011–2021 рр.

За результатами аналізу статистичних даних Державної служби статистики України [99], що наведено в табл. 2.3, очевидно, що найбільша середньомісячна заробітна плата за 2021 р. спостерігається в сільськогосподарській галузі та в середньому складає 25 530 грн на місяць, у промисловості – 23 975 грн, будівництві – 19 369 грн. Ці галузі мають найбільшу середньомісячну заробітну плату за останні 5 років. Найменша середньомісячна заробіт-

Таблиця 2.3
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності за 2011–2021 рр., грн

Вид економічної діяльності	Рік										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	3705	4360	4659	5176	7111	9530	12018	14276	17543	19888	25530
Промисловість	5433	6077	6326	7020	8603	10227	12865	16161	19132	20379	23975
Будівництво	3575	4287	4505	5290	6736	8060	10039	12144	14550	16613	19369
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3049	3432	3719	3817	4381	5953	9372	12698	14785	16443	19048
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3119	3497	3774	3988	4789	5902	7631	9633	11788	12759	14902
Тимчасове розміщення й організація харчування	3061	3405	3582	3768	4653	5810	7688	9860	11704	11951	13837
Інформація та телекомунікації	2371	2739	3049	3439	4692	5808	7631	9404	10795	11286	13488

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фінансова та страхова діяльність	2062	2601	2738	3361	3634	4615	6536	8132	9096	11998	13279
Операції з нерухомим майном	2394	3017	3343	3626	4134	4844	6608	7612	8659	9624	12508
Професійна, наукова та технічна діяльність	1852	2094	2344	2556	3309	4195	6057	7557	8856	9757	12287
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2077	2532	2696	2745	3132	3769	5857	7041	8135	9271	11817
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	1762	2186	2351	2441	2829	3400	4977	5853	7020	8848	11616
Освіта	2294	2543	2727	2860	3551	4731	6251	7845	9356	9832	11289
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2162	2298	2546	2601	3114	3995	5578	7228	8700	9878	11186
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2184	2384	2786	3090	3659	4804	5947	7329	8626	8981	11142
Надання інших видів послуг	1750	2021	2195	2261	2786	3505	4988	5875	6730	6026	8543

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [99; 213].

на плата за останні роки – в галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, мистецтва та спорту, а також в інших видах послуг (рис. 2.2).

За даними сайту Міністерства фінансів України, що наведені на рис. 2.2, протягом останніх 10 років спостерігається позитивна тенденція збільшення мінімальної та середньої заробітної плати.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може встановлюватися оплата за виконану працівником місячну норму робіт [49].

Середня заробітна плата – макроекономічний показник, що обчислюється як середнє арифметичне значення заробітних плат певної групи працівників (наприклад, по підприємству, по галузі, по регіону). Розраховується виходячи з фонду оплати праці працівників (включно з оплатою праці сумісників), премій, надвишок, винагород за підсумками роботи за рік та одноразових заохочень [164].

Мінімальна заробітна плата станом на 31.12.2011 р. становила 1 004 грн на місяць, тоді як середня зарплата була 3054 грн. На кінець 2021 р. мінімальна заробітна плата установлена на рівні 6 500 грн, а середня складала 17 453 грн. Починаючи з 2016 р. відбувся стрімке зростання показників: так, мінімальна заробітна плата з 2016 р. по 2021 р. збільшилася на 4 900 грн, а середня заробітна плата за той самий період – на 10 978 грн.

Провівши аналіз за даними міжнародного кадрового порталу grc.ua (колишній HeadHunter) [43], на якому роботу шукають понад 1 мільйон кандидатів, а послугами сайту користуються більше 80 тисяч українських і міжнародних компаній, було визначено, що середня заробітна плата у відкритих вакансіях у всіх професійних сферах у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася. У 2021 р. вона становила 17,1 тис. грн.

За даними Держстату України [99], медіанна зарплата у січні 2021 р. на 15% перевищила показники минулого року. Карантин в Україні вніс свої корективи на ринок праці. На початок березня 2021 р. в Україні офіційно було зареєстровано майже 490 тисяч безробітних. Це на 30% перевищує торішню статистику.

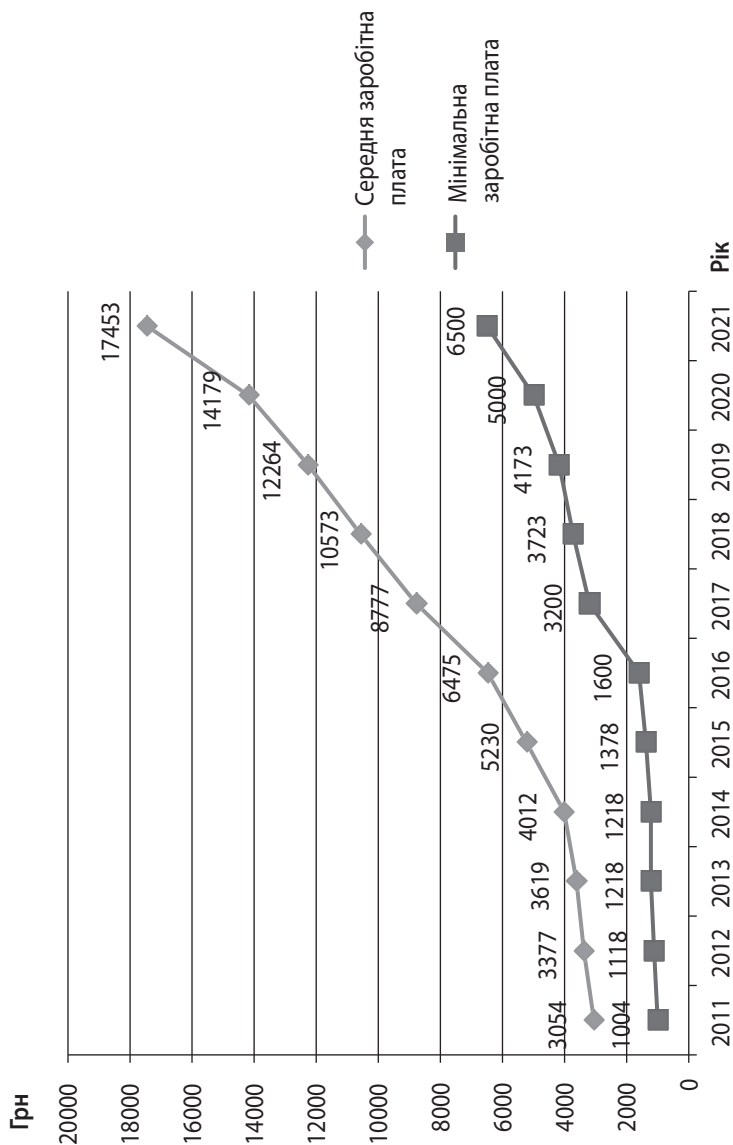


Рис. 2.2. Динаміка середньомісячної та мінімальної заробітної плати в Україні за 2011–2021 рр.

Джерело: сформовано за даними [99; 213].

За даними сервісу пошуку роботи grc.ua [43], п'ятірку лідерів за рівнем заробітної плати в Україні очолює сфера ІТ і телеком. Середній рівень заробітної плати в цій галузі – близько 59 тис. грн. На другому місці опинився топ-менеджмент із середньою зарплатою 47,5 тис. грн, незалежно від сфери діяльності. Далі – банківська сфера (30,9 тис. грн) і будівництво (30,2 тис. грн). Найменші зарплати спостерігаються у сфері туризму та ресторанів (12,5 тис. грн), в адміністративного персоналу (11,1 тис. грн) і робочого персоналу (10,9 тис. грн). Середня заробітна плата за усіма сферами станом на 2021 р. складає 19 926 грн (*рис. 2.3*).

Станом на 2021 р. на ринку праці спостерігаються такі тенденції: компанії почали більш системно впроваджувати гібридний робочий простір з можливістю віддаленої роботи; через віддалену роботу співробітники відсторонилися від корпоративних процесів, спостерігається ослаблення соціальних зв'язків і складність у розмежуванні особистого життя та роботи.

Для виправлення ситуації компанії ще більше диджиталізують процеси, налагоджують внутрішні корпоративні комунікації, навчання та розвиток співробітників, адаптують корпоративні правила роботи під формат дистанційної праці; співробітники можуть працювати з будь-якої точки світу, якщо компанія не потребує постійного перебування в офісі офлайн; співробітники змінили цінності та стали приділяти більше уваги балансу життя/робота, цінувати психологічний і фізичний комфорт; відбувається прискорення цифрової трансформації проектів навчання, комунікацій та управління персоналом. Корпоративні чат-боти, соціальні мережі, ігрові програми для навчання та комунікації всередині компанії стають все більш поширеними в різних галузях.

Інформація щодо середньої заробітної плати надає усереднювальний показник заробітної плати персоналу вищого рівня управління підприємством і робочим персоналом. Тому доцільно розглянути розподіл персоналу за розміром нарахованої заробітної плати, за видами економічної діяльності (*табл. 2.4*).

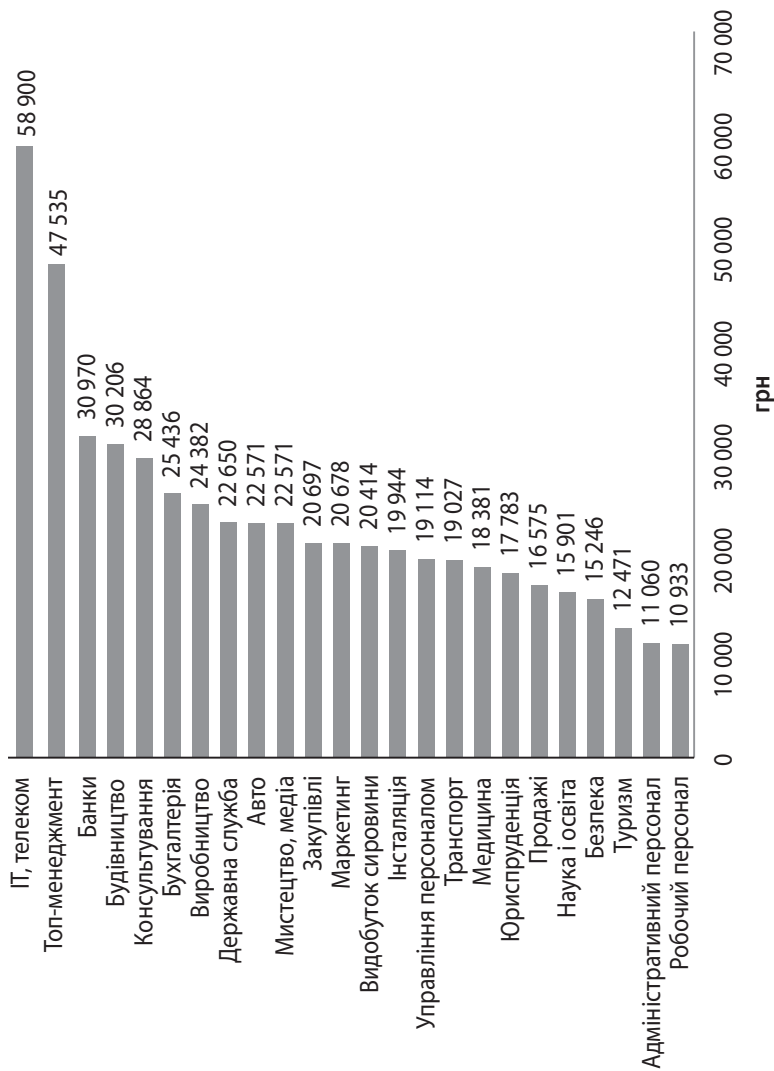


Рис. 2.3. Середня зарплатна плата за професійними сферами в Україні станом на 2021 р.

Джерело: сформовано за даними [43; 212].

Таблиця 2.4
 Розподіл персоналу за розміром нарахованої заробітної плати, за видами економічної діяльності у 2021 р., %

Вид діяльності	Заробітна плата, грн																	
	6500–7000		7000–8000		9000–10000		12000–13000		13000–14000		14000–15000		15000–20000		20000–25000		Понад 25000	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
1	Питома вага працівників, яким нарахована заробітна плата, %																	
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	10,9	10,3	6,0	3,9	3,2	2,9	9,8	5,2	9,7									
Будівництво	15,7	11,5	5,7	3,9	3,0	3,1	10,5	6,0	8,5									
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобілів та транспортних засобів і мотоциклів	18,1	12,6	4,4	3,2	2,8	2,7	10,1	5,9	10,9									
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	8,3	6,9	4,8	4,7	4,7	4,4	16,8	9,6	12,3									
Тимчасове розміщення й організація харчування	22,6	14,9	4,3	2,4	2,1	1,7	5,6	2,8	3,5									
Інформація та телекомунікації	10,8	7,3	4,7	3,1	2,6	2,6	10,4	7,3	28,0									

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансова та страхова діяльність	6,6	4,2	2,9	3,3	3,1	3,0	13,0	9,6	36,5
Операції з нерухомим майном	15,3	11,9	5,8	3,6	3,1	2,5	8,5	4,6	10,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	7,3	6,5	4,7	3,7	3,3	3,1	12,2	8,4	26,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	15,7	12,7	5,6	3,7	2,9	2,6	8,9	4,8	8,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5,8	6,5	5,1	3,9	3,9	3,7	16,7	11,3	20,0
Освіта	6,9	7,1	5,8	3,9	3,7	3,4	15,6	10,8	16,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	6,6	9,7	7,0	4,6	4,0	3,4	11,6	6,7	12,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6,1	8,0	6,1	4,7	4,2	3,7	12,3	7,1	15,5
Надання інших видів послуг	13,7	9,1	4,4	2,8	2,3	2,2	8,6	5,8	17,0
Усього	178,3	147,2	82,4	59,9	53,1	49	186,1	115,1	250,3

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [99].

Аналіз статистичних даних з табл. 2.4 свідчить про те, що найбільший відсоток персоналу за всіма видами економічної діяльності отримує заробітну плату в розмірі понад 25 000 грн, нижчий відсоток отримує від 15 000 грн. до 20 000 грн і від 6 500 до 7 000 грн. Найнижчий відсоток персоналу із заробітною платою в розмірі від 14 000 до 15 000 та від 13 000 до 14 000 грн.

Індекс вартості робочої сили (ІВРС) – це показник, виражений у коефіцієнтах або відсотках, що характеризує зміну в часі середнього рівня витрат на робочу силу в розрахунку на 1 годину відпрацьованого часу [99].

Джерелами інформації для розрахунку ІВРС є державні статистичні спостереження «Витрати підприємств на утримання робочої сили» (далі – ОВРС) та «Обстеження підприємств із питань статистики праці» (далі – ОПСП), які охоплюють підприємства, установи та організації з кількістю найманих працівників 10 і більше осіб [164].

У межах ОВРС, яке проводиться один раз на чотири роки, отримуються дані щодо витрат на оплату праці штатних працівників, інших витрат на робочу силу та відпрацьованого штатними працівниками часу, які використовуються для розрахунку ІВРС [164].

Для років, які не охоплюються ОВРС, розрахунок ІВРС здійснюється на основі даних ОПСП щодо фонду оплати праці штатних працівників, витрат на робочу силу, які не входять до фонду оплати праці, та відпрацьованого штатними працівниками часу, а також оцінки суми єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на базі розміру його ставки [164].

Дані щодо зміни ІВРС протягом 2015–2021 рр. наведено в *табл. 2.5*.

Індекс вартості робочої сили протягом проаналізованого періоду, згідно з табл. 2.5, збільшився за всіма видами економічної діяльності. Так, станом на 2021 р. найвищий показник ІВРС у категорії «Інформація та телекомунікації», який становить 707,2%, що на 141,1 п. п. більше, ніж у 2020 р. На другому місці – категорія «Надання інших видів послуг» з показником, що становить 663,6%,

Таблиця 2.5

Індекс вартості робочої сили за видами діяльності у 2015–2021 рр., % до базисного року

Вид діяльності	Рік						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Промисловість	186,7	196,0	247,9	307,7	377,6	423,7	477,8
Будівництво	182,5	197,8	254,3	317,0	377,6	418,9	468,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	240,5	258,8	344,3	423,3	492,6	532,9	618,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	178,6	189,3	256,0	320,9	386,8	418,0	457,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	188,2	202,3	289,5	343,1	392,8	467,9	557,6
Інформація та телекомунікації	221,8	262,3	330,8	390,1	481,8	566,1	707,2
Фінансова та страхова діяльність	184,5	191,7	245,6	306,0	362,8	402,1	461,3
Операції з нерухомим майном	187,8	218,8	273,9	332,0	388,4	442,7	520,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	231,4	241,2	299,1	356,7	423,3	503,6	563,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	159,9	178,5	253,6	327,1	396,1	462,3	517,9
Освіта	164,0	167,7	263,9	314,0	363,7	419,0	520,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	174,3	179,9	266,5	310,6	373,5	483,7	625,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	215,6	219,1	301,4	344,5	389,9	454,1	571,2
Надання інших видів послуг	202,7	231,1	327,9	411,9	467,5	622,7	663,6

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [99].

відносно 2020 р. показник збільшився на 40,9 п. п. Показник «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» замикає трійку та має показник 625,2%, що на 141,5 п. п. більше рівня 2020 р.

Найнижчий показник індексу вартості робочої сили у 2021 р. у категорій «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» – 457,7%, «Фінансова та страхова діяльність» – 461,3% та «Будівництво» – 468,9%.

Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (а в разі відсутності таких органів – представниками, обраними й уповноваженими трудовим колективом), але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата.

У разі коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні. Розмір заробітної плати за першу половину місяця визначається колективним договором або нормативним актом роботодавця, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (а в разі відсутності таких органів – представниками, обраними й уповноваженими трудовим колективом), але не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника. Заробітна плата працівникам за весь час щорічної відпустки виплачується не пізніше, ніж за три дні до початку відпустки [120].

Для повного аналізу ринку оплати проаналізовано заборгованість виплат заробітної плати в Україні за останні 10 років. Дані щодо сум заборгованості з виплат заробітної плати наведено на *рис. 2.4*.

Аналіз статистичних даних *рис. 2.4* показав, що сума заборгованості з виплат заробітної плати за 2011–2021 рр. має негативну

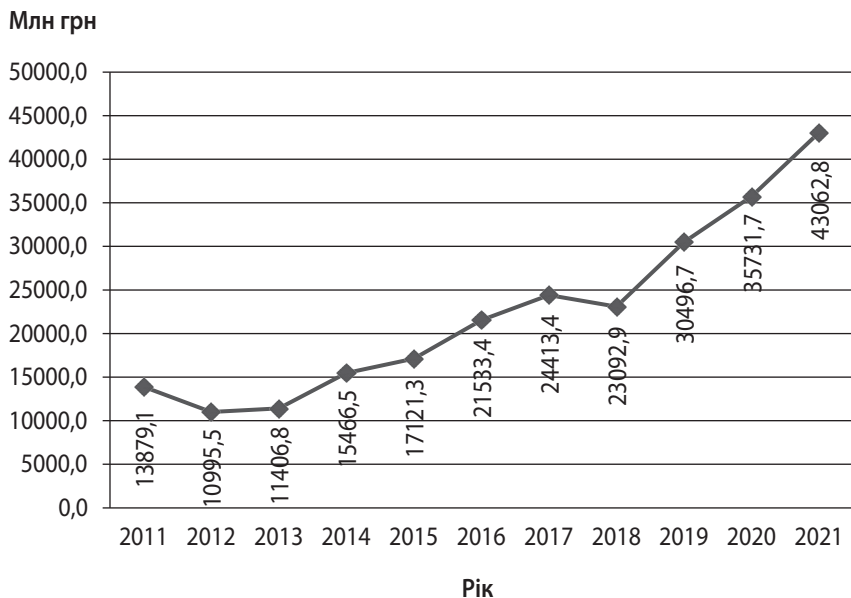


Рис. 2.4. Сума заборгованості з виплати заробітної плати в цілому по країні за 2011–2021 рр.

Джерело: сформовано за даними [99].

тенденцію до збільшення заборгованості. Так, з 2011 р. заборгованість збільшилась з 13 879 млн грн до 43 062 млн грн.

Згідно з рис. 2.4 у період з 2017 р. по 2018 р. спостерігалось невелике зменшення заборгованості по країні: так, у 2017 р. заборгованість складала 24 413 млн грн, у 2018 р. – 23 092 млн грн. Проте з 2019 р. заборгованість має тенденцію до зростання: у 2019 р. – 30 496 млн грн, у 2020 р. – 35 731 млн грн, і на 2021 р. заборгованість складала 43 062 млн грн.

Розглянемо заборгованість з виплат заробітної плати в цілому по країні станом на 1 число місяця за 2011–2021 рр. (табл. 2.6).

Наведені в табл. 2.6 дані показали, що із січня 2012 р. показник заборгованості має тенденцію до зменшення й утримує цю

Таблиця 2.6
Заборогованість з виплат заробітної плати в цілому по країні станом на 1 число місяця за 2011–2021 рр., млн грн

Місяць Рік	01.01	01.02	01.03	01.04	01.05	01.06	01.07	01.08	01.09	01.10	01.11	01.12
2011	1 139	1 253	1 328	1 228	1 191	1 185	1 111	1 105	1 089	1 114	1 099	1 037
2012	915	967	996	967	947	930	891	916	889	859	834	885
2013	830	937	1 037	1 013	995	980	923	925	922	965	926	954
2014	753	748	930	1 047	1 009	999	971	1 085	1 424	1 928	2 206	2 367
2015	2 437	1 465	1 575	1 617	1 496	1 811	1 916	1 964	2 004	1 908	1 970	2 011
2016	1 881	2 093	2 013	1 949	1 849	1 867	1 968	2 046	1 902	1 978	1 962	2 004
2017	1 791	1 908	1 995	2 070	2 185	2 320	2 392	2 377	2 336	2 467	2 458	2 582
2018	2 368	2 535	2 456	2 422	2 474	2 561	2 723	2 734	2 712	2 889	2 883	2 819
2019	2 645	2 614	2 447	2 463	2 615	2 718	2 858	2 740	2 817	3 141	3 438	3 220
2020	3 034	3 034	3 020	2 964	2 997	3 143	3 146	3 401	3 421	3 561	3 791	4 011
2021	3 137	2 972	3 214	3 385	3 568	3 351	3 593	3 961	3 929	4 005	4 007	3 943

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [99].

тенденцію до червня 2014 р. З липня 2014 р. заборгованість за виплатами заробітної плати має тенденцію до збільшення протягом останніх років. За наявними даними, у січні 2022 р. заборгованість склала – 3207 млн грн, у лютому 2022 р. – 3072 млн грн.

Повномасштабна війна призвела до гуманітарної кризи та активного переміщення населення, у тому числі за кордон, що визначатиме демографічний розвиток і ситуацію на ринку праці впродовж багатьох років. Глибокий спад економіки зумовив стрімке скорочення доходів населення та зростання рівня безробіття. За даними ООН [41], кількість біженців із України з початку війни перевищила 8 млн, значна частина з них отримала тимчасовий захист та урядову допомогу в країнах-реципієнтах. Станом на 1 листопада 2022 р. фіксують більше ніж 7,5 млн біженців з України по всій Європі, з них 4,4 млн зареєстровані для тимчасового захисту або аналогічних національних схем захисту в Європі [150].

Серед біженців за кордон переважають жінки з дітьми, здебільшого з вищою освітою. Згідно з опитуванням Центру Разумкова [104], зробленого в березні-квітні 2022 р., абсолютна більшість біженців – жінки (83%), а вік понад половини мігрантів – від 30 до 49 років, 3/4 – з вищою або незакінченою вищою освітою, 63% біженців виїжджали за кордон із дітьми. Кількість українських мігрантів за країнами станом на 01.11.2022 р., за даними порталу оперативних даних щодо ситуація з біженцями в Україні [41], наведено на *рис. 2.5*.

Частина з них зі значною вірогідністю навіть після закінчення активної фази війни залишиться в країнах, що надали їм прихисток, оскільки, за опитуваннями, вони адаптуються за кордоном, вчать мову, активно шукають роботу або вже працюють. За даними опитування [45], 59% українських біженців уже шукали роботу в країні тимчасового перебування. Водночас частина біженців (28%) продовжують працювати дистанційно в українських підприємствах та організаціях і отримують гроші за свою роботу. Це підтримує їх зв'язки із Україною, проте чим довше триває війна, тим меншою буде вірогідність їх повернення.

Результати опитування громадян наведено на *рис. 2.6 – рис. 2.9*.

Дані опитування щодо працевлаштування мігрантів за кордом представлені на *рис. 2.10 – рис. 2.13*.



Рис. 2.5. Кількість українських мігрантів за країнами станом на 01.11.2022 р.

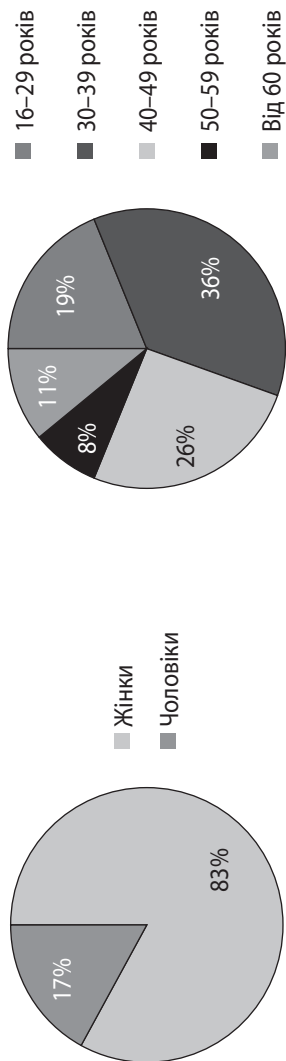


Рис. 2.7. Вік мігрантів

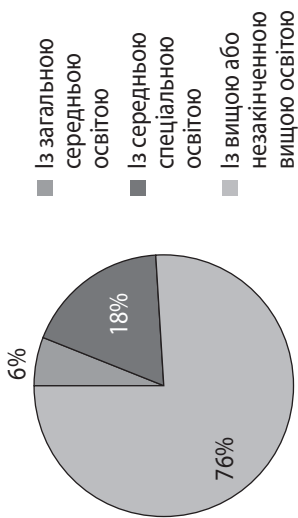


Рис. 2.8. Освіта мігрантів

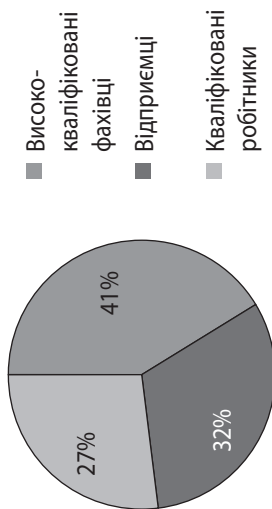


Рис. 2.9. Соціальна група мігрантів

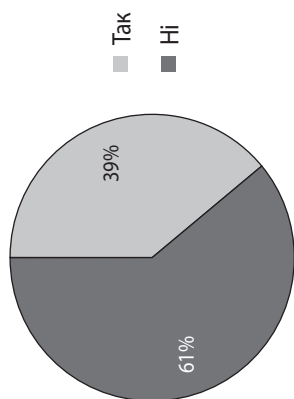


Рис. 2.11. Якщо шукали роботу, чи вдалося знайти?

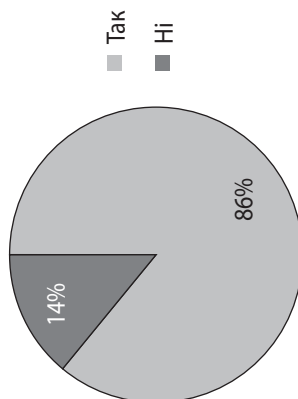


Рис. 2.13. Чи плануєте Ви повернутися в Україну?

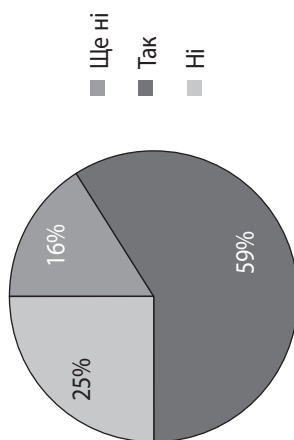


Рис. 2.10. Чи шукали Ви вже роботу в тій країні, куди виїхали?

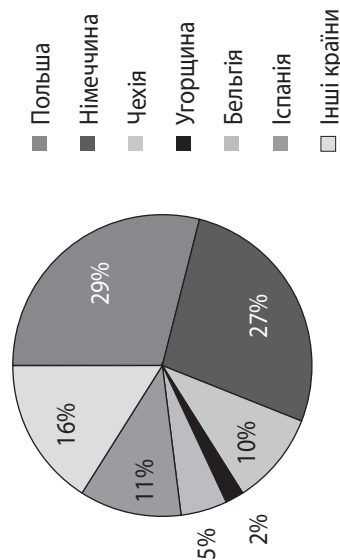


Рис. 2.12. Країни, в яких українці шукають роботу

Масова міграція матиме значний негативний вплив на українську демографію та розвиток економіки. Зокрема, вона зумовлюватиме скорочення внутрішнього споживання та зменшення пропозиції робочої сили, у тому числі в довгостроковій перспективі, що тиснутиме на ринок праці, потенційний ВВП, а також пенсійну систему України.

Додатковий тиск на ринок праці чинять і внутрішні мігранти, адже в східних регіонах структура зайнятості була суттєво зміщеною в бік промисловості, порівняно із західними областями. Це вірогідно посилить уже наявні диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили, попри релокацію підприємств.

Станом на вересень 2022 р., за даними дослідження Міжнародної організації з міграції, кількість внутрішньо переміщених осіб становить 6,9 млн осіб. Майже половина з них (44%) працездатного віку, які наразі не отримують доходу. Лише одна третина опитаних назвала заробітну плату як основне джерело доходу після переміщення, а 24% зазначили, що покладаються на державну підтримку. У результаті більшість переміщених домогосподарств вдалися до таких заходів, як скорочення витрат (70%), зокрема на продовольство, а третина взяла позику. Стан доходу внутрішньо переміщених осіб наведено на *рис. 2.14*.

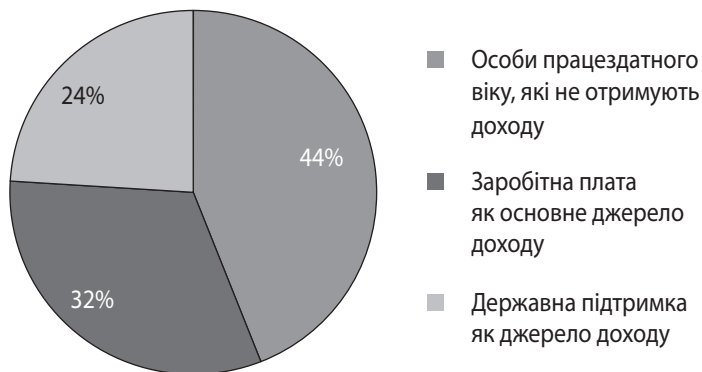


Рис. 2.14. Стан доходу ВПО

На *рис. 2.15* наведено динаміку темпу відновлення бізнес-клімату в Україні з березня по вересень 2022 р. Протягом повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжує демонструвати позитивну динаміку відновлення, яка розпочалася у квітні. Кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця. Хоча війна й спричинила закриття бізнесу в Україні (у середньому щомісяця закривалося 13 тисяч суб'єктів господарювання, що до середини липня перевищувало кількість зареєстрованих нових), втім, вперше в серпні 2022 р. кількість нового бізнесу перевищує у 2 рази кількість закритого.

Згідно з останніми озвученими офіційними даними, у січні 2022 р. середня зарплата в Україні становила 14 577 грн [99]. Відтоді Держстат такої інформації не публікує. Проте Нацбанк в Інфляційному звіті [102] за липень стверджує, що загалом номінальні зарплати у 2022 р. скоротяться на 12%, а в реальному вимірі з урахуванням інфляції – на 27%.

Більшість роботодавців зазначають [43], що виплачують своїм співробітникам довоєнний рівень заробітної плати в національній валюті. Проте навіть якщо в компанії зарплати залишилися на довоєнному рівні, фактично це означає зниження на понад 40% через девальвацію та інфляцію.

За даними дослідження [45], третина опитаних роботодавців виплачує своїм співробітникам зменшену заробітну плату. Серед тих, хто скорочував компенсаційні виплати персоналу, більшість (11,6%) зменшила оклади на 16–30%. Також частина підприємств та організацій (7,8%) скоротили зарплату на 31–50%. У 6,1% компаній відбулося скорочення окладів на понад 50%.

Премій та бонусів теж платять менше. З початку війни більшість компаній змінили підходи до додаткових виплат – бонусів та премій. Зокрема, повністю відмовилася від додаткових виплат кожна п'ята компанія (20,8%). Чверть роботодавців (25,1%) були змушені скоротити додаткові виплати. Позитивні зміни в матеріальній мотивації під час війни через збільшення додаткових бонусних виплат сталися лише у 2,6% роботодавців.

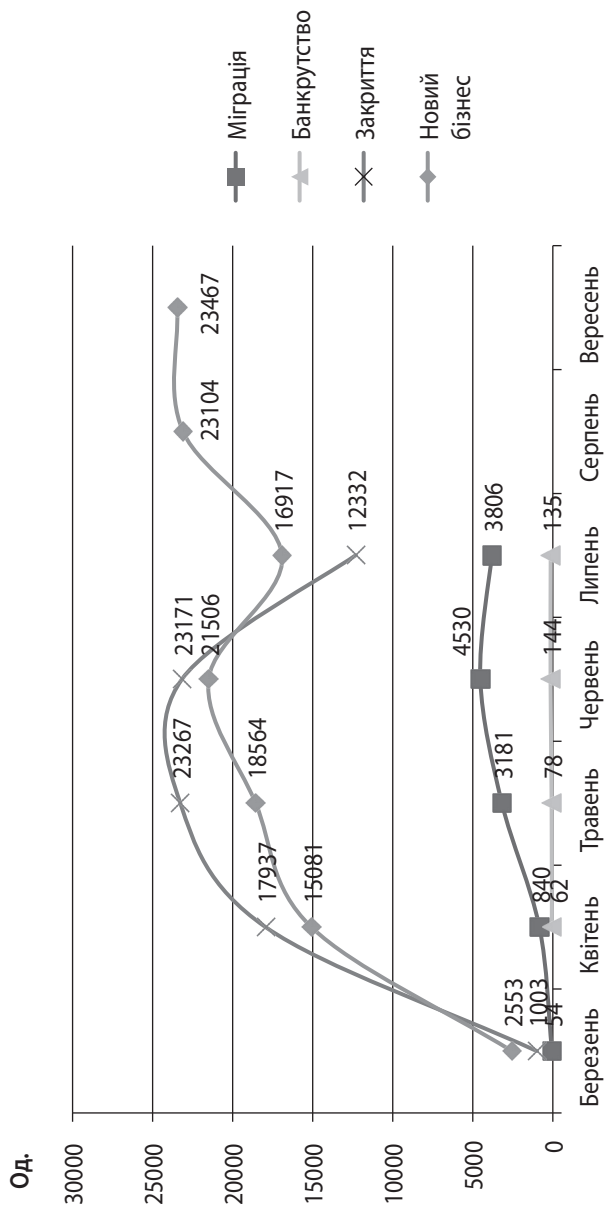


Рис. 2.15. Темпи відновлення бізнес-клімату в Україні під час війни, 2022 р.

Джерело: сформовано за [105].

На *рис. 2.16* і *рис. 2.17* наведено дані сфер, у яких за час війни відбулося найбільше зниження рівня заробітної плати, а також сфер з найбільшим рівнем доходу. Так, з початку війни зарплати зменшилися в кілька разів у тих фахівців, які до війни були переоцінені, незалежно від професійної сфери. Там, де зарплата відповідала ринку, вона або залишилася на довоєнному рівні, або знизилася не більше ніж на 20%.

Також слід відмітити, що у квітні – червні 2022 р. проявився тренд зменшення компенсацій топ-менеджменту, звільнення дорогих експатів та заміни неефективних менеджерів вищої ланки на власників бізнесу, які стали за штурвал власних компаній.

Зазначимо, що зарплати нині залежать не тільки від фаху працівника, а і в цілому від підприємства, на якому він працює. Якщо підприємство на сьогодні завантажене роботою і має міцні позиції на ринку збуту, воно намагається утримати висококваліфікованих працівників, а тому на деяких підприємствах персоналу навіть підвищують зарплати, незважаючи на війну.



Рис. 2.16. Найбільше зниження заробітної плати працівників, за професійним спрямуванням, % (липень 2022 р.)

Джерело: сформовано за [45].

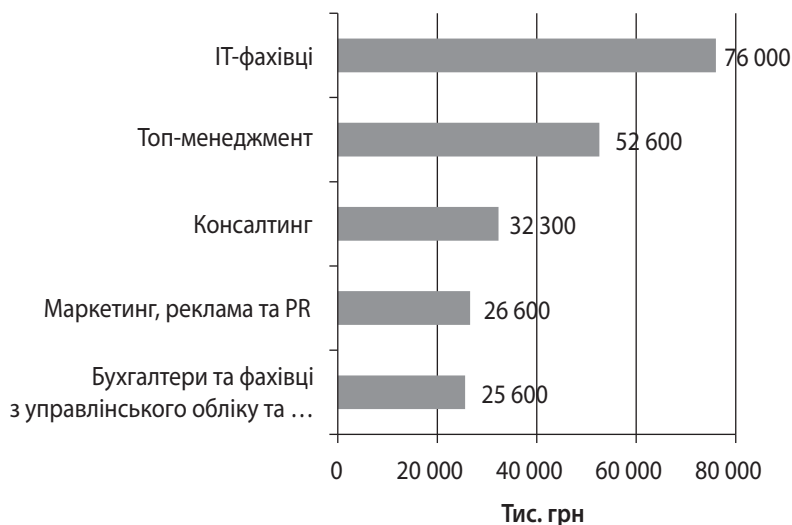


Рис. 2.17. Професії з найвищими середніми заробітними платами (з початку війни)

Джерело: сформовано за [150].

Загалом, якщо порівняти з довоєнним рівнем, співробітники багатьох компаній в Україні отримують на 16–50% менше. Низка компаній не мають наміру скорочувати зарплати, але все може змінитися. На питання, якої зарплатної політики дотримуватимуться компанії протягом найближчих пів року, майже третина (28,2%) опитаних роботодавців відповіла, що не можуть спрогнозувати через невизначеність ситуації в країні. Приблизно така ж кількість підприємств і організацій (28,6%) планує утримати зарплати своїм співробітникам на довоєнному рівні.

Сучасні реалії потребують сучасних рішень від роботодавців, працівників та людей, які знаходяться в пошуку роботи. На *рис. 2.18* і *рис. 2.19* на прикладі підприємств, що адаптувалися до сучасних умов, наведено основні принципи організації роботи працівників під час війни та можливі трансформації суб'єкта господарювання для збереження активної діяльності [150].

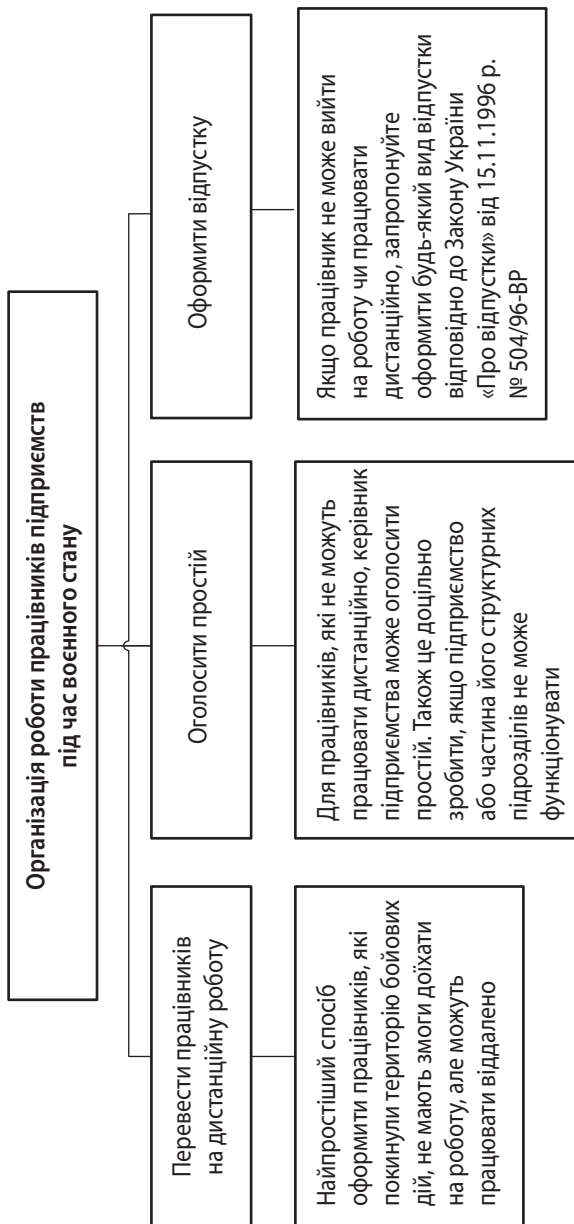


Рис. 2.18. Організація роботи працівників в умовах воєнного стану

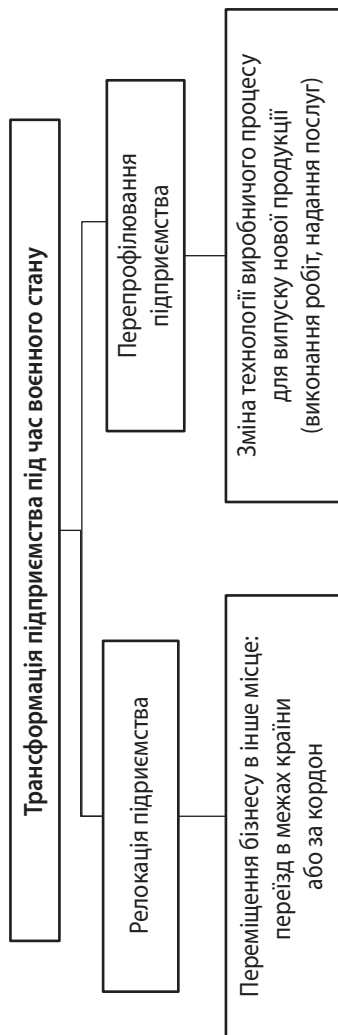


Рис. 2.19. Трансформація підприємства під час війни для збереження активності своєї діяльності

Війна вплинула на всі сфери нашого життя, зокрема й на ті, що пов'язані з роботою: когось звільнили, у когось були зруйновані кар'єрні плани, хтось змушений змінювати сферу діяльності. Запропоновано практичні поради для людей, що знаходяться у пошуку роботи в період війни [150]:

1. *Оцінка ресурсів – емоційних та фінансових.* Щоб зрозуміти, куди рухатися та що робити, коли в країні війна, треба усвідомити, в якій точці ви знаходитесь зараз, в якому емоційному стані та з якими можливостями.

2. *Проактивна позиція.* Самостійно моніторити пропозиції про роботу; розсилати резюме на всі релевантні вакансії; звертатися безпосередньо до роботодавців; шукати через знайомих.

3. *Час роботодавця, а не пошукача.* Необхідно визначитися з форматом роботи – дистанційна чи локальна, і подумати, чи зможете Ви працювати за своєю професією або спеціалізацією, або краще перейти в іншу сферу діяльності.

4. *Використання всіх можливих каналів роботи.* Пошук роботи у воєнних умовах в технічному плані мало чим відрізняється від пошуку роботи в мирний час. Почніть зі створення або оновлення резюме. Сайти пошуку роботи, телеграм-канали та боти, газети, соціальні мережі, спеціальні платформи, друзі та знайомі – все підходить для пошуку свого місця на ринку праці в цей нелегкий час. Не нехуйте жодним із перерахованих каналів.

У надзвичайно складний для держави час, коли економіка країни працює в посиленому режимі – робочі місця повинні бути збережені та створюватись у максимально можливій кількості. На підприємства, що мають можливість продовжувати працювати, лягає обов'язок максимально сприяти працевлаштуванню. Чим більше людей знайдуть роботу в нинішніх складних умовах, тим менше буде навантаження на держбюджет завдяки меншій кількості допомоги, а також буде більше податків, що є одним із головних шляхів для відновлення економіки.

2.2. АНАЛІЗ РИНКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ХАРКОВІ ТА ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ЯК ЗОВНІШНЬОГО МЕЗОЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

Ринок оплати праці в Харкові та Харківській області сьогодні переживає складні часи. Негативний вплив на населення регіону створює перенасичення ринку трудовим ресурсом із сусідніх областей. Така ситуація передусім проявляється на фоні надзвичайно високої конкуренції серед кандидатів на посади, а також великої кількості безробітних біженців, основним заробітком яких є випадковий і тимчасовий дохід. Отже, є необхідність у визначенні особливостей ринку оплати праці в Харкові та Харківській області.

Ринок праці регіону завжди був привабливим своїм універсальним характером, адже має багатовекторний напрямок розвитку. Це проявляється в наявності багатьох галузей промислового та аграрного секторів. Окрім цього, існує розвинена сфера освіти, охорони здоров'я та інших напрямів сфери послуг. Наявність такого багатовекторного напрямку пояснює необхідність у великій кількості різнопрофільних працівників.

Загальновідомо, що рівень оплати праці в Україні орієнтується на мінімальну заробітну плату. За останні 10 років мінімальна заробітна плата має тенденцію до збільшення та у 2021 р. становила 6 500 грн. Проте такий рівень показника вважається одним із найнижчих порівняно з розвинутими країнами Заходу. Стан ринку оплати праці найманих працівників в Україні є незадовільним, хоча і спостерігається деяке підвищення заробітної плати, на що існують об'єктивні та суб'єктивні причини.

Середня заробітна плата по підприємству чи установі – економічний показник, який характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства, організації; визначається поділом загальної суми нарахованої заробітної плати на середню чисельність працівників [164].

Середньомісячну заробітну плату по регіонах України станом на 1 січня 2013–2022 рр. наведено в *табл. 2.7*. Дані АР Крим і м. Севастополь обмежені через тимчасову анексію та не наведені в *табл. 2.7* починаючи з 2015 р.

Таблиця 2.7

Середньомісячна заробітна плата по регіонах України станом за 1 січня 2013–2022 рр., грн

Регіон	Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	10	11
Україна	3000	3148	3455	4362	6008	7711	9223	10727	12337	14577	
АР Крим	2787	2693	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Вінницька	2369	2513	2732	3412	5097	6750	8262	9481	10751	12555	
Волинська	2341	2407	2652	3357	5028	6306	7559	8594	10048	11735	
Дніпропетровська	3072	3285	3735	4445	5905	7839	9645	11310	12744	14479	
Донецька	3485	3674	4359	5142	6503	8389	10045	11656	13786	15480	
Житомирська	2314	2462	2643	3297	4871	6423	7485	8562	10111	12123	
Закарпатська	2260	2372	2652	3419	5191	6799	8109	9112	10417	12115	
Запорізька	2874	3079	3441	4341	5831	7479	9356	10720	12542	14510	
Івано-Франківська	2452	2600	2816	3567	5218	6665	7775	9043	10558	11827	
Київська	3180	3165	3381	4453	6160	8145	9722	11267	12645	15152	
Кіровоградська	2349	2505	2687	3286	4919	6221	7279	8677	9780	11658	
Луганська	3121	3295	2990	3642	5385	6406	7607	8904	10324	12266	
Львівська	2490	2611	2905	3806	5372	6950	8231	9782	11038	12936	
Миколаївська	2869	2955	3326	4120	5743	7067	8577	10525	12535	14382	
Одеська	2746	2898	3250	4265	5666	7228	8296	9653	10995	12960	

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Полтавська	2820	2946	3085	3850	5466	7136	8815	10017	11353	13412
Рівненська	2513	2626	2898	3583	5214	6458	7682	9179	11406	13358
Сумська	2470	2602	2841	3455	5097	6400	7488	8891	10306	12119
Тернопільська	2091	2182	2403	3008	4641	5865	7068	8181	9922	11455
Харківська	2717	2832	3021	3797	5263	6680	8029	9182	10364	12510
Херсонська	2248	2347	2536	3249	4867	6063	7139	8275	9971	11778
Хмельницька	2335	2522	2737	3394	5027	6275	7439	8846	10725	12352
Черкаська	2426	2546	2742	3484	5055	6418	7654	8865	10460	12311
Чернівецька	2221	2320	2479	3139	4717	5914	6958	8185	9696	11326
Чернігівська	2268	2420	2640	3365	4758	6098	7184	8479	9877	11853
м. Київ	4561	4783	5385	7126	9292	11668	13721	15787	17533	21347
м. Севастополь	2766	2984	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [164].

Найбільші показники середньомісячної заробітної плати мають м. Київ, Київська, Донецька, Запорізька та Дніпропетровська області. Найнижчий показник – Чернівецька, Тернопільська та Кіровоградська області. Середньомісячна заробітна плата в Харківській області за останні 10 років збільшилася з 2 717 грн у 2013 р. до 12 510 грн у 2022 р. Так, середньомісячна заробітна плата в Харківській області у 2003 р. становила 2 717 грн, 2014 р. – 2 832 грн, 2015 р. – 3 021 грн, 2016 р. – 3 797 грн, 2017 р. – 5 263 грн, 2018 р. – 6 680 грн, 2019 р. – 8 029 грн, 2020 р. – 9 182 грн, 2021 р. – 10 364 грн, 2022 р. – 12 510 грн.

Динаміку зміни середньої заробітної плати по Харківській області та України в цілому наведено на *рис. 2.20*.

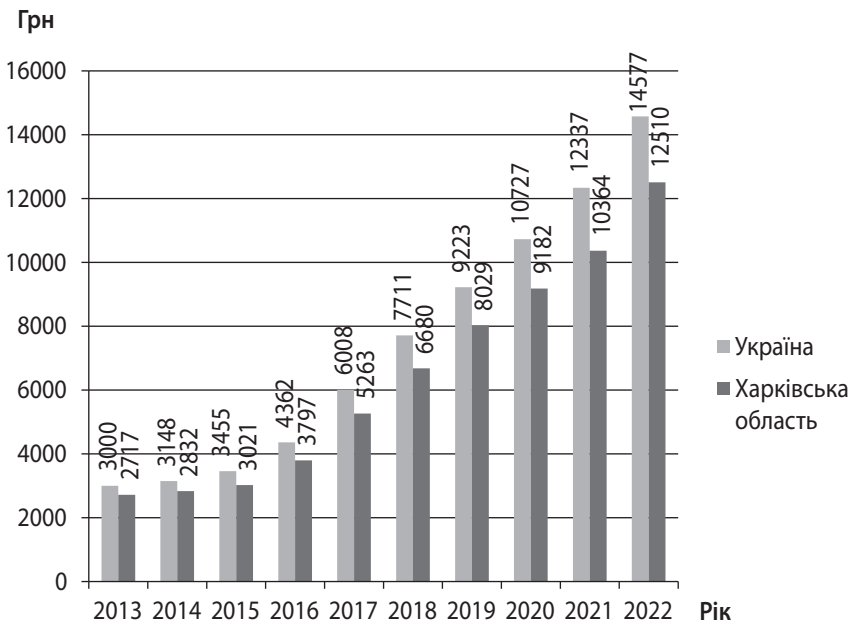


Рис. 2.20. Динаміка зміни середньої заробітної плати по Харківській області

Джерело: сформовано за даними [164].

За результатами рис. 2.20 показник середньої заробітної плати по Харківській області за останні 10 років має тенденцію до збільшення, проте менший відносно показника по Україні загалом. Так, у 2013 р. показник по Харківській області становив 2 717 грн, тоді як по Україні – 3 000 грн, у 2017 р. – 5 263 грн, по Україні – 6 008 грн. У січні 2022 р. показник по області становив 12 510 грн, по Україні – 14 577 грн.

Розглянемо основні показники ринку праці, серед яких середньооблікова кількість штатних працівників, коефіцієнт обороту робочої сили та середньомісячна заробітна плата.

Середньооблікова кількість штатних працівників розраховується на підставі щоденних даних про облікову кількість штатних працівників, які повинні уточнюватись відповідно до наказів про прийом, переведення працівника на іншу роботу та припинення трудового договору. Середньооблікова кількість штатних працівників за рік по регіону обчислювалась підсумовуванням середньооблікової кількості штатних працівників за всі місяці роботи з початку року та діленням одержаної суми на 12. При цьому, в обліковій кількості штатних працівників за кожний календарний день ураховуються особи, які фактично працювали, а також відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто всі працівники, які перебувають у трудових відносинах.

Коефіцієнт обороту робочої сили – це відношення кількості прийнятих чи звільнених працівників в організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Номінальна заробітна плата – це фактична сума грошей, яку отримує працівник від своєї робочої сили та її функціонування.

Основні показники ринку праці по Харківській області наведено в *табл. 2.8*. Таким чином, середньооблікова кількість штатних працівників з 2012 р. постійно зменшується: з 667,1 тис. осіб у 2012 р. показник зменшився до 545,8 тис. осіб у 2019 р. Щодо коефіцієнта обороту робочої сили, то протягом аналізованого періоду коефіцієнт зі звільнення завжди вищий за показник з прийому співробітників, що свідчить про більшу кількість звільнених, ніж прийнятих на роботу.

Таблиця 2.8

Основні показники ринку праці по Харківській області

Рік	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	Коефіцієнт обороту робочої сили		Середньомісячна заробітна плата		
		По при-йому	По звіль-ненню	Номінальна		Реальна, у % до попереднього року
		У % до середньо-облікової кількості штатних працівників		Грн	У % до про-житкового мінімуму для працездатних осіб	
2000	825,1	22,5	29,1	230	80,0	-
2001	789,2	26,3	31,1	310	93,5	-
2002	752,7	25,6	29,7	370	101,5	121,0
2003	730,5	27,0	29,7	455	121,5	116,9
2004	697,5	29,2	31,6	567	147,0	118,0
2005	708,6	29,7	30,9	759	167,5	118,0
2006	723,3	29,7	32,0	974	192,8	119,4
2007	713,7	31,3	32,5	1251	220,2	111,1
2008	705,2	27,7	32,5	1679	277,5	104,0
2009	655,5	22,7	28,6	1804	242,5	90,4
2010	663,6	24,3	27,4	2060	223,4	107,6
2011	651,4	27,7	30,3	2407	239,7	108,7
2012	667,1	26,0	29,8	2753	242,8	114,2
2013	625,4	25,7	29,0	2975	244,2	109,3
2014	607,4	21,6	28,0	3143	258,0	93,9
2015	575,6	23,7	28,9	3697	268,3	77,3
2016	574,3	25,8	27,3	4448	278,0	106,2
2017	554,5	30,5	30,2	6244	354,4	119,6
2018	561,5	28,1	29,3	7657	398,6	110,1
2019	545,8	27,1	31,5	9081	432,0	108,4

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [98; 103].

Дані середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області наведено в *табл. 2.9*.

Найбільш високооплачуваною по Харківській області є сфера інформації та телекомунікації, а також на високому рівні добувна промисловість і роздроблення кар'єрів; державне управління й оборона; фінансова та страхова діяльність.

Найнижчий рівень середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області спостерігається в сфері тимчасового розміщення й організації харчування та інших видів послуг, що не входять до наведеного переліку.

Індекс реальної заробітної плати – показник, що характеризує зміну купівельної спроможності номінальної заробітної плати. Індекс реальної заробітної плати розраховується як виражене у відсотках відношення зміни номінальної заробітної плати до індексу споживчих цін [164].

Темпи зростання номінальної заробітної плати та індексу реальної заробітної плати по Харківській області за 2002–2021 рр. наведено на *рис. 2.21*.

Результати показників на *рис. 2.21* відображають відношення зміни номінальної заробітної плати по Харківській області до індексу інфляції. За аналізований період індекс має декілька періодів, протягом яких досягає найнижчої відмітки. Так, у 2009 р. індекс реальної зарплати становив 90,4%, у 2014 р. – 93,9%, у 2015 р. – 77,3%. Найвищий індекс за проаналізований період був у 2002 р. – 121%, у 2017 р. – 119,6% та у 2006 р. – 119,4.

Заборгованість із виплати заробітної плати – це сума своєчасно невиконаної заробітної плати всім категоріям працівників, а саме: штатним працівникам, особам, які не перебувають в обліковому складі підприємства – сумісникам і працюючим за цивільно-правовими договорами, а також звільненим працівникам. Заборгованою вважається сума, яка включає всі нарахування у грошовій та натуральній формі з фонду оплати праці, за винятком обов'язкових утримань (податок на доходи фізичних осіб

Таблиця 2.9

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області у 2012–2021 рр., грн

Показник	Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Усього	2753	2975	3143	3697	4448	6244	7657	9081	9968	12051	
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	2204	2396	2601	3089	3654	5300	6658	7978	8818	12896	
Промисловість	2938	3197	3386	4054	5016	6566	8097	9459	10205	11898	
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	4897	4876	5575	6715	κ*	11513	14665	16733	18531	20635	
Переробна промисловість	2761	2993	3150	3824	4735	6283	7727	8885	9156	10772	
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	3643	3911	4143	4563	5742	7357	9189	11207	13608	16050	
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	2593	2958	3092	3858	4318	5335	6646	8402	9777	10755	

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Будівництво	3067	3263	3610	4391	5859	7790	10238	12857	12768	13312
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1866	2074	2324	2866	3369	4749	6030	7020	7288	8912
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	3257	3457	3650	4274	5252	7112	9060	11106	11049	12200
Тимчасове розмішування й організація харчування	1711	1965	2037	2542	3183	4704	5403	5988	5455	8057
Інформація та телекомунікації	3352	3712	4509	8031	12089	15850	14824	16680	21393	30687
Фінансова та страхова діяльність	5554	5992	6714	8018	6894	8807	10848	13929	14405	16373
Операції з нерухомим майном	2065	2340	2613	3063	3117	4583	5685	7023	7976	10767

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Професійна, наукова та технічна діяльність	3848	3634	3931	4770	5397	7068	8940	10253	11258	13742
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1881	1837	2071	2411	2952	4347	5706	7506	8303	10153
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	3230	3564	3671	4293	5662	9220	11930	14819	16628	18159
Освіта	2600	2811	2852	3200	3903	5930	7002	8206	9247	11500
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2084	2279	2384	2721	3175	4712	5510	6610	8381	10890
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2703	3501	3223	2900	3207	5051	6405	7797	8340	11366
Надання інших видів послуг	2135	2584	2376	2701	3695	5701	6139	6048	7334	9635

Примітка: дані не оприлюднено з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [98].

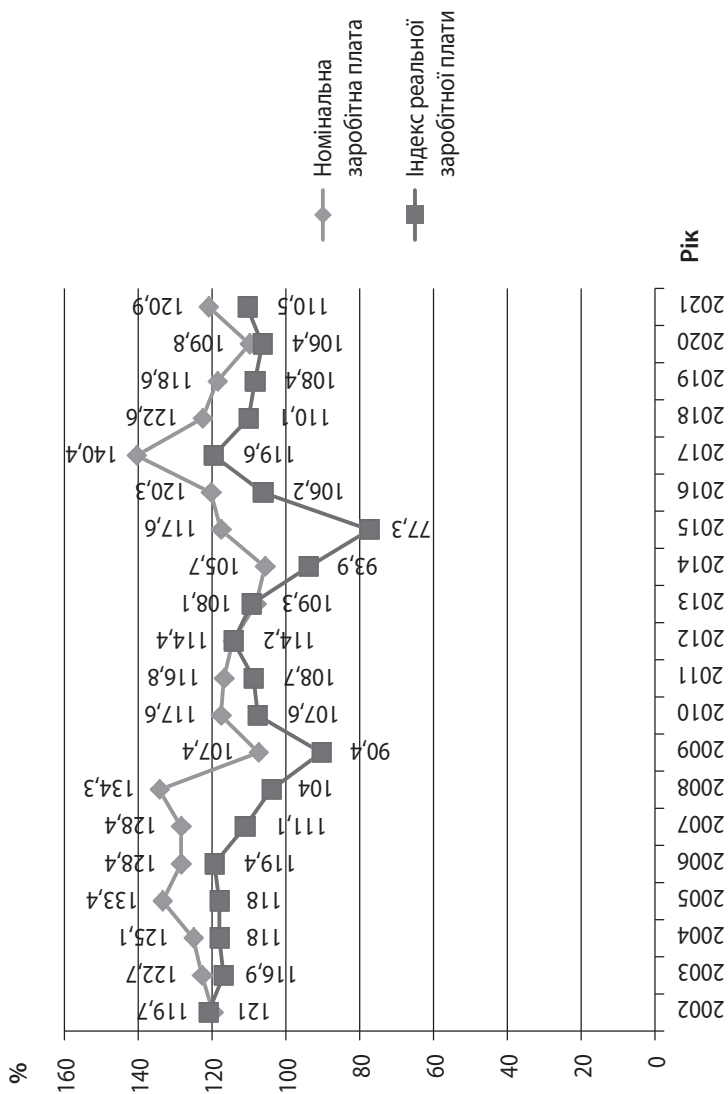


Рис. 2.21. Темпи зростання номінальної заробітної плати та індексу реальної заробітної плати по Харківській області

Джерело: сформовано за [98].

та військовий збір), строк виплати якої минув до кінця місяця, у якому вона має бути виплачена. Дані узгоджуються з показником простроченої кредиторської заборгованості з оплати праці. Заборгованість із виплати заробітної плати може утворюватися за рахунок власних коштів підприємства, а також державного та місцевого бюджетів [98].

Дані щодо заборгованості з виплат заробітної плати по Харкову та Харківській області наведено на *рис. 2.22*.

Згідно з даними *рис. 2.22* сума заборгованості з виплат заробітної плати по Харківській області починаючи з 2014 р. постійно зростає. Так, з 2014 р. порівняно з 2015 р. відсоток зростання заборгованості по регіону становив 155%, у 2017 р. стосовно 2016 р. – 142%, у 2019 р. стосовно 2018 р. – 121%, у 2020 р. стосовно попереднього періоду – 135%, у 2021 р. – 124% та у 2022 р. – 121%. Найвищий рівень заборгованості складав у 2022 р. – 490617, 4 тис. грн, а найнижчий у 2006 р. – 30576,2 тис. грн.

Сума невиплаченої заробітної плати узагальнена за трьома категоріями підприємств (*рис. 2.23*).

Структуру заборгованості з виплати заробітної плати за категоріями підприємств на 1 січня 2022 р. по Харківській області наведено на *рис. 2.24*.

Загальна сума невиплаченої заробітної плати в Харківській області на 1 січня 2022 р. становила 490,6 млн грн, щодо дорівнювало 6,9% фонду оплати праці, нарахованого за грудень 2021 р.

Загальна сума невиплаченої заробітної плати працівникам економічно активних підприємств у грудні 2021 р. зменшилася на 42,6% і на 1 січня 2022 р. складала 147,7 млн грн. Вчасно не отримали заробітну плату 4,5 тис. працівників, і протягом грудня 2021 р. кількість цих працівників зменшилась у 3,8 разу.

Загальна сума невиплаченої заробітної плати працівників підприємств-банкрутів на 1 січня 2022 р. становила 272,2 млн грн. Кількість працівників підприємств-банкрутів, яким не було виплачено заробітну плату, становила 8.8 тис. осіб і зменшилась протягом грудня 2021 р. на 0,5%.

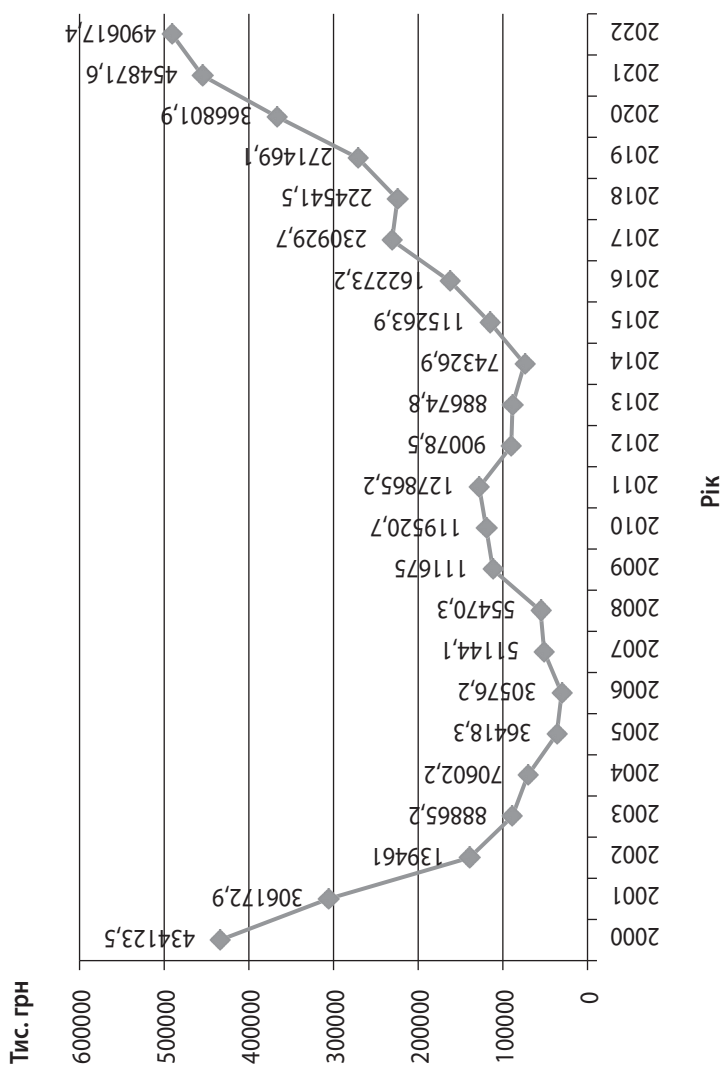


Рис. 2.22. Сума заборгованості з виплат заробітної плати по Харківській області за 2000–2022 рр.

Джерело: сформовано за [98].

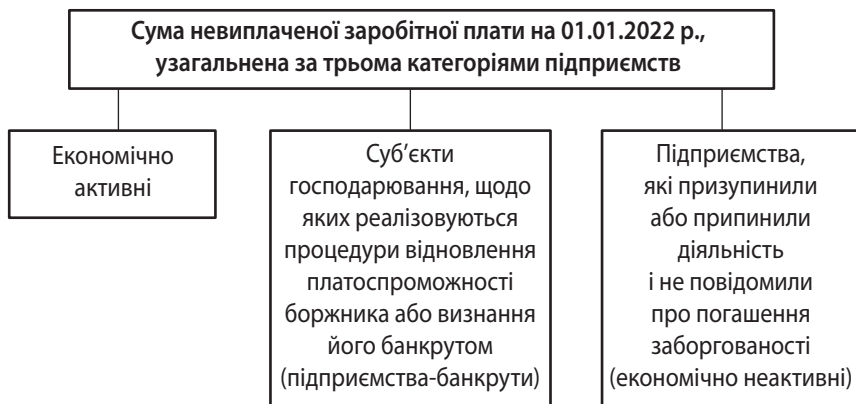


Рис. 2.23. Узагальнена схема розподілу заборгованості заробітної плати

Джерело: сформовано за [103].

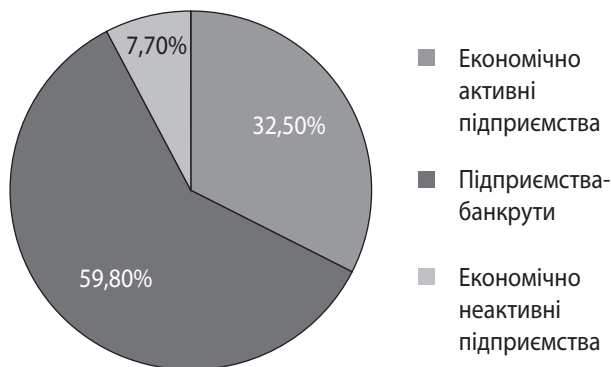


Рис. 2.24. Структура заборгованості з виплати заробітної плати за категоріями підприємств на 1 січня 2022 р. по Харківській області

Джерело: сформовано за даними [103].

Сума боргу із виплат зарплати працівникам економічно неактивних підприємств на 1 січня 2021 р. становила 35,0 млн грн.

Найбільш високооплачуваним персоналом на підприємстві є співробітники стратегічного рівня управління. За результатами

дослідження, даний рівень управління потребує більш глибокого аналізу та доопрацювання системи стимулювання оплати праці. Так, проаналізовано рівень заробітної плати менеджерів, згідно з даними про розмір плати у вакансіях, опублікованих на сайті Харківського обласного центру зайнятості (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розмір заробітної плати у вакансіях у Харківській області на 2022 р.

№ з/п	Посада	Середній розмір заробітної плати, грн
1	2	3
1	Завідувач гуртожитку	6500,00
2	Начальник проектно-кошторисного бюро (групи)	6500,00
3	Начальник цеху	6520,00
4	Менеджер (управитель) в оптовій торгівлі	6560,00
5	Начальник обчислювального (інформаційно-обчислювального) центру	6600,00
6	Завідувач складу	7783,50
7	Керівник структурного підрозділу – головний спеціаліст	8000,00
8	Завідувач абонементів	8000,00
9	Менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності	8000,00
10	Менеджер (управитель) з маркетингу	8350,00
11	Начальник відділу збуту (маркетингу)	8500,00
12	Начальник тягової підстанції	8635,00
13	Менеджер (управитель) зі збуту	8892,50
14	Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг	9000,00
15	Головний економіст	9500,00
16	Начальник бюро	10000,00
17	Головний енергетик	10500,00

Закінчення табл. 2.10

1	2	3
18	Менеджер (управитель) з логістики	10666,67
19	Начальник відділення	11250,00
20	Головний бухгалтер	11352,31
21	Заступник начальника відділу	11450,00
22	Начальник служби	12300,00
23	Начальник відділу кадрів	13500,00
24	Начальник відділу (на транспорті)	13953,00
25	Керівник групи	14000,00
26	Завідувач відділу	14400,00
27	Головний інженер	14900,00
28	Начальник випробувальної станції	16000,00
29	Менеджер (управитель) з персоналу	18000,00

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [103].

За даними, наведеними на сайті Харківського обласного центру зайнятості, станом на 2022 р. у Харкові та Харківській області найбільший середній розмір заробітної плати отримує менеджер з персоналу – 18 000 грн, начальник станції – 16 000 грн, а також головний інженер та завідувач відділу – від 14 000 грн до 15 000 грн. Найнижчий рівень середньої заробітної плати в регіоні отримує директор гуртожитку, начальник бюро або цеху. Середня заробітна плата менеджерів становить 12 250 грн.

Найбільш популярними посадами на ринку праці Харківського регіону серед керівного складу персоналу підприємств є такі: головний бухгалтер, менеджер зі збуту, менеджер з логістики, головний інженер, менеджер в оптовій торгівлі, заступник начальника відділу, завідувач складу.

Заробітна плата у вакансіях за професійними групами станом на 1 липня 2022 р. у Харкові та області така: 6 938 грн отримують працівники найпростіших професій, 7 153 – працівники сфери

торгівлі та послуг, 7 223 грн. – технічні службовці, 7 289 грн – кваліфіковані робітники сільського господарства, 8 866 грн – фахівці, 9 515 грн – професіонали, 9 826 грн – кваліфіковані робітники з інструментом, 9 852 грн – робітники з обслуговування та експлуатації устаткування, 10 552 грн – законодавці, службовці та керівники. У середньому заробітна плата в Харківській області становить 8908 грн.

Харків та область входять до п'ятірки ключових регіонів на ринку оплати праці України. У травні 2021 р. харківські вакансії становили 5% від усіх актуальних вакансій. Резюме від бажаючих працювати в першій столиці України – 4%. Харківські роботодавці найбільше потребують спеціалістів з ІТ. Також, як і всюди по Україні, у регіоні є потреба в менеджерах з продажів. Третє місце за кількістю пропозицій у Харкові та області – для спеціалістів з виробництва та сільського господарства. Найменше вакансій для держслужбовців (0,2%) та домашнього персоналу (0,1%).

Середня пропонована заробітна плата в Харкові та області – близько 18 тис. грн. Переважна більшість вакансій (44%) стартують від 14 тис. грн. Цікаво, що в Харкові (без районних центрів) середня заробітна плата вища та становить приблизно 25 тис. грн. 40% роботодавців Харкова пропонують компенсацію значно нижче – від 16 тис. грн. Є і вакансії від 63 тис. грн, але їх усього 9% від усіх вакансій Харкова.

Згідно з даними порталу U. S. Census Bureau [44], середньостатистичний житель США протягом свого життя змінює своє місце проживання близько 12 разів. Причини мобільності американців різні, але одна з найбільш поширених – зміна місця роботи. Українці менш мобільні, третина кандидатів (34%) згодні змінити місце проживання (місто, область, країну) за умови поліпшення фінансової компенсації та кар'єрних перспектив.

Найбільш мобільними є кандидати, які претендують на посади топ-менеджерів. Так, 11,4% пошукачів роботи в цій категорії готові переїхати зі свого міста або регіону. Також відкриті до змін у житті менеджери з продажів (10,7%). Трохи відстають спеціалісти з ІТ/телеком (10,5%), але вони більш відкриті до переїзду

за кордон, ніж інші категорії кандидатів – майже кожен шостий кандидат категорії хоча б раз замислювався про зміну країни проживання. На четвертому місці серед охочих змінити свій регіон або місто – пошукачі роботи в категорії «виробництво та сільське господарство» (9,3%). П'ятірку наймобільніших кандидатів закривають студенти та молодь – 6,3% кандидатів категорії «початок кар'єри/студенти» зголошуються на переїзд [100].

Аналіз ринку оплати праці Харкова та Харківської області показав, що регіон займає провідне місце в Україні за рівнем оплати праці – як у цілому, так і за професійним спрямуванням, високим рівнем працевлаштування та привабливості для притоку робочої сили із сусідніх областей.

Аналіз середньомісячної заробітної плати по регіонах відображає, що в Харкові та Харківській області темп рівня оплати праці постійно збільшується. Харківська область є привабливою для спеціалістів різного рівня та статусу.

Реальна заробітна плата по регіону за останні 10 років має нерівномірний характер, що пов'язано із економічною ситуацією в країні загалом. Так, у період економічного підйому рівень реальної заробітної плати має тенденцію до збільшення. Після світової кризи 2008 р. показник реальної заробітної плати йде на спад, така ж ситуація фіксується й у 2014 р., після анексії АР Крим і початку АТО.

Номінальна заробітна плата у відсотковому відношенні до прожиткового мінімуму з початку 2000 р. загалом постійно зростає, лише в окремих випадках фіксується спад, як, наприклад, у 2009 р.

Середньооблікова кількість штатних працівників за аналізований період кожного року зменшується. Відсоток звільнених працівників більший за відсоток прийнятих на роботу.

Аналіз заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області показав, що найбільш високооплачуваними є сфера інформації та телекомунікації, добувна промисловість і розроблення кар'єрів, державне управління й оборона, а також фінансова та страхова діяльність.

Одним із ключових показників ефективності ринку оплати праці є показник заборгованості з виплат заробітної плати. З 2014 р. сума заборгованості харківських підприємств по заробітній платі постійно зростає, що свідчить про невиконання підприємствами своїх зобов'язань перед співробітниками.

За 2021 р. більше 32% серед підприємств боржників є економічно активними підприємствами, майже 60% – підприємства-банкрути та більше 7% – економічно неактивні підприємства. Загальна сума заборгованості по регіону складає більше 490,6 млн грн.

Загалом, незважаючи на проблематику сьогодення, яка обумовлена високою конкуренцією серед кандидатів на посади, що стимулює зменшення рівня заробітної плати за найбільш актуальними посадами, а також великою кількістю безробітних біженців, основним заробітком яких є випадковий і тимчасовий дохід, Харків і Харківська область є одним із провідних регіонів з рівня оплати праці.

2.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ

На сьогодні найбільш актуальною складовою стратегії управління та основою розвитку підприємства є стимулювання керівного складу персоналу, що спонукає його на досягнення цілей, які стоять перед ним та організацією, є найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва, оптимізації людського потенціалу підприємства та фактором результативності роботи.

На жаль, в Україні, що володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням трудової мотивації персоналу. За сучасних ринкових умов господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, традиційні методи управління персоналом уже не відповідають вимогам сьогодення. Отже, постають питання пошуку та розробки су-

часних інструментів стимулювання топ-менеджерів та створення умов підвищення ефективності трудової діяльності підприємства.

Сьогодні керівний склад персоналу розглядається як основний ресурс компанії, який передусім визначає успіх всієї організації. Водночас проблема стимулювання менеджерів недостатньо розглянута з позицій стратегічного підходу, тоді як практика менеджменту висуває нові умови розвитку підприємств. Управління персоналом і розвиток концепції управління за цілями, як взаємодія та взаємовплив у системі трудової мотивації персоналу, мають суттєве значення як для персоналу, так і для розвитку підприємства.

Питанням оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів підприємств присвячене широке коло наукових публікацій [29; 46; 51; 52; 66], але єдиного підходу не існує, а сама проблема не перестає бути актуальною. Більш того, кризові явища, падіння попиту через карантин і зниження пропозицій на товари через зупинку підприємств і порушення логістики підвищують вимоги до ефективності роботи топ-менеджерів. При цьому специфіка структури вітчизняної економіки, в якій підприємства з державною участю займають істотні частки ринків, обумовлює нагальну потребу впровадження сучасних систем стимулювання та оцінки ефективності роботи керівників вітчизняних державних підприємств.

Щоб підкреслити важливість проблеми і значущість діяльності топ-менеджерів на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, можна скористатися, наприклад, даними, опублікованими «Економічною правдою» щодо заробітних плат топ-менеджерів вітчизняних державних підприємств [42]. Результати були оприлюднені на основі даних, отриманих від підприємств, декларацій топ-менеджерів, сайту НАЗК та інших публічних джерел. Так, перелік державних підприємств з найбільшим доходом керівників наведено в *табл. 2.11*.

Наведені в *табл. 2.11* дані свідчать про високий дохід топ-менеджерів. При цьому, державні підприємства нерідко звинувачують у тому, що вони працюють менш ефективно, ніж приватний бізнес, що може вказувати на застосування необґрунтованої системи економічної винагороди для керівників вищої ланки управління.

Таблиця 2.11

Дохід топ-менеджерів вітчизняних державних підприємств за 2018 р.

№ з/п	Назва підприємства	Дохід, млн грн
1	ГК «Нафтогаз України»	47,1
2	АТ «Українська залізниця»	7,3
3	НАЕК «Енергоатом»	7,3
4	НЕК «Укренерго»	6,2
5	ДП «Конструкторське бюро «Південне»	5,5
6	ДП «Одеський морський торговельний порт»	5,3
7	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	4,6
8	«Укрпошта»	4,0
9	Адміністрація морських портів України	3,3
10	ПАТ «Аграрний фонд»	2,1

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [101; 212; 221].

З огляду на наведені дані важливо зазначити, що сучасні зміни структури глобальних і регіональних економічних ринків та впровадження нових технологій підвищують складність управління державними підприємствами, що, своєю чергою, ускладнює роботу керівництва цих суб'єктів господарювання. Щоб бути конкурентоспроможними поряд з приватними підприємствами, вітчизняним державним підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати передові системи управління, які обов'язково включають у себе методики оцінки ефективності роботи топ-менеджерів.

Оцінка ефективності роботи керівництва державних підприємств має бути побудована так, щоб забезпечувати справедливую оплату праці топ-менеджерів, включно з преміями, бонусами та іншими матеріальними винагородами. Якщо приватний бізнес може дозволити собі будь-які виплати керівництву, то державні підприємства мають формувати виплати відповідно до реальних результатів.

Згідно із загальносвітовою практикою оцінка ефективності повинна базуватися на основі формалізованої системи показників, а одна з найбільш досконалих систем – це система управління результатами на основі ключових показників ефективності [16; 55].

Ключові показники ефективності в загальному розумінні – це показники діяльності підрозділу чи підприємства, які допомагають організації в досягненні стратегічних, тактичних та операційних цілей [55]. Відмітимо, що ключові показники ефективності – це обмежений набір параметрів, які відображають всю найбільш важливу інформацію щодо управління підприємством і застосовуються для відстеження та діагностики результатів діяльності суб'єкта господарювання і подальшого прийняття на їх основі управлінських рішень [55]. Чисельні значення ключових показників ефективності відображають результативність підприємства в найбільш важливому для нього напрямі діяльності.

Сьогодні у вітчизняному законодавстві не існує єдиної інструкції чи методичних рекомендацій щодо використання ключових показників ефективності для топ-менеджерів підприємств. Розмитість формулювань у законодавчій базі сприяє тому, що підприємства можуть приймати рішення про виплату винагород топ-менеджерам без чітких обґрунтувань та без чіткої прив'язки до досягнутих ключових показників ефективності.

Узагальнюючи, слід зробити висновок про те, що існує гостра потреба у складанні чітких вимог щодо надання матеріальної винагороди топ-менеджерам – задля запобігання необґрунтовано великих обсягів грошових виплат керівному складу підприємств. Держані підприємства є стратегічно важливою ланкою вітчизняної інфраструктури, а невдала система оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів, своєю чергою, може призвести до несвоєчасного виконання державних замовлень на розробку, виробництво та поставку товарів і послуг.

Незважаючи на складнощі, які можуть виникнути при впровадженні системи оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів як державних, так і приватних підприємств, у разі вибору обґрунтованих та об'єктивних показників та їх послідовного застосуван-

ня досягаються значні результати, підвищується ефективність, а виплати стимулюючих бонусів стають більш справедливими та зрозумілими.

Трудова діяльність людей не є абсолютно довільною та безладною. Суспільство виробляє певні засоби та механізми, що приводять в порядок і регулюють людську діяльність, формують трудову мотивацію та соціальну взаємодію в процесі праці.

Розглянемо методи спостереження, експерименту й опитування як найбільш поширені методи дослідження мотивації.

Спостереження – навмисне, систематичне, цілеспрямоване сприйняття об'єктивної реальності.

Щоб спостереження мало науковий характер, необхідно, щоб воно:

- ✦ було цілеспрямованим, а не випадковим;
- ✦ здійснювалося планомірно та систематично;
- ✦ було забезпечено досить широкою інформацією щодо досліджуваного явища (володіло якомога більшою кількістю фактів);
- ✦ щоб результати спостереження точно фіксувалися.

Експеримент – це дослідницька стратегія, при якій здійснюється цілеспрямоване відстеження якогось процесу або явища, регламентованого змінами їх окремих характеристик і умов розвитку. Експеримент, поряд зі спостереженням, – один із основних методів наукового пізнання загалом і психологічного дослідження зокрема. З його допомогою виробляється перевірка гіпотези дослідження, тому з часів Ф. Бекона експериментальне підтвердження служить основним способом забезпечення наукової строгості якогось теоретичного положення.

Опитування в основному використовується в таких випадках:

- ✦ якщо досліджувана проблема недостатньо забезпечена документальними джерелами інформації;
- ✦ якщо предмет дослідження або окремі його характеристики недоступні для безперервного спостереження (трудова мотивація, компетенція, культура – це нематеріальні непостійні категорії, які треба досліджувати в часі);

- ✦ якщо предметом вивчення є елементи громадської або індивідуальної свідомості: потреба, інтереси, мотивації, настрій, цінності, переконання людей тощо;
- ✦ як контрольний (додатковий) метод для розширення можливостей опису й аналізу досліджуваних характеристик і для перегляду даних, отриманих іншими методами (наприклад, при застосуванні методик соціоніки).

З метою визначення стану управління продуктивністю праці, виявлення резервів її зростання та порівняння оцінки існуючої системи економічного стимулювання потрібно здійснити аналіз проведеного нами анкетування менеджерів стратегічного рівня управління [220].

Опитування проводилося анонімно, результати надаються в узагальненому вигляді. Приклад анкети наведено в *Додатку А*. Результати проведеного анкетування топ-менеджерів щодо економічного стимулювання наведено в *табл. 2.12*.

Анкета менеджерів стратегічного рівня управління щодо економічного стимулювання на підприємстві нараховує 8 питань. В опитуванні взяло участь 50 респондентів, а саме, менеджери стратегічного рівня управління вітчизняних підприємств, у тому числі топ-менеджери: ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ», ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод», ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод», ПАТ «Харківський тракторний завод», ПАТ «Харківський електроапаратний завод», ПАТ «Завод Промзв'язок» і ВАТ «Мереф'янський механічний завод», на базі яких проводилися подальші дослідження комплексного інтегрального показника.

Для більш детального аналізу окремо розглянуто та надане тлумачення кожному питанню [223]. Результати опитування респондентів щодо терміну їх роботи на посаді топ-менеджера наведено на *рис. 2.25*.

Респонденти обирали варіанти відповідей від 1 до 5, де 1 бал – працює на посаді топ-менеджера менше року, 2 бали – працює на посаді топ-менеджера більше року, 3 бали – обіймає посаду менеджера вищої ланки більше 3 років, 4 бали – респондент працює

Таблиця 2.12

Результати анкетування щодо економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	Кількість респондентів, які дали відповідь на питання				
			5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Як давно Ви працюєте на посаді топ-менеджера?	5 балів – більше 10 років	7	0	0	0	0
		4 бали – більше 5 років	0	9	0	0	0
		3 бали – більше 3 років	0	0	13	0	0
		2 бали – більше 1 року	0	0	0	11	0
		1 бал – менше 1 року	0	0	0	0	10
2	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, як впливає рівень оплати праці на підвищення Вашої мотивації	де 1 – не має впливу, 5 – має сильний вплив	16	19	11	3	1
3	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені Ви системою економічного стимулювання, яку маєте	де 1 – не задовольняє, 5 – повністю задовольняє	8	6	13	22	1
4	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці	де 1 – не задоволений, 5 – цілком задоволений	8	22	13	6	1

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для Вас (де 1 – неефективний, 5 – найбільш ефективний)	а) Постійна частина грошової винагороди б) Змінна частина грошової винагороди с) Соціальний пакет	11 25 5	16 14 8	15 8 16	3 1 14	5 2 7
6	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, які види матеріальних винагород, які Ви отримуєте, найбільш впливають на Вас (де 1 – не впливає, 5 – має високий вплив)	а) Премії б) Доплати і надбавки різного роду с) Участь у прибутках д) Участь у доходах	8 16 9 10	13 14 12 6	9 11 14 13	13 7 10 18	7 2 5 3
7	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, які фактори більше впливають на отримання Вашої грошової винагороди (де 1 – не впливає, 5 – має сильний вплив)	а) Виконання річного плану б) Виконання в строки роботи та її складність, напруженість і висока якість с) Підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих постійних результатів праці	14 16 2	11 12 3	7 15 18	12 4 17	6 3 10

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
		d) Виконання додаткових функцій, роботи	15	15	10	5	5
		e) Робота в понаднормовий час	3	6	3	12	26
		a) Слабкий взаємозв'язок цілей і комунікацій	13	9	13	11	4
		b) Нерозуміння принципів преміювання	9	14	13	7	7
		c) Недосяжність поставлених цілей	18	8	9	9	6
		d) Конфлікт (суперечливість) цілей	7	8	12	17	6
8	Визначте за шкалою від 1 до 5 балів основні проблеми прямильної системи на Вашому підприємстві (де 1 – проблема відсутня, 5 – найвагоміша проблема)						

Джерело: узагальнено за [223].

на посаді більше 5 років та 5 балів – респондент обіймає посаду менеджера стратегічного рівня управління більше 10 років.

Як давно Ви працюєте на посаді топ-менеджера?

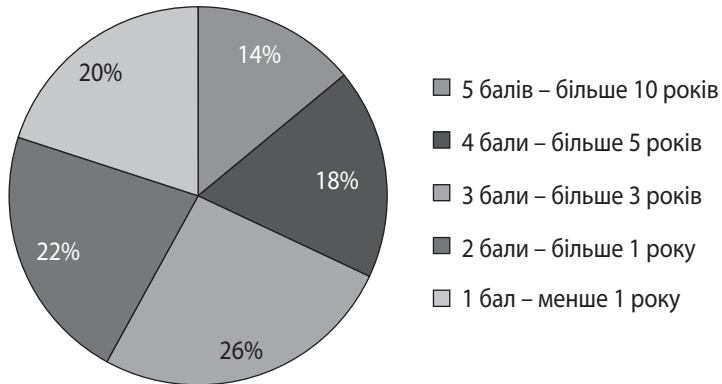


Рис. 2.25. Результати опитування респондентів щодо терміну їх роботи на посаді топ-менеджера

За результатами опитування, наведених на рис. 2.25, 26% (13) респондентів обіймає посаду топ-менеджера більше 3 років, 22% (11) – більше року, 20% (10) – менше року, 18% (9) – більше 5 років та 14% відсотків респондентів, які працюють на посаді топ-менеджера більше 10 (7) років.

На рис. 2.26 наведено результати оцінки респондентів впливу рівня оплати праці на підвищення їх мотивації. Респонденти оцінювали вплив балами від 1 до 5, де 1 – немає впливу, 5 – має сильний вплив. Отримані результати опитування свідчать, що 38%, тобто 19 респондентів з 50, оцінили рівень впливу на 4, 35% (16 респондентів) – відзначили оцінкою 5, тобто рівень оплати праці має сильний вплив на підвищення їх мотивації, 22% (11) – надали оцінку 3 як середній рівень впливу, 6% (3) – з оцінкою 2 та 2% (1) з оцінкою 1 бал.

**Як впливає рівень оплати праці на підвищення
Вашої мотивації?**

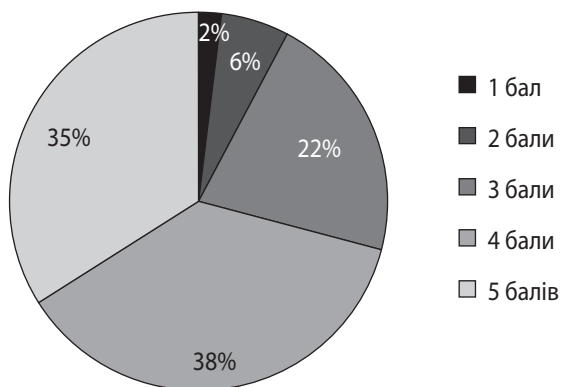


Рис. 2.26. Результати опитування респондентів щодо впливу рівня оплати праці на підвищення їх мотивації

У третьому питанні респонденти оцінювали за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені топ-менеджери системою економічного стимулювання, яку мають. Результати опитування наведено на *рис. 2.27*.

Респонденти оцінювали балами від 1 до 5, де 1 – не задоволені, 5 – повністю задоволені. Отже, 36% (18) не задоволені системою економічного стимулювання, за якою зараз працюють, 22% (11) – оцінили на 2 бали, 14% (7) – на 3 бали, 12% (6) – на 4 бали та 16% (8) – на 5 балів. Тобто більше 50% опитаних респондентів не задоволені системою економічного стимулювання, яку мають. Це підтверджує необхідність дослідження та вдосконалення ефективності існуючої системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств.

Результати опитування респондентів на 4-те запитання щодо задоволення рівнем оплати праці топ-менеджерів наведено на *рис. 2.28*. Респонденти надавали оцінку від 1 до 5, де 1 – не задоволений, 5 – цілком задоволений рівнем оплати праці.

Чи задоволені Ви системою економічного стимулювання, яку маєте?

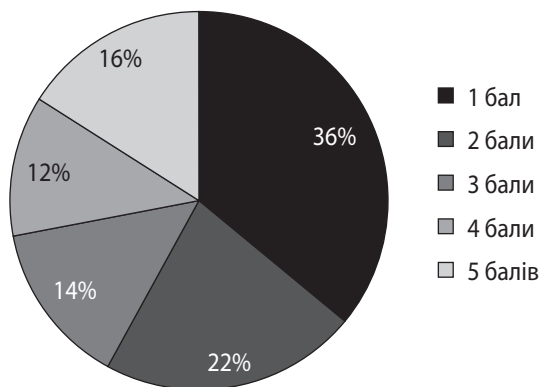


Рис. 2.27. Результати опитування респондентів щодо задоволення системою економічного стимулювання, яку вони мають

Чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці?

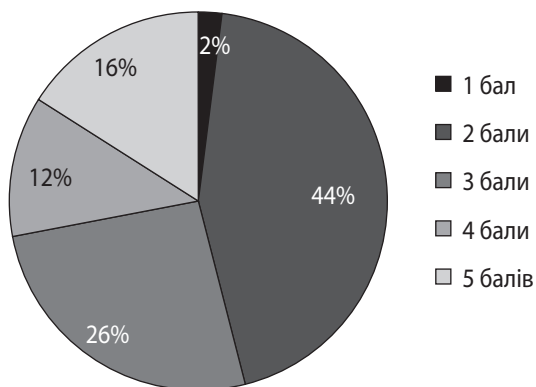


Рис. 2.28. Результати опитування респондентів щодо задоволення рівнем оплати праці топ-менеджерів

Результати рис. 2.28 свідчать, що 44% (22) респондентів відмітили задоволеність свого рівня оплати праці на 2 бали, що свідчить про низький рівень задоволеності, 26% (13) – на 3 бали, 16% (8) – на 5 балів, 12% (6) – на 4 бали та 2% (1) – на 1 бал.

П'яте питання полягало у виборі серед наведених варіантів найбільш ефективного економічного стимулюючого фактора праці. Результати опитування наведені на *рис. 2.29 – рис. 2.31*.

Результати опитування на п'яте питання свідчать, що респонденти максимально оцінили змінну частину грошової винагороди як найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для них (50%), далі йде постійна частина грошової винагороди (30%) і соціальний пакет (10%).

У питанні № 6 було необхідно оцінити за шкалою від 1 до 5 балів, які види матеріальних винагород, що отримує топ-менеджер, найбільш впливають на його мотивацію, де 1 – не впливає, а 5 – має високий вплив. Результати опитування наведено на *рис. 2.32 – рис. 2.35*.

Аналіз відповідей респондентів показав, що найбільший вплив на мотивацію топ-менеджера мають, передусім, доплати і надбавки, участь у доходах, а також участь у прибутках і премії. Отримані результати дозволять власникам підприємств обирати найбільш ефективні методи економічного стимулювання для топ-менеджерів, що в майбутньому дозволить збільшити ефективність діяльності підприємства загалом та отримати позитивну тенденцію щодо його прибутків.

Сьоме питання полягало в оцінці факторів впливу отримання грошової нагороди. Результати опитування на це питання наведено на *рис. 2.36 – рис. 2.40*.

Таким чином, згідно з опитуванням, найбільший вплив на отримання грошової винагороди топ-менеджерів має виконана в строки робота, її складність, напруженість і висока якість. Саме цей варіант є тим фактором, що дозволяє власникам бізнесу оцінити роботу топ-менеджера по показниках ефективності діяльності підприємства. Виконання додаткових функцій, річного плану, робота в понаднормовий час і підвищення кваліфікації отримали

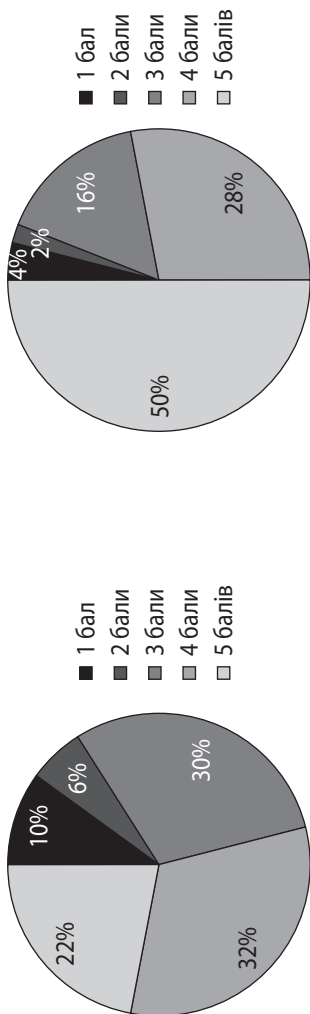


Рис. 2.29. Результати відповіді респондентів на питання № 5 варіант а) Постійна частина грошової винагороди

Рис. 2.30. Результати відповіді респондентів на питання № 5 варіант б) Змінна частина грошової винагороди

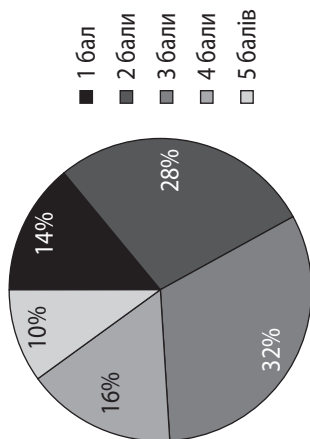


Рис. 2.31. Результати відповіді респондентів на питання № 5 варіант с) Соціальний пакет

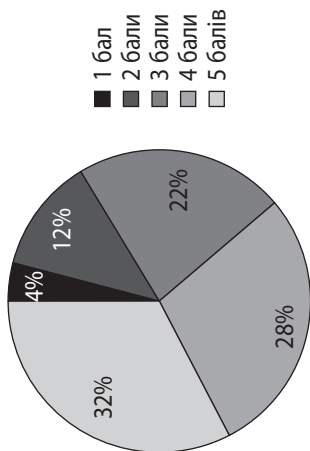


Рис. 2.33. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант б) Доплати і надбавки різного роду

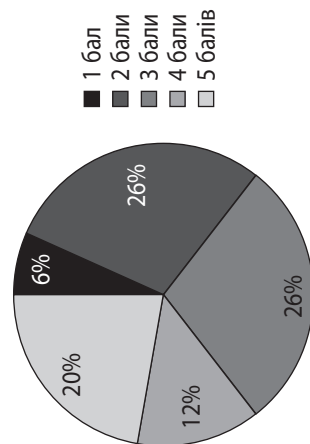


Рис. 2.35. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант д) Участь у доходах

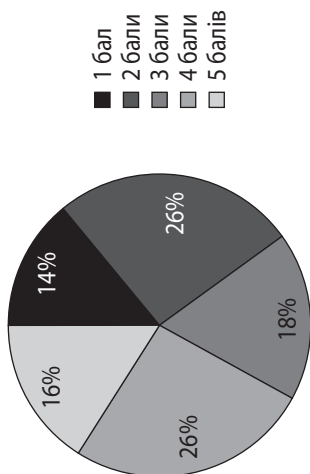


Рис. 2.32. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант а) Премії

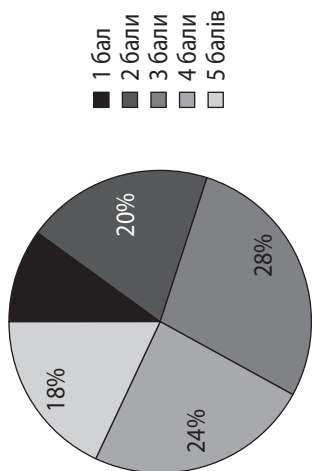


Рис. 2.34. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант с) Участь у прибутках

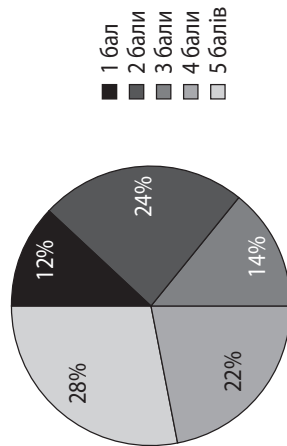


Рис. 2.36. Результати відповіді респондентів на питання № 7 варіант а) Виконання річного плану

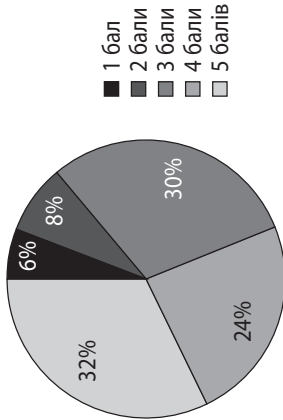


Рис. 2.37. Результати відповіді респондентів на питання № 7 варіант б) Виконання в строки роботи, та її складність, напруженість і висока якість

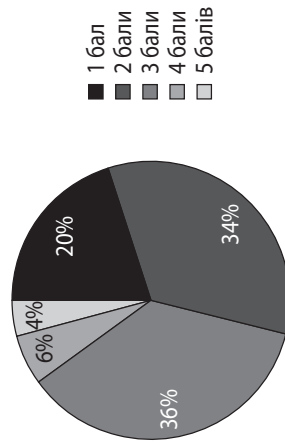


Рис. 2.38. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант с) Підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих постійних результатів праці

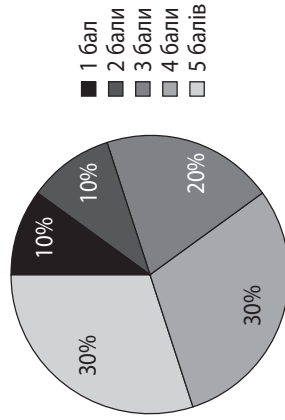


Рис. 2.39. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант д) Виконання додаткових функцій, роботи

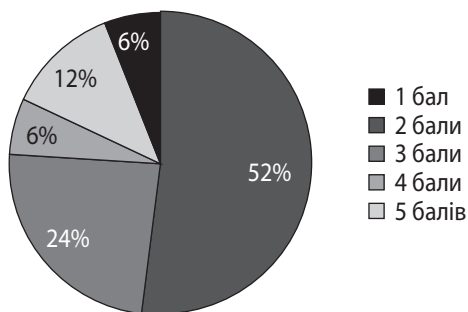


Рис. 2.40. Результати відповіді респондентів на питання № 7 варіант е) Робота в понаднормовий час

меншу оцінку згідно з опитуванням, проте також мають значний вплив на стимулювання топ-менеджерів.

Результати опитування на восьме питання наведено на *рис. 2.41 – рис. 2.44*.

Останнє питання анкети дозволило визначити основні проблеми преміальної системи підприємств, на яких працюють топ-менеджери. Респондентам було надано чотири варіанти, кожен з яких оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1 – проблема відсутня, 5 – найвагоміша проблема.

Так, найвагомішими проблемами, на думку топ-менеджерів, є проблеми недосяжності поставлених цілей і слабкий взаємозв'язок цілей комунікації. Отримані результати дозволять власникам підприємства коригувати поставлені цілі та розробити структуру взаємозв'язку комунікацій підприємства та його цілей. Це, своєю чергою, підвищить результативність як діяльності топ-менеджерів, так і підприємства загалом.

Отже, проведене анкетування дозволяє зробити висновок, що різноманітні економічні стимули мають безпосередній вплив на підвищення рівня мотивації менеджерів стратегічного рівня управління. Очевидно, що одним із основних мотиваційних аспектів ефективної трудової діяльності менеджерів стратегічного рівня управління є різноманітні грошові стимули.

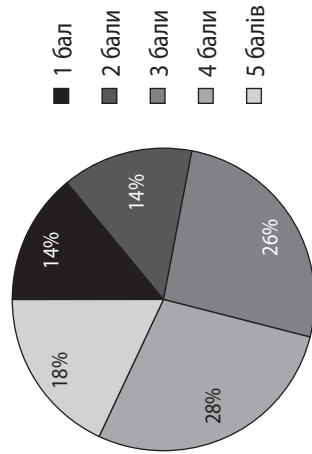


Рис. 2.42. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант b) Нерозуміння принципів преміювання

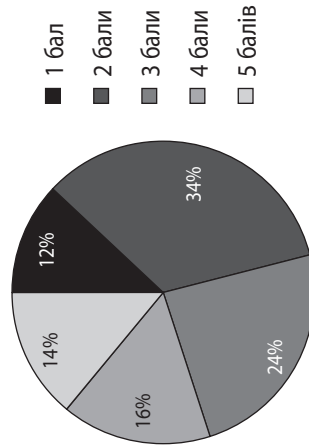


Рис. 2.44. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант d) Конфлікт (суперечливість) цілей

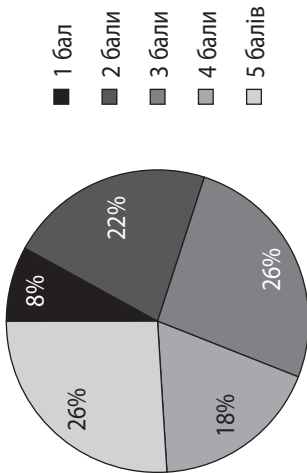


Рис. 2.41. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант a) Слабкий взаємозв'язок цілей і комунікацій

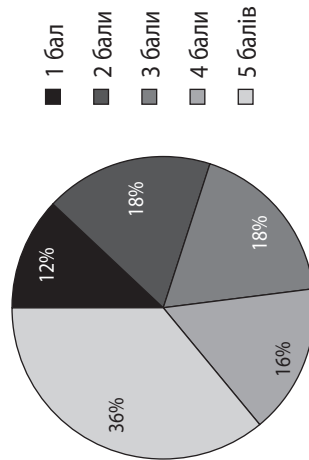


Рис. 2.43. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант c) Недосяжність поставлених цілей

Так, основним економічним стимулюючим фактором, на думку більшості опитаних топ-менеджерів, є змінна частина винагороди. Найпоширенішою змінною частиною винагороди є доплати та надбавки, участь у доходах, а також участь у прибутках і премії. Найбільше впливають на отримання економічної винагороди виконання в строки роботи, її складність, напруженість і висока якість, виконання додаткових функцій роботи, виконання річного плану, підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високі постійні результати праці, а також робота в понаднормовий час. Незважаючи на те, що частина респондентів відмічає відсутність проблем існуючих систем економічного стимулювання, які задіяні на їх підприємствах, все ж таки переважна більшість опитаних топ-менеджерів робить наголос на слабкому взаємозв'язку цілей і комунікацій, недосяжності поставлених цілей та їх суперечливості, а також на нерозумінні принципів преміювання [220].

В Україні близько 60% працівників дотримуються думки, що основний стимул до праці – це отримання необхідних коштів для існування. І тільки близько 20% на перше місце ставлять задоволення від роботи, від її соціальної значущості незалежно від розміру оплати. Відповідно, при створенні системи стимулювання на підприємстві в основу її створення повинні бути покладені трудові мотивації. У сьогоденній українській ситуації це – матеріальний фактор як засіб для існування. Крім цього, важливо знати, як розподіляються трудові мотивації за окремими групами працівників. Саме виходячи з цього необхідно встановлювати різні системи оплати праці та стимулювання її ефективності та якості загалом за групами працівників. Керівники підприємств більшого значення надають важливості виконуваних робіт, отриманню задоволення від трудової діяльності (близько 40%) і менша частина (близько 35%) – матеріальному фактору.

Решта робітників на перше місце ставлять мотивацію отримання коштів для існування. Причому зі зниженням статусу працівників знижуються практично до нуля їх вимоги до роботи як до джерела задоволення й усвідомлення значущості своєї діяльності.

Наприклад, серед керівників структурних підрозділів підприємств близько 45% на перше місце ставлять матеріальні вигоди і близько 30% – задоволення від праці; серед кваліфікованих робітників у місті відповідно 70% і 10%, на селі – 65% і 15%; серед некваліфікованих робітників у місті відповідно 60% та 5%, на селі – 65% і 5%.

Подібного роду відмінності в типах трудових мотивів легко зрозуміти: керівники підприємств, керівники середньої ланки, як правило, добре матеріально забезпечені, у них не буває затримок у заробітній платі, вони не думають, як прогородувати себе і сім'ю. Цим і пояснюються їхні потреби в задоволенні від праці. Тоді як у службовців і робітників проблеми іншого рівня – вони розглядають заробітну плату і, відповідно, роботу тільки як джерело засобів для існування.

Як показує досвід, на українських підприємствах у даний час основними проблемами в механізмі стимулювання та мотивації найманих працівників є:

- ✦ недостатня гнучкість механізму формування оплати праці, його неспроможність реагувати на зміни в ефективності та якості праці окремого працівника;
- ✦ відсутність взагалі будь-якої оцінки або необ'єктивна оцінка керівниками індивідуальних трудових показників найманих працівників;
- ✦ відсутність справедливої оплати праці керівників, фахівців і службовців;
- ✦ наявність необґрунтованих співвідношень в оплаті праці різних категорій співробітників;
- ✦ негативне ставлення персоналу до розміру оплати їх праці та до існуючої системи стимулювання та мотивації.

Усі ці дані говорять про те, що при стимулюванні працівників стратегічного рівня управління потрібен індивідуальний підхід як до працівників різного соціального та посадового статусу, так і до окремих працівників у межах різних груп.

Проведене анкетування дозволяє зробити висновок, що в сучасній системі економічного стимулювання існують певні проблеми, які негативно впливають на ефективну діяльність менеджерів

стратегічного рівня управління. Неякісна система економічного стимулювання топ-менеджерів призводить до втрати зацікавленості в якості виконання своєї роботи, що, своєю чергою, негативно впливає на ефективну діяльність підприємства загалом. Згідно з результатами анкетування основними пропозиціями щодо посилення економічного стимулювання топ-менеджерів є такі:

- ✦ акцентування уваги передусім на змінній частині грошової винагороди менеджерів вищої ланки, оскільки вона є домінуючою серед основних економічних винагород;
- ✦ розроблення зрозумілої та прозорої преміальної системи для вирішення основних проблем економічного стимулювання топ-менеджерів, таких як слабкий взаємозв'язок цілей і комунікацій та відсутність чіткого розуміння принципів преміювання.

Таким чином, у *другому розділі* монографії здійснено аналіз стану ринку оплати праці України та його структурних зрушень, проаналізовано ринок оплати праці в Харкові та Харківській області, а також досліджено формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств.

Аналіз ринку оплати праці України дозволив зробити висновок, що на даний час спостерігається погіршення економічної ситуації, зменшення доходів та видатків державного бюджету, загострення фінансової кризи, а також соціальна нерівність, дискредитація права. Сучасний стан ринку оплати праці характеризується негативними тенденціями: скорочується чисельність зайнятих осіб, йде процес закриття підприємств, що провокує прогрес міграції найбільш активної частини населення. Для України в сучасних умовах розвитку характерними є такі тенденції: високий рівень смертності працездатного населення, особливо чоловіків; низький рівень якості соціальних послуг; невисокий рівень достатку населення.

За рівнем заробітної плати в Україні на першому місці сфера ІТ і телеком. Середній рівень заробітної плати в цій галузі – близько 59 тис. грн. На другому місці опинився топ-менеджмент із середньою зарплатою 47,5 тис. грн, незалежно від сфери діяльності.

Проведено аналіз впливу війни на ринок праці та ринок оплати праці України. На прикладі підприємств, що адаптувалися до роботи в умовах війни, наведено основні принципи організації роботи працівників під час війни та можливі трансформації суб'єкта господарювання для збереження активної діяльності.

Аналіз ринку оплати праці Харкова та Харківської області показав, що регіон займає провідне місце в Україні за рівнем оплати праці – як загалом, так і за професійним спрямуванням, високим рівнем працевлаштування та привабливості для притоку робочої сили із сусідніх областей. Аналіз середньомісячної заробітної плати по регіонах показує, що в Харкові та Харківській області темп рівня оплати праці постійно збільшується. Харківська область є привабливою для спеціалістів різного рівня та статусу.

Реальна заробітна плата по регіону за останні 10 років має нерівномірний характер, що пов'язано з економічною ситуацією в країні загалом. Так, у період економічного підйому рівень реальної заробітної плати має тенденцію до збільшення. Після світової кризи 2008 р. показник реальної заробітної плати йде на спад, така ж ситуація фіксується і у 2014 р., після анексії АР Крим і початку АТО.

Номінальна заробітна плата у відсотковому відношенні до прожиткового мінімуму з початку 2000 р. загалом постійно зростає, лише в окремих випадках фіксується спад, як у 2009 р.

Аналіз заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області показав, що найбільш високооплачуваними є сфера інформації та телекомунікації, добувна промисловість і розроблення кар'єрів, державне управління й оборона, а також фінансова та страхова діяльність.

Одним із ключових показників ефективності ринку оплати праці є показник заборгованості з виплат заробітної плати. З 2014 р. сума заборгованості харківських підприємств по заробітній платі постійно зростає, що свідчить про невиконання підприємствами своїх зобов'язань перед співробітниками. За 2021 р. більше 32% серед підприємств-боржників є економічно активними підприємствами, майже 60% – підприємства-банкрути та більше 7% – економічно неактивні підприємства. Загальна сума заборгованості по регіону складає більше 490,6 млн грн.

Загалом, незважаючи на проблематику сьогодення, яка обумовлена високою конкуренцією серед кандидатів на посади, що стимулює зменшення рівня заробітної плати за найбільш актуальними посадами, а також великою кількістю безробітних біженців, основним заробітком яких є випадковий і тимчасовий дохід, Харків та Харківська область є одним із провідних регіонів з рівня оплати праці.

Проведене в дослідженні анкетування дозволяє зробити висновок, що в сучасній системі економічного стимулювання існують певні проблеми, які негативно впливають на ефективну діяльність менеджерів стратегічного рівня управління. Неякісна система економічного стимулювання топ-менеджерів призводить до втрати зацікавленості в якості виконання своєї роботи, що, своєю чергою, негативно впливає на ефективну діяльність підприємства в загалом.

Таким чином, згідно з результатами анкетування, основними пропозиціями щодо посилення економічного стимулювання топ-менеджерів є такі:

- ✦ акцентування уваги передусім на змінній частині грошової винагороди менеджерів вищої ланки, оскільки вона є домінуючою серед основних економічних винагород;
- ✦ розроблення зрозумілої та прозорої преміальної системи для вирішення основних проблем економічного стимулювання топ-менеджерів, таких як слабкий взаємозв'язок цілей і комунікацій та відсутність чіткого розуміння принципів преміювання.

Загалом можна зробити висновок, що існує потреба в подальшому дослідженні питання економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами.

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ НА ОСНОВІ ОБ'ЄКТИВНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ

Економічне стимулювання топ-менеджерів має ґрунтуватися на результативності діяльності підприємства, і цей взаємозв'язок визнається як економістами-вченими, так і практиками. О. О. Трут вважає, що «дієві системи вимірювання результативності організації дозволяють менеджерам успішно вирішити такі ключові питання менеджменту:

1. Як перетворити стратегію в дію?
2. Як допомогти менеджерам оптимально використовувати наявні в їх розпорядженні ресурси?
3. Як мотивувати персонал?» [142, с. 166].

І далі О. О. Трут зазначає, що «у деяких організаціях виплати зарплати або бонусів – головна мета управління результатив-

ністю, оскільки вони підсумовують результат або внесок співробітника, підкріплюючи політику компанії відповідними даними» [142, с. 233].

Тобто управління результативністю діяльності підприємства потребує врахування факторів стимулювання.

Наукова праця [48] була присвячена теорії орієнтації на працю, головним орієнтиром якої є цілі працівників у процесі виконання своєї роботи – нематеріальні, на кшталт внутрішнього задоволення, та матеріальні у вигляді засобів підвищення фінансової винагороди.

У роботах [31–35; 48–50; 108] також висвітлена проблема місця стимулювання в процесі управління. А. О. Климчук та А. Н. Михайлов [48] довели взаємозв'язок мотивації та стимулювання працівників із урахуванням їх потреб, мотивів та стимулів в ефективному управлінні промисловим підприємством і підвищенні його інноваційної діяльності. Однак більшість науковців розглядає стимулювання лише з точки зору управління персоналом. Проте дана проблематика потребує поглибленого дослідження в напрямі вдосконалення методів стимулювання працівників різних рівнів. У цьому сенсі важливим постає питання стимулювання топ-менеджерів, оскільки чітке управління діяльністю підприємства, заохочення до розроблення компетентних і дієвих рішень стає підґрунтям досягнення бажаних показників результативності діяльності підприємства та його майбутніх перспектив розвитку на ринку.

У дослідженні, проведеному Л. Григор'євою [20], визначається, що «топ-менеджер відповідає за корпоративну стратегію фірми та за відбір партнерів, від прийнятих ним рішень залежить не тільки кінцевий фінансовий результат, а й імідж підприємства». Тим самим наголошується на значущості топ-менеджера та необхідності розроблення адекватних систем стимулювання. Акцент на важливість розроблення засобів мотиваційного механізму саме топ-менеджменту розглядається і в роботі О. Рахманова [129].

Автори роботи [62] стверджували, що «стимулювання праці менеджерів має починатися з визначення її філософії», під якою розуміли певні методичні розробки, в яких прописано зв'язок між цілями розвитку бізнесу та способом узгодження стимулів праці.

У дослідженні [132] виділено основні види економічного стимулювання менеджерів, які використовують закордонні підприємства, а саме: опціон на акції та участь у власності. Але, як зазначила Л. Григор'єва [20], в Україні такі види не забезпечені умовами розвитку фондового ринку та не стимулюють досягати визначених цілей. Досліджуючи проблему стимулювання топ-менеджерів, було виокремлено три основні підходи до формування системи стимулювання менеджменту компанії, зміст яких наведено в *табл. 3.1*.

Таблиця 3.1

Підходи до формування системи стимулювання менеджментів

Орієнтир	Зміст виду стимулювання	Термін реалізації виду стимулювання
Кваліфікація, посада й обов'язки топ-менеджера	Фіксований оклад, додаткове стимулювання здійснюється шляхом різного виду привілеїв	Безстроковий (щомісячно)
Досягнення мети та результатів за показниками, на які менеджер може впливати особисто	Встановлення певного рівня грошової винагороди	Короткостроковий (щоквартально)
Вартість бізнесу	Застосування опціонних програм, які пропонують заохочення шляхом надання права купівлі акцій компанії на певних умовах	Довгостроковий (один раз у 1–3 роки)

Джерело: складено на підставі опрацювання та систематизації [40; 41; 78; 115].

Серед різних видів стимулювання механізм дії економічного стимулювання вважають найбільш поширеним, оскільки в такому разі можна чітко підпорядкувати результати діяльності підприємства розміру винагороди. Таку ж думку розділяли В. Гамільтон [190] та Г. Емерсон [32], які звертали увагу саме на матеріальні стимули. Л. Григор'єва [20] також стверджувала, що «у мотиваційно-

вартісному вираженні цінність топ-менеджера вимірюється виплаченим грошовим заохоченням». Г. М. Гребенюк зазначала, що «у цілому в Україні найбільш дієвими й такими, що мають прямий мотиваційний вплив, є економічні заохочення та винагороди» [19, с. 187].

Погоджуючись з такою думкою, пропонуємо розглядати економічне стимулювання топ-менеджменту як фактор успішності та результативності діяльності підприємства. Згідно з дослідженням [140], «відповідно до класифікації, яка прийнята World and work (Американською асоціацією фахівців з оплати праці), система матеріальної мотивації включає: постійну заробітну плату, змінну частину або бонуси, а також соціальний пакет» [86, с. 142]. Тобто класична схема економічного стимулювання топ-менеджерів складається з фіксованої частини (зарплати), додаткових доплат (опціони на акції) та премій і додаткових пільг (квартальні та річні премії, страхування автомобіля, життя та ін.). Авторами роботи [15] визначено, що «найбільш привабливими формами стимулювання для керівників є підвищення заробітної плати (18,85%), виплата премій та бонусів (18,2%), кар'єрне зростання (16,9%)» [15, с. 295].

Враховуючи це та узагальнюючи існуючі підходи до формування системи матеріального стимулювання топ-менеджерів [15; 48; 86; 129], можна виокремити два основні показники цієї системи: питома вага заробітної плати (основної та додаткової) топ-менеджерів у загальному фонді оплати праці (ФОП) (y_1) та питома вага премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП (y_2).

О. П. Дарій та А. М. Турило [25], спираючись на провідні теорії мотивації у світовій науці, стверджували, що мотивація «буде відігравати свою сутнісну роль в найбільшій мірі, якщо буде вибудовано в системі менеджменту зв'язок між механізмом матеріального стимулювання і результатами діяльності підприємства» [25, с. 13]. Такий погляд обумовлює необхідність оцінювання взаємозв'язку між факторами результативності діяльності підприємства та факторами матеріального стимулювання топ-менеджерів.

Щодо результативності діяльності підприємств, то спочатку слід відмітити, що сучасний стан розвитку вітчизняної економіки

свідчить про суттєве відставання України від багатьох країн світу. Незважаючи на те, що протягом 2012–2021 рр. спостерігалася позитивна динаміка позиції України, перед урядом країни постає завдання щодо розроблення заходів у напрямі створення умов входу України у топ-30 рейтингу в найближчі роки. Виконання такого завдання на макрорівні значною мірою залежить від конструктивних і виважених управлінських дій на мікрорівні – рівні окремого підприємства. І тому підвищення результативності діяльності кожного підприємства стає рушійною силою у процесі забезпечення результативності економіки загалом.

Проблема результативності діяльності будь-якого підприємства є досить актуальною, оскільки саме завдяки отриманим результатам можна характеризувати успішність і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Наразі сьогодні все ще тривають дискусії стосовно ототожнення термінів «ефективність» і «результативність». Досить часто ці поняття вважають ідентичними. Так, авторами роботи для оцінювання фінансового стану та підвищення кінцевого фінансового результату розглянуто особливості використання концепції управління ефективністю діяльності підприємства (*Performance Management*) як прогресивного підходу до прийняття управлінських рішень, що одночасно об'єднує ці поняття. Інший підхід був у П. Друкера, який розглядав результативність як наслідок виконання певних завдань, а ефективність – як наслідок правильності дій задля виконання цих завдань.

Ретельний огляд теоретичних аспектів різних наукових шкіл до трактування таких понять, як ефективність і результативність, здійснено в роботі М. І. Насонова [95], де стверджується, що «результат статичний – це підсумок від вже завершеної дії, тоді як ефект динамічний і характеризує результат як наслідок від тієї чи іншої дії чи діяльності. Таким чином, якщо будь-який процес розкласти на фрагменти, то за кожним з них буде отримано проміжний наслідок, який можна назвати ефектом. Сума ефектів складає кінцевий підсумок – результат». Погоджуючись з таким трактуванням, пропонується розглядати результативність діяльності підприємства як загальну характеристику системи ефектів, які досягнуто в процесі управління діяльністю підприємства.

Оцінювання результативності діяльності підприємства, передусім, залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення, яке складається з комплексної системи показників результативності діяльності підприємства та адаптивного аналітичного інструментарію. Дослідженню питання формування системи показників результативності діяльності підприємства присвячена велика кількість робіт як вітчизняних так і закордонних науковців. У працях таких вчених, як: І. О. Бланк [8], Ф. Ф. Бутинець [9], М. Д. Білик і Т. О. Білик [7], Л. М. Малярєць [76], О. М., Тищенко, М. О. Кизим та Я. В. Догадайло [140], А. О. Демченко та О. І. Момот [27], П. Г. Перерва та А. В. Кравчук [106], В. М. Мороз [88], розглянуто найважливіші критерії оцінювання результативності діяльності підприємства, а саме: підходи до визначення фінансових, виробничих і управлінських результатів використання праці стосовно реалізації інвестиційних та інноваційних проектів та ін. Кожен критерій результативності, перелік яких може бути розширений, у багатьох наукових дослідженнях характеризується відповідною системою показників, серед яких є такі, що поширені та достатньо розроблені, і такі, що не є поширеними або стосуються специфіки діяльності окремого підприємства та потребують додаткового аналізу з точки зору використання в певних умовах.

Автори [168] виокремили основні принципи побудови показників оцінювання окремих економічних ознак. Враховуючи зміст цих принципів та адаптуючи їх до специфіки даного дослідження, пропонується розвинути підхід до змістовного наповнення основних принципів у контексті побудови показників результативності діяльності підприємства та подальшого визначення взаємозв'язку між показниками економічного стимулювання топ-менеджерів та показниками результативності (*табл. 3.2*).

Виділені принципи побудови показників результативності діяльності підприємства допоможуть обґрунтувати структуру системи показників результативності та методичний підхід до визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Принципи побудови показників результативності діяльності підприємства

Принцип	Зміст
1	2
Принцип розрахунку витрат живої та упредметненої праці	Витрати мають бути враховані в ресурсному (вартість основних засобів та використаних оборотних коштів), витратному (бухгалтерські витрати) та кумулятивному вигляді (сума вартості основних засобів та матеріальних витрат, витрат на оплату праці та прибутку, накопичених за певний період)
Принцип урахування всіх результатів від певних витрат господарської діяльності	Урахування результатів основних сфер діяльності підприємства
Принцип відповідності одне одному витрат і результатів господарської діяльності в часі	Розуміння впливу поточних витрат на майбутні результати
Принцип наявності критеріїв визначення результативності	Визначення основних факторів, які надають можливість встановити рівень досягнення поточних цілей діяльності підприємства
Принцип урахування дії економічних законів	В основу розрахунків показників результативності діяльності підприємства мають бути покладені дія закону економії часу та дія закону підвищення результативності діяльності підприємства
Принцип урахування дії фактора часу	Фактор часу впливає як на витрати, так і на результати діяльності підприємства
Принцип зв'язку показників результативності діяльності підприємства з показниками економічного стимулювання	Взаємозв'язок між показниками дає можливість виявити вплив економічного стимулювання на результативність діяльності підприємства

Закінчення табл. 3.12

1	2
Принцип повернення суми витрат на заходи забезпечення результативності діяльності підприємства	Під дією фактора часу сума витрат збільшується на коефіцієнт компанування, тобто, ставлячи ціль, слід враховувати чинники, які впливають на зміни витрат
Принцип економічної доцільності створення системи показників результативності діяльності підприємства	Витрати, що передбачені задля досягнення цілей кожної сфери діяльності підприємства, мають впливати на економічні результати підприємства загалом

Джерело: складено на підставі опрацювання, систематизації й адаптації до контексту дослідження роботи [59].

У роботі [95] наведено огляд еволюції наукових підходів до оцінювання результативності господарської діяльності й управління промисловими підприємствами та запропоновано комплексний підхід до використання методики оцінювання економічної вартості підприємства на основі матриці «Вартість – Прибутковість» і системи збалансованих показників. У роботах [7–9; 77; 213] автори акцентують увагу на поширених фінансових результатах діяльності підприємства. У статті [168] наведено результати аналізу результативності машинобудівної галузі загалом також на підставі фінансових результатів та обсягів виробництва.

О. Ю. Акименко [2] пропонує формувати інформацію щодо результативності функціонування промислового виробництва в Україні за даними Державної служби статистики й обирає дані, які характеризують результативність використання ресурсів, індикатори фінансових результатів, індикатори інвестиційної діяльності, результати реалізації інноваційної діяльності. Тобто результативність уже розглядається не лише з точки зору фінансових результатів, але й у розрізі результатів інноваційно-інвестиційної діяльності, що на сучасному етапі розвитку економіки є досить важливим. Такий підхід доречно використати і на рівні оцінювання результативності діяльності підприємства.

Автори роботи, розвиваючи підхід, наведений у [142; 143], відзначили, що «показник результативності діяльності підприємства є одиницею виміру фактору успіху та стратегічною метою, досягненням якої оцінюється робота окремих процесів та організації в цілому» та запропонували показники результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. О. М. Тищенко, М. О. Кизим та Я. В. Догадайло [140] для аналізу результативності діяльності підприємства визначили цілий комплекс критеріїв (економічність, якість інновації, становище на ринку, продуктивність, дієвість, якість умов праці), які спрямовані на реалізацію певних цілей. Д. Крисанов і Л. Стешенко [59] також трактували результативність як міру досягнення поставлених цілей і пояснювали відсутність системи показників оцінювання результативності діяльності підприємств «відсутністю чіткої кількісної оцінки мети та якісних параметрів виробничої програми, а також помітним запізненням щодо їх розроблення, оскільки не всі складові можна вписати в прийнятну систему показників та одиниць вимірювання» [59, с. 21] і далі визначали, що результативність діяльності підприємства «повною мірою залежить від філософії його існування та місії діяльності, тобто її довгострокової спрямованості й орієнтації на конкретний тип діяльності» [59, с. 22]. Саме такий підхід було опрацьовано та реалізовано в роботі [75], де висвітлено результативність діяльності підприємства як критерій досягнення економічних, технічних, соціальних та екологічних цілей виробничо-господарської діяльності підприємства. Безумовно, такі цілі тісно пов'язані зі сферами діяльності підприємства: фінансовою, виробничою, інвестиційною, інноваційною та соціальною.

Результати означених сфер діяльності підприємства в багатьох наукових працях висвітлюються з різних точок зору та відрізняються специфікою діяльності підприємства, кількістю показників та періодом їх аналізу. Звичайно, що система показників результатів фінансової діяльності є найбільш розробленою та використовується в більшості робіт науковців. Виробничу діяльність розглядають в аспекті аналізу використання основних фондів та реалізації інвестиційно-інноваційних програм.

За результатами досліджень колективу авторів монографії [75] встановлено достатньо великий перелік показників якості інвестиційної діяльності з рекомендацією обирати «із сукупності наведених та інших показників найбільш підходящі для оцінки своєї інвестиційної діяльності, розглядаючи їх у комплексі й окремо». Тому стосовно результатів інвестиційної діяльності, погоджуючись з думкою провідних вчених, пропонується виокремити показники, що характеризують рівень забезпечення виробництва та просування виробленої продукції.

Щодо соціальної діяльності підприємства, то її результати мають базуватися на показниках трудового потенціалу. Для цього досліджують вікову та соціально-професійну структуру трудових ресурсів, показники рівня умов праці.

Слід окремо зазначити, що важливою характеристикою соціальної діяльності підприємства є рівень управління компетентністю працівників, заснованої на знаннях. У роботі [205] наголошується, що підприємства є господарськими організаціями, які потребують удосконалення знань працівників як основного елемента виробництва, інновацій та управління, оскільки компетентність, що заснована на знаннях, грає важливу роль в економічній діяльності підприємства. Автори [97, с. 115] відзначають, що «у західній практиці потенційні інвестори, банки, бухгалтерські та аудиторські компанії прагнуть до отримання від підприємств крім звітів про їхню діяльність, пов'язаних з вимірюваними активами, також показники, що розкривають стан інтелектуального капіталу».

Тому результати соціальної діяльності з точки зору використання трудових ресурсів доцільно визначати за допомогою показників, що свідчать про рівень освіти працівників, підвищення кваліфікації, освоєння нових професій тощо. Працівники, які мають вищий рівень освіти та прагнуть до підвищення рівня знань, схильні проявляти ініціативу та є більш креативними й ефективними, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Спираючись на ресурсний підхід, показники результативності діяльності підприємства як система повинні характеризувати

всі економічні ресурси підприємства, а тому мають відображати фінансові ресурси, результати використання основних фондів, трудових ресурсів, інвестиційну та інноваційну діяльність.

Узагальнюючи викладене вище, можна запропонувати як критерії результативності діяльності підприємства розглядати результати основних сфер його діяльності: фінансові результати підприємства, результати використання основних фондів, трудових ресурсів, управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємства. У табл. 3.3 наведено огляд існуючих підходів до формування системи показників результативності діяльності підприємства за означеними критеріями.

Беручи до уваги, що поширеним методом обґрунтування доцільності включення показника до системи є аналіз частоти використання окремого показника, на підставі аналізу табл. 3.3 запропоновано визначати результативність діяльності підприємства за такою системою показників [162]:

- ✦ *фінансові результати* – рентабельність сукупного капіталу (x_1), валова рентабельність продажів (x_2), коефіцієнт оборотності капіталу (x_3), коефіцієнт оборотності обігового капіталу (x_4), коефіцієнт оборотності основного капіталу (x_5), коефіцієнт фінансової стійкості (x_6), коефіцієнт фінансового ризику (x_7), коефіцієнт автономії (x_8), показник фінансового левериджу (x_9);
- ✦ *результати використання основних фондів* – коефіцієнт придатності основних фондів (x_{10}), фондовідадача (x_{11}), фондоозброєність (тис. грн/ос.) (x_{12});
- ✦ *результати використання трудових ресурсів* – коефіцієнт використання робочого часу (x_{13}), питома вага працівників у віці до 55 років (x_{14}), питома вага працівників, що закінчили заклади вищої освіти (ЗВО) (x_{15}), питома вага працівників, навчених новим професіям (x_{16}), питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році (x_{17}), питома вага працівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці) (x_{18}), питома

Таблиця 3.3

Огляд підходів до визначення показників результативності діяльності підприємства

Показник	Джерело																			
	[2]	[5-7; 10; 17]	[18; 25]	[26]	[12]	[13]	[8]	[15]	[19]	[23]	[27]	[28]	[29; 33]	[36]	[46]	[47]	[48]	[51]		
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Фінансові результати підприємства																				
Рентабельність сукупного капіталу																				
Валова рентабельність продажів																				
Коефіцієнт оборотності капіталу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коефіцієнт оборотності обігового капіталу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коефіцієнт оборотності основного капіталу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коефіцієнт фінансової стійкості	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коефіцієнт фінансового ризику	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коефіцієнт автономії	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Показник фінансового левериджу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Абсолютна додана вартість	+																			
Прибуток	+																			

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу						+											
Коефіцієнт фінансування			+														
Результати використання основних фондів (ОФ)																	
Коефіцієнт придатності основних фондів			+			+			+		+		+				+
Фондовіддача			+			+	+				+			+			+
Фондоозброєність (тис. грн/ос.)			+			+	+				+		+				+
Фондомісткість						+											
Результати використання трудових ресурсів																	
Коефіцієнт використання робочого часу		+				+					+		+		+		+
Питома вага працівників у віці до 55 років														+			+
Питома вага працівників, що закінчили ЗВО												+	+	+			
Питома вага працівників, навчених новим професіям												+	+	+			+
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році												+	+	+			+

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Питома вага працівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці)												+	+	+	+		+
Питома вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво продукції			+		+							+	+	+	+		+
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн/ос.			+		+	+	+		+		+	+	+	+	+		+
Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП			+		+		+				+	+	+	+	+		+
Чисельність працюючих			+			+											
Результати управління інвестиційною діяльністю підприємства																	
Питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі		+			+				+	+	+	+	+	+	+		+
Питома вага інвестицій у рекламу					+						+		+				+
Питома вага інвестицій на обчислювальну техніку та програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи					+						+		+				+

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості активів		+			+				+		+	+	+				+
Результати управління інноваційною діяльністю																	
Питома вага витрат на дослідження та розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації	+		+	+	+					+	+	+	+		+		+
Питома вага витрат на машини, устаткування та програмне забезпечення, пов'язане із упровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації			+	+	+					+	+	+	+				+
Питома вага відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції					+				+	+	+	+	+				+
Питома вага відвантаженої продукції, яка піддалася істотним технологічним змінам, або нової продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції					+				+	+	+	+	+				+

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Питома вага нової продукції, поставленої на експорт у загальному обсязі нової продукції				+	+			+		+			+				+
	Обсяг випуску продукції	+															

- вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво продукції (x_{19}), середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн/ос. (x_{20}), питома вага додаткової заробітної плати у ФОП (x_{21});
- ✦ *результати управління інвестиційною діяльністю* – питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі (x_{22}), питома вага інвестицій у рекламу (x_{23}), питома вага інвестицій на обчислювальну техніку та програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи (x_{24}), питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості активів (x_{25});
 - ✦ *результати управління інноваційною діяльністю* – питома вага витрат на дослідження та розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації (x_{26}), питома вага витрат на машини, устаткування та програмне забезпечення, пов'язане із упровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації (x_{27}), питома вага відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції (x_{28}), питома вага відвантаженої продукції, яка піддалася істотним технологічним змінам, або нової продукції в загальному обсязі відвантаженої

продукції (x_{29}), питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції (x_{30}).

Визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства за побудованою системою показників дозволить не лише виявити та нейтралізувати негативні фактори результативності, але й посилити дію факторів, що є сприятливими в напрямі підвищення рівня результативності.

Визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства пропонується розглядати як управлінсько-аналітичний процес, структура якого складається із суб'єктів, об'єктів, мети, завдань, принципів та функцій процесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура процесу визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства

Складова процесу	Зміст
1	2
Суб'єкти визначення	Зацікавлені в підвищенні результативності діяльності підприємства сторони – власники підприємства, керівники підприємства, потенційні інвестори
Об'єкти	Показники економічного стимулювання топ-менеджерів та показники результативності діяльності підприємства
Мета	Установлення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства
Завдання	Формування показників економічного стимулювання топ-менеджерів; визначення критеріїв результативності діяльності підприємства; формування системи показників результативності діяльності підприємства;

Продовження табл. 3.4

1	2
	<p>побудова моделі взаємозв'язку між показниками економічного стимулювання топ-менеджерів та показниками результативності діяльності; аналіз встановлених зв'язків та напряму їх дії;</p> <p>вироблення підходів до управління системою економічного стимулювання топ-менеджерів</p>
Принципи	<p>Системність – процес визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства має бути вбудований у загальну систему управління підприємством.</p> <p>Цільова орієнтація на підвищення результатів основних сфер діяльності підприємства.</p> <p>Достовірність – визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства має надавати інформацію, яка адекватно відображає взаємозв'язок.</p> <p>Гнучкість і часова відповідність – процес визначення має бути оперативним і своєчасно адаптованим до змін умов діяльності підприємства.</p> <p>Оптимальність – використання в процесі визначення системи показників, які відображають найважливіші фактори формування результативності.</p> <p>Ефективність – результати визначення мають виявити шляхи підвищення результативності, витрати на реалізацію яких не суперечитимуть системі стимулювання топ-менеджерів.</p> <p>Аналітична підтримка – використання комплексу математичних методів з метою аналізу та пояснення результатів</p>
Функції	<p>Інформаційна – своєчасне забезпечення адекватною інформацією щодо поточного стану результативності діяльності підприємства.</p>

Закінчення табл. 3.4

1	2
	<p>Аналітична – аналіз змін показників результативності діяльності підприємства та впливу на них видів економічного стимулювання топ-менеджерів.</p> <p>Діагностична – визначення рівня поточної результативності діяльності підприємства та заходів щодо її підвищення на підставі системи економічного стимулювання топ-менеджерів.</p> <p>Прогнозна – планування показників результативності діяльності підприємства та затвердження програми відповідальності та стимулювання.</p> <p>Контролююча – встановлення правильності розроблених заходів підвищення результативності діяльності підприємства та відповідності витрат на оплату праці та економічне стимулювання топ-менеджерів.</p> <p>Регулююча – коригування заходів досягнення певного рівня результативності підприємства та усунення недоліків системи стимулювання</p>

Запропонована структура процесу визначення взаємозв'язку між показниками економічного стимулювання топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства дає змогу комплексно дослідити рівень досягнення цілей підприємства за критеріями результативності й обґрунтувати узгодженість оплати праці та економічного стимулювання топ-менеджерів з показниками результативності діяльності підприємства.

Аналіз та оцінювання результативності діяльності підприємства за побудованою системою показників дозволить не лише виявити та нейтралізувати негативні фактори, але й посилити дію факторів, що є позитивними.

Аналітично підтвердити взаємозв'язок системи показників результативності діяльності та системи показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів доцільно за допомогою реалізації методу багатовимірної статистичного аналізу – канонічного

нічного аналізу, адже саме цей метод дозволяє визначити тісноту взаємозв'язку між двома системами показників, у даному випадку – між системою показників економічного стимулювання та системою показників результативності діяльності підприємства. Рівняння взаємозв'язку між двома системами показників результативності діяльності та показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів для 19 промислових підприємств Харківського регіону за 2017–2021 рр. обчислені за допомогою спеціального статистичного пакета Statgraphics Centurion та мають вигляд (Додаток Б) [162]:

$$r_{UV} = 0,881,$$

$$U_1 = 0,106x_1 + 0,137x_2 - 0,21x_3 + 0,112x_4 - 1,372x_5 - 0,081x_6 - 0,078x_7 + 0,179x_8 + 0,252x_9 - 0,21x_{10} + 1,389x_{11} + 0,582x_{12} - 0,015x_{13} - 0,026x_{14} + 0,02x_{15} + 0,123x_{16} - 0,194x_{17} - 0,018x_{18} + 0,113x_{19} - 0,036x_{20} + 0,23x_{21} + 0,05x_{22} + 0,039x_{23} + 0,177x_{24} + 0,032x_{25} + 0,451x_{26} - 0,147x_{27} - 0,089x_{28} + 0,2x_{29} + 0,073x_{30},$$

$$V_1 = 0,264y_1 + 0,923y_2.$$

Ця модель є статистично якісною, про що свідчить зміст табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Статистичні характеристики канонічних кореляцій [162]

№ системи рівнянь	Власні числа	Коефіцієнт канонічної кореляції	Статистика Уїлкса	Критерій Пірсона	Число ступенів свободи	Рівень значущості α
1	0,776581	0,881238	0,14106	151,789	60	0,0000
2	0,36863	0,607149	0,63137	35,6394	29	0,1843

Коефіцієнт канонічної кореляції дорівнює 0,881, що свідчить про тісний взаємозв'язок між двома системами. Рівень значущості α свідчить, що доцільно використовувати лише першу систему.

Далі визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства доцільно провести факторний аналіз, який дозволить виявити ті латентні механізми, що відбуваються на підприємстві й обумовлюють відповідний стан результативності. Метод багатовимірною статистичного аналізу – факторний аналіз – призначений для виявлення та кількісного опису узагальнюючих характеристик, які повністю описують весь набір початкових показників та називаються латентними факторами. За допомогою спеціального статистичного пакета Statgraphics Centurion були обчислені фактори, рівняння яких має такий вигляд (Додаток В):

$$\begin{aligned} F_1 = & 0,356x_1 + 0,134x_2 + 0,94x_3 + 0,829x_4 + \\ & + 0,944x_5 - 0,122x_6 + 0,002x_7 + 0,029x_8 + \\ & + 0,308x_9 - 0,23x_{10} + 0,931x_{11} - 0,071x_{12} + \\ & + 0,195x_{13} + 0,194x_{14} + 0,048x_{15} + 0,13x_{16} - \\ & - 0,038x_{17} - 0,117x_{18} - 0,394x_{19} + 0,357x_{20} + \\ & + 0,075x_{21} + 0,343x_{22} - 0,22x_{23} + 0,027x_{24} - \\ & - 0,046x_{25} - 0,205x_{26} - 0,056x_{27} - 0,184x_{28} - \\ & - 0,029x_{29} + 0,003x_{30} + 0,049y_1 - 0,055y_2, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_2 = & 0,302x_1 - 0,042x_2 + 0,088x_3 + 0,196x_4 - \\ & - 0,056x_5 - 0,036x_6 + 0,048x_7 - 0,04x_8 - 0,02x_9 + \\ & + 0,724x_{10} - 0,0051x_{11} + 0,915x_{12} - 0,038x_{13} + \\ & + 0,327x_{14} + 0,804x_{15} - 0,075x_{16} - 0,095x_{17} + \\ & + 0,293x_{18} - 0,498x_{19} + 0,51x_{20} + 0,155x_{21} + \\ & + 0,685x_{22} - 0,123x_{23} + 0,139x_{24} - 0,094x_{25} + \\ & + 0,019x_{26} + 0,153x_{27} - 0,229x_{28} - 0,115x_{29} - \\ & - 0,165x_{30} + 0,517y_1 + 0,259y_2, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 F_3 = & 0,498x_1 + 0,563x_2 - 0,096x_3 - 0,199x_4 + \\
 & + 0,031x_5 - 0,014x_6 - 0,048x_7 + 0,12x_8 - 0,06x_9 - \\
 & - 0,239x_{10} + 0,122x_{11} - 0,014x_{12} + 0,089x_{13} - \\
 & - 0,095x_{14} + 0,213x_{15} - 0,032x_{16} + 0,157x_{17} - \\
 & - 0,276x_{18} - 0,23x_{19} + 0,041x_{20} + 0,195x_{21} - \\
 & - 0,038x_{22} - 0,125x_{23} + 0,187x_{24} + 0,071x_{25} + \\
 & + 0,705x_{26} + 0,004x_{27} + 0,002x_{28} + 0,622x_{29} + \\
 & + 0,333x_{30} + 0,198y_1 + 0,787y_2,
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 F_4 = & 0,437x_1 + 0,44x_2 - 0,031x_3 - 0,03x_4 + \\
 & + 0,02x_5 + 0,813x_6 - 0,135x_7 + 0,841x_8 - \\
 & - 0,028x_9 + 0,167x_{10} - 0,021x_{11} - 0,069x_{12} - \\
 & - 0,038x_{13} + 0,061x_{14} - 0,071x_{15} + 0,116x_{16} - \\
 & - 0,071x_{17} + 0,021x_{18} + 0,029x_{19} + 0,091x_{20} + \\
 & + 0,159x_{21} + 0,059x_{22} - 0,236x_{23} - 0,208x_{24} + \\
 & + 0,24x_{25} - 0,16x_{26} + 0,126x_{27} + 0,195x_{28} + \\
 & + 0,148x_{29} - 0,068x_{30} - 0,116y_1 + 0,026y_2,
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 F_5 = & -0,125x_1 - 0,146x_2 + 0,116x_3 + 0,141x_4 + \\
 & + 0,05x_5 + 0,094x_6 - 0,058x_7 + 0,081x_8 + \\
 & + 0,022x_9 + 0,142x_{10} + 0,063x_{11} - 0,081x_{12} + \\
 & + 0,728x_{13} + 0,503x_{14} + 0,251x_{15} + 0,086x_{16} + \\
 & + 0,067x_{17} + 0,231x_{18} - 0,073x_{19} + 0,311x_{20} + \\
 & + 0,765x_{21} - 0,177x_{22} + 0,004x_{23} + 0,063x_{24} - \\
 & - 0,093x_{25} + 0,202x_{26} + 0,103x_{27} - 0,025x_{28} + \\
 & + 0,142x_{29} - 0,008x_{30} + 0,11y_1 + 0,121y_2,
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_6 = & 0,192x_1 + 0,129x_2 + 0,029x_3 + 0,013x_4 + \\ & + 0,014x_5 + 0,13x_6 + 0,109x_7 - 0,172x_8 - \\ & - 0,046x_9 - 0,035x_{10} + 0,009x_{11} - 0,096x_{12} + \\ & + 0,168x_{13} + 0,32x_{14} - 0,095x_{15} + 0,745x_{16} + \\ & + 0,834x_{17} - 0,013x_{18} - 0,195x_{19} + 0,1x_{20} - \\ & - 0,083x_{21} + 0,191x_{22} - 0,242x_{23} + 0,181x_{24} + \\ & + 0,007x_{25} + 0,307x_{26} + 0,106x_{27} - 0,003x_{28} - \\ & - 0,075x_{29} - 0,037x_{30} - 0,2y_1 - 0,042y_2, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_7 = & 0,083x_1 + 0,064x_2 - 0,036x_3 - 0,081x_4 - \\ & - 0,014x_5 - 0,015x_6 + 0,045x_7 + 0,125x_8 - \\ & - 0,069x_9 - 0,267x_{10} - 0,032x_{11} - 0,145x_{12} - \\ & - 0,051x_{13} + 0,175x_{14} - 0,063x_{15} + 0,165x_{16} - \\ & - 0,197x_{17} + 0,129x_{18} + 0,22x_{19} - 0,21x_{20} - \\ & - 0,012x_{21} + 0,073x_{22} - 0,062x_{23} + 0,065x_{24} - \\ & - 0,056x_{25} - 0,056x_{26} - 0,118x_{27} + 0,825x_{28} + \\ & + 0,265x_{29} + 0,803x_{30} - 0,083y_1 + 0,106y_2, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_8 = & -0,194x_1 - 0,23x_2 + 0,108x_3 + 0,072x_4 + \\ & + 0,093x_5 + 0,031x_6 + 0,787x_7 - 0,195x_8 + \\ & + 0,803x_9 + 0,012x_{10} + 0,036x_{11} - 0,05x_{12} - \\ & - 0,103x_{13} - 0,049x_{14} + 0,0004x_{15} + 0,06x_{16} + \\ & + 0,042x_{17} - 0,372x_{18} - 0,191x_{19} + 0,186x_{20} + \\ & + 0,054x_{21} - 0,135x_{22} + 0,15x_{23} + 0,215x_{24} + \\ & + 0,069x_{25} + 0,114x_{26} - 0,044x_{27} + 0,013x_{28} - \\ & - 0,075x_{29} - 0,036x_{30} + 0,112y_1 - 0,017y_2, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 F_9 = & 0,134x_1 + 0,302x_2 - 0,014x_3 - 0,018x_4 - \\
 & - 0,016x_5 - 0,133x_6 + 0,106x_7 + 0,039x_8 + \\
 & + 0,012x_9 + 0,192x_{10} - 0,055x_{11} + 0,049x_{12} + \\
 & + 0,111x_{13} + 0,095x_{14} + 0,123x_{15} + 0,238x_{16} + \\
 & + 0,022x_{17} - 0,06x_{18} - 0,097x_{19} + 0,251x_{20} + \\
 & + 0,014x_{21} + 0,067x_{22} + 0,509x_{23} + 0,674x_{24} + \\
 & + 0,026x_{25} - 0,211x_{26} + 0,757x_{27} - 0,111x_{28} + \\
 & + 0,179x_{29} + 0,015x_{30} - 0,138y_1 + 0,008y_2,
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 F_{10} = & 0,138x_1 - 0,04x_2 - 0,025x_3 - 0,029x_4 - \\
 & - 0,053x_5 + 0,067x_6 + 0,024x_7 + 0,125x_8 - \\
 & - 0,036x_9 - 0,131x_{10} - 0,041x_{11} - 0,011x_{12} + \\
 & + 0,015x_{13} + 0,367x_{14} + 0,092x_{15} - 0,23x_{16} + \\
 & + 0,136x_{17} + 0,592x_{18} + 0,287x_{19} - 0,248x_{20} - \\
 & - 0,077x_{21} + 0,052x_{22} + 0,489x_{23} + 0,025x_{24} + \\
 & + 0,821x_{25} - 0,055x_{26} - 0,015x_{27} + 0,009x_{28} - \\
 & - 0,092x_{29} - 0,007x_{30} + 0,063y_1 + 0,015y_2.
 \end{aligned}$$

У табл. 3.6 наведено дисперсії головних компонент у відсотках від загальної суми та накопичену суму. Фактори, в яких власні числа більші 1, залишені в моделі, іншими можна знехтувати.

Таблиця 3.6

Дисперсії факторів

№ фактора	Власні числа	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	2	3	4
1	5,58283	17,446	17,446
2	3,60153	11,255	28,701
3	3,45957	10,811	39,512
4	2,4048	7,515	47,027
5	1,95409	6,107	53,134

Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4
6	1,61775	5,055	58,189
7	1,50571	4,705	62,895
8	1,30075	4,065	66,959
9	1,18191	3,693	70,653
10	1,12725	3,523	74,176
11	0,987487	3,086	77,261
12	0,91197	2,850	80,111
13	0,800547	2,502	82,613
14	0,738497	2,308	84,921
15	0,586546	1,833	86,754
16	0,560913	1,753	88,507
17	0,544469	1,701	90,208
18	0,471357	1,473	91,681
19	0,45235	1,414	93,095
20	0,403608	1,261	94,356
21	0,331305	1,035	95,391
22	0,283436	0,886	96,277
23	0,237692	0,743	97,020
24	0,190485	0,595	97,615
25	0,182363	0,570	98,185
26	0,156754	0,490	98,675
27	0,150193	0,469	99,144
28	0,10461	0,327	99,471
29	0,0851501	0,266	99,737
30	0,0576596	0,180	99,917
31	0,0165897	0,052	99,969
32	0,00983877	0,031	100,000

Ці латентні фактори пояснюють на 74,176% змінення значень показників стимулювання топ-менеджерів та результативності діяльності промислових підприємств, які досліджувались. Порівнюючи факторні навантаження, які більші 0,3, визначимо рейтинги впливу частинних показників на латентні фактори результативності діяльності підприємств. Це такі співвідношення [162]:

1 фактор:

$$x_5 > x_3 > x_{11} > x_4 > x_{20} > x_{19} > x_1 > x_{22} > x_9;$$

2 фактор:

$$x_{12} > x_{15} > x_{10} > x_{22} > y_1 > x_{20} > x_{19} > x_{14} > x_1 > y_2;$$

3 фактор:

$$y_2 > x_{26} > x_{29} > x_2 > x_1 > x_{30};$$

4 фактор:

$$x_8 > x_6 > x_1 > x_2;$$

5 фактор:

$$x_{21} > x_{13} > x_{14} > x_{20};$$

6 фактор:

$$x_{17} > x_{16} > x_{14} > x_{26};$$

7 фактор:

$$x_{28} > x_{30};$$

8 фактор:

$$x_9 > x_7 > x_{18};$$

9 фактор:

$$x_{27} > x_{24} > x_{23} > x_2;$$

10 фактор:

$$x_{25} > x_{18} > x_{23} > x_{14}.$$

Для визначення найтісніших взаємозв'язків у системі показників слід проаналізувати частоту зв'язків кожного показника з іншими. Такими показниками виявились:

- ✦ рентабельність сукупного капіталу (x_1);
- ✦ питома вага працівників у віці до 55 років (x_{14});
- ✦ середньорічний виробіток продукції на одного працюючого, тис. грн/ос. (x_{20});
- ✦ питома вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво продукції (x_{19});
- ✦ питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі (x_{22});
- ✦ показник фінансового левериджу (x_9);
- ✦ питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції (x_{30});
- ✦ питома вага працівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці) (x_{18});
- ✦ питома вага інвестицій у рекламу (x_{23});
- ✦ питома вага премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП (y_2).

Рентабельність сукупного капіталу (x_1) за рівнем факторних навантажень присутня в перших чотирьох факторах, які майже на 50% описують початкову систему показників, тому саме цей показник слід взяти за основу при розробленні шкали економічного стимулювання праці топ-менеджерів [162].

Таким чином, визначення взаємозв'язку між факторами результативності діяльності підприємства та показниками економічного стимулювання топ-менеджерів пропонується здійснювати відповідно до послідовності етапів, наведеної в *табл. 3.7*.

Запропонований методичний підхід дозволяє не лише описати результативність діяльності підприємства за допомогою відповідної системи показників, але й встановити взаємозв'язок між факторами результативності діяльності підприємства та показниками економічного стимулювання топ-менеджерів для забезпечення ефективної їх роботи загалом і на цій основі обґрунтувати систему економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Таблиця 3.7
Методичний підхід до визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємств

Назва етапу	Завдання	Інструментарій	Результат
1	2	3	4
Формулювання мети та цілей визначення взаємозв'язку	Сформулювати мету та цілі визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Теоретико-логічний аналіз	Конкретизовано мету та цілі визначення взаємозв'язку
Обґрунтування показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів	Сформулювати систему показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів	Теоретико-логічний аналіз	Система показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів
Обґрунтування показників результативності діяльності підприємства	Сформулювати систему показників результативності діяльності підприємства	Теоретико-логічний аналіз	Система показників результативності діяльності підприємства
Вибір аналітичних інструментів визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Сформулювати набір аналітичних інструментів для визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Аналіз аналітичних інструментів	Набір аналітичних інструментів для визначення взаємозв'язку

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4
Визначення взаємозв'язку між двома системами показників	Оцінити рівень взаємозв'язку між двома системами показників	Канонічний аналіз	Рівень взаємозв'язку між двома системами показників
Визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства	Визначити рейтинг показників у тій частині взаємозв'язку	Факторний аналіз	Набір показників, які утворюють механізм взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства
Використання результатів визначеного взаємозв'язку для обґрунтування системи економічного стимулювання праці топ-менеджерів	Обґрунтувати систему економічного стимулювання праці топ-менеджерів	Теоретико-логічний аналіз	Система економічного стимулювання

Отже, запропоновані пропозиції є підґрунтям розробленого методичного підходу до економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічного потенціалу, який полягає в такому. З використанням *теоретико-логічного аналізу* здійснюється формулювання мети та цілей визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства, а також обґрунтовуються системи показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і результативності діяльності підприємства. За допомогою *канонічного аналізу* визначається взаємозв'язок між означеними двома системами показників. З використанням *факторного аналізу* за латентними факторами виявляються найбільш впливові показники, які можна використати як частинні для розрахунку інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємства, що характеризує його об'єктивний аспект.

У разі переважання окремого показника для визначення шкали преміювання за аналізом факторних навантажень у рівняннях латентних факторів він також може бути використаний для спрощення шкали стимулювання праці топ-менеджерів, але таке спрощення не завжди сприяє зростанню обґрунтованості й об'єктивності. Тому напрямами подальших наукових досліджень є доведення необхідності умов вибору інтегрального показника або окремого частинного показника, що є найбільш пріоритетним, для визначення шкали стимулювання на основі величини додаткових винагород топ-менеджерів за результатами роботи підприємств.

3.2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЯКІСНИХ ФАКТОРІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У роботах багатьох учених [34; 46; 88; 95] відзначається, що в сучасних умовах стимулювання праці топ-менеджерів є однією з визначальних функціональних складових системи управління підприємством, його розвитком. Це пояснюється зростаючою роллю людського фактора в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, його ефективної діяльності як на внутрішніх ринках, так і на зовнішніх. Формування механізму економічного стимулювання персоналу позитивно вплине на ефективність праці, а це позначиться на всіх бізнес-процесах і результатах діяльності підприємства, а отже, дасть змогу підвищити його прибутковість і рентабельність.

В організації та здійсненні економічного стимулювання праці топ-менеджерів важливу роль виконує оцінка їх праці. Вчені зазначають, що оцінка персоналу в системі економічного стимулювання повинна здійснюватися з урахуванням дії об'єктивних законів, які регулюють поведінку працівника. Для забезпечення ефективного економічного стимулювання персоналу на основі його оцінки на всіх рівнях господарської структури оцінювальний механізм має здійснюватися на принципах загальності, системності, всебічності, справедливості, порівняння [19]. Звідси слідує необхідність визначення якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Фахівці з вирішення проблем економічного стимулювання праці персоналу вважають, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності та говорять про систему економічного стимулювання. Система економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємстві має базуватися на таких основних принципах [81].

- ✦ комунікація, співробітництво та згода між топ-менеджерами та керівництвом підприємства щодо загальних принципів системи;

- ✦ обґрунтована система оцінки робіт топ-менеджерів та визначення її обсягу;
- ✦ обґрунтовані та сформовані критерії визначення та оцінки праці топ-менеджерів;
- ✦ обґрунтовані нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд;
- ✦ чітке узгодження економічного стимулювання топ-менеджерів з результативністю діяльності підприємства;
- ✦ матеріальне винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності загалом, а саме за досягнення якісних результатів діяльності.

Отже, слід системно підходити до економічного стимулювання праці топ-менеджерів, реалізуючи сім ключових кроків, а саме:

- ✦ визначення економічних проблем підприємства, які виникають через відсутність економічного стимулювання та виражаються в низькій ефективності праці, плинності кадрів, недобррозичливій атмосфері всередині колективу;
- ✦ складання переліку ключових завдань підприємства, які передбачають підвищення продуктивності праці, підняття командного духу, формування згуртованої команди;
- ✦ проведення соціальної діагностики на основі анкетного опитування, в результаті чого конкретизуються матеріальні та нематеріальні стимули, яких потребує як кожний окремих топ-менеджер, так і весь їх колектив;
- ✦ здійснення на основі отриманих результатів соціальної діагностики розроблення послідовності заходів системи економічного стимулювання;
- ✦ визначення фінансових витрат на впровадження заходів системи економічного стимулювання топ-менеджерів;
- ✦ інформування топ-менеджерів щодо впровадження заходів системи економічного стимулювання для детального ознайомлення з нарахуваннями в преміальній системі;
- ✦ апробація даної системи економічного стимулювання праці топ-менеджерів і встановлення співвідношення між витратами та отриманим прибутком від упровадження

заходів і подальшим усуненням негараздів та проблем, які виявились в процесів впровадження [40].

Незважаючи на значну кількість робіт відомих фахівців, багато питань економічного стимулювання праці топ-менеджерів залишаються не вирішеними та недостатньо обґрунтованими. Це стосується розуміння як самого процесу економічного стимулювання, так і особливості формування форм, методів, а також рекомендацій щодо вдосконалення системи економічного стимулювання праці на підприємствах.

Л. О. Лещенко [65] рекомендує, крім прямого та непрямого економічного стимулювання, розрізняти: соціальну мотивацію, коли працівник розуміє, що він входить до команди; психологічну мотивацію, коли в колективі спостерігається привітна та доброзичлива атмосфера; кар'єрну мотивацію, коли в колективі існують умови для кар'єрного зростання; освітню мотивацію, коли працівники зацікавлені в навчанні та розвитку.

Серед факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів особливе місце займають якісні фактори, які враховують поведінку, персональні очікування, уявлення та цінності кожної особистості. Врахування якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів здійснюється через вивчення якісних ознак проявів їх діяльності, а саме:

- ✦ раціональних та емоційних складових діяльності;
- ✦ особливої та типової моделі поведінки топ-менеджерів;
- ✦ виявлення нереалізованих потреб у процесі діяльності;
- ✦ розроблення нових методів матеріального стимулювання.

Кількісні фактори ґрунтуються на раціональному підході до економічного стимулювання, а якісні фактори враховують мотивування кожної особистості, унікальний соціальний досвід, її здібності та багато інших особливостей суб'єкта, що складають його «життєвий світ». Саме якісні фактори економічного стимулювання топ-менеджерів спрямовуються на з'ясування суб'єктивно-специфічних факторів діяльності, на розуміння тих моментів, якими персонал керується у своїй діяльності.

Слід відмітити, що багато вчених вважають, що для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, окрім матеріального стимулювання, необхідно впровадження якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів, таких як: термін роботи на посаді топ-менеджера; рівень оплати праці та підвищення економічного стимулювання праці; задоволеність існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання; рівень оплати праці; основний економічний стимулюючий фактор праці; фактор діючих матеріальних винагород; діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди; негативні фактори, які впливають на преміальну систему на підприємстві. Ці якісні фактори будуть сприяти підвищенню організаційної лояльності, відповідальності та бажанню працювати з більшою віддачею. Метою впровадження якісних факторів запропонованих рекомендацій є:

- ✦ підвищення ступеня задоволення співробітників завдяки отриманню більшого рівня економічного стимулювання праці топ-менеджерів;
- ✦ підвищення у співробітників потреби в зростанні, розвитку та самовираженні завдяки отриманню більшої задоволеності від існуючої на підприємстві системи економічного стимулювання;
- ✦ підвищення згуртованості колективу на основі збільшення діючих матеріальних винагород;
- ✦ підвищення прихильності співробітників до роботи, прагнення до досягнення загальнокорпоративних цілей завдяки основному економічному стимулюючому фактору праці;
- ✦ підвищення прагнення до навчання та розвитку кадрового потенціалу на основі вдосконалення преміальної системи на підприємстві.

Отже, для підвищення рівня економічного стимулювання праці топ-менеджерів та визначення якісних факторів необхідно розробити анкету, а отримані відповіді на питання анкети допоможуть краще зрозуміти працівників, їх потреби, бажання, з урахуванням чого можна впровадити певні зміни, які допоможуть

зменшити плінність кадрів та будуть сприяти залученню нових працівників. В анкеті сформовано питання, відповіді на які слід давати в балах. Відомо, що для встановлення балів для вираження якісної ознаки психолога, соціолога, економіста розробили різні методики. Але майже всі вони ґрунтуються на відомих дослідженнях Е. Вебера, Г. Фехнера, С. Стівена. У 1846 р. Е. Вебер сформулював закон, який пов'язаний зі стимулом вимірюваної величини S . Закон Вебера стверджує, що зміна сприймання відзначається під час збільшення стимулу на сталу частку самого стимулу. Цей закон діє, коли ΔS мале порівняно з S , але практично перестає діяти, коли S або дуже мале, або дуже велике. Т. Сааті вважає, що синтезування чи декомпозиція стимулів, необхідні в кластерах або рівнях ієрархії, є ефективним засобом розширення застосування даного закону. Згідно з Т. Сааті маємо такі пояснення:

1 – однакова значущість (дві дії роблять однаковий внесок у досягнення мети); 3 – певна перевага значущості однієї дії порівняно з іншою (слабка значущість) (досвід і судження дають незначну перевагу однієї дії над іншою); 5 – істотна або сильна значущість (досвід і судження дають значну перевагу однієї дії над іншою); 7 – дуже сильна або очевидна значущість (перевага однієї дії над іншою дуже значна та явна); 2, 4, 6, 8 – проміжні значення між сусідніми значеннями шкали (ситуація, коли необхідне компромісне рішення); обернені величини наведених вище чисел – якщо дії i порівняно з дією j приписується одне з наведених вище чисел, то дії j у процесі порівняння з i приписується обернене значення (обґрунтоване припущення); раціональні значення – відношення, які виникають в заданій шкалі (якщо постулювати узгодженість, то для отримання матриці потребується n числових значень).

Г. Фехнер встановив, що стимули із помітними відмінностями розміщуються в геометричній прогресії, а відповідні сприйняття становлять арифметичну прогресію в дискретних точках, де спостерігаються ледь помітні відмінності. Стимули виникають у процесі проведення парних порівнянь відносно порівняльних дій. У результаті дії психофізичного закону Вебера – Фехнера отримують послідовність 1, 2, 3, Існує близько п'яти додаткових

значень, які становлять компроміси між сусідніми реакціями. Це збільшує кількість відмінностей до дев'яти, що узгоджується з передбаченнями про порядок величини. Детальний аналіз вимірювання порядкових ознак наведено в монографії Л. М. Малярець, яка також вважає, що доцільно користуватися п'ятибальною системою [76]. Встановлені бали (наприклад, 1, 2, 3, 4, 5) – це вираз номінацій якісної властивості об'єкта (у прикладі: дуже низька (1), низька (2), помірна (3), сильна (4), дуже сильна (5)).

Отже, для визначення пріоритетності факторів було розроблено анкету, в яку були включено питання та здійснено опитування топ-менеджерів підприємств. Одночасно можна вважати, що ці топ-менеджери завдяки високому рівню професіоналізму є експертами, тому їх відповіді можна розглядати як відповіді експертів. Зміст питань анкети, що характеризують основні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів, наведено в *табл. 3.8*. Відповіді на питання анкети представлено за п'ятибальною шкалою [206].

Таблиця 3.8

Питання анкети, що характеризують основні якісні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів та їх шкала

№ з/п	Назва	Значення величини	Пояснення
1	2	3	4
1	Як давно Ви працюєте на посаді топ-менеджера? Де:	1	Менше 1 року
		2	Більше 3 років
		3	Більше 5 років
		4	Більше 10 років
		5	5 років
2	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, як впливає рівень оплати праці на підвищення Вашого економічного стимулювання?	1	Дуже слабо
		2	Слабко
		3	Достатньо
		4	Істотно
		5	Дуже сильно

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
3	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені Ви системою економічного стимулювання, яку маєте?	1	Дуже слабо
		2	Слабо
		3	Достатньо
		4	Істотно
		5	Дуже сильно
4	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці?	1	Дуже слабо
		2	Слабо
		3	Достатньо
		4	Істотно
		5	Дуже сильно
5	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для Вас	1	Дуже слабо
		2	Слабо
		3	Достатньо
		4	Істотно
		5	Дуже сильно
6	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, які види матеріальних винагород, які Ви отримуєте, найбільш впливають на Вас	1	Дуже слабо
		2	Слабо
		3	Достатньо
		4	Істотно
		5	Дуже сильно
7	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, які фактори більше впливають на отримання Вашої грошової винагороди	1	Дуже слабо
		2	Слабо
		3	Достатньо
		4	Істотно
		5	Дуже сильно
8	Визначте за шкалою від 1 до 5 балів основні проблеми преміальної системи на Вашому підприємстві	1	Слабкий взаємозв'язок цілей і комунікації

Закінчення табл. 3.8

1	2	3	4
		2	Нерозуміння принципів преміювання
		3	Недосяжність поставлених цілей
		4	Конфлікт (суперечливість) цілей
		5	Сильний конфлікт

На рівень праці топ-менеджерів впливають якісні фактори, а саме: термін роботи на посаді топ-менеджера (z_1); рівень оплати праці та підвищення економічного стимулювання праці (z_2); задоволеність існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання (z_3); рівень оплати праці (z_4); основний економічний стимулюючий фактор праці (z_5); фактор діючих матеріальних винагород (z_6); діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди (z_7); негативні фактори, які впливають на преміальну систему на підприємстві (z_8). Величини цих якісних факторів вимірюються в порядкових шкалах. Фахівці з економіко-математичних методів та аналізу даних в економіці вважають, що до основних задач теорії та практики вимірювання порядкових величин належать: аналіз структури досліджуваної сукупності упорядкувань (задача А); аналіз інтегральної (сукупної) узгодженості змінних і їх умовне ранжування за критерієм ступеня тісноти зв'язку кожної з них із рештою змінними (задача В); побудова єдиного групового впорядкування об'єктів на основі наявної сукупності узгоджених упорядкувань (задача С) [76].

Отже, першим етапом визначення якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів є їх щорічний опис на кожному підприємстві, що досліджувалось. Для опису якісних факторів використовуємо інструменти описової статистики, які застосовуються для якісних ознак, виміряних у порядкових шкалах. Таким чином, аналіз структури досліджуваної сукупнос-

ті упорядкувань відповідей експертів щодо якісних факторів економічного стимулювання є важливим етапом, який здійснюється за допомогою одновимірного розподілу, що дозволяє підсумувати частоту, з якою різні значення певної змінної спостерігаються в наборі даних. І це здійснюється завдяки операції табуляції або крос-табуляції [76]. Так, візуалізацію характеристики економічного стимулювання праці топ-менеджерів за вісьмома якісними факторами в Приватному акціонерному товаристві «Харківський завод штампів та пресформ», на думку 10 експертів, у перший рік дослідження зображено на *рис. 3.1*.

Отже, експерти вважають, що на даному підприємстві щодо економічного стимулювання праці топ-менеджерів спостерігається така ситуація: в основному термін роботи на посаді топ-менеджера в персоналі більше 10 років; наявний дуже слабкий вплив рівня оплати праці на підвищення економічного стимулювання праці; є абсолютно не задоволені існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання; посередньо задоволені рівнем оплати праці; достатній основний економічний стимулюючий фактор праці; фактор діючих матеріальних винагород діє дуже слабо; діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди впливає слабо; серед негативних факторів, які впливають на преміальну систему на підприємстві, переважним є нерозуміння принципів преміювання.

У *табл. 3.9* наведено результати аналізу діаграм усіх восьми якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві протягом усього періоду дослідження. У *табл. 3.9* вказано величини якісних факторів, які мають найбільшу частоту при оцінках експертів; якщо таких величин дві, то вказувалося середнє значення, а також наведено значення коефіцієнта конкордації (*КК*), який свідчить про узгодженість думок експертів [206].

Таким чином, на підприємстві протягом усього досліджуваного періоду термін роботи на посаді топ-менеджера в персоналі більше 10 років; спостерігається слабкий вплив рівня оплати праці на підвищення економічного стимулювання праці; топ-менеджери

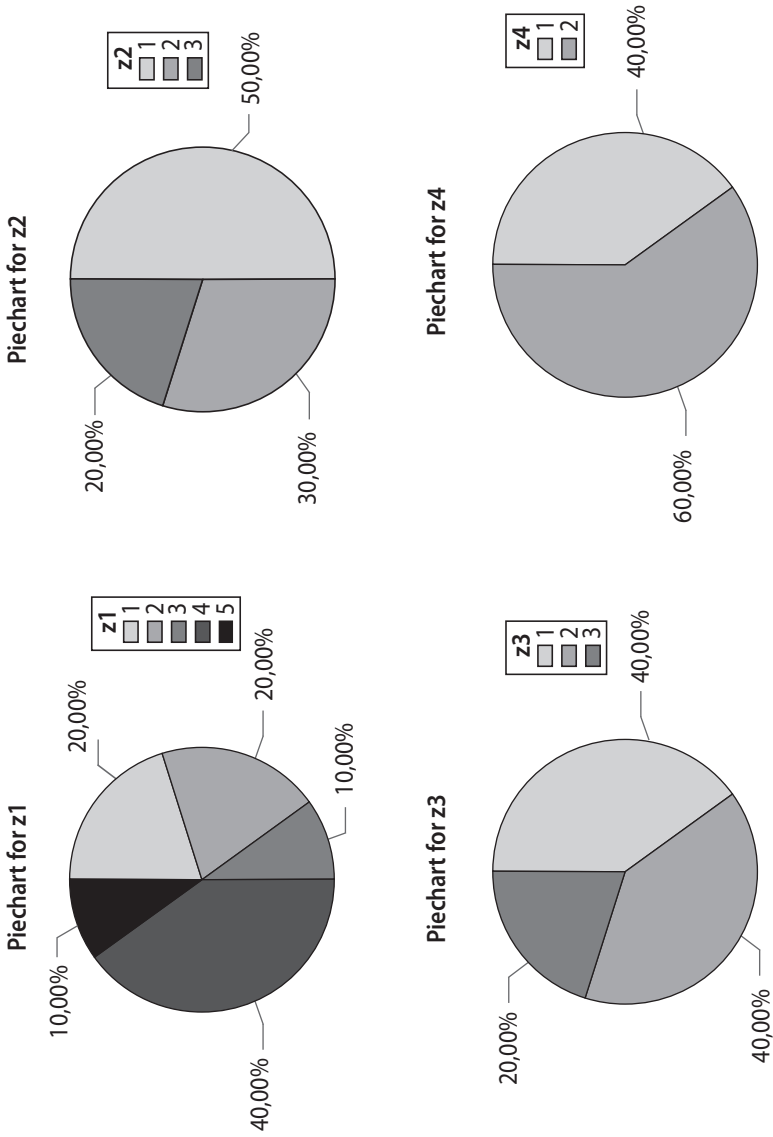


Рис. 3.1. Відносна частота рівнів якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ» у перший рік дослідження, % [206] (початок)

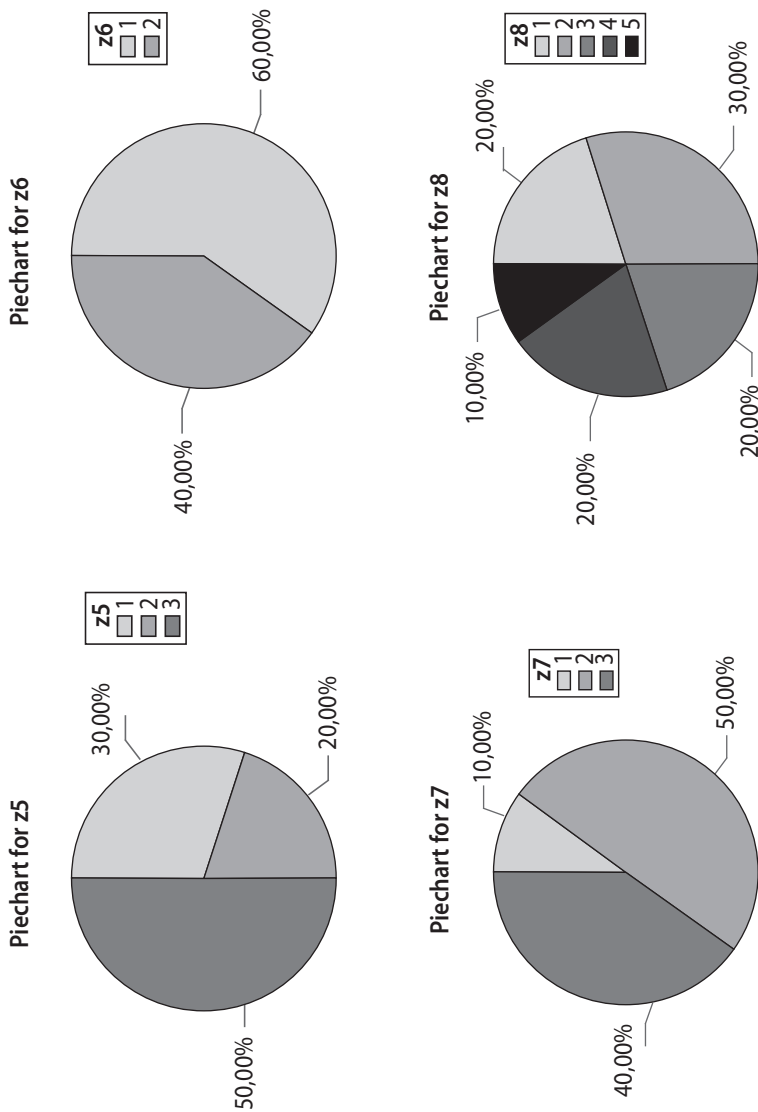


Рис. 3.1. Відносна частота рівнів якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ» у перший рік дослідження, % [206] (закінчення)

в основному не задоволені існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання, а також слабко задоволені рівнем оплати праці; слабкий основний економічний стимулюючий фактор праці; слабкий фактор діючих матеріальних винагород; слабко впливає діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди; серед негативних факторів, які впливають на преміальну систему на підприємстві, переважним є конфлікт, тобто суперечливість, принципів преміювання.

Таблиця 3.9

Динаміка якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ» [206]

Рік	Якісні фактори								КК
	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8	
1	4	1	1,2	2	3	1	2	2	0,64
2	3	1	2,3	1	2	1	1	4,5	0,45
3	3,4	2	2	1	2	2,3	3	5	0,55
4	4	1,2	1	1	2	2	2	5	0,62
5	5	2,3	2	2	2	3	1	1	0,68
Середнє значення	3,9	1,6	1,8	1,4	2,2	1,9	1,8	3,5	

Далі цей аналіз якісних факторів економічного стимулювання топ-менеджерів доцільно продовжити аналізом парних і множинних зв'язків у системі, а отже, слід обчислити коефіцієнти рангової кореляції. Аналіз взаємозв'язків порядкових змінних будується на основі різних варіантів моделей імовірного простору, в якому роль простору елементарних результатів (наслідків) виконує множина всіх можливих сполучень з n елементів (n – кількість статистично досліджуваних об'єктів).

Традиційно як основні характеристики парного статистичного зв'язку між упорядкуваннями використовуються коефіцієнти рангової кореляції Спірмена або Кендела. Як відомо, першим розв'язання задачі перевірки гіпотези про незалежність порядко-

вих ознак запропонував психолог Ч. Спірмен у 1900 р. Другий за популярністю коефіцієнт рангової кореляції – коефіцієнт М. Кендела – як міру схожості між двома ранжуваннями використовує мінімальну кількість перестановок сусідніх об'єктів, яку потрібно зробити, щоб одне впорядкування об'єктів перетворити в інше. У *табл. 3.10* наведено значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена для оцінки тісноти взаємозв'язку питань в анкеті, які характеризують основні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ».

Отже, в перший рік дослідження тісно корелюють фактор діючих матеріальних винагород (z_6) і негативні фактори, які впливають на преміальну систему на підприємстві (z_8), а також термін роботи на посаді топ-менеджера (z_1) та діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди (z_7). У *табл. 3.11 – табл. 3.14* наведено обчислені коефіцієнти кореляції Спірмена між факторами економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ» протягом решти років дослідження.

Отже, протягом усього періоду дослідження діють такі тісні взаємозв'язки між якісними факторами економічного стимулювання праці топ-менеджерів, а саме: $z_6 \leftrightarrow z_8$, $z_1 \leftrightarrow z_7$, $z_7 \leftrightarrow z_8$, $z_2 \leftrightarrow z_3$, $z_2 \leftrightarrow z_6$, $z_1 \leftrightarrow z_8$, $z_3 \leftrightarrow z_5$, $z_3 \leftrightarrow z_6$, $z_2 \leftrightarrow z_4$, $z_6 \leftrightarrow z_7$. Таким чином, у системі якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів найтісніше корелює фактор діючих матеріальних винагород (z_6); негативні фактори, що впливають на преміальну систему на підприємстві (z_8); діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди (z_7); фактор задоволеності існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання (z_3) [206].

Використавши доведення математиків, що коефіцієнт рангової кореляції Спірмена збігається зі звичайним коефіцієнтом парної кореляції Пірсона, обчисленим за рангами [76], для даних, які виміряні в порядкових шкалах, можна використати факторний аналіз. Це дає змогу застосувати факторний аналіз для однозначного визначення рівня якісних факторів економічного стимулю-

Таблиця 3.10
Значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена в оцінці тісноти взаємозв'язку питань в анкеті першого року дослідження

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_1	-0,2186	-0,2186	-0,0269	0,0369	-0,3690	-0,5904	-0,8350	-0,5692
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
z_2	0,5119	0,5119	0,9356	0,9118	0,2683	0,0765	0,0122	0,0877
	-0,2186		0,0352	0,1543	0,1357	0,3472	0,2291	0,2622
	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
z_3	0,5119		0,9159	0,6434	0,6839	0,2976	0,4918	0,4315
	-0,0269	0,0352		-0,3043	-0,3240	0,2282	-0,1076	0,5635
	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
z_4	0,9356	0,9159		0,3613	0,3311	0,4936	0,7469	0,9099
	0,0369	0,1543	-0,3043		-0,5015	-0,1667	0,3536	-0,0726
	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)
z_5	0,9118	0,6434	0,3613		0,1325	0,6171	0,2888	0,8275
	-0,3690	0,1357	-0,3240	-0,5015		0,3086	-0,0764	0,1378
	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)
	0,2683	0,6839	0,3311	0,1325		0,3545	0,8188	0,6792

Закінчення табл. 3.10

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8	
z_6	-0,5904	0,3472	0,2282	-0,1667	0,3086	0,3536	0,3536	0,8352	
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)
	0,0765	0,2976	0,4936	0,6171	0,3545		0,2888	0,0122	
z_7	-0,8350	0,2291	-0,1076	0,3536	-0,0764	0,3536	0,3595	0,3595	
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)
	0,0122	0,4918	0,7469	0,2888	0,8188	0,2888		0,2808	
z_8	-0,5692	0,2622	0,5635	-0,0726	0,1378	0,8352	0,3595		
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		
	0,0877	0,4315	0,0909	0,8275	0,6792	0,0122	0,2808		

Таблиця 3.11

Значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена в оцінці тісноти взаємозв'язку питань в анкеті другого року дослідження

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_1		-0,4869	-0,0106	0,5528	-0,4556	-0,0259	-0,1593	0,0586
		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
		0,1441	0,9745	0,0972	0,1717	0,9380	0,6328	0,8605
z_2	-0,4869		0,3791	-0,5379	0,2282	0,5629	-0,2130	0,1840
	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,1441		0,2554	0,1066	0,4936	0,0913	0,5228	0,5810

Закінчення табл. 3.11

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_3	-0,0106	0,3791		-0,4357	-0,3407	0,4437	-0,4259	-0,0627
	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,9745	0,2554		0,1912	0,3067	0,1832	0,2013	0,8507
z_4	0,5528	-0,5379	-0,4357		-0,5783	-0,0582	0,0691	0,1996
	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)
	0,0972	0,1066	0,1912		0,0828	0,8614	0,8358	0,5493
z_5	-0,4556	0,2282	-0,3407	-0,5783		-0,1556	0,5111	-0,4548
	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)
	0,1717	0,4936	0,3067	0,0828		0,6407	0,1252	0,1724
z_6	-0,0259	0,5629	0,4437	-0,0582	-0,1556		-0,1593	-0,0965
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)
	0,9380	0,0913	0,1832	0,8614	0,6407		0,6328	0,7723
z_7	-0,1593	-0,2130	-0,4259	0,0691	0,5111	-0,1593		-0,2619
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)
	0,6328	0,5228	0,2013	0,8358	0,1252	0,6328		0,4321
z_8	0,0586	0,1840	-0,0627	0,1996	-0,4548	-0,0965	-0,2619	
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	
	0,8605	0,5810	0,8507	0,5493	0,1724	0,7723	0,4321	

Таблиця 3.12

Значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена в оцінці тісноти взаємозв'язку питань в анкеті третього року дослідження

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_1	0,2466	(10)	-0,1123	0,1684	-0,1123	-0,4914	0,1404	0,4375
	0,4594		0,7362	0,6133	0,7362	0,1405	0,6736	0,1893
	0,2466		0,0218	0,3055	-0,5128	0,3227	0,0426	-0,2375
z_2	(10)	0,2466	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,4594		0,9478	0,3594	0,1239	0,3329	0,8983	0,4761
	-0,1123		0,0218	-0,2786	-0,1679	0,6057	0,3067	0,3251
z_3	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,7362	0,9478	0,4033	0,6146	0,0692	0,3575	0,3294	
	0,1684	0,3055	-0,2786	-0,5643	-0,2113	-0,2126	-0,3498	
z_4	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,6133	0,3594	0,4033	0,0905	0,5262	0,5236	0,2939	
	-0,1123	-0,5128	-0,1679	-0,5643	-0,3803	0,1778	0,0601	
z_5	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,7362	0,1239	0,6146	0,0905	0,2539	0,5939	0,8570	
	-0,4914	0,3227	0,6057	-0,2113	-0,3803	0,2955	-0,0418	
z_6	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,1405	0,3329	0,0692	0,5262	0,2539	0,3753	0,9002	

Закінчення табл. 3.12

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_7	0,1404	0,0426	0,3067	-0,2126	0,1778	0,2955		0,6897
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)
	0,6736	0,8983	0,3575	0,5236	0,5939	0,3753		0,0385
z_8	0,4375	-0,2375	0,3251	-0,3498	0,0601	-0,0418	0,6897	
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	
	0,1893	0,4761	0,3294	0,2939	0,8570	0,9002	0,0385	

Таблиця 3.13

Значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена в оцінці тісноти взаємозв'язку питань в анкеті четвертого року дослідження

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_1	-0,0680	0,0680	0,1299	0,2593	-0,6351	0,0707	-0,5314	0,7695
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,8383	0,8383	0,6967	0,4367	0,0567	0,8320	0,1109	0,0210
z_2	-0,0680		0,7366	-0,3505	-0,4125	0,6736	0,5282	-0,4877
	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,8383		0,0271	0,2930	0,2159	0,0433	0,1130	0,1434
z_3	0,1299	0,7366		-0,2624	-0,7500	0,8165	0,5677	-0,1978
	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,6967	0,0271		0,4311	0,0244	0,0143	0,0885	0,5529

Закінчення табл. 3.13

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_4	0,2593	-0,3505	-0,2624		-0,2041	-0,4524	-0,5158	0,6176
	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)
	0,4367	0,2930	0,4311		0,5403	0,1747	0,1217	0,0639
z_5	-0,6351	-0,4125	-0,7500	-0,2041		-0,6124	0,0000	-0,4260
	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)
	0,0567	0,2159	0,0244	0,5403		0,0662	1,0000	0,2012
z_6	0,0707	0,6736	0,8165	-0,4524	-0,6124		0,3660	-0,2236
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)
	0,8320	0,0433	0,0143	0,1747	0,0662		0,2723	0,5023
z_7	-0,5314	0,5282	0,5677	-0,5158	0,0000	0,3660		-0,6401
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)
	0,1109	0,1130	0,0885	0,1217	1,0000	0,2723		0,0548
z_8	0,7695	-0,4877	-0,1978	0,6176	-0,4260	-0,2236	-0,6401	
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	
	0,0210	0,1434	0,5529	0,0639	0,2012	0,5023	0,0548	

Таблиця 3.14

Значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена в оцінці тісноти взаємозв'язку питань в анкеті п'ятого року дослідження

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_1		0,0272	0,4330	0,0380	-0,3692	0,0242	0,0141	0,4383
		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
		0,9349	0,1939	0,9093	0,2681	0,9422	0,9664	0,1886
z_2	0,0272		-0,5893	0,8029	-0,4367	-0,2113	0,1076	0,1627
	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,9349		0,0771	0,0160	0,1902	0,5262	0,7469	0,6256
z_3	0,4330	-0,5893		-0,2390	0,0000	0,0000	0,0000	0,3450
	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,1939	0,0771		0,4733	1,0000	1,0000	1,0000	0,3006
z_4	0,0380	0,8029	-0,2390		-0,5964	-0,3714	0,2437	0,3712
	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)
	0,9093	0,0160	0,4733		0,0736	0,2652	0,4648	0,2655
z_5	-0,3692	-0,4367	0,0000	-0,5964		-0,1821	-0,1164	-0,4124
	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)
	0,2681	0,1902	1,0000	0,0736		0,5848	0,7270	0,2160

Закінчення табл. 3.14

	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8
z_6	0,0242	-0,2113	0,0000	-0,3714	-0,1821		-0,7019	-0,4536
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)
	0,9422	0,5262	1,0000	0,2652	0,5848		0,0352	0,1735
z_7	0,0141	0,1076	0,0000	0,2437	-0,1164	-0,7019		0,3360
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)
	0,9664	0,7469	1,0000	0,4648	0,7270	0,0352		0,3135
z_8	0,4383	0,1627	0,3450	0,3712	-0,4124	-0,4536	0,3360	
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	
	0,1886	0,6256	0,3006	0,2655	0,2160	0,1735	0,3135	

вання праці топ-менеджерів для розроблення інтегрального показника з урахуванням взаємозв'язку між ними.

Відомо, що в сучасній математичній статистиці під факторним аналізом розуміють сукупність методів, які на основі реально існуючих зв'язків ознак об'єкта дозволяють виявляти латентні узагальнюючі характеристики. Спочатку є сукупність елементарних ознак об'єкта x_j , взаємодія яких передбачає наявність визначених причин, тобто наявність деяких латентних факторів. Останні встановлюються в результаті узагальнення елементарних ознак і виступають як інтегровані характеристики чи ознаки, але складніші, вищого рівня. Слід зазначити, що корелювати можуть не тільки тривіальні ознаки x_j , але й самі об'єкти N_j , що спостерігаються, тому пошук латентних факторів теоретично можливий як за ознаками, так і за об'єктними даними [114]. Оскільки факторний аналіз дозволяє початкову систему показників стиснути до меншої кількості узагальнюючих ознак, це слід використати для розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів [206].

Для збереження умови порівняння рівнів якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів у динаміці доцільно обчислити інтегральний показник на даних, які є просто-динамічними. Так, перший латентний фактор економічного стимулювання праці топ-менеджерів має вигляд (Додаток Г) [206]:

$$F_1 = 0,103z_1 - 0,372z_2 + 0,844z_3 - 0,425z_4 - 0,361z_5 + \\ + 0,776z_6 + 0,034z_7 + 0,159z_8.$$

Цей фактор пояснює 24,269% змінності початкової системи якісних факторів, що є найбільшим внеском у загальну змінність, тому його слід використати для визначення інтегрального показника. Таким чином, формула інтегрального показника (I) виглядає так:

$$I = 0,103\bar{z}_1 - 0,372\bar{z}_2 + 0,844\bar{z}_3 - 0,425\bar{z}_4 - 0,361\bar{z}_5 + \\ + 0,776\bar{z}_6 + 0,034\bar{z}_7 + 0,159\bar{z}_8.$$

Підставивши середні значення якісних факторів, отримаємо рівень інтегрального якісного показника. Шкала цього інтеграль-

ного показника також є п'ятибальною та відповідає рівням «дуже низький» (1 – дуже слабкий), «низький» (2 – слабкий), «достатній» (3 – достатній), «високий» (4 – істотний), «дуже високий» (5 – дуже сильний).

Але, крім цього фактора, є ще три, які мають такий вираз:

$$F_2 = 0,381z_1 + 0,315z_2 + 0,01z_3 + 0,818z_4 - \\ - 0,809z_5 + 0,008z_6 + 0,039z_7 + 0,284z_8,$$

цей фактор пояснює 21,547% змінності початкової системи якісних факторів;

$$F_3 = -0,705z_1 + 0,249z_2 - 0,061z_3 - 0,076z_4 + \\ + 0,163z_5 + 0,022z_6 + 0,832z_7 + 0,279z_8,$$

цей фактор пояснює 15,722% змінності початкової системи якісних факторів;

$$F_4 = 0,115z_1 - 0,692z_2 + 0,176z_3 - 0,052z_4 - \\ - 0,103z_5 - 0,284z_6 + 0,137z_7 + 0,734z_8,$$

цей фактор пояснює 13,338% змінності початкової системи якісних факторів.

Усі чотири латентні фактори пояснюють на 74,877% зміну значень якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Отже, динаміка інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів, який обчислений з використанням першого латентного фактора, наведено на *рис 3.2*.

Таким чином, рівні значень інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів не перевищують якісні позначки «низький» (2 – слабкий), але на третій рік – не перевищує рівень «достатній» (3 – достатній). В останні два роки спостерігається падіння рівня економічного стимулювання праці топ-менеджерів. На даному підприємстві слід терміново розробити та поширити заходи активізації позитивної дії основних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Наведені зміст і логіка методичного забезпечення визначення рівня якісного показника економічного стимулювання праці

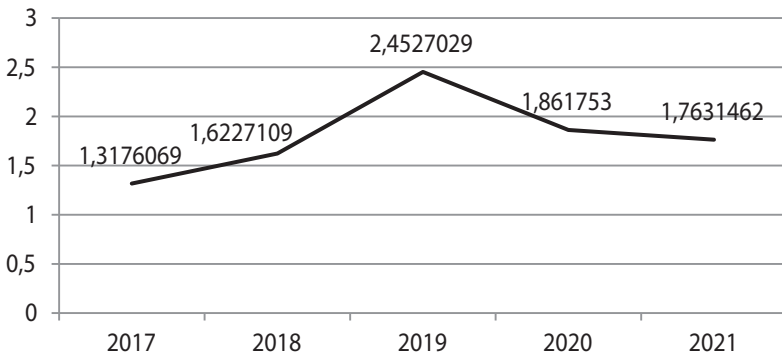


Рис. 3.2. Динаміка значень інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємства ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ» [206]

топ-менеджерів були використані для дослідження семи підприємств Харківського регіону. Так, обчислення факторного аналізу для кожного із семи підприємств наведено в Додатку Г. Динаміку якісного інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на семи підприємствах Харківського регіону наведено в *табл. 3.15*.

Отже, аналіз рівнів якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємствах Харківського регіону, які досліджувались, показав низький (слабкий) рівень економічного стимулювання. Особливо потрібно звернути увагу на слабкий вплив рівня оплати праці на підвищення економічного стимулювання праці; топ-менеджери не задоволені існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання; також вони не задоволені рівнем оплати праці та основним економічним стимулюючим фактором праці; слабкий фактор діючих матеріальних винагород, а також діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди.

Таким чином, для визначення пріоритетних якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів методичне забезпечення має містити обґрунтування анкети, що ха-

рактизує основні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів та їх шкали, набір аналітичних інструментів для проведення аналізу факторів, а саме, інструменти описової статистики порядкових ознак, розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємства. Такий склад методичного забезпечення дозволяє провести ґрунтовний аналіз якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів та визначити їх рівень розвитку на підприємстві в динаміці.

Таблиця 3.15

Інтегральний якісний показник економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємствах Харківського регіону

Назва підприємства	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	1,318	1,623	2,483	1,862	1,763
ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	1,578	1,490	1,670	0,943	2,125
ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод»	0,769	0,455	1,658	0,075	0,684
ПАТ «Харківський тракторний завод»	1,601	1,698	0,853	1,478	1,041
ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	1,942	2,956	2,330	2,438	2,093
ПАТ «Завод «Промзв'язок»	0,443	1,368	0,576	0,291	0,008
ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,811	0,750	0,079	0,971	1,861

Отже, запропоноване й обґрунтоване методичне забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів відрізняється від існуючого: 1) змістом якісних факторів; 2) аналізом структури досліджуваної сукупності упорядкувань відповідей експертів за допомогою інструментів описової статистики; 3) оцінкою тісноти

взаємозв'язку якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів у динаміці; 4) оцінкою узгодженості відповідей експертів у динаміці; 5) виявленням латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів; 6) аналітичним методом розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Запропоноване методичне забезпечення наведено в *табл. 3.16*.

Таблиця 3.16

Основні етапи, методи та результати застосування методичного забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці топ-менеджерів промислових підприємств

Зміст етапу методичного забезпечення	Методи розрахунку	Результат
1	2	3
Обґрунтування питань анкети, що характеризують основні якісні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів та їх шкали	Теоретико-логічний аналіз	Анкета для визначення основних якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів
Аналіз структури відповідей експертів на питання анкети	Інструменти описової статистики	Структура досліджуваної сукупності упорядкувань відповідей експертів
Оцінка тісноти взаємозв'язку якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів у динаміці	Ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена	Структура взаємозв'язку якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів у динаміці
Оцінка узгодженості відповідей експертів у динаміці	Коефіцієнт конкордації	Структура узгодженості відповідей експертів у динаміці
Виявлення латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів	Факторний аналіз	Латентні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів

Закінчення табл. 3.16

1	2	3
Розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів	Факторний аналіз, середні значення факторів	Інтегральний якісний показник економічного стимулювання праці топ-менеджерів

Практична значущість розробленого методичного забезпечення полягає в науковому обґрунтуванні, об'єктивному визначенні реальних пріоритетних якісних факторів суб'єктивного сприйняття, що дозволить сформуванню та доповнити об'єктивний аспект економічного стимулювання топ-менеджерів на промислових підприємствах.

3.3. ПОБУДОВА ШКАЛИ ПРЕМІЮВАННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ

У попередніх підрозділах говорилось, що в економічному стимулюванні топ-менеджерів підприємств зазвичай акцентують увагу на об'єктивному аспекті, який ґрунтується на результативності діяльності підприємства, що, своєю чергою, передбачає розгляд як критерію стимулювання не тільки прибуток підприємства, а й інші показники, які відображають результативність використання фінансових ресурсів, основних фондів, трудових ресурсів, результативність інвестиційної та інноваційної діяльності. І це твердження ґрунтується на аналізі робіт як вітчизняних, так і закордонних економістів-учених і практиків. Різноманітним питанням роботи та стимулювання топ-менеджерів, їх складових присвячена значна кількість наукових публікацій. Так, у роботі [17] визначається, що мотивація та винагорода топ-менеджерів підприємств вимагає постійного розвитку та вдосконалення, а особливо – складні питання оплати праці її вищого керівництва. Відповідні інструменти можна умовно розділити на

дві групи: бонусні та опціонні програми на основі акцій. Бонусні програми передбачають масштабну винагороду всіх керівників за результатами діяльності компанії. Натомість опціонні програми розробляються лише для провідних топ-менеджерів, які безпосередньо впливають на фінансові результати компанії. При цьому необхідним є обґрунтування оптимальних механізмів оплати праці топ-менеджерів, дослідження засобів мотивації керівників. Пропонується використовувати «фантомні» акції, оскільки часто законодавча база країни чітко не визначає механізми винагороду. Також рекомендується застосовувати бонусні програми з розстрочкою платежів на два-три роки.

У статті [34] розглядаються найбільш часто використовувані засоби стимулювання топ-менеджерів, спираючись на підвищення фінансових результатів їх праці. Автори порушують актуальне питання – наскільки ці методи ефективні та як вони впливають на витрати на менеджмент. У статті вказано, що надзвичайно важливим є вивчення стимулювання топ-менеджерів та впровадження методу аналізу мотивації та продуктивності на основі життєвого циклу діяльності топ-менеджерів промислових підприємств. Наголошується, що продуктивність праці та мотивація менеджера повинні мати певний життєвий цикл залежно від періоду роботи в компанії. Автори надають детальний опис кожного етапу життєвого циклу, варіацій трудової поведінки топ-менеджера та на пряму його мотивації, розкриття його професійного потенціалу та підвищення продуктивності праці залежно від позиції менеджера на певному етапі його життєвого циклу.

Ґрунтовна праця [60] присвячена питанням мотивації топ-менеджера з точки зору теорії споживчої поведінки. При цьому може бути вирішена проблема переведення нефінансової мотивації до фінансової, запровадивши спеціальну метрику функцій корисності. Фінансові ресурси, що виділяються компанією на мотивацію, можуть бути використані з урахуванням визначення мотиваційного оптимуму за аналогією з уже відомим в економічній науці споживчим оптимумом.

Для завдань, що реалізується в компанії, створюється оптимальне значення чистої приведеної вартості, що приводить до

структурування ефективної системи мотивації для топ-менеджера. Було доведено, що бажане рівноважне значення знаходиться в прямій залежності від бонусного фонду, який використовує компанія.

Основною метою дослідження [110] є виявлення мотивації топ-менеджерів та перспектив управління нею. Дослідження [160] також присвячене системам вимірювання ефективності роботи топ-менеджерів. Зокрема, розглядаються нові можливості цифрового суспільства, що можуть бути використані для цього.

Як обґрунтовується в [112], проблема системної мотивації топ-менеджерів має бути пов'язана з відповідальністю за довгостроковий прибуток. У статті [77] досліджується взаємозв'язок між вимірами якості процесу прийняття рішень топ-менеджерів та продуктивністю компанії. З'ясовано, що для менеджерів, які працюють у компаніях, присутніх на зарубіжних ринках, існує слабкий кореляційний зв'язок між розміром зусиль щодо якості процесу прийняття рішень та кількістю співробітників у компанії.

Систематичний огляд літератури [19] досліджує зв'язок корпоративної стійкості з мотиваційними складовими функціонування топ-менеджерів малого та середнього бізнесу. Запропоновано розглядати чотири параметри цінності (цінності доброзичливості, досягнення, сили та відповідності), якими мають керуватися топ-менеджери.

Дослідження [28] підтверджує вплив мотивації топ-менеджерів на корпоративну ефективність. У публікації [17] також вивчається роль топ-менеджера як важливої рушійної сили корпоративного розвитку та інвестицій. Зазначається, що вплив топ-менеджерів на корпоративні інвестиції сильніший для малих і середніх, ніж для великих фірм.

У монографії [15], серед іншого, виділяється важливість внутрішньої мотивації топ-менеджерів до виконання завдань. Необхідна, зокрема, узгодженість мотивації з оцінкою ефективності, з досягненням заздалегідь визначених цілей. Автори публікації [3] пропонують різні засоби мотивації, що особливо важливо для компаній, які стикаються з інтенсивною технологічною конкуренцією.

Стаття [12] представляє можливі відмінності в мотивації топ-менеджерів. Деякі з них мотивовані забезпечувати стратегічні зміни, а інші – лише підтримувати стратегічний статус-кво. Робота [15] розглядає можливі явища відокремлення топ-менеджерів від позицій власника компанії, що вимагає збільшити увагу до питань та інструментів стимулювання перших.

У роботі [20] пропонується інтерактивна модель заохочення топ-менеджерів з фіксованими ефектами, яка дозволяє встановлювати надбавки до оплати в часі за неспостережувані атрибути менеджменту. Такі винагороди можуть бути обумовлені двома управлінськими рисами: талантом і консерватизмом, кожний з яких стає важливим на певних стадіях розвитку та станах ринків. Після періодів, що характеризуються вищою премією за талант, консерватизм стає більш бажаною рисою, і навпаки.

Публікація [178] досліджує питання про стиль керівництва та його потенційний вплив на мотивацію топ-менеджерів. Використано описову статистику, статистику надійності, моделі множинної регресії. Виявлено позитивний зв'язок між демократичним стилем керівництва і мотивацією топ-менеджерів. Метою роботи [89] є розробка систем топ-менеджмента, які покращують організаційну креативність. При цьому використовується факторний і регресійний аналіз.

Використовуючи теорію когнітивної оцінки, автори публікації [186] стверджують, що зовнішній тиск з боку власників-активістів, ринку корпоративного контролю та аналітиків цінних паперів підвищує ймовірність фінансового шахрайства топ-менеджерів. Коли топ-менеджери стикаються з жорсткішими механізмами зовнішнього контролю у вигляді акціонерів-активістів, загрози поглинання або аналітиків з цінних паперів, вони, насправді, з більшою ймовірністю будуть брати участь у фінансовій зловмисній поведінці. Дослідження [184] підтверджує, що вища якість фінансової звітності в основному пояснюється внутрішньою мотивацією топ-менеджерів до правдивої звітності. Академічний досвід також може бути цінним для керівників компаній.

У підрозділі 3.1 з використанням методу теоретичного узагальнення було обґрунтовано, що результативність діяльності підприємства доцільно визначати за такою системою показників:

- x_1 – рентабельність сукупного капіталу;
- x_2 – валова рентабельність продаж;
- x_3 – коефіцієнт оборотності капіталу;
- x_4 – коефіцієнт оборотності обігового капіталу;
- x_5 – коефіцієнт оборотності основного капіталу;
- x_6 – коефіцієнт фінансової стійкості;
- x_7 – коефіцієнт фінансового ризику;
- x_8 – коефіцієнт автономії;
- x_9 – показник фінансового левериджу;
- x_{10} – коефіцієнт придатності основних фондів;
- x_{11} – фондівдадача;
- x_{12} – фондоозброєність (тис. грн/ос.);
- x_{13} – коефіцієнт використання робочого часу;
- x_{14} – питома вага працівників у віці до 60 років;
- x_{15} – питома вага працівників, що закінчили заклади вищої освіти (ЗВО);
- x_{16} – питома вага працівників, навчених новим професіям;
- x_{17} – питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році;
- x_{18} – питома вага працівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці);
- x_{19} – питома вага трудових витрат у загальних витратах на вироблення продукції;
- x_{20} – середньорічне вироблення на одного працюючого (тис. грн/ос.);
- x_{21} – питома вага додаткової заробітної плати у ФОП;
- x_{22} – питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі;
- x_{23} – питома вага інвестицій у рекламу;
- x_{24} – питома вага інвестицій на обчислювальну техніку та програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи;

– x_{25} – питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості активів;

– x_{26} – питома вага витрат на дослідження та розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації;

– x_{27} – питома вага витрат на машини, устаткування та програмне забезпечення, пов'язане із упровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації;

– x_{28} – питома вага відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції;

– x_{29} – питома вага відвантаженої продукції, яка піддалася істотним технологічним змінам, або нової продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції;

– x_{30} – питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції.

На основі аналізу існуючих підходів до формування системи матеріального стимулювання топ-менеджерів було рекомендовано два основні показники цієї системи: питома вага заробітної плати (основної та додаткової) топ-менеджерів у загальному фонді оплати праці (ФОП) (y_1) і питома вага премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП (y_2).

На основі застосування канонічного аналізу між цими двома системами показників та факторного аналізу було встановлено, що найтісніший взаємозв'язок у системі показників існує між такими показниками:

- ✦ рентабельність сукупного капіталу (x_1);
- ✦ питома вага працівників у віці до 60 років (x_{14});
- ✦ середньорічне вироблення продукції на одного працюючого (тис. грн/ос.) (x_{20});
- ✦ питома вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво продукції (x_{19});
- ✦ питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі (x_{22});
- ✦ показник фінансового левериджу (x_9);
- ✦ питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції (x_{30}); питома вага пра-

цівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці) (x_{18});

✦ питома вага інвестицій у рекламу (x_{23});

✦ питома вага премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП (y_2).

Для визначення рівня розвитку цих показників слід обчислити інтегральний показник об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємстві, взявши за основу саме ці дев'ять показників, які найтісніше пов'язані з y_2 , що є питоמוю вагою премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП.

На даний час розроблено багато математичних методів, які дозволяють виконати згортку системи показників в одну величину. Відомо, що корисність інтегральних показників пояснюється тим, що системна інформація про об'єкт згортається в одну величину, яка відображає рівень розвитку його стану. Найчастіше інтегральний показник отримують шляхом побудови середнього, оснований на об'єднанні окремих оцінок властивостей явища (по кожній ознаці) у вигляді середнього арифметичного чи зваженого середнього, а також використовується середнє геометричне. Але ж можна сказати, що найпоширенішими методами отримання однієї величини є адитивна або мультиплікативна згортка.

Загалом всі відомі математичні методи побудови узагальнюючих показників можна розглядати як дві великі групи. До першої групи належать методи, що дозволяють частково стиснути інформацію. Так, для розрахунків інтегральних показників успішно застосовуються факторний аналіз, метод канонічних кореляцій, багатовимірне шкалювання, кластерний і дискримінантний аналіз, тобто методи багатовимірного статистичного аналізу, а також евристичні методи зниження розмірності. Це методи, що дають неповну редукацію ознак – їхнє використання дозволяє значно скоротити число ознак, але в сукупності завжди залишається більше однієї ознаки.

До другої групи належать методи, що передбачають існування еталону досягнення значень показника (еталонних рівнів величини

ознаки) та знаходження відстані реального рівня до еталонного. Існує багато способів уведення метрики, що задає «близькість до ідеалу». Також до цієї групи належать методи, що передбачають перетворення значень показника за допомогою уніфікованої шкали, яка дозволяє вловлювати навіть найнезначніші зміни значень ознаки.

Ключовим моментом у процесі перетворення є рівень кваліфікації, досвід експерта, чиєю авторитетною думкою керується аналітик при побудові узагальнювального показника. Але щоб цей досвід обґрунтовано вжити в рамках формальних процедур, його теж необхідно формалізувати. Найбільш природний шлях такої формалізації – уведення системи переваг експериментатора на множині значень кожного окремого показника, одержання стандартної шкали, завдання основних оцінок на ній і потім – узагальнення результатів. Користуючись системою переваг, можна одержати досить змістовну шкалу. Ці міркування покладені в основі методу побудови узагальнювального показника якості Харрінгтона [190].

Таким чином, для обчислення інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємстві доцільно використати метод побудови таксономічного показника розвитку, оскільки саме цей метод є найбільш формалізованим. На рис. 3.3 – рис. 3.9 наведено динаміку інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємствах, які досліджувались.

Отже, на підприємстві ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ» (рис. 3.3) спочатку відбувся різкий спад рівня розвитку об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів, але потім спостерігається невелике його зростання, що є позитивним моментом.

Слід відмітити зростаючу тенденцію розвитку об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (рис. 3.4).

Про зростаючу динаміку рівня розвитку об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод» свідчить рис. 3.5.

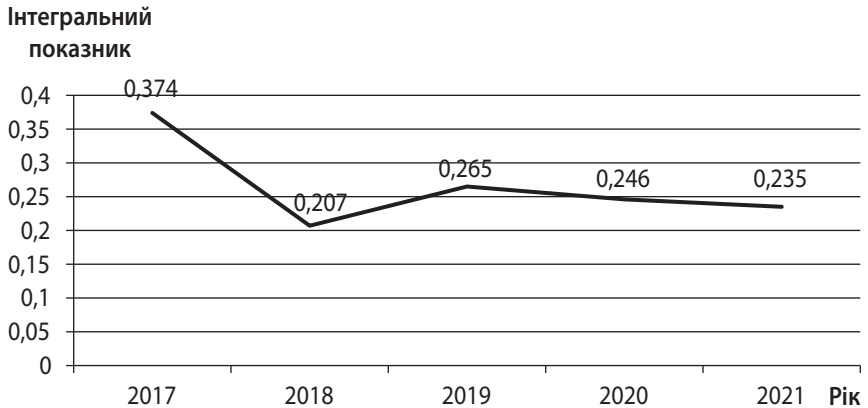


Рис. 3.3. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ»

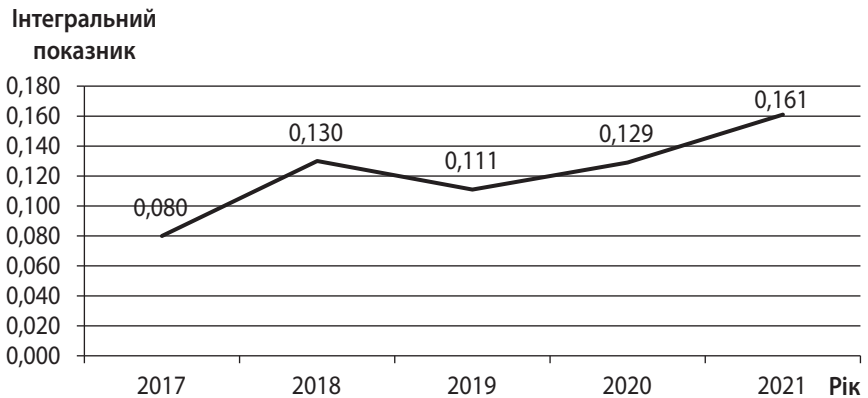


Рис. 3.4. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»

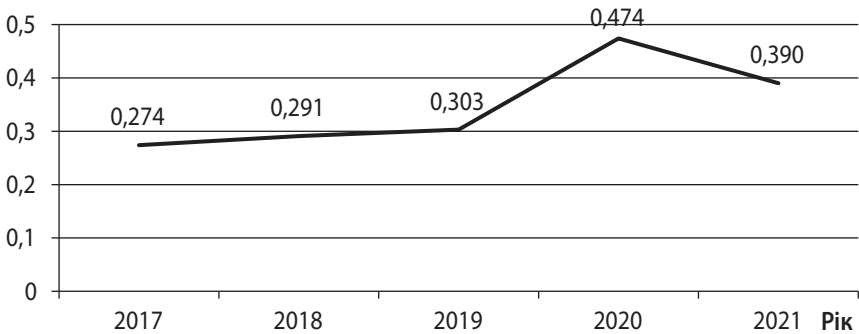
Інтегральний
показник

Рис. 3.5. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод»

Погана тенденція динаміки інтегрального показника розвитку об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів спостерігається на підприємстві ПАТ «Харківський тракторний завод» (рис. 3.6) і ПАТ «Харківський електроапаратний завод» (рис. 3.7), хоча на останньому вона значно покращилась у 2021 р.

На підприємстві ПАТ «Завод «Промзв'язок» також наявна спадна тенденція показника розвитку об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів, але вона змінилася у 2021 р. у позитивний бік (рис. 3.8).

Про негативну спадну тенденцію зміни значень інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ «Мереф'янський механічний завод» свідчить рис. 3.9.

Згідно з теоретичними положеннями економічного стимулювання праці топ-менеджерів, наведеними в Розділі 1, слід зауважити, що для розроблення шкали преміювання за комплексним показником економічного стимулювання праці топ-менеджерів необхідно врахувати рівні інтегрального показника як за об'єктивним, так і за суб'єктивним аспектами економічного

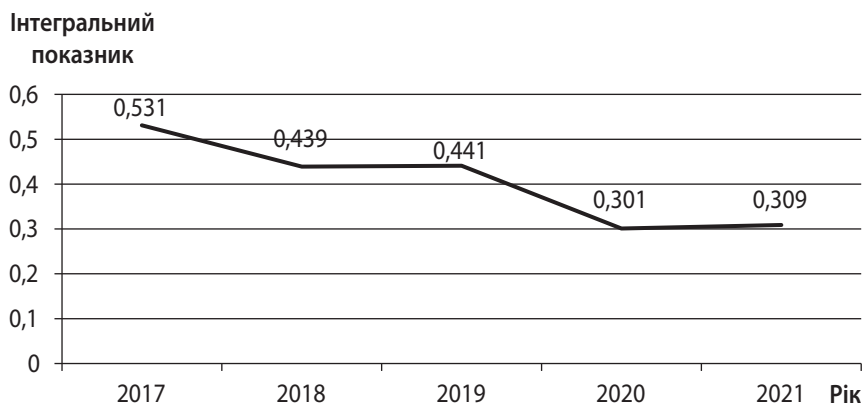


Рис. 3.6. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПрАТ «Харківський тракторний завод»

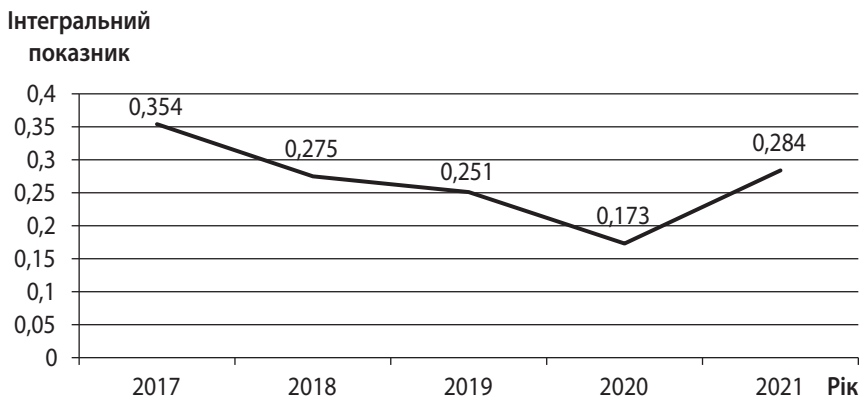


Рис. 3.7. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПАТ «Харківський електроапаратний завод»

Інтегральний показник

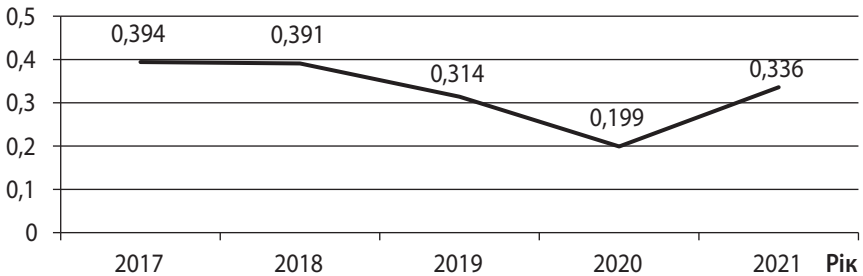


Рис. 3.8. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПрАТ «Завод «Промзв'язок»

Інтегральний показник

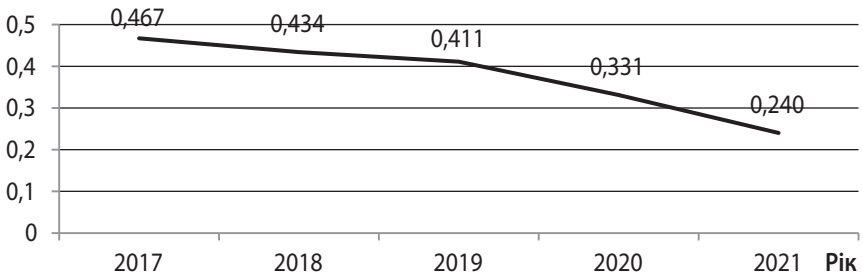


Рис. 3.9. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ «Мереф'янський механічний завод»

стимулювання. У разі, якщо значення цих інтегральних показників мають високі рівні, тобто результати діяльності менеджерів привели до високих результатів використання економічного потенціалу підприємства і топ-менеджери повністю задоволені наявним стимулюванням своєї діяльності, шкалу економічного стимулювання доцільно будувати тільки з урахуванням значень інтегрального показника об'єктивного аспекту стимулювання.

Якщо ж топ-менеджери вважають, що результати їх праці недостатньо враховуються підприємством, що підтверджує середнє або низьке значенням інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання, тоді як інтегральний показник об'єктивного аспекту може приймати значення від високого до низького, у шкалі доцільно враховувати обидва аспекти економічного стимулювання, тобто значення інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів при розрахунку комплексного інтегрального показника економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємстві.

Для визначення рівня комплексного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємствах, які досліджувались, необхідно поєднати інтегральний показник об'єктивного аспекту цього стимулювання та інтегральний показник суб'єктивного аспекту. Ґрунтуючись на твердженні Мескона про зіставлення об'єктивних і суб'єктивних аспектів у соціально-економічних явищах як 80% і 20%, при обчисленні комплексного інтегрального показника економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємствах доцільно скористатись адитивною згортокою зі встановленням вагових коефіцієнтів 0,8 для інтегрального показника об'єктивного аспекту та 0,2 для інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання. Але перш ніж обчислювати комплексний інтегральний показник економічного стимулювання топ-менеджерів за адитивною згортокою з ваговими коефіцієнтами, необхідно значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту, розрахованого у п. 3.2, нормувати за формулою (3.1):

$$x_H = \frac{x_i}{x_{\max}}, \quad (3.1)$$

де x_i – значення інтегрального показника i -го підприємства;
 x_{\max} – максимальне значення інтегрального показника серед усіх підприємств.

Нормовані значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів на

промислових підприємствах Харківського регіону наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Нормовані значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів на промислових підприємствах Харківського регіону

Назва підприємства	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,446	0,549	0,840	0,630	0,596
ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	0,534	0,504	0,565	0,319	0,719
ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод»	0,260	0,154	0,561	0,025	0,231
ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,542	0,574	0,289	0,500	0,352
ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,657	1,000	0,788	0,825	0,708
ПАТ «Завод «Промзв'язок»	0,150	0,463	0,195	0,098	0,003
ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,274	0,254	0,027	0,328	0,630

Аналіз табл. 3.17 свідчить про різні тенденції змін значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів на цих семи промислових підприємствах Харківського регіону. Для визначення інтервалів низьких, середніх і високих значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів цих підприємств використано кластерний аналіз, реалізація якого дозволяє обчислити дендрограму з кластерами цих рівнів (рис. 3.10).

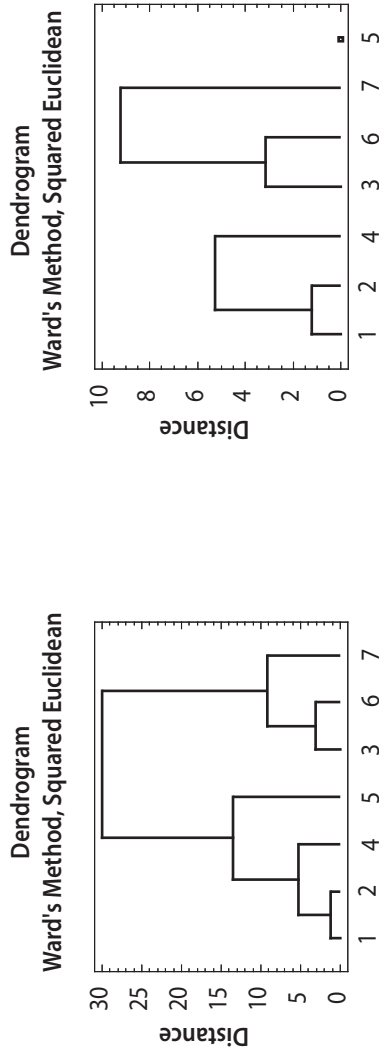


Рис. 3.10. Дендрограма промислових підприємств за рівнями інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів протягом 2017–2021 рр.

У табл. 3.18 наведено числові характеристики розподілу значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств трьох кластерів протягом 2017–2021 рр.

Таблиця 3.18

Числові характеристики розподілу значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств, що досліджувались, протягом 2017–2021 рр.

Кластер	Кількість підприємств	Відсоток	Середні значення	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	3	42,86	0,531	0,289	0,840
2	3	42,86	0,244	0,003	0,630
3	1	14,28	0,796	0,657	1,000

Таким чином, ґрунтуючись на числових характеристиках розподілу значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств, що досліджувались протягом 2017–2021 рр., інтервали шкали цього показника такі: низькі значення [0; 0,3]; середні значення (0,3; 0,7]; високі значення (0,7; 1]. За цією шкалою підприємства другого кластера мають низький рівень, першого кластера – середній рівень, а третього кластера – високий рівень значень.

Далі слід визначити значення комплексного інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на досліджуваних підприємствах Харківського регіону (табл. 3.19).

Аналіз даних табл. 3.19 свідчить, що рівень значень комплексного інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на семи промислових підприємствах Харківського регіону, які досліджувались, невисокий, а на деяких підприємствах він і зовсім низький. Продовжуючи аналізувати дані цих промислових підприємств Харківського регіону, які є репрезентативною сукупністю промислових підприємств, розроблення шкали премії економічного стимулювання доцільно здійснювати за інтегральними показниками, але за умов:

Таблиця 3.19

Динаміка комплексного інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на промислових підприємствах Харківського регіону

Назва підприємства	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,389	0,275	0,380	0,323	0,307
ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	0,171	0,205	0,202	0,167	0,273
ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод»	0,271	0,264	0,354	0,384	0,358
ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,533	0,466	0,411	0,341	0,317
ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,414	0,420	0,359	0,304	0,369
ПАТ «Завод «Промзв'язок»	0,345	0,405	0,290	0,179	0,269
ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,428	0,398	0,334	0,331	0,318

- ✦ якщо значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємства високе, то шкалу премії слід пов'язати з рівнем інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання;
- ✦ якщо значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємства середнє або низьке, то шкалу премії слід пов'язати з рівнем комплексного інтегрального показника економічного стимулювання, який враховує обидва аспекти – суб'єктивний і об'єктивний.

Шкалу премії топ-менеджерів доцільно встановити з урахуванням зазначених умов щодо значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулю-

вання підприємства, а також з урахуванням їх закону розподілу (рис. 3.11).

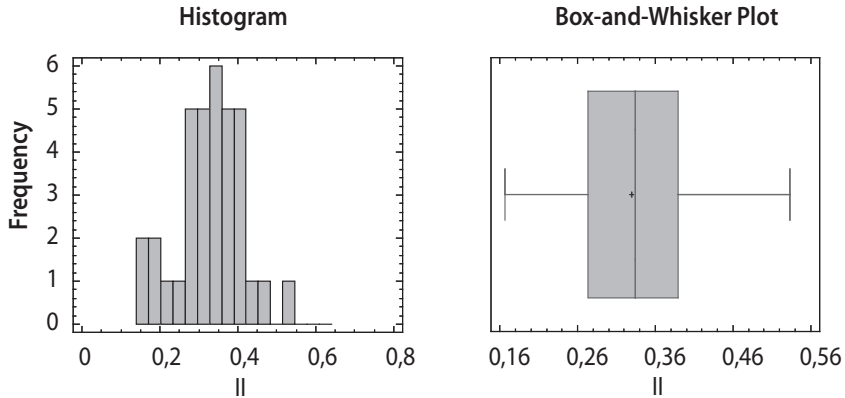


Рис. 3.11. Гістограма та блокова діаграма розподілу частот значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств та умов їх урахування

Рис. 3.11 демонструє, що закон розподілу частот значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання підприємств з урахуванням зазначених умов близький до нормального. У табл. 3.20 наведено розподіл значень цих інтегральних показників на досліджуваних підприємствах Харківського регіону. Визначений розподіл надає можливість, використовуючи числові характеристики, встановити відповідність між інтервалами зміни значень і шкалою премій до посадового окладу топ-менеджера.

Виділеним інтервалам значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання підприємств поставимо у відповідність таку ж кількість інтервалів відсоткам шкали премій до основної заробітної плати топ-менеджера (табл. 3.21).

Таблиця 3.20

Таблиця частот значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств, що досліджувались, протягом 2017–2021 рр. з урахуванням зазначених умов

Номер інтервалу	Нижня межа	Верхня межа	Середнє значення	Частота	Відносна частота	Накопичена частота
	нижче	0,14		0	0,0000	0
1	0,14	0,17125	0,155625	2	0,0571	2
2	0,17125	0,2025	0,186875	2	0,0571	4
3	0,2025	0,23375	0,218125	1	0,0286	5
4	0,23375	0,265	0,249375	1	0,0286	6
5	0,265	0,29625	0,280625	5	0,1429	11
6	0,29625	0,3275	0,311875	5	0,1429	16
7	0,3275	0,35875	0,343125	6	0,1714	22
8	0,35875	0,39	0,374375	5	0,1429	27
9	0,39	0,42125	0,405625	5	0,1429	32
10	0,42125	0,4525	0,436875	1	0,0286	33
11	0,4525	0,48375	0,468125	1	0,0286	34
12	0,48375	0,515	0,499375	0	0,0000	34
13	0,515	0,54625	0,530625	1	0,0286	35
14	0,54625	0,5775	0,561875	0	0,0000	35
15	0,5775	0,60875	0,593125	0	0,0000	35
16	0,60875	0,64	0,624375	0	0,0000	35
	вище	0,64		0	0,0000	35

Відсоток шкали премій відповідає обмеженням і вимогам законодавства України, згідно з яким щомісячний відсоток премії не може перевищувати 300%. Слід зазначити, що відповідно до досліджуваної сукупності підприємств, на основі розрахунків, виділено 16 інтервалів, що є достатнім. Але загалом слід мати на увазі, що

кількість інтервалів обчислюється залежно від кількості спостережень показника, і чим більше значень показника, тим більшою буде кількість інтервалів, а отже, і детальнішою буде шкала преміювання.

Таблиця 3.21

Відповідність інтервалів значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотка до основної заробітної плати, з урахуванням зазначених умов

Номер інтервалу	Нижня межа	Верхня межа	Відсоток премії до основної заробітної плати
	нижче	0,14	
1	0,14	0,17125	18,75
2	0,17125	0,2025	37,50
3	0,2025	0,23375	56,25
4	0,23375	0,265	75
5	0,265	0,29625	93,75
6	0,29625	0,3275	112,5
7	0,3275	0,35875	131,25
8	0,35875	0,39	150
9	0,39	0,42125	168,75
10	0,42125	0,4525	187,5
11	0,4525	0,48375	206,25
12	0,48375	0,515	225
13	0,515	0,54625	243,75
14	0,54625	0,5775	262,5
15	0,5775	0,60875	281,25
16	0,60875	0,64	300
	вище	0,64	300

Тобто, якщо в даний період комплексний інтегральний показник економічного стимулювання підприємства має значення 0,34, то премія складе 131,25% від основної заробітної плати топ-менеджерів.

Отже, наведене аналітичне забезпечення визначення відсотка премій в економічному стимулюванні топ-менеджерів на підприємстві доводить та практично підтверджує теоретичні положення економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств про те, що воно має дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу, яка виражається у відповідних аспектах, що зумовлено наявністю в суб'єктів процесу управління – топ-менеджерів – власної системи цінностей і уявлень про кількість і якість результатів роботи, та об'єктів – підприємств – наявністю та використанням різного економічного потенціалу, що використаний певним чином за кожним з видів ресурсів під впливом методів, прийомів, принципів управління, які були використані топ-менеджерами.

Доцільно показати, як працює запропонований інтегральний показник економічного стимулювання на прикладі топ-менеджерів досліджуваних підприємств Харківського регіону. У *табл. 3.22* наведено дані оплати праці менеджерів вищого рівня з урахуванням комплексного інтегрального показника економічного стимулювання та інтегрального показника об'єктивного економічного стимулювання.

Враховуючи те, що значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів лише двох досліджуваних підприємств, а саме, ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод» та ПАТ «Харківський електроапаратний завод» у 2021 р. є високим, премії їх топ-менеджерам слід пов'язати з рівнем інтегрального показника об'єктивного економічного стимулювання (відповідно рис. 3.4, 0,161; та рис. 3.7, 0,284). Для решти підприємств за 2021 р. значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів середнє або низьке, тому величину премії слід розрахувати за комплексним інтегральним показником економічного стимулювання, який враховує обидва аспекти – суб'єктивний і об'єктивний, що наведено в *табл. 3.21*.

Таблиця 3.22

Таблиця оплати праці топ-менеджерів промислових підприємств Харківського регіону з урахуванням комплексного інтегрального показника економічного стимулювання*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Назва підприємства	Посада	Середньо-місячна зарплата, грн	Середньо-місячна премія, грн	Загальна сума оплати праці, грн	Комплексний інтегральний показник економічного стимулювання / або інтегральний показник об'єктивного стимулювання	Відсоток премії, %	Сума премії з урахування комплексного показника або інтегрального показника	Відхилення премії, грн	Сума оплати праці згідно з комплексним інтегральним показником або інтегральним об'єктивним показником, грн
ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	Керівник (директор)	89500	62650	152150	0,307	112,5	100687,5	38037,5	190187,5
ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	Генеральний директор	94100	4705	98805	0,161	16,1	15150,1	10445,1	109250,1

Закінчення табл. 3.22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод»	Керівник	82700	74430	157130	0,358	131,25	108543,8	34113,8	191243,8
ПрАТ «Харківський тракторний завод»	Директор	98000	63700	161700	0,317	112,5	110250	46550	208250
ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	Голова Наглядової ради	88900	10668	99568	0,284	28,4	25247,6	14579,6	114147,6
ПАТ «Завод «Промзв'язок»	Генеральний директор	91500	49410	140910	0,269	93,75	85781,25	36371,25	177281,3
ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	Голова Наглядової ради	71000	43310	114310	0,318	112,5	79875	36565	150875

Примітка: * – дані показників підприємств наведено станом на 2021 р.

Згідно з отриманими результатами порівняння існуючої системи оплати праці топ-менеджерів на промислових підприємствах Харківського регіону та оплати праці з урахуванням комплексного інтегрального показника або інтегрального показника об'єктивного економічного стимулювання очевидно, що премії, нараховані на підприємствах, є нижчими. Тобто при розрахунку суми оплати праці, згідно з комплексним інтегральним показником, відсоток премій більший від отримуваного, оскільки враховує два аспекти стимулювання, врахування суб'єктивного аспекту здійснює стимулюючий вплив та утворює додатковий стимулюючий ефект на діяльність топ-менеджера. Таким чином, сума премії за комплексним інтегральним показником на досліджуваних підприємствах у середньому більша на 35–45 тис. грн. Премія керівника ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод» за комплексним інтегральним показником становить 108543,8 грн (131,25%), що на 34113,8 грн більше від отримуваної, загальна сума оплати праці за комплексним інтегральним показником – 191243,8 грн. Премія директора ПрАТ «Харківський тракторний завод» за комплексним інтегральним показником вища на 46 550 грн і становить 110 250 грн (112,5%), сума оплати праці згідно з комплексним інтегральним показником – 208 250 грн.

З урахуванням інтегрального показника об'єктивного економічного стимулювання премія топ-менеджерів на досліджуваних підприємствах також є більшою, оскільки величина інтегрального коефіцієнта обґрунтована за рахунок впливових показників, що характеризують використання економічних ресурсів. Так, премія голови Наглядової ради ПАТ «Харківський електроапаратний завод» становить 25247,6 грн. (28,4%), що на 14579,6 грн більше від отримуваної (10 668 грн), загальна сума оплати праці з урахуванням інтегрального коефіцієнта – 114147,6 грн.

Таким чином, розраховані премії топ-менеджерів з використанням інтегрального об'єктивного показника є також більшими за фактичні в середньому від 10 000 до 20 000 грн, що справляє стимулюючий вплив на діяльність топ-менеджерів. Тобто сума премії за комплексним інтегральним показником для топ-менеджерів

досліджуваних підприємств у середньому є більшою, ніж сума премії за інтегральним об'єктивним показником на 15 000 – 20 000. Проведені дослідження довели доцільність використання обох показників для певних умов, що відповідають сучасним тенденціям соціалізації економічних відносин.

Отже, отримані результати розрахунку оплати праці топ-менеджерів підприємств Харківського регіону з урахуванням комплексного інтегрального показника економічного стимулювання та інтегрального об'єктивного показника свідчать, що система економічного стимулювання на підприємствах є не-ефективною, оскільки вона не враховує показники ефективності досліджуваних підприємств і суб'єктивний аспект економічного стимулювання топ-менеджерів. Розрахунок премій з урахуванням комплексного інтегрального показника економічного стимулювання дає змогу визначити обсяг премій, який буде відповідати об'єктивним показникам ефективності діяльності підприємства, дозволить раціонально використовувати його економічні ресурси, враховуючи суб'єктивний аспект діяльності топ-менеджера, а також виконувати одну з головних функцій – функцію економічного стимулювання в оплаті праці менеджера вищого рівня.

Таким чином, науковою новизною запропонованого аналітичного забезпечення визначення відсотка премій для економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств є логіка обчислювальних процедур, яка передбачає побудову законів розподілу значень інтегральних показників, їх числових характеристик та інструментів розроблення шкал, зокрема за допомогою кластерного аналізу, які дозволяють реалізувати новий підхід, що враховує дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

Практична значущість пропозицій полягає в достовірному аналітичному обґрунтованні відповідності між інтервалами значень інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотка до основної заробітної плати.

Викладене аналітичне забезпечення входить в комплекс методичного забезпечення за кожним аспектом і підвищує наукову обґрунтованість системи стимулювання праці топ-менеджерів.

Отже, методичний підхід до економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічних ресурсів полягає в такому. З використанням *теоретико-логічного аналізу* здійснюється формулювання мети та цілей визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства, а також обґрунтовуються системи показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і результативності діяльності підприємства. За допомогою *канонічного аналізу* визначається взаємозв'язок між означеними двома системами показників. З використанням *факторного аналізу* за латентними факторами виявляються найбільш впливові показники, які можна використати як частинні для розрахунку інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємства, що характеризує його об'єктивний аспект.

Запропоноване й обґрунтоване методичне забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів відрізняється від існуючого:

- ✦ змістом якісних факторів;
- ✦ аналізом структури досліджуваної сукупності упорядкувань відповідей експертів за допомогою інструментів описової статистики;
- ✦ оцінкою тісноти взаємозв'язку якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів у динаміці;
- ✦ оцінкою узгодженості відповідей експертів у динаміці;
- ✦ виявленням латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів;
- ✦ аналітичним методом розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Вперше запропоновано для визначення премій як додаткової заробітної плати для економічного стимулювання топ-менеджерів використовувати комплексний інтегральний показник економічного стимулювання, що характеризує його об'єктивний аспект за інтегральним показником використання економічних ресурсів та інвестиційно-інноваційних здобутків, та інтегральним показником задоволеності топ-менеджерів обсягами та валентністю стимулювання за суб'єктивним аспектом, з ваговим пропорційним розподілом інтегральних показників 80 на 20, що є традиційним для соціально-економічних явищ. Суб'єктивний аспект запропоновано враховувати в разі набуття кількісних значень його інтегральним показником середнього або низького рівня, який визначено з використанням кластерного аналізу.

Запропоноване аналітичне забезпечення визначення відсотка премій в економічному стимулюванні топ-менеджерів на підприємстві доводить та практично підтверджує теоретичні положення економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств про те, що воно має дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу, яка виражається у відповідних аспектах, що зумовлено наявністю в суб'єктів процесу управління – топ-менеджерів – власної системи цінностей і уявлень про кількість і якість результатів роботи, та об'єктів – підприємств – наявністю та використанням різного економічного потенціалу, що використаний певним чином за кожним з видів ресурсів під впливом методів, прийомів, принципів управління, які були використані топ-менеджерами.

Науковою новизною запропонованого аналітичного забезпечення визначення відсотка премій для економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств є логіка обчислювальних процедур, яка передбачає побудову законів розподілу значень інтегральних показників, їх числових характеристик та інструментів розроблення шкал, зокрема за допомогою кластерного аналізу, які дозволяють реалізувати новий підхід, що враховує дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

■ ПІСЛЯМОВА

У монографії представлено вирішення важливого науково-практичного завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення і розроблення практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств промисловості. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

На основі узагальнення теоретичного підґрунтя удосконалено визначення поняття «економічне стимулювання» щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, особливістю якого є комплексне одночасне врахування як результатів діяльності суб'єктів господарювання, так і задоволеності топ-менеджерів існуючим економічним стимулюванням у відповідності з прикладеними зусиллями для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємств з метою гармонізації як суб'єкта, так і об'єкта економічного стимулювання, що є підґрунтям його основних теоретичних положень.

Запропоноване удосконалене визначення поняття економічного стимулювання є основою уточнених основних теоретичних положень економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів, відмінністю яких є врахування об'єктивного аспекту результатів діяльності суб'єктів господарювання, що характеризується використанням економічного потенціалу підприємств, та суб'єктивного аспекту, яких полягає у сприйнятті додаткових

винагород як достатніх за обсягом та валентних за сутністю, що сприятиме зростанню продуктивності праці топ-менеджерів і задоволеності їх роботою на підприємствах.

Розглянуто відмінності між системою стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників підприємства, а саме, топ-менеджери можуть прямо впливати на кінцеві результати діяльності підприємства, також для менеджерів стратегічного рівня управління характерний більш тривалий період, за який оцінюється їх діяльність, а щодо системи стимулювання топ-менеджерів, то вона повинна бути орієнтована на досягнення цілей, поставлених власниками бізнесу, щодо розміру винагороди менеджера вищої ланки, то він повинен бути достатнім, в силу високої професійної кваліфікації та наявних ділових, особистих якостей топ-менеджерів. Аналіз основних нормативних документів довів, що топ-менеджери мають особливий правовий статус, відмінний від правового статусу інших найманих працівників. Топ-менеджери виключені зі сфери дії норм трудового законодавства, що обмежує тривалість робочого часу або встановлює підвищену оплату за роботу понад нормального робочого часу (тобто розглядаються як працівники з ненормованим робочим днем), для топ-менеджерів встановлюється триваліший випробувальний термін, в відношенні менеджерів скориговані законодавчі норми, що регулюють звільнення з ініціативи роботодавця. Ступінь захисту топ-менеджерів від виробничих звільнень з ініціативи наймача більш низька, ніж для інших працівників. Розглянуто монетарні та немонетарні інструменти, які направлені на довгострокове стимулювання та утримання перш за все топ-менеджерів. Інструменти сучасної системи економічного стимулювання менеджерів вищої ланки дозволяють врахувати різницю між стимулюванням керівників та інших найманих співробітників. До інструментів економічного стимулювання у більшій мірі доцільно віднести монетарні інструменти.

Аналіз ринку оплати праці України дозволив зробити висновок, що на даний час спостерігається погіршення економічної ситуації, зменшення доходів та видатків державного бюджету, загострення фінансової кризи, а також соціальної нерівності, дис-

кредитація права. Сучасний стан ринку оплати праці характеризується негативними тенденціями: скорочується чисельність зайнятих осіб, йде процес закриття підприємств, що провокує прогрес міграції найбільш активної частини населення. Для України в сучасних умовах розвитку характерними є наступні тенденції: високий рівень смертності працездатного населення, особливо чоловіків; низький рівень якості соціальних послуг; невисокий рівень достатку населення. За рівнем заробітної плати в Україні очолює ІТ-сфера і телеком. Середній рівень заробітної плати у цій галузі – близько 59 тис. грн. На другому місці опинився топ-менеджмент із середньою зарплатою 47,5 тис. грн, незалежно від сфери діяльності.

Аналіз ринку оплати праці Харкова та Харківської області показав, що регіон займає провідне місце в Україні за рівнем оплати праці, як в цілому, так і за професійним спрямуванням, високим рівнем працевлаштування та привабливості для притоку робочої сили з сусідніх областей. Аналіз середньомісячної заробітної плати по регіонам відображає, що у Харкові та Харківській області темп рівня оплати праці постійно збільшується. Харківська область є привабливою для спеціалістів різного рівня та статусу. Реальна заробітна плата по регіону за останні 10 років має нерівномірний характер, що пов'язано з економічною ситуацією в країні в цілому. Так, у період економічного підйому рівень реальної заробітної плати має тенденцію збільшення. Після світової кризи 2008 р., показник реальної заробітної плати йде на спад, така ж ситуація фіксується і у 2014 р. після анексії АР Крим і початку АТО. Номінальна заробітна плата у відсотковому відношенні до прожиткового мінімуму з початку 2000 р. загалом постійно зростає, лише в окремих випадках фіксується спад, як у 2009 р. Аналіз заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області показав, що найбільш високооплачуваними сферами є сфера інформації та телекомунікації, добувна промисловість і роздроблення кар'єрів, державне управління й оборона, а також фінансова та страхова діяльність. Один із ключових показників ефективності ринку оплати праці є показник заборго-

ваності з виплат заробітної плати. З 2014 р. сума заборгованості Харківських підприємств по заробітній платі постійно зростає, що свідчить про невиконання підприємствами своїх зобов'язань перед своїми співробітниками.

За 2021 р. більше 32% серед підприємств боржників є економічно активними підприємствами, майже 60% – підприємства-банкрути та більше 7% економічно неактивні підприємства. Загальна сума заборгованості по регіону складає більше 490,6 млн грн. Загалом, незважаючи на проблематику сьогодення, яка обумовлена високою конкуренцією серед кандидатів на посади, що стимулює зменшення рівня заробітної плати за найбільш актуальними посадами, а також великої кількості безробітних біженців, основним заробітком яких є випадковий та тимчасовий дохід, Харків та Харківська область є одним із провідних регіонів з рівня оплати праці.

Проведене в дослідженні анкетування дозволяє зробити висновок, що в сучасній системі економічного стимулювання існують певні проблеми, що негативно впливають на ефективну діяльність менеджерів стратегічного рівня управління. Неякісна система економічного стимулювання топ-менеджерів призводить до втрати зацікавленості якості виконання своєї роботи, що в свою чергу негативно впливає на ефективну діяльність підприємства в цілому. Згідно з результатами анкетування, основними пропозиціями щодо посилення економічного стимулювання топ-менеджерів були такі:

- акцентування уваги передусім на змінній частині грошової винагороди менеджерів вищої ланки, оскільки вона є домінуючою серед основних економічних винагород;
- розроблення зрозумілої та прозорої преміальної системи для вирішення основних проблем економічного стимулювання топ-менеджерів, таких як слабкий взаємозв'язок цілей і комунікацій та відсутність чіткого розуміння принципів преміювання.

Розвинуто методичний підхід до економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічних ресурсів, відмінність якого полягає у визначенні: взаємозв'язку

між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства щодо використання матеріальних, фінансових, людських ресурсів та результатів інвестиційної й інноваційної діяльності (з використанням канонічного аналізу), найбільш впливових показників як частинних для розрахунку інтегрального (із використанням багатовимірною факторного аналізу) показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємств, що характеризує його об'єктивний аспект і дозволить виявити напрями покращення використання економічних ресурсів підприємств для посилення економічного стимулювання у стратегічному періоді.

Розроблено методичне забезпечення до визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, відмінністю якого є врахування:

- у факторах суб'єктивного аспекту економічного стимулювання, що відрізняється об'єктивною сутністю та структурою упорядкувань відповідей експертів за допомогою інструментів описової статистики;

- пріоритетності часткових латентних факторів економічного стимулювання топ-менеджерів;

- розрахунку інтегрального якісного показника економічного стимулювання топ-менеджерів за його суб'єктивним аспектом, що дозволить визначити задоволеність менеджерів застосовуваним економічним стимулюванням та гармонізувати інтереси його суб'єкта та об'єкта.

Вперше запропоновано для визначення відсотків преміювання топ-менеджерів використовувати комплексний інтегральний показник економічного стимулювання, що характеризує його об'єктивний аспект за інтегральним показником використання економічних ресурсів та інвестиційно-інноваційних здобутків, та інтегральним показником задоволеності топ-менеджерів обсягами та валентністю стимулювання за суб'єктивним аспектом, з ваговим пропорційним розподілом інтегральних показників 80 на 20,

що є традиційним для соціально-економічних явищ. Суб'єктивний аспект запропоновано враховувати в разі набуття кількісних значень його інтегральним показником середнього або низького рівня, який визначено з використанням кластерного аналізу.

Обґрунтовано шкалу преміювання топ-менеджерів, відмінністю якої є ґрунтування на інтегральних показниках результатів діяльності підприємств щодо використання економічних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та результатів інвестиційної й інноваційної діяльності підприємств) і врахування якісних факторів задоволеності застосовуваним економічним стимулюванням, з урахуванням законів їх розподілу, що об'єднані у комплексний інтегральний показник, який характеризує об'єктивний та суб'єктивний аспекти економічного стимулювання з верхньої та нижньої межі, що дозволить достовірно аналітично обґрунтувати відповідність між інтервалами значень інтегральних показників об'єктивного і суб'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотка до основної заробітної плати.

Обґрунтовані та наведені в монографії теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані власниками та менеджерами промислових підприємств у процесі економічного стимулювання управлінської діяльності.

■ БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса : ОКФА, 1995. 96 с.
2. Акименко О. Ю. Механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2021. 541 с.
3. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. 200 с.
4. Аналітичний огляд «Місце України у рейтингу Світового банку «Doing-Business». URL: <https://me.gov.ua/old/Documents/Print?lang=uk-UA&id=9cd60d26-fa44-481c-bb2a-1b28c713081f>
5. Башмак М. С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>
6. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Стимулирование труда менеджеров предприятий региона. *Экономика региона*. 2017. Т. 14. Вып. 1. С. 123–136.
7. Білик М. Д., Білик Т. О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія. Київ : ПанТот, 2012. 280 с.
8. Бланк І. О. Управління прибутком. Київ : НікаЦентр, 2007. 768 с.
9. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. Житомир : Рута, 2003. 680 с.
10. 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>
11. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1. С. 47–51. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf?sequence=1>

12. Воробей О. Ю., Невмержицька С. М. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності // Збірник наукових праць магістрів спеціальної діяльності 8.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД. Київ, 2014. С. 118–122. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf

13. Галан О. Є. Система оцінки та формування трудового потенціалу машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2014. 21 с.

14. Гамова О. В. Заробітна плата як економічна категорія. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2007. № 3. С. 60–64.

15. 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.

16. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2010. 488 с.

17. 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

18. Горобець Т. А., Гончарук А. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2019. Вип. № 5. С. 77–86.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-12>

19. Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : дис. ... канд. наук (д-р філософії) з економіки : 08.00.04. Дніпро, 2021. 290 с.

20. 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>

21. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 310 с.

22. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

23. 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/mmi2011_1_103_112.pdf

24. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2009. Вип. 24. Ч 1. С. 196–200.

25. Дарій О. П., Турило А. М. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. *Економіка та митно-правові відносини*. 2018. № 8. С. 7–17.

26. Дарченко Н. Д., Гитис Т. П. Мотивация персонала : учебное пособие. Краматорск : ДГМА, 2013. 139 с.

27. Демченко А. О., Момот О. І. Про сутність понять «ефективність», «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 207–210. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123349/27-Demchenko.pdf?sequence=1>

28. 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.

29. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А, Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие. Киев : МАУП, 2002. 248 с.

30. 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

31. Драч О. І. Стимулювання як чинник підвищення ефективності виробництва. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 1. С. 368–372.

32. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності // Наука управляти: з історії менеджменту: хрестоматія / уряд. І. О. Слепцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ : Либідь, 1993. 304 с.

33. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf

34. 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.

35. Єлісеєва О. К., Кутова Н. Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-4_0-pages-388_392.pdf

36. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с.

37. 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>

38. Зінченко Ю. В. Особливості укладання колективних договорів в банківських установах: теоретико-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2014. Вип. 27. Т. 2. С. 58–61.
39. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204–206.
40. Івашова Н. В., Зарубіна В. В. Сучасні методи мотивування персоналу // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (м. Суми, 3–5 квітня 2012 р.). Суми : СумДУ, 2012. С. 35–37.
41. Інтернет-портал «Operational Data Portal: Ukraine refugee situations». URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
42. Інтернет-портал «Економічна правда». URL: www.epravda.com.ua/
43. Інтернет-портал grc.ua. URL: <https://grc.ua/>
44. Інтернет-портал U. S. Census Bureau. URL: <https://www.movebuddha.com/blog/moving-industry-statistics/#sources>
45. Інтернет-портал Фокус. URL: <https://focus.ua/>
46. 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
47. Климчук А. О. Формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Хмельницьк, 2019. 40 с.
48. 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>
49. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
50. Колонтаевский О. П. Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2006. Т. 9. № 1. С. 42–44. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Kolontaevskiy/Motiv_i_stimuli.pdf
51. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
52. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
53. 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>

54. Конституція України від 28.06.1996 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
55. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 241 с.
56. 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>
57. 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/ETK.2225-2304.2022.39.45>
58. Криворучко О. М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 35. С. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.05>
59. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2012. № 7. С. 21–25. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/БНАУ/5078/1/rezultatyvnist.pdf>
60. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации. *Управление персоналом*. 2008. № 11. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>
61. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Рівне, 2017. 283 с.
62. 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>
63. Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління і розвитку людських ресурсів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 354 с.
64. 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>
65. Лещенко Л. О., Сєвідова І. О., Олійник Т. І. Формування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки : монографія. Харків : Тім Пабліш Груп, 2017. 216 с..
66. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : монографія. Київ, 2005. 168 с.
67. Літвінов В. І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах : дис. ... д-ра філософ. : 051 «Економіка». Київ, 2021. 252 с.

68. Літвінов О. С. Дискусійні питання сутності стимулів в економіці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 37. С. 101–106.

69. Лопатников Л. И. Общеэкономический и экономико-математический объяснительный словарь. URL: <http://lopatnikov.pro/?s=стимулирование>

70. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/51.pdf>

71. 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>

72. 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

73. Лукьянченко Н. Д. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. Мелитополь : Издательский дом МГТ, 2012. 371 с.

74. Лукьянченко Н. Д., Калинина С. П. Регулирование занятости населения крупного промышленного региона. Донецк, 1998. 175 с.

75. Малярець Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 232 с.

76. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 384 с.

77. Масюк Ю. В., Боюн В. Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 93–96.

DOI: [10.32702/2306-6806.2021.10.93](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.93)

78. 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/13d4b3e8-0c32-4548-84d2-6c021df261e9/content>

79. 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>

80. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. № 2. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1098/1/td_2014_N2_18.pdf

81. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Растр-7, 2020. 384 с.

82. Мельничук І. В. Современные методы мотивации персонала в организации. URL: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf
83. Миколайчук І. П., Аксьонова А. О. Формування мотиваційного механізму кар'єрного зростання персоналу. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*. 2021. № 16. С. 80–90.
84. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182–188.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22>
85. Миколайчук І. П., Хмурова В. В. Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 4. С. 110–124.
DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)10](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)10)
86. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
87. Мицак О., Ковтун Н., Лихач О. Удосконалення механізму управління фінансовими результатами підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1. С. 115–122. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27923/2/GEB_2019v56n1_Mytsak_O-Improvement_of_the_management_115-122.pdf
88. Мороз В. М. Єдність та протиріччя змісту категорій «ефективність» та «результативність» у межах теорії та практики функціонування соціально-економічної системи. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 139–147. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ccaed4d3-f144-41a5-91f3-6c0269a1f581/content>
89. Мосієнко О. В. Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2021. 156 с.
90. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Київ : ВЦ «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
91. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Київ : ВЦ «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.
92. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 50–54.
93. 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.

94. Назарова Г. В., Агавердієва Х. Ф., Аграмакова Н. В. Економіка праці : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

95. Насонов М. І. Управління ефективністю господарської діяльності промислових підприємств : дис. канд. наук (докт. філософії) з економіки : 08.00.04. Дніпро, 2021. 219 с.

96. Нестерович А. В. Форми мотивації праці в сільському господарстві: суть та особливості застосування. Агросвіт. 2012. № 3. С. 51–55.

97. Отенко І. П., Денисюк О. В., Преображенская Е. С. Аналитический инструментарий оценивания интеллектуального капитала промышленных предприятий. *Бізнес Інформ*. 2011. № 2. Т. 2. С. 114–116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-2_2-pages-114_116.pdf

98. Офіційний сайт Головного управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>

99. Офіційний сайт Державної служби статистика України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

100. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. Огляд ринку праці у Харкові та області. 19.05.2021. URL: <https://eba.com.ua/oglyad-rynku-pratsi-u-harkovi-ta-oblasti/>

101. Офіційний сайт Єдиного державного реєстру декларацій. URL: <https://portal.nazk.gov.ua>

102. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>

103. Офіційний сайт Харківського обласного центру зайнятості. URL: <https://kha.dcz.gov.ua/analytics/68>

104. Офіційний сайт Центру Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamku/sotsiologichni-doslidzhennia/ukrainski-bizhentsi-nastroi-ta-otsinky>

105. 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-six-months/>

106. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2018. № 15. С. 137–143. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161789675.pdf>

107. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 5. С. 3–7. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0006.pdf

108. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2013. 466 с.

109. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
110. Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія. Вінниця : ВЦ ВНАУ, 2010. 320 с.
111. Полтавська О. В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 170 с.
112. Полюк М. І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 261 с.
113. Пономаренко В. С., Журавльова І. В., Латишева І. Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2008. 336 с.
114. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.
115. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 237–241.
116. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1–2. С. 54–59.
117. Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. Менеджмент. Харків, 2009. 276 с.
118. Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються : Конвенція МОП від 22.06.1970 р. № 131. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_149#Text
119. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
120. Про затвердження Методологічних положень щодо розрахунку індексу вартості робочої сили : Наказ Державної служби статистики України від 27.10.2017 р. № 274. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0274832-17#Text>
121. Про колективні договори й угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
122. Про методичні рекомендації щодо впровадження погодинної оплати та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці : Наказ Міністерства соціальної політики України від 16.04.1999 р. № 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0069203-99#Text>
123. 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>
124. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

125. Про пенсійне забезпечення : Закон України від 05.11.1991 р. № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>
126. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text>
127. Про умови і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.05.1999 р. № 859. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-99-п#Text>
128. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.
129. Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет : монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с.
130. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 31.03.1999 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0044203-99#Text>
131. Романовский А. Г. Основы теории управления социальными системами : учебное пособие. Харьков : НТУ ХПИ, 2005. 95 с.
132. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічк К. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2018. 343 с.
133. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Мажаренко К. П., Велькін Б. О. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3. С. 55–64.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.5>
134. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33
135. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудова відносин: методологія оцінки впливових чинників. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 18. Ч. 1. С. 106–115. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/131/1/18.pdf>
136. Семикіна М. В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств : монографія. Черкаси : Маклаут, 2013. С. 240–261.
137. Синиціна Ю. П., Дунайчук С. М., Алексєєнко А. І. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 636–641. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/108.pdf

138. Твердушка Т. Б. Совершенствование организационно-экономического механизма стимулирования труда в сфере инновационной деятельности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07. Київ, 2016. 182 с.
139. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці / пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ : Либідь, 1993. 304 с.
140. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятия : монография. Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2005. 144 с.
141. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. *Коммунальное хозяйство городов*. 2006. № 71. С. 333–337. URL: https://eprints.kname.edu.ua/1386/1/333-337_Толстикова.pdf
142. Трут О. О. Управління результативністю організації: теоретико-методологічні та прикладні засади : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 527 с.
143. Трут О. О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд*. 2018. Вип. 2. С. 75–79.
DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7.
144. 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.
145. Тутова А. С. Аналіз ринку оплати праці та заробітної плати менеджерів вищої ланки // Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва (м. Умань, 25 жовтня 2021 р.). Умань : УНУС, 2021. С. 181–183.
146. Тутова А. С. Економічне стимулювання персоналу підприємства // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» : тези доповідей V Всеукраїнської наукової інтернет-конференції (м. Київ, 3 грудня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С. 61–63.
147. Тутова А. С. Економічне стимулювання топ-менеджерів як основа ефективного розвитку підприємства // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНАДУ, 2019. С. 159–160.
148. 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.
149. Тутова А. С. Ключові аспекти сучасного економічного стимулювання топ-менеджерів // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доповідей XIII Міжнародної нау-

ково-практичної конференції (м. Тернопіль, 1–2 квітня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 75–77.

150. Тутова А. С. Міграція населення під час війни та її вплив на ринок оплати праці // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 109–120.

151. Тутова А. С. Нормативно-правова база економічного стимулювання топ-менеджерів в Україні // Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Северодонецьк, 14 листопада 2019 р.). Северодонецьк : СЛУ ім. В. Даля, 2019. С. 66–69.

152. Тутова А. С. Організація економічного стимулювання топ-менеджерів підприємства // Актуальні проблеми розвитку економіки, обліку та управління в контексті європейської інтеграції : матеріали Круглого столу (м. Харків, 23 березня 2021 р.). Київ : КНТЕУ, 2021. С. 48–49.

153. Тутова А. С. Основні методи і чинники стимулювання праці топ-менеджерів // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 15–16 листопада 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 262–265.

154. Тутова А. С. Особливості економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30–31 травня 2019 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 449–450.

155. Тутова А. С. Особливості стимулювання менеджерів вищої ланки в сучасних організаційних умовах. *Вісник СЛУ ім. В. Даля*. 2021. № 3. С. 94–97. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28011/1/Тутова%2014.01.pdf>

156. Тутова А. С. Особливості сутності стратегічного рівня управління підприємства в умовах глобалізації // Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матер. IV Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Северодонецьк, 12 листопада 2020 р.). Северодонецьк : СЛУ ім. В. Даля, 2020. С. 99–101.

157. Тутова А. С. Ризики економічного стимулювання персоналу підприємства // Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матер. V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Северодонецьк, 22 жовтня 2021 р.). Северодонецьк : СЛУ ім. В. Даля, 2021. С. 37–38.

158. Тутова А. С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Вісник СЛУ ім. В. Даля*. 2020. № 2. С. 93–95.

159. Тутова А. С. Стимулювання топ-менеджерів як економічна та неекономічна категорії // Обліково-аналітичне та організаційне забезпечення розвитку

регіону : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сєвєродонецьк, 23 квітня 2020 р.). Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. С. 105–107.

160. Тутова А. С. Сутність економічного стимулювання топ-менеджерів та його основні види. *Економічні студії*. 2019. № 3. С. 165–168.

161. Тутова А. С. Сутність та визначення стратегічного рівня управління підприємства // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V науково-практичної конференції (м. Харків, 26–27 листопада 2020 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 160–161.

162. Тутова А. С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств за результатами їх діяльності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 122–129.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-122-129>

163. Тутова А. С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. С. 104–111.

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10.

164. Український сайт про фінанси та інвестиції «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/>

165. Файоль А. Вчення про управління // 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.139–152.

166. Фальченко О. О. Соціальне стимулювання праці готельно-ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 607–610. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/124.pdf>

167. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2013. № 4. С. 19–20.

168. Циганова О. С., Бурлан С. А., Каткова Н. В. Оцінювання результативності діяльності підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 197–206.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-197-206>

169. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник кадровика*. 2009. № 2. С. 86–98.

170. Червінська Л. П., Кальницький М. І. Інноваційна трудова діяльність: сутність та особливості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 9. С. 11–15.

171. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–148.

172. 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.

173. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1. С. 71–77.

DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-1-13>

174. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.

175. Шульга А. Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда. *Бизнес Информ*. 2009. № 9–10. С. 60–62.

176. Шульга Г. Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2004. 28 с.

177. Щокін Г. В. Менеджмент: категоріально-термінологічний словник / за ред. Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.

178. Щокін П. В. Теорія і практика управління персоналом : навч.- метод. посіб. Київ : МАУП, 2008. 256 с.

179. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 214–226.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>

180. Ястремська О. М., Стаматін О. В., Ястремська О. О. Якість трудового життя: оцінювання та підвищення : монографія Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.

181. 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>

182. Cambridge Business English Dictionary URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/economic-stimulus>

183. Campbell R. Harvey. Financial Dictionary. URL: <http://financialdictionary.thefreedictionary.com/Economic+stimulus>

184. 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.

185. Evidence from Top Managers of European SMEs. *De Economist*. 2020. Vol. 168. P. 1–22.

DOI: 10.1007/s10645-019-09351-z.

186. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. No. 4.3. P. 445–450.

DOI: 10.14419/ijet.v7i4.3.19913.

187. Governance, Globalization and Public Policy / ed. by Patricia Kennett. MA : Edward Elgar, 2008. 265 p.
188. Grušovnik D., Kavkler A., & Uršič D. Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia. *Naše gospodarstvo: Our economy*. 2017. Vol. 63. Iss. 4. P. 66–75.
DOI: 10.1515/ngoe-2017-0024.
189. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences. New York : Macmillan, 1932. 84 p.
190. Hamilton W. Current Economic Problems. Arkose Press, 2015. 988 p.
191. 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.
192. Herzberg F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. Homewood. Illinois : Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p
193. Herzberg F. The Motivation to Work. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.
194. 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.
195. 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>
196. 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.
197. Johan Graafland & Niels Noorderhaven. Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility. Evidence from Top Managers of European SMEs. *De Economist*. 2020. Vol. 168. Iss. 1. P. 1–22.
DOI: 10.1007/s10645-019-09351-z
198. 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.

199. Khmurova V., Kandahura K., Syllkina Y., Mikolaychuk I, Sychova N. Strategy for the Development of Public-Private Partnership in the Context of Global Changes. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24. No. 8. P. 108–116.

DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(8\).2021.108-116](https://doi.org/10.48077/scihor.24(8).2021.108-116)

200. 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>

201. 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>

202. Laptiev V. Components and methodical approach to identifying problems of human resource development. Science and practice: Collection of scientific articles. Thessaloniki : Midas S. A., Thessaloniki, Greece. 2019. P. 18–21.

203. Laptiev V. I., Stoyanova T. A., Koev S. R., Stoyanov P. P., Zhyvko Z. Strategic management of the development of the personnel of industrial companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Iss. 3. P. 1–6.

204. 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>

205. Liu M. An Empirical Study on Talent Management Strategies Knowledge-Based Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key Competence. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12.

DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.721245>

206. 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>

207. 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.

208. Nazarova G. V., Luhova V. M., Semenchenko A. V., Ivanisov O., Nazarov N. Mathematical model of efficiency of participative management system. *Revista ESPACIOS*. 2021. Vol. 41. Iss. 15. P. 11–26. URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p11.pdf>

209. Nazarova G., Jaworska M., Nazarov N., Dybach I., Demianenko A. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17. Iss. 4. P. 226–238.

DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.19)

210. Ordinartsev I. I. Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term. *Administrative Consulting*. 2021. 11. P. 81–94.

DOI: [10.22394/1726-1139-2021-11-81-94](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94).

211. Philip T. Roundy, Ye Dai, Mark A. Bayer, Gukdo Byun. Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*. 2016. Vol. 39. Iss. 7. P. 803–829.

DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0235>

212. Piotr Masiukiewicz. Models of Financial Responsibility of Management Board in Companies. *Journal of Applied Management and Investments*. 2015. Vol. 4. Iss. 4. P. 243–251.

213. Reta M., Druhova E., Lisnichuk O. Methods for diagnosing the effectiveness of the enterprise's financial strategy in the strategy controlling system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. Iss. 3. P. 235–243.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-235-243>

214. Růčková P., Heryán T. The Capital Structure Management in Companies of Selected Business Branches of Building in Conditions of the Czech Republic. *Prague Economic Papers*. 2015. Vol. 24. Iss. 6. P. 699–714.

DOI: [10.18267/j.pep.515](https://doi.org/10.18267/j.pep.515).

215. Samoilenko V., Pasko M. Formation of system-oriented personnel management of the enterprise. *Emerging Trends in Accounting, Finance, Marketing and Human Resource Management*: monograph. Kolkata : Vandana Publications, 2021. Vol. 1. P. 28–40.

216. Semenchenko A., Nazarova G., Semenchenko A., Nazarov N., Urdukhanov R. Diagnostics and making decision in conflict management at the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 2. P. 259–268.

DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.22>

217. Shtal T. V., Lytovchenko I. V., Poliakova H. A. Development of Professional Competency of Managerial Staff on the Basis of Acmeological Approach. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2018. Vol. 9. Iss. 4. P. 1481–1488.

DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.4\(34\).35](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.4(34).35)

218. Tutova A. Approaches to economic incentives for top managers of enterprises. *Tasks and problems of science and practice* : XIII International Science Conference (Berlin, 10–12 May 2021). European Conference, Berlin, Germany, 2021. P. 44–45.

219. Tutova A. Feature of stimulating a top-manager in a crisis. *Science, innovations and education: problems and prospects* : The 12th International scientific and practical conference (Tokyo, 28–30 June 2022). CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2022. P. 637–639.
220. Tutova A. Research of formation of system of economic stimulation of top managers of enterprises. *European scientific discussions* : 7th International scientific and practical conference (Rome, 23–25 May 2021). Potere della ragione Editore, Rome, Italy, 2021. P. 385–387.
221. Tutova A. System of evaluation of efficiency of activity of top-managers of state enterprises of Ukraine. *Science and education: problems, prospects and innovations* : 3rd International scientific and practical conference (Kyoto, 2–4 December 2020). CPN Publishing Group, Kyoto, Japan. 2020. P. 123–128.
222. Tutova A. The definition of «top-manager» and his main function. *Вісник ЧУ ім. В. Даля*. 2020. № 1. С. 9–11.
223. Tutova A., Otenko V., Gerashchenko I. Environment of Previous Conditions of Economic Incentives of Top-Managers of Enterprises. *Emerging Trends in Accounting, Finance, Marketing and HR* : Monograph. India, Kolkata: Vandana Publications. 2021. P. 85–104.
224. Viktor P. Kuznetsov, Sergey N. Yashin, Egor V. Koshelev, Dmitry V. Podshibyakin, Anastasia O. Egorova. Motivation of company's top managers during implementation of an innovational project: financial and non-financial constituents. *International Journal of Trade and Global Markets*. 2017. Vol. 10. Iss. 2/3. P. 186–197.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.086076>
225. Wei Shi, Brian L. Connelly & Robert E. Hoskisson. External corporate governance and financial fraud: cognitive evaluation theory insights on agency theory prescriptions. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. Iss. 6. P. 1268–1286.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2560>
226. Zhigang Song, Qinxuan Gu & Boyi Wang. Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness. *International Journal of Manpower*. 2019. Vol. 40. No. 5. P. 834–849.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0108>
227. Zhiming Ma, Kirill E. Novoselov, Kaitang Zhou & Yi Zhou. Managerial academic experience, external monitoring and financial reporting quality. *Journal of Business Finance & Accounting*. 2019. Vol. 46. Iss. 7–8. P. 843–878.
DOI: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12398>
228. Crabner I., Speckbacher G. The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 2016. Vol. 48. P. 31–42.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>

■ ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для опитування респондентів щодо економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	Як давно Ви працюєте на посаді топ-менеджера?	5 балів – більше 10 років
		4 бали – більше 5 років
		3 бали – більше 3 років
		2 бали – більше 1 року
		1 бал – менше 1 року
2	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, як впливає рівень оплати праці на підвищення Вашої мотивації	де 1 – не має впливу, 5 – має сильний вплив
3	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені Ви системою економічного стимулювання, яку маєте	де 1 – не задовольняє, 5 – повністю задовольняє
4	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці	де 1 – не задоволений, 5 – цілком задоволений
5	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для Вас (де 1 – неефективний, 5 – найбільш ефективний)	а) Постійна частина грошової винагороди
		б) Змінна частина грошової винагороди
		с) Соціальний пакет
6	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, які види матеріальних винагород, які Ви отримуєте, найбільше впливають на Вас (де 1 – не впливає, 5 – має високий вплив)	а) Премії
		б) Доплати та надбавки різного роду
		с) Участь у прибутках
		д) Участь у доходах

Закінчення Додатка А

1	2	3
7	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів, які фактори більше впливають на отримання Вами грошової винагороди. (де 1 – не впливають, 5 – мають сильний вплив)	а) Виконання річного плану б) Виконання в строки роботи, її складність, напруженість і висока якість в) Підвищення кваліфікації, професійної майстерності, досягнення високих постійних результатів праці г) Виконання додаткових функцій, роботи д) Робота в понаднормовий час
8	Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів основні проблеми преміальної системи на Вашому підприємстві (де 1 – проблеми відсутні, 5 – найвагоміша проблема)	а) Слабкий взаємозв'язок цілей і комунікацій б) Нерозуміння принципів преміювання в) Недосяжність поставлених цілей г) Конфлікт (суперечливість) цілей

ДОДАТОК Б

Результати обчислення канонічного аналізу для визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x_1	x_{25}
x_{10}	x_{26}
x_{11}	x_{27}
x_{12}	x_{28}
x_{13}	x_{29}
x_{14}	x_3
x_{15}	x_{30}
x_{16}	x_4
x_{17}	x_5
x_{18}	x_6
x_{19}	x_7
x_2	x_8
x_{20}	x_9
x_{21}	
x_{22}	
x_{23}	
x_{24}	

Variables in set 2:

y_1
 y_2

Number of complete cases: 95

Canonical Correlations

		Canonical	Wilks			
Number	Eigenvalue	Correlation	Lambda	Chi-Square	D. F.	P-Value
1	0,776581	0,881238	0,14106	151,789	60	0,0000
2	0,36863	0,607149	0,63137	35,6394	29	0,1843

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x_1	0,105903	-0,139204
x_{10}	-0,209654	0,507527
x_{11}	1,38918	1,16782
x_{12}	0,581725	-0,0117568
x_{13}	-0,0148916	-0,0285812
x_{14}	-0,026383	-0,342184
x_{15}	0,0198293	0,998726
x_{16}	0,123274	0,102777
x_{17}	-0,194451	0,252125
x_{18}	-0,0181897	0,0422472
x_{19}	0,113381	0,0122518
x_2	0,137427	0,182363
x_{20}	-0,0360122	-0,701161
x_{21}	0,230378	0,353551
x_{22}	0,0500774	-0,11348
x_{23}	0,0388334	-0,0700317
x_{24}	0,177144	0,0601871
x_{25}	0,0319274	0,00795709
x_{26}	0,4512	-0,68186
x_{27}	-0,147162	-0,309436
x_{28}	-0,0886846	0,0667484

Продовження Додатка Б

x_{29}	0,199666	-0,0561611
x_3	-0,210481	0,617916
x_{30}	0,072669	-0,130583
x_4	0,111558	-0,444139
x_5	-1,37226	-1,03039
x_6	-0,0808779	0,0904979
x_7	-0,0779129	-0,0233901
x_8	0,179488	-0,323597
x_9	0,252445	0,271155

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y_1	0,264117	0,97783
y_2	0,923431	-0,416154

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 2 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$\begin{aligned}
 & 0,105903 \cdot x_1 - 0,209654 \cdot x_{10} + 1,38918 \cdot x_{11} + 0,581725 \cdot x_{12} - \\
 & - 0,0148916 \cdot x_{13} - 0,026383 \cdot x_{14} + 0,0198293 \cdot x_{15} + 0,123274 \cdot x_{16} - \\
 & - 0,194451 \cdot x_{17} - 0,0181897 \cdot x_{18} + 0,113381 \cdot x_{19} + 0,137427 \cdot x_{20} - \\
 & - 0,0360122 \cdot x_{20} + 0,230378 \cdot x_{21} + 0,0500774 \cdot x_{22} + 0,0388334 \cdot x_{23} + \\
 & + 0,177144 \cdot x_{24} + 0,0319274 \cdot x_{25} + 0,4512 \cdot x_{26} - 0,147162 \cdot x_{27} - \\
 & - 0,0886846 \cdot x_{28} + 0,199666 \cdot x_{29} - 0,210481 \cdot x_3 + 0,072669 \cdot x_{30} + \\
 & + 0,111558 \cdot x_4 - 1,37226 \cdot x_5 - 0,0808779 \cdot x_6 - 0,0779129 \cdot x_7 + \\
 & + 0,179488 \cdot x_8 + 0,252445 \cdot x_9
 \end{aligned}$$

and

$$0,264117 \cdot y_1 + 0,923431 \cdot y_2,$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since one of the P-values is less than 0,05, that set has a statistically significant correlation at the 95,0% confidence level.

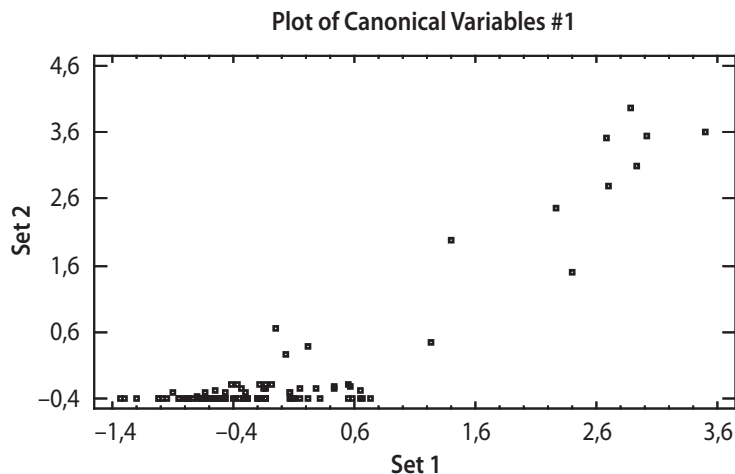


Table of Canonical Variables

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-1	2-1	1-2	2-2
1	0,564342	-0,209171	-0,841176	0,00889045
2	-0,0840192	-0,170935	-0,497466	0,0124555
3	0,550329	-0,166296	-0,70226	0,0727539
4	0,148057	-0,230675	-0,789378	0,101767
5	-0,126511	-0,239836	-0,929455	0,0850993
6	-0,38917	-0,38263	-0,261238	-0,141698
7	-0,475162	-0,38263	0,731025	-0,141698
8	-0,641852	-0,38263	0,0825963	-0,141698
9	-0,367127	-0,19234	0,919143	0,562807

Продовження Додатка Б

10	-0,126741	-0,177317	1,02244	0,618426
11	0,438259	-0,242416	-0,517161	0,377411
12	-0,296035	-0,307515	0,538798	0,136396
13	-0,636017	-0,287485	-0,354379	0,210554
14	-0,89306	-0,287485	0,0775056	0,210554
15	-0,46154	-0,2975	0,5108	0,173475
16	0,157629	-0,38263	-0,72891	-0,141698
17	-0,135265	-0,38263	0,945177	-0,141698
18	-0,487955	-0,38263	0,257313	-0,141698
19	-0,474044	-0,38263	-0,496721	-0,141698
20	-0,843361	-0,38263	0,305047	-0,141698
21	-0,283858	-0,38263	-0,21029	-0,141698
22	-0,543031	-0,282477	0,317409	0,229094
23	-0,154477	-0,247424	0,475442	0,358871
24	-0,333627	-0,232401	1,12802	0,41449
25	-0,184274	-0,19234	1,43963	0,562807
26	-0,529451	-0,38263	-0,0529192	-0,141698
27	-1,33658	-0,38263	-0,937262	-0,141698
28	-0,294076	-0,38263	1,1931	-0,141698
29	-1,19655	-0,38263	-1,20732	-0,141698
30	0,555913	-0,38263	0,809342	-0,141698
31	0,105903	-0,38263	0,320656	-0,141698
32	0,665027	-0,38263	1,13263	-0,141698
33	0,72755	-0,38263	0,395547	-0,141698
34	-0,977705	-0,38263	0,86302	-0,141698
35	-0,674525	-0,38263	0,696843	-0,141698
36	-0,502893	-0,38263	1,6329	-0,141698
37	-0,477828	-0,38263	-0,19964	-0,141698
38	-0,193272	-0,38263	-0,22413	-0,141698
39	-0,18829	-0,38263	-0,0877302	-0,141698
40	0,0630804	-0,38263	0,0943999	-0,141698

Продовження Додатка Б

41	-0,851444	-0,38263	0,870221	-0,141698
42	-0,563062	-0,38263	0,56617	-0,141698
43	-0,94997	-0,38263	-0,796359	-0,141698
44	-0,277852	-0,38263	-0,232212	-0,141698
45	-0,201053	-0,38263	-0,133639	-0,141698
46	-0,323865	-0,38263	-0,163692	-0,141698
47	-0,551281	-0,38263	-0,157844	-0,141698
48	-0,658178	-0,38263	-0,743181	-0,141698
49	0,0991849	-0,38263	-0,967262	-0,141698
50	-0,167204	-0,38263	-0,628362	-0,141698
51	-0,656535	-0,38263	-0,17001	-0,141698
52	-0,608185	-0,38263	-0,940302	-0,141698
53	-0,130535	-0,38263	-0,788741	-0,141698
54	-0,136683	-0,38263	-1,02883	-0,141698
55	-0,552478	-0,38263	-1,06989	-0,141698
56	0,287376	-0,253268	-1,11256	-0,0336256
57	-0,420042	-0,170198	-0,355511	-0,0710621
58	0,431073	-0,20428	-0,66655	-0,0764989
59	0,0684374	-0,304819	-0,746504	-0,0519866
60	0,642406	-0,277821	-1,04367	-0,0641535
61	2,68149	3,5065	-2,19053	-1,35367
62	3,50317	3,58504	-2,36572	-1,34747
63	3,02236	3,55011	-1,84179	-1,37332
64	2,93984	3,08443	-0,720564	-1,22585
65	2,6986	2,80321	-0,655594	-1,11991
66	0,642463	-0,38263	-0,602373	-0,141698
67	-0,343649	-0,38263	-0,848803	-0,141698
68	-0,785992	-0,38263	-1,0144	-0,141698
69	-0,402974	-0,38263	0,0139259	-0,141698
70	0,580123	-0,38263	0,751116	-0,141698
71	-0,703127	-0,367607	0,363466	-0,0860795

Закінчення Додатка Б

72	-0,622273	-0,38263	1,09111	-0,141698
73	0,221897	-0,38263	-0,244797	-0,141698
74	-1,01354	-0,38263	0,387613	-0,141698
75	-1,01686	-0,38263	0,106932	-0,141698
76	-0,73695	-0,38263	-0,222323	-0,141698
77	-0,762498	-0,38263	-0,362819	-0,141698
78	0,0908415	-0,38263	0,346139	-0,141698
79	-0,317992	-0,38263	0,739243	-0,141698
80	-0,468861	-0,38263	1,21565	-0,141698
81	0,311808	-0,38263	-0,143142	-0,141698
82	-0,0479495	0,674439	0,515915	-0,618077
83	0,031031	0,261164	-1,10812	-0,431831
84	0,221228	0,382453	-0,892543	-0,112156
85	0,0662206	-0,287485	-0,25594	0,210554
86	1,23556	0,463661	2,9545	2,9915
87	1,3949	1,96595	3,9746	8,55338
88	2,87863	3,96378	2,3195	0,270331
89	2,26296	2,47259	2,24465	0,131295
90	2,40407	1,49092	1,35161	0,0329883
91	-0,525822	-0,38263	-0,283234	-0,141698
92	-0,80221	-0,38263	-0,477773	-0,141698
93	-0,698668	-0,38263	-0,672209	-0,141698
94	-0,784925	-0,38263	-0,040697	-0,141698
95	-1,3008	-0,38263	0,0247764	-0,141698

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file. You can plot these values by selecting Canonical Variables Plot from the list of Graphical Options.

Результати обчислення факторного аналізу для визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і показниками результативності діяльності підприємства

Factor Analysis

Data variables:

x_1	x_{24}
x_{10}	x_{25}
x_{11}	x_{26}
x_{12}	x_{27}
x_{13}	x_{28}
x_{14}	x_{29}
x_{15}	x_3
x_{16}	x_{30}
x_{17}	x_4
x_{18}	x_5
x_{19}	x_6
x_2	x_7
x_{20}	x_8
x_{21}	x_9
x_{22}	y_1
x_{23}	y_2

Data input: observations

Number of complete cases: 95

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 10

Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	5,58283	17,446	17,446
2	3,60153	11,255	28,701
3	3,45957	10,811	39,512
4	2,4048	7,515	47,027
5	1,95409	6,107	53,134
6	1,61775	5,055	58,189
7	1,50571	4,705	62,895
8	1,30075	4,065	66,959
9	1,18191	3,693	70,653
10	1,12725	3,523	74,176
11	0,987487	3,086	77,261
12	0,91197	2,850	80,111
13	0,800547	2,502	82,613
14	0,738497	2,308	84,921
15	0,586546	1,833	86,754
16	0,560913	1,753	88,507
17	0,544469	1,701	90,208
18	0,471357	1,473	91,681
19	0,45235	1,414	93,095
20	0,403608	1,261	94,356
21	0,331305	1,035	95,391
22	0,283436	0,886	96,277
23	0,237692	0,743	97,020
24	0,190485	0,595	97,615
25	0,182363	0,570	98,185
26	0,156754	0,490	98,675

Продовження Додатка В

27	0,150193	0,469	99,144
28	0,10461	0,327	99,471
29	0,0851501	0,266	99,737
30	0,0576596	0,180	99,917
31	0,0165897	0,052	99,969
32	0,00983877	0,031	100,000

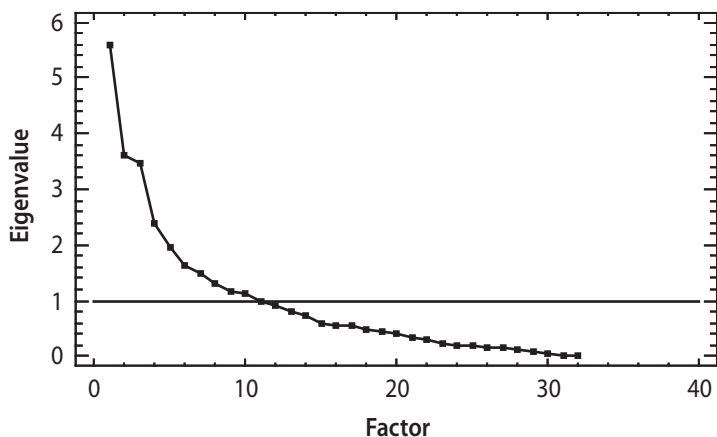
	Initial
Variable	Communality
x_1	1,0
x_{10}	1,0
x_{11}	1,0
x_{12}	1,0
x_{13}	1,0
x_{14}	1,0
x_{15}	1,0
x_{16}	1,0
x_{17}	1,0
x_{18}	1,0
x_{19}	1,0
x_2	1,0
x_{20}	1,0
x_{21}	1,0
x_{22}	1,0
x_{23}	1,0

	Initial
Variable	Communality
x_{24}	1,0
x_{25}	1,0
x_{26}	1,0
x_{27}	1,0
x_{28}	1,0
x_{29}	1,0
x_3	1,0
x_{30}	1,0
x_4	1,0
x_5	1,0
x_6	1,0
x_7	1,0
x_8	1,0
x_9	1,0
y_1	1,0
y_2	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 32 variables. In this case, 10 factors have been extracted, since 10 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 74,1756% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Scre Plot



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
x_1	0,356165	0,301679	0,497522	0,436549	-0,124553
x_{10}	-0,230171	0,724317	-0,239216	0,166521	0,142006
x_{11}	0,930604	-0,0509721	0,121631	-0,0207146	0,0633974
x_{12}	-0,0712418	0,91496	-0,0143314	-0,0693662	-0,0806167
x_{13}	0,194739	-0,0383878	0,089082	-0,03842	0,728335

Продовження Додатка В

x_{14}	0,194383	0,32704	-0,0950631	0,0606482	0,502904
x_{15}	0,048375	0,804433	0,213471	-0,0708766	0,251717
x_{16}	0,129988	-0,0753788	-0,0325601	0,115828	0,0861336
x_{17}	-0,0376818	-0,0946774	0,156933	-0,0714528	0,0671485
x_{18}	-0,117649	0,293103	-0,276246	0,0208224	0,230766
x_{19}	-0,394706	-0,498056	-0,229939	0,0294248	-0,0728782
x_2	0,134763	-0,042498	0,563722	0,43954	-0,146331
x_{20}	0,356564	0,509507	0,0413373	0,0905667	0,310959
x_{21}	0,0753488	0,155356	0,195373	0,159173	0,764571
x_{22}	0,343005	0,68486	-0,038556	0,0593347	-0,176896
x_{23}	-0,220184	-0,123221	-0,125156	-0,235721	0,00419139
x_{24}	0,0274433	0,138819	0,187154	-0,207754	0,0625405
x_{25}	-0,0462303	-0,0941991	0,0712921	0,240234	-0,0928449
x_{26}	-0,204792	0,0187254	0,704784	-0,159953	0,201849
x_{27}	-0,056028	0,153494	0,0044436	0,126341	0,103056
x_{28}	-0,183923	-0,228953	0,00200642	0,195023	-0,0251313
x_{29}	-0,0287643	-0,115455	0,622283	0,14821	0,142334
x_3	0,940003	0,088124	-0,0963536	-0,0308771	0,115948
x_{30}	0,00284473	-0,165341	0,333139	-0,0679269	-0,00792168
x_4	0,82911	0,196036	-0,198856	-0,0303867	0,140939
x_5	0,94449	-0,0556815	0,0312495	0,0198535	0,0499563
x_6	-0,12214	-0,0364285	-0,0143903	0,813411	0,0936365
x_7	0,00239979	0,0484879	-0,0477602	-0,135172	-0,0576808
x_8	0,0291906	-0,0403926	0,119766	0,840819	0,0809388
x_9	0,308062	-0,0196875	-0,0607138	-0,0275305	0,0216503
y_1	0,0488793	0,517424	0,198505	-0,116429	0,110474
y_2	-0,0546897	0,258664	0,787049	0,0258351	0,120805

Продовження Додатка В

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	6	7	8	9	10
x_1	0,192245	0,0831157	-0,194019	0,134496	0,137673
x_{10}	-0,0349242	-0,266559	0,0115645	0,191781	-0,130804
x_{11}	0,00859425	-0,0318424	0,0355184	-0,0547004	-0,0414329
x_{12}	-0,0964184	-0,14527	-0,0497671	0,0486096	-0,0112788
x_{13}	0,167815	-0,0507066	-0,102613	0,110854	0,0148912
x_{14}	0,319685	0,175324	-0,0489511	0,0951936	0,366832
x_{15}	-0,0947604	-0,0629929	0,000434211	0,122599	0,091772
x_{16}	0,74534	0,164815	0,0600319	0,238454	-0,230986
x_{17}	0,834158	-0,197284	0,0419129	0,0216299	0,136273
x_{18}	-0,0130952	0,129493	-0,37176	-0,0604289	0,59289
x_{19}	-0,194973	0,219918	-0,191149	-0,0968194	0,286995
x_2	0,128568	0,0638094	-0,209511	0,301988	-0,039876
x_{20}	0,0998887	-0,205056	0,185802	0,251538	-0,247817
x_{21}	-0,0833692	-0,0124141	0,0539931	0,0143401	-0,076678
x_{22}	0,191026	0,072977	-0,134734	0,0671558	0,0524045
x_{23}	-0,242513	-0,0619144	0,150376	0,509065	0,488566
x_{24}	0,180779	0,0656438	0,214907	0,673577	0,0249747
x_{25}	0,00715632	-0,0558365	0,068572	0,0258922	0,821354
x_{26}	0,306616	-0,0562664	0,113862	-0,210644	-0,0553481
x_{27}	0,106169	-0,117862	-0,0443906	0,756719	-0,0154387
x_{28}	-0,00332592	0,824993	0,0133094	-0,111307	0,00896346
x_{29}	-0,0749692	0,264691	-0,0753829	0,178712	-0,0920869
x_3	0,0293334	-0,035559	0,107893	-0,0137976	-0,0246188
x_{30}	-0,0365021	0,802859	-0,0361542	0,0154493	-0,00669264
x_4	0,0132521	-0,080874	0,0715661	-0,0184805	-0,0291549
x_5	0,0140668	-0,0144972	0,0931309	-0,0161125	-0,053549

Продовження Додатка В

x_6	0,130113	-0,0154077	0,0306297	-0,132809	0,0676278
x_7	0,109362	0,0451228	0,78741	0,105539	0,0243238
x_8	-0,172038	0,124889	-0,195496	0,0393152	0,125429
x_9	-0,0458591	-0,0693985	0,803164	0,0120694	-0,0356408
y_1	-0,200904	-0,083127	0,112315	-0,138348	0,0626039
y_2	-0,0415708	0,105565	-0,0170737	0,0078725	0,0149108

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
x_1	0,790033	0,209967
x_{10}	0,80903	0,19097
x_{11}	0,894923	0,105077
x_{12}	0,889111	0,110889
x_{13}	0,633054	0,366946
x_{14}	0,689328	0,310672
x_{15}	0,799808	0,200192
x_{16}	0,740988	0,259012
x_{17}	0,800161	0,199839
x_{18}	0,740064	0,259936
x_{19}	0,677558	0,322442
x_2	0,709641	0,290359
x_{20}	0,704575	0,295425
x_{21}	0,693993	0,306007
x_{22}	0,690211	0,309789
x_{23}	0,718014	0,281986
x_{24}	0,639629	0,360371
x_{25}	0,76559	0,23441
x_{26}	0,762918	0,237082

Продовження Додатка В

x_{27}	0,653298	0,346702
x_{28}	0,818188	0,181812
x_{29}	0,565402	0,434598
x_3	0,929616	0,0703841
x_{30}	0,790509	0,209491
x_4	0,799214	0,200786
x_5	0,911237	0,0887631
x_6	0,727175	0,272825
x_7	0,671976	0,328024
x_8	0,831046	0,168954
x_9	0,753611	0,246389
y_1	0,418228	0,581772
y_2	0,718053	0,281947

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$\begin{aligned}
 &0,356165 \cdot x_1 - 0,230171 \cdot x_{10} + 0,930604 \cdot x_{11} - 0,0712418 \cdot x_{12} + \\
 &+ 0,194739 \cdot x_{13} + 0,194383 \cdot x_{14} + 0,048375 \cdot x_{15} + 0,129988 \cdot x_{16} - \\
 &- 0,0376818 \cdot x_{17} - 0,117649 \cdot x_{18} - 0,394706 \cdot x_{19} + 0,134763 \cdot x_2 + \\
 &+ 0,356564 \cdot x_{20} + 0,0753488 \cdot x_{21} + 0,343005 \cdot x_{22} - 0,220184 \cdot x_{23} + \\
 &+ 0,0274433 \cdot x_{24} - 0,0462303 \cdot x_{25} - 0,204792 \cdot x_{26} - 0,056028 \cdot x_{27} - \\
 &- 0,183923 \cdot x_{28} - 0,0287643 \cdot x_{29} + 0,940003 \cdot x_3 + 0,00284473 \cdot x_{30} + \\
 &+ 0,82911 \cdot x_4 + 0,94449 \cdot x_5 - 0,12214 \cdot x_6 + 0,00239979 \cdot x_7 + \\
 &+ 0,0291906 \cdot x_8 + 0,308062 \cdot x_9 + 0,0488793 \cdot y_1 - 0,0546897 \cdot y_2,
 \end{aligned}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
x_1	0,356165	0,301679	0,497522	0,436549	-0,124553
x_{10}	-0,230171	0,724317	-0,239216	0,166521	0,142006
x_{11}	0,930604	-0,0509721	0,121631	-0,0207146	0,0633974
x_{12}	-0,0712418	0,91496	-0,0143314	-0,0693662	-0,0806167
x_{13}	0,194739	-0,0383878	0,089082	-0,03842	0,728335
x_{14}	0,194383	0,32704	-0,0950631	0,0606482	0,502904
x_{15}	0,048375	0,804433	0,213471	-0,0708766	0,251717
x_{16}	0,129988	-0,0753788	-0,0325601	0,115828	0,0861336
x_{17}	-0,0376818	-0,0946774	0,156933	-0,0714528	0,0671485
x_{18}	-0,117649	0,293103	-0,276246	0,0208224	0,230766
x_{19}	-0,394706	-0,498056	-0,229939	0,0294248	-0,0728782
x_2	0,134763	-0,042498	0,563722	0,43954	-0,146331
x_{20}	0,356564	0,509507	0,0413373	0,0905667	0,310959
x_{21}	0,0753488	0,155356	0,195373	0,159173	0,764571
x_{22}	0,343005	0,68486	-0,038556	0,0593347	-0,176896
x_{23}	-0,220184	-0,123221	-0,125156	-0,235721	0,00419139
x_{24}	0,0274433	0,138819	0,187154	-0,207754	0,0625405
x_{25}	-0,0462303	-0,0941991	0,0712921	0,240234	-0,0928449
x_{26}	-0,204792	0,0187254	0,704784	-0,159953	0,201849
x_{27}	-0,056028	0,153494	0,0044436	0,126341	0,103056
x_{28}	-0,183923	-0,228953	0,00200642	0,195023	-0,0251313
x_{29}	-0,0287643	-0,115455	0,622283	0,14821	0,142334
x_3	0,940003	0,088124	-0,0963536	-0,0308771	0,115948
x_{30}	0,00284473	-0,165341	0,333139	-0,0679269	-0,00792168
x_4	0,82911	0,196036	-0,198856	-0,0303867	0,140939

Продовження Додатка В

x_5	0,94449	-0,0556815	0,0312495	0,0198535	0,0499563
x_6	-0,12214	-0,0364285	-0,0143903	0,813411	0,0936365
x_7	0,00239979	0,0484879	-0,0477602	-0,135172	-0,0576808
x_8	0,0291906	-0,0403926	0,119766	0,840819	0,0809388
x_9	0,308062	-0,0196875	-0,0607138	-0,0275305	0,0216503
y_1	0,0488793	0,517424	0,198505	-0,116429	0,110474
y_2	-0,0546897	0,258664	0,787049	0,0258351	0,120805

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	6	7	8	9	10
x_1	0,192245	0,0831157	-0,194019	0,134496	0,137673
x_{10}	-0,0349242	-0,266559	0,0115645	0,191781	-0,130804
x_{11}	0,00859425	-0,0318424	0,0355184	-0,0547004	-0,0414329
x_{12}	-0,0964184	-0,14527	-0,0497671	0,0486096	-0,0112788
x_{13}	0,167815	-0,0507066	-0,102613	0,110854	0,0148912
x_{14}	0,319685	0,175324	-0,0489511	0,0951936	0,366832
x_{15}	-0,0947604	-0,0629929	0,000434211	0,122599	0,091772
x_{16}	0,74534	0,164815	0,0600319	0,238454	-0,230986
x_{17}	0,834158	-0,197284	0,0419129	0,0216299	0,136273
x_{18}	-0,0130952	0,129493	-0,37176	-0,0604289	0,59289
x_{19}	-0,194973	0,219918	-0,191149	-0,0968194	0,286995
x_2	0,128568	0,0638094	-0,209511	0,301988	-0,039876
x_{20}	0,0998887	-0,205056	0,185802	0,251538	-0,247817
x_{21}	-0,0833692	-0,0124141	0,0539931	0,0143401	-0,076678
x_{22}	0,191026	0,072977	-0,134734	0,0671558	0,0524045
x_{23}	-0,242513	-0,0619144	0,150376	0,509065	0,488566
x_{24}	0,180779	0,0656438	0,214907	0,673577	0,0249747
x_{25}	0,00715632	-0,0558365	0,068572	0,0258922	0,821354

Продовження Додатка В

x_{26}	0,306616	-0,0562664	0,113862	-0,210644	-0,0553481
x_{27}	0,106169	-0,117862	-0,0443906	0,756719	-0,0154387
x_{28}	-0,00332592	0,824993	0,0133094	-0,111307	0,00896346
x_{29}	-0,0749692	0,264691	-0,0753829	0,178712	-0,0920869
x_3	0,0293334	-0,035559	0,107893	-0,0137976	-0,0246188
x_{30}	-0,0365021	0,802859	-0,0361542	0,0154493	-0,00669264
x_4	0,0132521	-0,080874	0,0715661	-0,0184805	-0,0291549
x_5	0,0140668	-0,0144972	0,0931309	-0,0161125	-0,053549
x_6	0,130113	-0,0154077	0,0306297	-0,132809	0,0676278
x_7	0,109362	0,0451228	0,78741	0,105539	0,0243238
x_8	-0,172038	0,124889	-0,195496	0,0393152	0,125429
x_9	-0,0458591	-0,0693985	0,803164	0,0120694	-0,0356408
y_1	-0,200904	-0,083127	0,112315	-0,138348	0,0626039
y_2	-0,0415708	0,105565	-0,0170737	0,0078725	0,0149108

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4	5
1	1,0446	-0,680252	3,18046	4,27695	1,14999
2	0,803117	0,0493747	1,36576	3,91443	0,323641
3	0,932216	-0,265548	1,69283	5,13673	0,882683
4	1,07868	0,562998	1,66277	3,57035	1,16081
5	2,09811	1,41102	1,52878	2,87223	1,05648
6	1,39682	-1,669	0,53317	0,434178	-0,631957

Продовження Додатка В

7	0,238289	-1,95148	-0,215619	-1,45365	-0,288692
8	0,626435	-1,68243	-0,601244	-2,04077	-0,0724812
9	2,81032	0,360624	-1,62367	-3,44401	-0,126152
10	17,6144	2,1036	-1,88911	-3,25025	2,30215
11	4,00013	-0,906906	3,44956	2,27604	-0,16968
12	1,21582	-2,47744	1,31027	-0,421357	-0,402876
13	0,109549	-2,59432	0,84019	0,306933	-1,39669
14	3,78499	-1,03106	0,58816	-0,955849	-0,596732
15	6,50984	-0,131205	1,12904	-0,18255	0,0497693
16	-3,39949	-2,85651	1,07917	0,449994	-0,0521117
17	-0,891178	-0,440239	-1,08286	-0,921223	0,549243
18	-2,39931	0,432085	-1,98086	-1,14053	0,21474
19	-3,15236	-0,708654	-2,2773	-1,3197	-0,65316
20	-3,51609	-7,49514	0,681279	-1,13589	-10,6278
21	-3,05208	-2,73238	0,168978	-0,550306	-1,10565
22	-3,75783	-3,30717	-0,341261	-1,55398	-1,51174
23	-3,99721	-2,99136	-1,40288	-2,31947	-0,735176
24	-4,88086	0,735738	-2,90104	-2,34115	-0,074244
25	-3,94059	1,32559	-2,59121	-3,01702	0,240144
26	10,8325	-1,99788	-0,997174	-0,813092	-0,414582
27	10,7448	-0,750312	-1,81533	-0,0675004	-1,04305
28	10,0998	-1,66113	-0,970343	0,00340856	4,08932
29	9,8361	-0,346982	-2,62619	-1,76386	-0,647929
30	12,3104	-2,07826	-2,15249	-1,31666	-0,0203535
31	-4,82917	-2,57222	-1,68789	-0,370633	-0,0637531
32	-3,88092	-0,124721	0,229157	-1,30231	0,875969
33	-3,38957	0,948572	1,47303	-0,816691	0,490128
34	-2,79915	2,01901	-2,21357	-3,44784	1,17222

Додатки

Продовження Додатка В

35	-0,532261	3,78509	-0,315965	-0,898238	-0,579762
36	4,23937	6,02078	0,241801	1,15699	3,72465
37	8,51709	7,7177	-0,976355	0,810605	5,72324
38	4,37097	8,56726	-0,447057	1,46833	3,30075
39	5,31132	8,09678	-0,399563	1,67217	4,03418
40	7,0664	9,20551	0,226669	1,27334	3,83325
41	-4,63232	-1,01133	-2,65193	7,35499	1,04762
42	-4,79147	-1,06865	-3,02956	2,55211	0,0117705
43	-4,15561	-2,99027	-3,16719	-0,379994	-4,301
44	-1,74824	-1,652	-1,96235	-0,276943	-0,446952
45	-1,20021	-0,90366	-2,4559	-1,37682	-0,19517
46	-2,89737	-1,41974	-1,47968	0,812678	-0,530351
47	-4,56411	-2,26438	-2,25878	0,304917	-0,917146
48	-5,99685	-2,55965	-3,30709	-0,639874	-4,88384
49	-3,99847	-2,40485	-2,08288	-0,617861	-0,70545
50	-4,64181	-1,83642	-3,0652	-0,749255	-0,706793
51	-2,0232	-3,3553	-1,1206	1,64856	-0,154807
52	-1,50958	-2,3818	-1,18128	1,10125	0,373976
53	-3,22837	-3,04515	-0,976584	1,17595	-0,154377
54	-2,80914	-2,47523	-1,58333	-0,404309	0,484216
55	0,149175	-1,6529	-1,01084	0,497717	0,685397
56	-2,25949	-1,81667	1,49815	-3,92827	-0,232238
57	-0,924329	-1,36804	-0,0060862	-2,60349	0,153668
58	-4,21585	-1,70613	0,299872	-3,85026	-0,946469
59	-2,59144	-0,95997	0,639384	-4,81736	-0,530092
60	-0,304288	-0,718989	1,8802	-4,67045	0,304962
61	-3,16765	-0,647143	7,78349	1,05372	2,05133
62	-2,45995	-0,457894	10,3618	1,61189	2,46745

Продовження Додатка В

63	-1,67508	-0,228145	9,31227	1,74432	2,24678
64	-0,355725	0,496089	9,79931	2,79572	2,54905
65	0,550563	1,87426	7,17772	2,18502	1,79148
66	1,59331	-3,06407	4,18376	3,02958	-0,518769
67	0,349601	-4,72729	-0,0927852	0,744616	-1,75503
68	-1,82293	-2,85523	-0,785385	0,218746	-1,05926
69	1,8782	-2,68112	-1,55996	-0,579114	-0,956695
70	4,10949	-2,46022	-0,644407	-1,09692	-0,32438
71	-0,512411	-1,27654	-0,734644	-1,46632	0,19073
72	0,122426	-1,10948	-0,446271	-1,19826	0,350527
73	0,458346	1,07598	-0,299784	-0,323204	-0,663122
74	0,342263	0,945806	-1,02414	-1,06557	0,77813
75	0,418831	1,55142	-0,756278	-1,0175	0,612564
76	-4,24852	-2,17028	-1,44991	1,24436	-1,39392
77	-4,42122	-2,62477	-1,61077	0,802352	-1,99658
78	-5,5525	-3,40303	-1,20479	0,611483	-3,22028
79	-4,7425	-0,784497	-2,38057	-1,30425	-2,0767
80	-4,35197	-0,662513	-2,3038	-1,99235	-1,73781
81	1,1223	-1,9247	1,76361	2,76784	0,139275
82	0,4648	0,137989	1,4742	3,5609	0,213935
83	0,565896	-1,34242	2,56881	6,22819	-4,50942
84	0,659087	-0,317549	3,62164	4,27911	1,50047
85	1,77568	1,9056	2,45784	4,71251	1,18456
86	4,31985	13,0897	-0,44808	-0,0312322	2,26581
87	1,80679	11,4406	0,874659	-2,27418	3,30759
88	6,73084	9,78748	6,63819	-0,0940381	4,16468
89	2,92082	16,0198	1,86825	-0,143156	2,54798
90	1,30072	15,917	0,248044	-0,397436	-2,94976

Додатки

Продовження Додатка В

91	-3,4066	-3,34448	-2,43537	0,480567	-1,15135
92	-3,65895	-3,13362	-3,06075	-0,340075	-0,978117
93	-5,69677	-2,9057	-4,51195	-3,16079	-4,24586
94	-3,46331	-2,13092	-3,743	-2,16009	-0,409808
95	-2,78484	-2,28802	-3,49141	-3,33791	-0,731176

	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	6	7	8	10
1	3,13737	1,08117	-0,681713	-0,934965
2	2,75868	0,703032	-0,798217	-0,795405
3	3,23264	1,16697	-0,420197	-1,34813
4	2,24447	-1,17804	-0,53738	-0,860487
5	2,85804	-1,21659	-0,388055	-1,23955
6	-0,275598	1,62398	-0,0327686	-1,19
7	0,53089	1,42521	1,12154	-1,90244
8	-0,535745	1,06686	1,69795	-0,978268
9	1,09209	-2,06192	10,0302	-1,76188
10	0,725669	-3,8586	11,5418	-3,51022
11	1,28969	3,17034	-1,04746	-0,512131
12	1,1454	2,89356	0,0816215	-1,16006
13	-1,00137	3,10576	-0,688307	-0,778934
14	0,386261	-1,05959	0,303983	-0,626993
15	0,96725	-1,21731	0,265786	-1,21675
16	-1,63979	2,40725	-1,30094	0,466857
17	-0,694471	2,01055	-0,23699	0,027838
18	-1,73517	-1,14155	-0,758663	0,142705
19	-1,82558	-1,58597	-0,992355	0,0631147
20	-4,08127	-3,35841	2,28824	-7,29202

Продовження Додатка В

21	-0,891581	2,73312	-1,00163	0,760439
22	-1,75089	2,47601	-0,350942	0,889048
23	-1,61458	3,10208	0,0383773	0,870997
24	-0,485228	-1,56588	0,244356	1,85033
25	-0,0181822	-2,01505	1,07401	1,72843
26	1,78022	1,48259	0,520238	-0,765542
27	0,241635	1,39718	-0,304217	-0,559111
28	-1,31094	1,47211	0,493997	-1,04336
29	0,00515348	-1,27092	0,545435	-0,589382
30	-0,212197	-1,73098	0,519936	-0,785922
31	-2,77843	1,64838	0,0817303	7,40353
32	-1,72014	-0,50003	-0,245364	0,445355
33	-0,861582	-0,285541	-0,528766	-0,771062
34	-1,79694	-2,53124	2,23531	1,55162
35	-0,296841	-2,38876	0,736588	1,69971
36	0,595438	-1,96745	0,371397	-1,22677
37	1,95678	-3,24684	1,38709	-2,35856
38	0,756127	-2,31659	0,028118	-1,32245
39	1,68346	-3,12687	0,368992	-1,55278
40	1,57665	-3,23442	0,632859	-1,73353
41	-1,09669	0,121356	-1,20373	0,48351
42	-1,61893	0,412867	-1,32725	0,378535
43	-1,70438	1,24603	-0,743116	0,405594
44	-1,34413	-0,935857	-0,818724	0,203896
45	-1,19826	-1,15708	-0,508156	0,120426
46	-1,3391	-0,0208556	-0,0219896	-0,620743
47	-2,356	0,744881	-0,4099	-0,30103
48	-2,48536	0,717589	-0,115554	0,536183

Додатки

Продовження Додатка В

49	-1,5633	-1,20809	-0,370566	0,255132
50	-2,32191	-1,26905	-0,666158	0,523791
51	-0,783982	1,11304	-1,3158	1,39311
52	-0,878239	0,467335	-0,648882	1,83591
53	-1,92834	1,23486	-0,834545	2,46565
54	-1,9124	-1,60678	-0,161156	3,96026
55	-0,661244	-1,50226	-0,245609	1,64502
56	4,14637	0,757068	6,85291	-1,2997
57	1,32561	-0,0661719	-0,29886	-1,68046
58	-0,774491	1,91507	0,244353	-1,08174
59	2,72396	-2,42046	0,772969	-1,29284
60	4,56411	-3,03786	1,2132	-1,72318
61	1,31512	3,16101	-0,276603	-0,490032
62	1,68282	4,33932	-0,532702	-1,15729
63	0,0769555	4,60794	-0,596407	-1,09838
64	0,465126	2,38056	-1,10953	-1,28278
65	1,95453	-0,557603	-0,701943	-0,906215
66	-1,04502	4,26248	-2,20384	-0,32541
67	-1,28231	2,83529	-1,18595	-0,780391
68	-1,70172	2,53464	-0,809041	-0,434196
69	-1,24882	-1,19636	-0,51394	-0,583903
70	-1,0565	-1,22969	0,109958	-0,567237
71	2,65363	0,706625	0,23023	-0,168186
72	4,65763	1,09199	0,526849	-0,612567
73	2,07291	2,27448	-0,0759139	-1,20341
74	5,876	-1,94918	0,623122	-1,10336
75	4,72423	-2,17272	0,55262	-0,873164
76	-1,90029	1,23151	-1,96424	0,436869

Закінчення Додатка В

77	-1,93597	1,25964	-1,90489	0,352127
78	-2,44725	0,976522	-1,43989	0,682552
79	-2,38666	-1,40089	-0,611421	0,107728
80	-2,28522	-1,52841	-0,578334	0,101327
81	1,96088	3,25251	-1,24569	2,92924
82	2,14505	0,698824	-1,20211	5,17582
83	-0,529825	3,85287	-1,98422	4,82049
84	3,7785	-1,34367	-1,31836	4,12964
85	3,01314	-1,20288	-2,50285	2,0991
86	-1,34011	-3,04921	-0,752126	0,238049
87	-3,2058	-3,47836	1,18243	0,210039
88	-0,16183	-2,32884	0,217909	-0,222574
89	-0,419416	-3,21787	-0,908101	-0,045716
90	-0,817829	-3,05451	-0,833298	0,255923
91	-0,759704	0,951089	-1,45022	0,510701
92	-1,46488	0,704581	-1,23077	0,777698
93	-2,34381	0,796541	1,28211	3,10682
94	0,0798237	-0,740251	-1,31815	0,368421
95	-0,354082	-1,08124	-1,16365	0,26167

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Результати обчислень факторного аналізу для розроблення інтегрального
якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів
на підприємствах Харківського регіону

Factor Analysis

Data variables:

z_1

z_2

z_3

z_4

z_5

z_6

z_7

z_8

Data input: observations

Number of complete cases: 50

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 4

Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	1,94154	24,269	24,269
2	1,72378	21,547	45,817
3	1,25779	15,722	61,539
4	1,06707	13,338	74,877

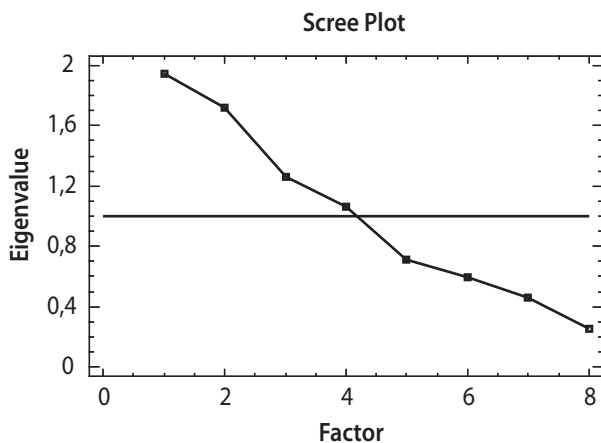
Продовження Додатка Г

5	0,708871	8,861	83,738
6	0,592548	7,407	91,145
7	0,455679	5,696	96,841
8	0,252712	3,159	100,000

	Initial
Variable	Communality
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted, since 4 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 74,8774% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	0,487856	0,510737	-0,283069	-0,295671
z_2	0,457851	-0,319963	-0,142207	0,668402
z_3	0,625881	-0,46432	0,0780466	-0,365324
z_4	0,224079	0,762997	0,201772	0,429223
z_5	-0,804319	-0,332601	-0,241812	-0,0744474
z_6	0,588652	-0,558841	-0,1518	0,0349264
z_7	-0,177139	-0,364411	0,6787	0,297318
z_8	0,16477	0,084123	0,753982	-0,346463

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,666405	0,333595
z_2	0,778989	0,221011
z_3	0,746873	0,253127

Продовження Додатка Г

z_4	0,85732	0,14268
z_5	0,821568	0,178432
z_6	0,683078	0,316922
z_7	0,713206	0,286794
z_8	0,722751	0,277249

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation:

$$0,487856 \cdot z_1 + 0,457851 \cdot z_2 + 0,625881 \cdot z_3 + 0,224079 \cdot z_4 - 0,804319 \cdot z_5 + 0,588652 \cdot z_6 - 0,177139 \cdot z_7 + 0,16477 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	0,103195	0,380857	-0,705263	0,115358
z_2	0,371948	0,314731	0,249266	-0,692426
z_3	0,843849	0,00969395	-0,061031	0,175994
z_4	-0,424754	0,817567	-0,0758267	-0,0523348
z_5	-0,361204	-0,808773	0,162555	-0,102774
z_6	0,775735	0,00757224	0,0223377	-0,284176
z_7	0,034402	0,0387176	0,831778	0,136634
z_8	0,159447	0,28357	0,279033	0,734205

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,666405	0,333595
z_2	0,778989	0,221011
z_3	0,746873	0,253127
z_4	0,85732	0,14268
z_5	0,821568	0,178432
z_6	0,683078	0,316922
z_7	0,713206	0,286794
z_8	0,722751	0,277249

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$0,103195 \cdot z_1 + 0,371948 \cdot z_2 + 0,843849 \cdot z_3 - 0,424754 \cdot z_4 - 0,361204 \cdot z_5 + 0,775735 \cdot z_6 + 0,034402 \cdot z_7 + 0,159447 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	0,103195	0,380857	-0,705263	0,115358
z_2	0,371948	0,314731	0,249266	-0,692426
z_3	0,843849	0,00969395	-0,061031	0,175994

Продовження Додатка Г

z_4	-0,424754	0,817567	-0,0758267	-0,0523348
z_5	-0,361204	-0,808773	0,162555	-0,102774
z_6	0,775735	0,00757224	0,0223377	-0,284176
z_7	0,034402	0,0387176	0,831778	0,136634
z_8	0,159447	0,28357	0,279033	0,734205

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4
1	0,414881	1,22124	-0,826515	1,40446
2	-1,90302	-0,382131	0,230324	-1,57463
3	0,297252	-1,67464	-0,952334	-0,460119
4	-0,728094	-1,11915	-0,609897	0,629547
5	-1,87972	1,17925	-1,67641	0,106239
6	2,41058	1,75346	2,58461	0,190562
7	0,206376	-2,43846	3,35094	0,0549657
8	-1,90346	-1,80837	3,01442	0,645343
9	-2,13453	-0,516086	1,89555	-1,05689
10	-1,31396	-2,56844	0,258381	0,383928
11	-1,31396	-2,56844	0,258381	0,383928
12	-2,79408	0,974947	0,283042	1,11098
13	3,44999	-0,133595	0,102354	-0,494947
14	-1,9284	-1,30945	0,531863	-0,46017
15	1,48534	0,716514	-0,0783091	0,493949

Додатки

Продовження Додатка Г

16	-2,54676	1,80644	-1,92179	1,61793
17	-0,178441	2,39561	-1,72652	1,04492
18	0,42145	-0,974165	-1,59921	1,15243
19	-1,62118	-1,62911	1,19675	0,694434
20	0,471867	-1,98836	-0,347099	-2,39966
21	3,4351	2,22811	0,0475285	-0,611426
22	2,91672	-0,668276	0,694147	0,0947734
23	-1,06505	0,230367	-0,571573	-0,255307
24	1,92154	1,6978	1,72608	0,593497
25	2,58949	-0,836526	1,64651	1,63324
26	-0,889554	2,32275	0,499114	1,31898
27	-0,897737	2,60209	-1,50928	-0,542055
28	0,11815	-1,60891	1,27095	1,73187
29	-0,464146	-0,620275	-1,15969	1,8735
30	-0,843978	-1,98594	0,864497	-0,614501
31	-0,843978	-1,98594	0,864497	-0,614501
32	-2,93181	-1,86873	1,89546	0,826379
33	-2,07141	2,20867	-1,60322	0,732994
34	0,981654	-0,290125	1,18819	0,512319
35	3,15747	2,35862	-0,73799	0,853746
36	-0,477832	-0,273697	-1,69966	1,3915
37	3,4351	2,22811	0,0475285	-0,611426
38	-1,65822	1,46651	-1,24624	1,15187
39	-2,59636	1,50768	-0,18391	1,69122
40	2,34555	-0,227816	2,18231	-0,838675
41	-0,277197	3,22433	-1,03486	-1,02847
42	1,49814	0,515391	-1,28397	-2,58112
43	0,501208	0,852372	-1,85226	-2,70293

Продовження Додатка Г

44	2,37963	-0,788664	-2,3701	0,0635419
45	1,55906	1,26369	-0,732938	-1,37728
46	0,847304	-2,03048	-1,26701	-0,0112313
47	-1,14472	-2,70189	1,15116	-1,66911
48	0,928077	-0,236363	-0,955304	-1,80205
49	-0,817958	1,82581	0,924066	-1,09493
50	-0,546333	-1,34573	-0,762574	-1,58161

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,48443

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 69,46

D. F. = 28

P-Value = 0,0000221339

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,48443, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is $< 0,05$, that hypothesis is rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Factor Analysis

Data variables:

- z_1
- z_2
- z_3
- z_4
- z_5
- z_6
- z_7
- z_8

Data input: observations
 Number of complete cases: 50
 Missing value treatment: listwise
 Standardized: yes

Type of factoring: principal components
 Number of factors extracted: 4.

Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	1,52224	19,028	19,028
2	1,30446	16,306	35,334
3	1,24236	15,529	50,863
4	1,09857	13,732	64,595

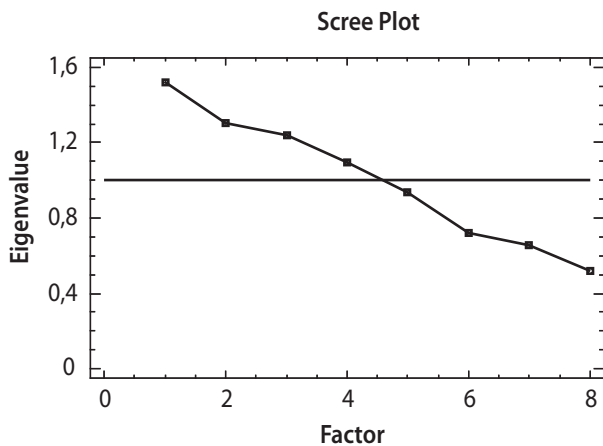
Продовження Додатка Г

5	0,939514	11,744	76,339
6	0,720795	9,010	85,349
7	0,653222	8,165	93,514
8	0,518843	6,486	100,000

	Initial
Variable	Communality
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted, since 4 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 64,5953% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

**Factor Loading Matrix After Varimax Rotation**

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,088521	0,821219	0,154232	0,0102425
z_2	-0,0104355	0,036885	0,0469318	0,916619
z_3	-0,0580699	0,687977	-0,537046	-0,034983
z_4	-0,0730154	-0,0499428	0,614013	0,103756
z_5	-0,0602067	0,273796	0,622668	-0,433877
z_6	-0,747642	0,13082	0,0126361	-0,0369696
z_7	0,58443	0,349443	0,340596	0,225696
z_8	0,69126	-0,100714	-0,288727	-0,146911

Продовження Додатка Г

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,706128	0,293872
z_2	0,843863	0,156137
z_3	0,766327	0,233673
z_4	0,395602	0,604398
z_5	0,654554	0,345446
z_6	0,577608	0,422392
z_7	0,630614	0,369386
z_8	0,59293	0,40707

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$-0,088521 \cdot z_1 - 0,0104355 \cdot z_2 - 0,0580699 \cdot z_3 - 0,0730154 \cdot z_4 - \\ - 0,0602067 \cdot z_5 - 0,747642 \cdot z_6 + 0,58443 \cdot z_7 + 0,69126 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,088521	0,821219	0,154232	0,0102425
z_2	-0,0104355	0,036885	0,0469318	0,916619
z_3	-0,0580699	0,687977	-0,537046	-0,034983

Продовження Додатка Г

z_4	-0,0730154	-0,0499428	0,614013	0,103756
z_5	-0,0602067	0,273796	0,622668	-0,433877
z_6	-0,747642	0,13082	0,0126361	-0,0369696
z_7	0,58443	0,349443	0,340596	0,225696
z_8	0,69126	-0,100714	-0,288727	-0,146911

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4
1	0,253432	0,860512	-0,361853	-1,58284
2	-0,812038	-1,33596	1,80238	-2,42788
3	-3,74547	-1,12167	0,672038	-0,124477
4	0,331046	0,132721	-0,11755	2,12317
5	2,40722	-1,31785	-1,8062	0,488111
6	-2,12622	-0,358372	-0,05365	-1,88106
7	0,838542	1,58028	-2,41794	0,382482
8	0,833625	-0,0990315	0,579504	0,684542
9	-1,72601	0,974445	1,56205	-0,0120243
10	2,58685	-3,23853	-1,03178	0,538378
11	0,368938	-1,08388	-0,503369	0,726106
12	1,65493	0,208071	-1,34711	-0,847019
13	-1,04286	1,78614	0,286463	-1,31515
14	-1,59759	0,255188	1,59498	1,20124
15	-1,41321	-0,173736	-0,644456	-1,00674

Продовження Додатка Г

16	-0,0352247	-1,84017	1,14693	-0,0799141
17	0,196495	-0,275817	1,73186	1,61624
18	-0,173062	0,540874	-1,96254	0,0537095
19	1,31315	0,849223	0,923107	0,992329
20	1,39562	-2,35726	-1,3508	0,159338
21	-1,3436	-1,61123	1,16904	-0,144611
22	0,323389	-0,818674	0,616864	-0,678595
23	-0,295171	0,457351	-0,935685	0,227228
24	-0,780866	0,629429	-1,70867	0,182884
25	0,994994	-1,59607	0,298346	0,665871
26	0,0051907	-1,01584	-2,31963	-1,44794
27	-0,0986645	-1,523	-0,237188	-1,20548
28	1,85693	-3,2335	0,248944	0,84107
29	-0,12172	-0,342995	-0,59064	0,540937
30	-0,568238	0,92509	3,01352	-0,399347
31	-1,32487	0,0291374	-1,51945	1,7857
32	-0,480921	1,25024	0,172236	0,883288
33	2,04887	0,09554	1,52053	0,0781204
34	-0,185505	0,215858	-1,13998	-0,626745
35	-1,19874	1,82197	1,46518	1,82432
36	-2,77946	2,43108	-0,974858	-1,64329
37	-0,278127	0,585236	-0,995196	0,700434
38	-2,65197	-1,3823	1,19115	-0,209308
39	0,312271	0,740478	0,259211	-0,25002
40	-0,29057	0,26022	-0,172634	0,0199794
41	-0,441659	-0,330331	0,917931	1,03813
42	0,180011	-2,18015	-0,843066	0,417687
43	2,08892	1,29154	-0,497256	-1,63798

Продовження Додатка Г

44	1,17943	0,969128	2,32077	-0,942666
45	0,920597	0,467802	-1,427	1,92506
46	1,09259	2,70799	1,41798	-0,363931
47	2,0475	0,4595	0,389018	-1,47379
48	1,8568	1,6912	1,56867	-0,652602
49	-1,58666	0,626611	-0,989502	-1,32044
50	0,0110618	2,39351	-0,920708	2,17749

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,460447

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 21,6031

D. F. = 28

P-Value = 0,799325

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,460447, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is \geq %, that hypothesis is not rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Factor Analysis

Data variables:

z_1

z_2

z_3

z_4

z_5

z_6

z_7

z_8

Data input: observations

Number of complete cases: 50

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 4.

Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	1,72058	21,507	21,507
2	1,65966	20,746	42,253
3	1,23322	15,415	57,668
4	1,18458	14,807	72,475
5	0,790898	9,886	82,362

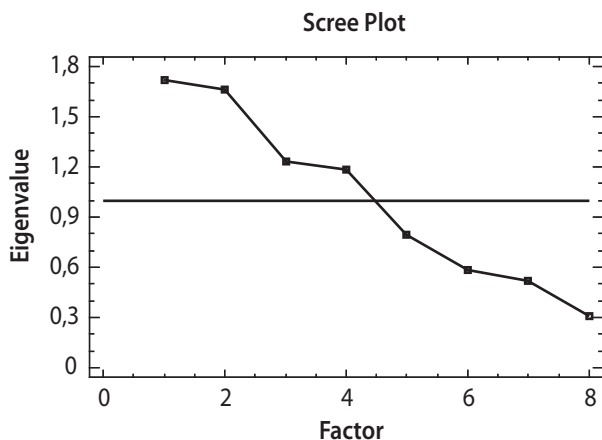
Продовження Додатка Г

6	0,587486	7,344	89,705
7	0,518623	6,483	96,188
8	0,304955	3,812	100,000

	Initial
Variable	Communality
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted, since 4 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 72,4755% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,354161	0,134601	0,232565	-0,65533
z_2	0,333921	0,122688	0,699226	-0,225728
z_3	0,335143	0,124178	-0,804756	-0,103361
z_4	-0,106177	0,0932155	0,118171	0,864633
z_5	-0,659154	0,540412	0,0653608	-0,0411072
z_6	0,890079	0,224609	0,0574166	0,0770723
z_7	-0,0334223	-0,871311	0,0824776	0,0650531
z_8	0,181695	0,540575	0,451244	0,228779

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

Row	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	0,487569	0,668931	-0,628189	-1,03188
2	-2,17793	-0,51892	0,53611	0,636014
3	0,250034	0,440838	-1,04724	-0,175341
4	0,59493	0,503197	3,22044	-1,17243
5	-0,0659887	1,38789	1,52076	-1,06136
6	-0,727167	-1,67804	-1,09768	-0,667941
7	-3,35099	3,20345	0,886389	0,614947
8	2,29821	0,472209	-0,269181	-0,0905409
9	3,09477	-0,00892255	1,76738	-0,0308226
10	1,53492	1,60865	1,41509	-0,411724
11	0,163677	0,515855	-1,87266	3,04374
12	1,818	0,602513	-1,48015	-1,50301
13	-1,88952	-1,67199	-1,93777	-1,34609
14	-0,844844	-0,670888	1,3578	-0,522173
15	-0,138349	1,91621	-0,469603	0,643135
16	-2,00195	-1,51543	0,746091	-0,270406
17	1,10936	-1,37603	1,02977	1,31612
18	-1,09359	0,57389	0,897114	1,0312
19	0,912935	0,962381	-0,481568	-0,324992
20	-1,2834	-0,897703	2,30356	-0,493653
21	2,99486	1,57278	0,551184	0,957935
22	0,0389456	1,96266	2,02401	2,25492
23	0,950503	-2,3397	-2,32783	-0,101157
24	1,26778	-3,50319	-3,29225	1,15067
25	3,02439	1,92564	-1,357	1,63509
26	1,48562	-2,14143	-3,61278	-0,266192
27	1,08961	-1,50175	-0,389859	-1,3966

Продовження Додатка Г

28	1,55416	1,21136	0,478539	-0,996392
29	0,662095	-1,18663	0,146048	1,88095
30	-1,16966	-0,0112995	1,90333	0,948863
31	-1,87711	0,641059	-0,698329	1,65476
32	1,77399	-1,1472	-0,267111	2,99187
33	-2,30813	0,918147	0,666319	-1,03959
34	-1,70238	-0,139016	-2,09193	0,382524
35	-0,357223	-2,23618	-0,811313	-1,68093
36	-1,93818	0,360004	0,952682	-2,05258
37	-1,58518	1,18178	-0,891057	0,358806
38	-0,905626	2,07108	0,183327	-1,99249
39	-0,267857	1,88567	-0,457667	-1,19766
40	-1,25443	-1,79602	-1,32647	-0,347497
41	0,468822	-3,09262	-0,0486064	1,82233
42	-0,23234	1,15553	1,35026	1,91333
43	0,741625	-0,167051	0,740935	0,497055
44	1,30263	0,529961	1,22443	1,37474
45	-2,57872	-1,35659	-0,125698	-1,54636
46	1,47729	0,106228	1,5573	-0,299551
47	2,08848	0,889693	-0,733859	-0,382248
48	-2,64564	1,01236	-1,64898	-1,34668
49	1,07117	-0,584513	0,474137	-1,59111
50	-1,86017	-0,738858	1,43177	-1,76961

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
KMO = 0,433237

Bartlett's Test of Sphericity
Chi-Square = 53,7978
D. F. = 28
P-Value = 0,00236538

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,433237, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is $< 0,05$, that hypothesis is rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Factor Analysis

Data variables:

z_1
 z_2
 z_3
 z_4
 z_5
 z_6
 z_7
 z_8

Data input: observations
 Number of complete cases: 50
 Missing value treatment: listwise
 Standardized: yes

Type of factoring: principal components
 Number of factors extracted: 5.

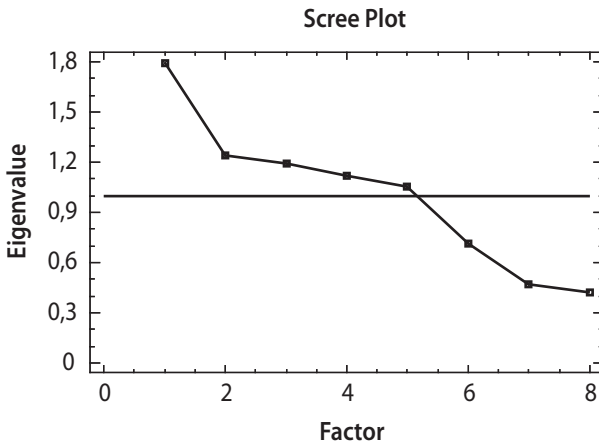
Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	1,78761	22,345	22,345
2	1,24204	15,526	37,871
3	1,19333	14,917	52,787
4	1,11968	13,996	66,783
5	1,05544	13,193	79,976
6	0,709942	8,874	88,851
7	0,469575	5,870	94,720
8	0,422371	5,280	100,000

	Initial
Variable	Communality
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 5 factors have been extracted, since 5 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 79,9764% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
z_1	0,243459	0,102856	-0,220672	0,35994	0,676
z_2	0,673575	0,0258961	0,432532	-0,37109	0,0499353
z_3	-0,888504	-0,0343256	0,0434022	-0,0890262	0,046336
z_4	-0,00538447	-0,733615	-0,437715	-0,282041	0,085262
z_5	-0,0388895	-0,0888413	-0,00435721	0,895597	0,0143843

Продовження Додатка Г

z_6	0,0538705	0,859432	-0,137969	-0,300005	0,0358708
z_7	0,0693596	0,0445467	0,914549	-0,0200396	0,0146744
z_8	0,17444	0,0847936	-0,145644	0,168232	-0,835252

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,70508	0,29492
z_2	0,781659	0,218341
z_3	0,802574	0,197426
z_4	0,816631	0,183369
z_5	0,811725	0,188275
z_6	0,851851	0,148149
z_7	0,843812	0,156188
z_8	0,784779	0,215221

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$0,243459 \cdot z_1 + 0,673575 \cdot z_2 - 0,888504 \cdot z_3 - 0,00538447 \cdot z_4 - 0,0388895 \cdot z_5 + 0,0538705 \cdot z_6 + 0,0693596 \cdot z_7 + 0,17444 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
z_1	0,243459	0,102856	-0,220672	0,35994	0,676
z_2	0,673575	0,0258961	0,432532	-0,37109	0,0499353
z_3	-0,888504	-0,0343256	0,0434022	-0,0890262	0,046336
z_4	-0,00538447	-0,733615	-0,437715	-0,282041	0,085262
z_5	-0,0388895	-0,0888413	-0,00435721	0,895597	0,0143843
z_6	0,0538705	0,859432	-0,137969	-0,300005	0,0358708
z_7	0,0693596	0,0445467	0,914549	-0,0200396	0,0146744
z_8	0,17444	0,0847936	-0,145644	0,168232	-0,835252

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4	5
1	-0,1576	0,177477	0,205456	-1,36724	-0,734173
2	-0,0211322	-0,903724	-2,30626	-1,29489	1,13229
3	-1,68534	-0,614666	1,06512	1,6324	1,58451
4	0,225997	1,20108	-0,186268	1,97697	-0,444995
5	-0,344219	0,0805767	-1,32619	-1,49827	-1,96598
6	2,49089	1,34204	1,62703	-1,43481	1,00589
7	0,20282	-0,359841	0,653363	2,17287	-0,439036
8	0,122485	0,26913	-1,75889	-0,738631	0,35487
9	-0,0139829	1,35033	0,752825	-0,810983	-1,51159
10	2,69663	1,45482	1,4696	-1,33958	-1,49775

Продовження Додатка Г

11	-1,81531	-1,73412	-1,72905	-0,357909	-1,47934
12	-0,148124	1,11313	-0,925195	1,18652	-0,302298
13	-0,02712	0,215364	0,0678178	-1,03504	1,67807
14	1,32719	1,31374	0,769058	-0,59166	2,1209
15	-0,145657	-1,75132	-2,06093	2,04976	0,235721
16	0,989207	-0,0872917	-1,363	0,481954	-0,159513
17	1,52481	0,319524	-0,048866	-0,922009	-0,254082
18	1,86916	1,57718	0,316559	-0,0689809	-0,474137
19	0,251989	1,45408	0,502062	-0,348112	0,251893
20	1,38157	0,122388	0,0112136	0,708224	-1,43135
21	-0,871465	-1,8065	0,999939	-1,46204	0,583724
22	-3,33956	0,832179	0,50432	0,789733	-1,96254
23	-0,886186	-0,182868	-0,873687	-2,02095	0,629065
24	-0,113069	2,93914	0,63709	-1,5002	1,06307
25	0,178624	0,328143	-0,0896127	-0,939801	-0,825572
26	-1,71863	0,113387	2,06024	-1,84754	-1,18858
27	1,15353	-1,65716	-1,31608	1,33727	-1,52805
28	1,13441	-1,67304	0,372991	1,37307	2,20739
29	-0,970961	0,287744	-2,66117	0,0690932	-0,384997
30	-1,32594	1,09692	-0,0695839	1,86394	1,48716
31	-0,219727	1,23755	0,910255	-0,906222	0,992052
32	-1,52667	1,01211	0,11236	1,56717	0,929796
33	1,66226	-1,3975	1,63408	1,73001	0,28679
34	-1,4508	-1,03578	-2,91347	-0,914605	0,483818
35	-0,197668	-1,67651	-1,38134	1,52101	0,96146
36	-0,105122	0,0371717	0,0590784	0,761295	1,70692
37	2,82711	1,49271	1,33196	-1,00737	0,91449
38	1,31944	1,18246	0,716013	1,16924	0,294872

Продовження Додатка Г

39	1,19671	1,27585	0,906696	-0,923862	-0,291341
40	-1,51255	1,00002	-1,60123	1,73291	0,255356
41	-1,14885	-0,3137	0,0548904	0,756821	-1,11636
42	-0,499811	1,1459	2,8746	-1,53483	-0,0969917
43	-0,277395	-2,65908	-0,206386	-0,997318	2,38447
44	0,672342	-2,80933	0,222762	-1,7746	-1,21977
45	-1,58592	-0,12592	-2,1929	1,14122	-0,82211
46	-0,456865	-0,501924	1,32106	-0,644444	-1,49121
47	-0,264258	-1,52411	0,478621	-0,773262	-0,805194
48	-2,98764	-1,78785	-0,315715	1,71777	0,415942
49	0,0510785	-2,63969	-0,554499	1,19103	0,467037
50	2,53928	1,26978	3,24327	0,124918	-2,00058

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,449302

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 37,2635

D. F. = 28

P-Value = 0,113163

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since $KMO = 0,449302$, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is $\geq \%$, that hypothesis is not rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Factor Analysis

Data variables:

z_1

z_2

z_3

z_4

z_5

z_6

z_7

z_8

Data input: observations

Number of complete cases: 50

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 4.

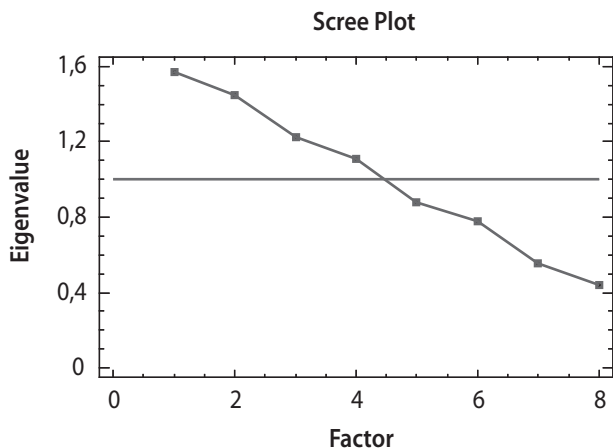
Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	1,56992	19,624	19,624
2	1,44525	18,066	37,690
3	1,22156	15,269	52,959
4	1,10728	13,841	66,800
5	0,878167	10,977	77,777
6	0,780121	9,752	87,529
7	0,555806	6,948	94,476
8	0,441899	5,524	100,000

Variable	Initial Community
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted, since 4 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 66,8001% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,0915823	0,134939	-0,779904	0,133817
z_2	-0,324171	0,268511	0,046256	-0,682578
z_3	-0,116089	0,258627	0,080301	0,824074
z_4	0,806159	-0,16709	0,0944603	0,0963127
z_5	-0,147918	0,770657	-0,150481	0,102966
z_6	-0,118104	0,0434275	0,808696	0,185622
z_7	0,670751	0,259938	-0,130343	0,00747193
z_8	0,417486	0,714018	0,0777838	-0,0780422

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,652752	0,347248
z_2	0,645238	0,354762
z_3	0,765912	0,234088

Продовження Додатка Г

z_4	0,69601	0,30399
z_5	0,649039	0,350961
z_6	0,704279	0,295721
z_7	0,53452	0,46548
z_8	0,696257	0,303743

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$-0,0915823 \cdot z_1 - 0,324171 \cdot z_2 - 0,116089 \cdot z_3 + 0,806159 \cdot z_4 - \\ -0,147918 \cdot z_5 - 0,118104 \cdot z_6 + 0,670751 \cdot z_7 + 0,417486 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,0915823	0,134939	-0,779904	0,133817
z_2	-0,324171	0,268511	0,046256	-0,682578
z_3	-0,116089	0,258627	0,080301	0,824074
z_4	0,806159	-0,16709	0,0944603	0,0963127
z_5	-0,147918	0,770657	-0,150481	0,102966
z_6	-0,118104	0,0434275	0,808696	0,185622
z_7	0,670751	0,259938	-0,130343	0,00747193
z_8	0,417486	0,714018	0,0777838	-0,0780422

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4
1	-0,539571	-1,97301	2,63242	-1,59381
2	-0,0736256	0,339482	1,22509	0,104857
3	1,81666	0,211917	-0,673938	0,931093
4	-2,34243	2,49711	0,0363481	-0,924361
5	-1,20985	-0,187455	0,305437	1,52698
6	0,155386	-2,37522	0,083008	-0,631694
7	-0,480978	-0,546838	-1,01697	-1,87255
8	-0,565372	-0,824168	1,97757	0,0676535
9	-2,1061	-1,39171	0,746656	-1,46061
10	-0,608999	-1,61133	-1,5628	-1,5183
11	-2,09252	-0,985603	-0,706755	-0,260477
12	1,49921	0,472752	-1,12816	-0,413909
13	2,50881	0,619379	1,65378	1,53849
14	-0,198866	-1,94591	2,70514	1,15776
15	2,7565	1,34083	1,18376	-0,236532
16	1,68341	0,148863	1,79533	1,15172
17	2,27555	1,80418	-1,54306	0,227757
18	-1,51918	1,26505	0,423365	-2,51821
19	0,246174	1,13458	0,898833	1,456
20	-0,350809	2,22023	-0,999697	-0,246195
21	-0,742247	-1,67439	0,906463	-1,29767
22	0,130742	-0,758067	0,846747	0,283345

Додатки

Продовження Додатка Г

23	1,54453	0,460992	0,307904	1,64667
24	1,2315	2,88196	-2,02912	1,41595
25	-1,419	0,647426	-0,132251	-1,91985
26	-0,166956	-1,73355	-0,627099	1,08521
27	2,69923	1,01319	0,0300233	-1,63722
28	-1,03879	-2,18156	0,851213	-1,24224
29	-1,47618	0,316667	-0,977758	1,03523
30	0,804793	-0,392274	-2,10164	-0,154971
31	0,280626	-0,0898256	-1,39705	-1,6846
32	-0,48352	0,889937	-2,05333	1,19549
33	1,28554	-0,208993	0,877096	1,35522
34	-1,09188	0,26842	1,39388	-0,368413
35	-1,57751	0,465979	-1,84074	1,1833
36	1,0467	-1,65264	-1,85554	-0,323366
37	-1,52034	0,796739	-0,99523	-1,77178
38	0,448849	0,835958	2,62479	1,15985
39	-0,970577	-0,0079181	-0,793051	0,0708594
40	2,46861	0,758091	-1,82223	-1,66022
41	-0,463498	-2,24072	-0,682349	1,14064
42	0,0220783	0,565353	-1,86862	0,231117
43	0,090205	-0,483639	0,226706	1,4911
44	-1,42831	-1,13187	1,49467	0,0277667
45	1,35629	0,527869	0,269192	-0,399721
46	2,18169	0,998385	0,127646	-0,012951
47	1,09033	-0,865475	1,68483	1,26258
48	-2,54018	3,2774	-0,192282	2,05104
49	-2,15266	0,744141	0,374126	-1,78866
50	-0,463498	-2,24072	-0,682349	1,14064

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,419672

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 30,0707

D. F. = 28

P-Value = 0,359847.

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0,6. Since KMO = 0,419672, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is \geq %, that hypothesis is not rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Factor Analysis

Data variables:

z_1

z_2

z_3

z_4

z_5

z_6

z_7

z_8

Data input: observations

Number of complete cases: 50

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 4.

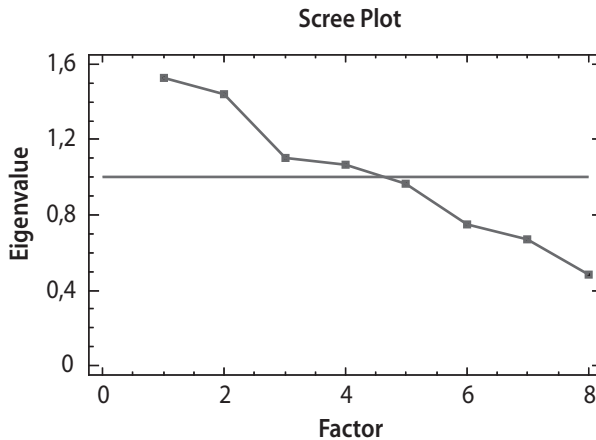
Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	1,52853	19,107	19,107
2	1,43847	17,981	37,087
3	1,09975	13,747	50,834
4	1,06624	13,328	64,162
5	0,966819	12,085	76,248
6	0,748187	9,352	85,600
7	0,66684	8,335	93,935
8	0,485162	6,065	100,000

Initial Variable	Community
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted, since 4 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 64,1624% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,495884	-0,0429296	0,308384	-0,538331
z_2	0,0492309	0,579881	0,0357041	0,0450643
z_3	-0,0608163	0,110957	0,0929909	0,822916
z_4	-0,104273	-0,765022	0,279766	0,00720554
z_5	0,662252	0,29296	0,029348	-0,349928
z_6	-0,383945	0,588015	0,346234	0,2305
z_7	-0,074909	0,064874	-0,933795	-0,00827915
z_8	0,745396	-0,0822592	0,0761081	0,134616

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,632646	0,367354
z_2	0,341991	0,658009
z_3	0,701848	0,298152
z_4	0,674452	0,325548
z_5	0,647714	0,352286
z_6	0,666184	0,333816
z_7	0,881861	0,118139
z_8	0,586296	0,413704

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$-0,495884 \cdot z_1 + 0,0492309 \cdot z_2 - 0,0608163 \cdot z_3 - 0,104273 \cdot z_4 + \\ + 0,662252 \cdot z_5 - 0,383945 \cdot z_6 - 0,074909 \cdot z_7 + 0,745396 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,495884	-0,0429296	0,308384	-0,538331
z_2	0,0492309	0,579881	0,0357041	0,0450643
z_3	-0,0608163	0,110957	0,0929909	0,822916
z_4	-0,104273	-0,765022	0,279766	0,00720554
z_5	0,662252	0,29296	0,029348	-0,349928
z_6	-0,383945	0,588015	0,346234	0,2305
z_7	-0,074909	0,064874	-0,933795	-0,00827915
z_8	0,745396	-0,0822592	0,0761081	0,134616

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4
1	-0,736592	0,290981	-0,755265	1,46751
2	1,71531	0,913615	-1,60382	-1,42308
3	0,53715	-1,67249	0,631307	0,412265
4	-1,25316	2,06741	-0,67474	0,89827
5	3,37681	1,70341	0,692186	1,11929

Додатки

Продовження Додатка Г

6	0,0994572	-2,16127	1,27321	-1,36775
7	-1,40119	0,902104	1,16681	1,59687
8	0,248369	-2,33119	-0,893717	-0,752644
9	-0,200206	0,875848	-1,11299	0,0426029
10	-1,29959	1,15193	1,14771	2,21356
11	0,371473	2,79165	-0,261588	2,04911
12	-0,364546	-0,468032	-1,48453	-1,58778
13	0,859257	-0,167025	1,45338	-0,825422
14	1,33897	-2,00901	-0,509999	-1,64771
15	-0,374185	-1,65209	2,02157	1,07085
16	0,76742	-1,96144	0,816878	-1,35069
17	3,35826	0,906643	-1,27017	0,268211
18	0,375765	1,05988	-1,05137	0,115866
19	0,943405	0,28115	-0,741235	1,41398
20	2,08717	-2,09216	-1,52394	2,20388
21	-1,21643	0,169598	-0,970159	-0,01373
22	1,04727	0,346811	0,918572	-0,296693
23	-1,05758	-3,36571	-0,0605645	0,0385107
24	2,34227	1,72837	0,914514	0,522499
25	-0,587129	1,16716	1,16102	-1,53896
26	-2,30041	-0,439281	1,51432	-1,12393
27	-0,873593	-0,85439	-1,80887	-0,587688
28	-0,163634	0,756647	-0,253946	-0,28793
29	-3,05841	-0,357198	2,12615	0,520044
30	-1,94913	-0,214504	1,38813	0,744046
31	-0,6476	-2,42623	1,05595	-1,33412
32	1,17706	0,262283	-2,03761	2,05834
33	-0,183828	-0,955442	1,09961	-1,87123

Продовження Додатка Г

34	0,133849	0,45012	0,692719	0,744537
35	-0,876718	-0,137366	-1,23275	-0,423483
36	-1,03486	-0,850673	-0,641041	1,86597
37	1,04727	0,346811	0,918572	-0,296693
38	2,23652	-0,780589	0,528762	1,19032
39	-0,725696	1,28717	-0,566319	-1,55428
40	-1,14291	2,69522	-0,254154	-0,028921
41	0,0869849	0,401174	-2,57639	-1,04904
42	2,05495	0,239682	0,199644	-0,689385
43	-0,50298	1,61534	-1,0336	0,700435
44	-1,15261	-0,118063	1,27288	0,374371
45	1,29369	-0,924577	-0,79068	-1,18474
46	-0,254401	0,595171	-0,927526	-0,522061
47	-2,17099	-1,07554	-0,399616	0,652492
48	1,01041	0,281255	-0,964283	-1,68822
49	-1,26184	2,23028	1,83326	0,181252
50	-1,71886	-0,503459	1,5737	-1,01891

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
KMO = 0,447095

Bartlett's Test of Sphericity
Chi-Square = 22,9872
D. F. = 28
P-Value = 0,733678.

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0,6. Since KMO = 0,447095, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is \geq 0,05, that hypothesis is not rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Factor Analysis

Data variables:

z_1
 z_2
 z_3
 z_4
 z_5
 z_6
 z_7
 z_8

Data input: observations
 Number of complete cases: 50
 Missing value treatment: listwise
 Standardized: yes

Type of factoring: principal components
 Number of factors extracted: 4.

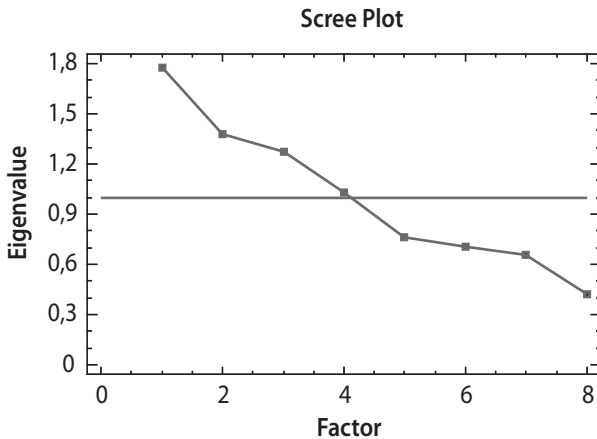
Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	1,77509	22,189	22,189
2	1,37587	17,198	39,387
3	1,27299	15,912	55,299
4	1,03044	12,880	68,180
5	0,760287	9,504	77,683
6	0,703193	8,790	86,473
7	0,656148	8,202	94,675
8	0,425981	5,325	100,000

	Initial
Variable	Communality
z_1	1,0
z_2	1,0
z_3	1,0
z_4	1,0
z_5	1,0
z_6	1,0
z_7	1,0
z_8	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted, since 4 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 68,1799% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communalities estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,652702	-0,177412	-0,180327	-0,325256
z_2	0,313504	-0,638941	-0,105498	0,238403
z_3	-0,291734	0,0814144	-0,223528	-0,645183
z_4	-0,0890207	-0,275852	0,843596	0,0604303
z_5	0,163336	0,846636	-0,122181	0,158992
z_6	-0,134348	0,0386499	-0,145348	0,835177

Продовження Додатка Г

z_7	0,26884	0,332797	0,711567	-0,0433606
z_8	0,824908	-0,136061	-0,0183477	-0,119897

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
z_1	0,595804	0,404196
z_2	0,574497	0,425503
z_3	0,557963	0,442037
z_4	0,799325	0,200675
z_5	0,783678	0,216322
z_6	0,738189	0,261811
z_7	0,691237	0,308763
z_8	0,713697	0,286303

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation:

$$-0,652702 \cdot z_1 + 0,313504 \cdot z_2 - 0,291734 \cdot z_3 - 0,0890207 \cdot z_4 + 0,163336 \cdot z_5 - 0,134348 \cdot z_6 + 0,26884 \cdot z_7 + 0,824908 \cdot z_8,$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
z_1	-0,652702	-0,177412	-0,180327	-0,325256
z_2	0,313504	-0,638941	-0,105498	0,238403
z_3	-0,291734	0,0814144	-0,223528	-0,645183
z_4	-0,0890207	-0,275852	0,843596	0,0604303
z_5	0,163336	0,846636	-0,122181	0,158992
z_6	-0,134348	0,0386499	-0,145348	0,835177
z_7	0,26884	0,332797	0,711567	-0,0433606
z_8	0,824908	-0,136061	-0,0183477	-0,119897

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4
1	0,385697	0,913051	-0,829495	0,119334
2	0,641836	0,900299	-1,65304	-0,715637
3	4,01543	-0,234766	0,0745271	2,32917
4	0,0650174	0,841342	1,41788	-0,1547
5	-2,74615	-0,0563541	-1,88092	-1,36293
6	0,533979	-0,854147	1,17318	2,65324
7	0,729817	-1,11963	3,07004	0,777711
8	-0,21382	-0,285082	-1,19817	-1,4527
9	0,202714	1,26803	0,113013	-0,248174
10	-0,242987	2,42628	-0,0242764	0,043508

Продовження Додатка Г

11	-0,95342	-0,875373	-0,0595906	-1,65917
12	1,47992	-0,352162	-0,70663	-0,266607
13	1,76785	-1,05373	1,21593	-0,878893
14	-1,24249	-0,0687521	-1,59502	1,00476
15	-0,352815	3,17698	0,363511	1,62293
16	-0,739702	-0,373541	1,40331	-0,652064
17	-1,15191	-1,68558	-0,196605	-1,22269
18	0,848385	-2,88573	-0,242859	1,09302
19	0,434411	-1,86561	-0,966235	0,700609
20	1,5612	-0,61861	-0,409926	1,5236
21	0,049507	-0,323845	0,338361	0,649286
22	0,449922	-0,700427	0,113288	-0,103377
23	0,845342	2,69852	2,20159	-0,705315
24	-0,610807	-1,9055	-1,4722	-0,579743
25	-1,12827	-1,12907	1,06065	0,966015
26	-0,682492	1,70025	0,102517	1,42189
27	-1,33243	1,62243	-0,551903	-2,11474
28	-0,3657	-1,36586	-1,5159	-1,41042
29	0,242237	0,697162	-1,21585	0,906734
30	-0,027266	0,799821	-0,403016	0,689435
31	-1,10029	-0,96814	3,34029	-1,17009
32	0,674957	0,722579	0,549988	-1,34813
33	-1,04532	0,176863	-0,241236	-1,72595
34	1,05366	1,11858	-1,69238	0,765905
35	-1,44718	1,00531	-1,99612	0,354542
36	-2,89226	-1,34793	-0,507427	-2,01458
37	-1,34191	2,35666	-1,49767	0,706465
38	-2,34945	0,0905007	-1,36053	0,011679

Продовження Додатка Г

39	-2,89897	-0,554472	-0,0163174	-1,37639
40	-1,78388	-1,3224	-0,0730674	2,60938
41	2,12016	2,11286	1,58433	0,548345
42	0,550241	-0,887771	0,226311	0,708525
43	0,749487	1,21712	-1,35697	-1,63581
44	0,471082	1,27043	-0,312685	2,02077
45	1,58354	-1,20984	2,70152	-0,391219
46	1,93956	1,43331	2,32446	-1,09126
47	2,89712	-1,16756	2,78178	3,15807
48	1,90554	-0,627041	-0,0889387	-0,972366
49	0,496153	-2,06475	-1,70668	0,413338
50	-2,04525	-0,64469	-0,384837	-2,54532

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,48788

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 33,5162

D. F. = 28

P-Value = 0,217258.

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since $KMO = 0,48788$, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is $\geq \%$, that hypothesis is not rejected. *Note:* Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,25.

Наукове видання

**Олена Миколаївна ЯСТРЕМСЬКА,
Олексій Петрович КУЛІКОВ,
Анастасія Сергіївна ТУТОВА**

**СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Монографія

Підписано до друку 21.08.2023 р. Формат 60 × 84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Warnock Pro. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 18,7. Обл.-вид. арк. 24,3. Наклад 300 прим. Зам. № 105.

ФОП Лібуркіна Л. М.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ХК № 76 від 12.02.2003 р.
61001, м. Харків, а/с 870.

Надруковано у ФОП Озеров Г. В.
Україна, 61003, Харків, вул. Університетська, 3, к. 9.