

УДК 331.101

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.5.12

**Анастасія С. Тугова**

**Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна**  
**АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНИ**  
**ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті проаналізовано динаміку сприятливості умов ведення вітчизняного бізнесу як ключової характеристики рівня розвитку підприємницької діяльності. Розглянуто поняття «стимул», «стимулювання» та «економічне стимулювання». Проведено аналіз доходу найбільш високооплачуваних топ-менеджерів та чистого прибутку найбільших вітчизняних державних підприємств. Одним із ключових вимог розвитку економіки держави є високий рівень життя населення, а саме високий рівень його доходу. Заробітна плата – основне джерело доходу найманого персоналу. При цьому для роботодавця заробітна плата, як і будь-яка матеріальна винагорода, з одного боку, виступає стимулюючим інструментом персоналу для досягнення цілей підприємства, а з іншого – є елементом витрат виробництва. Отже, проблема формування оптимальної системи економічного стимулювання охоплює інтереси всіх учасників трудового процесу: найманих працівників, роботодавців і держави в цілому. Топ-менеджер є одним з найважливіших елементів трудового капіталу підприємства, витрати на оплату якого являють собою особливий вид інвестицій у загальній структурі системи стимулювання. Вітчизняне законодавство дає можливість власникам бізнесу не розкривати дані про премії та оклади своїх топ-менеджерів. На сьогоднішній час практика роботи державних підприємств дозволяє виплачувати топ-менеджерам премії та при цьому не розкривати критерії таких виплат, і як наслідок, премії можуть отримувати керівники збиткових підприємств.*

**Ключові слова:** стимулювання; топ-менеджер; індекс ведення бізнесу; заробітна плата; дохід; чистий прибуток.

**Анастасія С. Тугова**

**Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,**  
**Украина**

**АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ**  
**УКРАИНЫ КАК ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье проанализирована динамика благоприятности условий ведения отечественного бизнеса как ключевой характеристики уровня развития предпринимательской деятельности. Рассмотрены понятия «стимул», «стимулирование» и «экономическое стимулирование». Проведён анализ дохода самых высокооплачиваемых топ-менеджеров и чистой прибыли крупнейших отечественных государственных предприятий. Одним из ключевых требований развития экономики государства является высокий уровень жизни населения, а именно высокий уровень его дохода. Заработная плата – основной источник дохода наёмного персонала. При этом для работодателя заработная плата, как и любое материальное вознаграждение, с одной стороны, выступает стимулирующим инструментом персонала для достижения целей предприятия, а с другой – является элементом издержек производства. Таким образом, проблема формирования оптимальной системы экономического стимулирования охватывает интересы всех участников трудового процесса: наёмных работников, работодателей и государства в целом. Топ-менеджер является одним из важнейших элементов трудового капитала предприятия, затраты на оплату которого представляют собой особый вид инвестиций в общей структуре системы стимулирования. Отечественное законодательство даёт*

возможность владельцам бизнеса не раскрывать данные о премиях и окладах своих топ-менеджеров. В настоящее время практика работы государственных предприятий позволяет выплачивать топ-менеджерам премии и при этом не раскрывать критерии таких выплат, в результате чего премии могут получать руководители убыточных предприятий.

**Ключевые слова:** стимулирование; топ-менеджер; индекс ведения бизнеса; заработная плата; доход; чистая прибыль.

**Anastasiia S. Tutova**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

### INSIGHTS TO ECONOMIC INCENTIVES FOR UKRAINIAN TOP MANAGERS AS A DRIVER OF EFFECTIVE BUSINESS PERFORMANCE

*The article explores the dynamics of creating favorable environment for doing business in Ukraine as a key characteristic of business development. The study offers interpretations to the concepts of «incentive», «stimulation» and «economic incentive» along with presenting a salary survey of the highest paid top executives and the net profit of the largest domestic state-owned companies. One of the basic challenges for the national economy development is achieving high standards of living, in particular high income of citizens. Salary is a major source of income for hired personnel. However, for an employer, remuneration, as well as any type of material reward is a stimulating tool for staff to attain the company goals, on the one hand, and an element of production costs, on the other. Thus, building an optimal system of economic incentives accommodates the interests of all stakeholders in the labor process: employees, employers and the government as a whole. A top manager is one of the most critical elements of the company human capital, while personnel costs is a specific type of investment in the overall structure of the incentive system. The national legislation allows business owners not to disclose data on bonuses and salaries of their top managers. To date, the common practice of state-owned enterprises in paying bonuses to top executives is not to disclose the criteria of such remunerations which eventually might lead to a situation when heads of loss-making enterprises can receive bonuses.*

**Keywords:** incentive; top manager; ease of doing business index; salary; income; net profit.

**Постановка проблеми.** Дослідження питання стимулювання персоналу має не тільки теоретичне, але і практичне значення. Фінансові результати діяльності підприємства та рівень їх конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів. Серед них одним з ключових аспектів є економічне стимулювання персоналу, яке визначає ефективність його роботи, забезпечує збереження кадрової бази та формує бажання персоналу підвищувати свою кваліфікацію.

Сучасні тенденції вказують на необхідність впровадження нових механізмів удосконалення стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, в основу яких буде покладено об'єктивність, передбачуваність, адекватність, своєчасність, значущість та справедливість. В свою чергу це дозволить підприємствам забезпечити зростання якості праці вищого керівництва та буде основою позитивних зрушень ефективності діяльності підприємств.

Євроінтеграційний напрямок України стимулює вітчизняні підприємства підвищувати конкурентоспроможність. Для забезпечення вдалої реалізації цього курсу є необхідність, перш за все, дослідити сучасні тенденції економічного стимулювання топ-менеджерів, що є основою ефективної діяльності вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Сучасні наукові дослідження активно розвиваються в області оплати праці та економічного стимулювання персоналу.

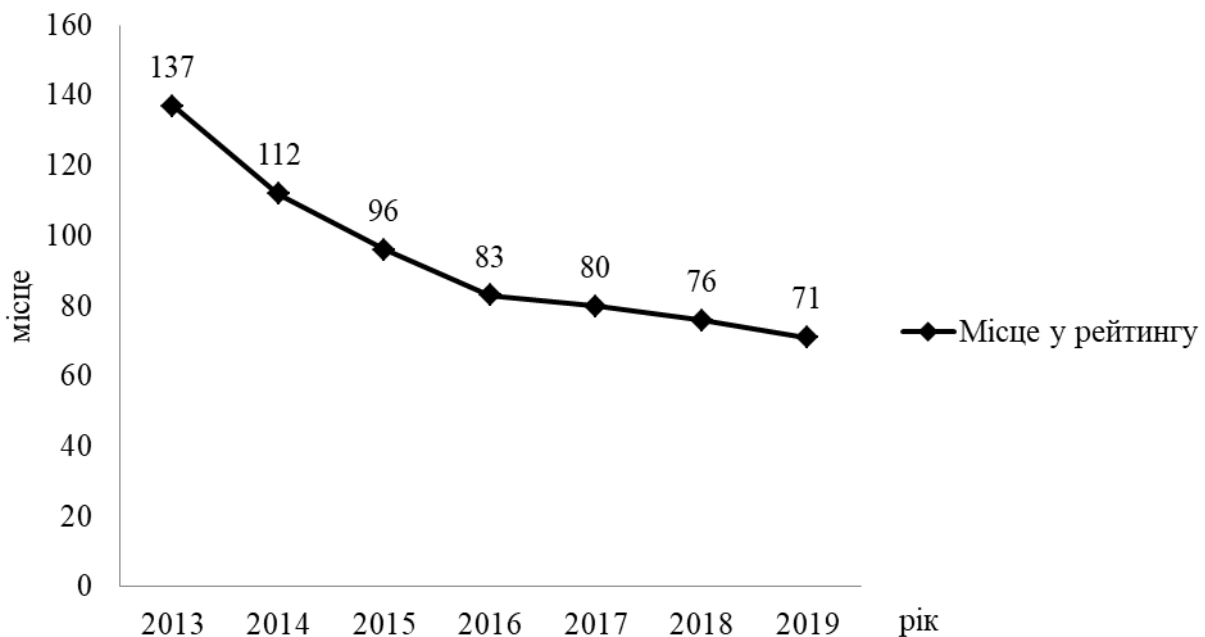
Дослідженню проблемних аспектів оплати праці та стимулювання персоналу присвятили свої наукові праці такі видатні вчені сьогодення та минулого, як Д.П. Богиня, В.М. Гриньова, М.С. Дороніна, А.М. Колот, О.М. Красносова, В.Д. Лагутін, Н.Д. Лук'яненко, Л.А. Лутай, Г.В. Назарова, В.С. Пономаренко та ін. та інші.

Проблематику стимулювання персоналу у своїх роботах досліджували такі зарубіжні вчені-економісти Г. Емерсон, Ф. Тейлор; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – К. Альдерфер, В. Врум, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу.

Слід акцентувати увагу, що економічне стимулювання топ-менеджерів недостатньо досліджено у роботах, як вітчизняних вчених, так і зарубіжних. За таких умов дослідження набуває особливої актуальності.

**Мета дослідження.** Враховуючи актуальність дослідження, за мету ставимо – визначити та узагальнити основні сучасні тенденції економічного стимулювання топ-менеджерів в Україні.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Досвід розвинутих країн світу свідчить про те, що ключовим фактором економічного зростання є сталий розвиток підприємницької діяльності. Курс європейської інтеграції дозволив Україні покращити свої позиції в міжнародних рейтингах. Наглядно нам це демонструє динаміка сприятливості умов ведення бізнесу, а саме значення індексу ведення бізнесу від Світового банку (рис. 1). Мета цього індексу полягає у відображенні регуляторного навантаження на бізнес.



Джерело: [9].

Рис. 1. Індекс ведення бізнесу України за період 2013–2019 рр.

З рис. 1 очевидно, що протягом останніх років Україна істотно покращила свої позиції сприятливості умов ведення бізнесу. Так, починаючи з 2013 року до теперішнього часу Україна піднялась у рейтингу на 66 пунктів, що свідчить про полегшення умов ведення бізнесу.

Крім створення сприятливих умов ведення бізнесу на ефективність діяльності підприємства впливають і інші фактори. Особливе місце серед них посідає стимулювання персоналу.

Поняття «стимулювання» в економічній літературі трактується дуже широко. Зупинимося на декількох визначеннях (табл. 1).

Таблиця 1

**Трактування поняття «стимулювання»**

№	Автор	Поняття
1	Л.П. Владимірова	«система стимулів, які дозволяють підвищити результати праці персоналу, що в свою чергу забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства» [1]
2	О.О. Гетьман	«система заохочень персоналу, яка дозволяє підвищити ефективність трудової діяльності на базі матеріальної чи не матеріальної винагороди» [2]
3	А.Я. Кибанов	«цілеспрямований вплив на поведінку персоналу за допомогою певних вимог і відповідній їм системі заохочень та покарань» [4].
4	А.Н. Леонтьєв	«це вплив, в першу чергу, на зовнішні обставини, за допомогою різних стимулів які в свою чергу спонукають персонал до певної поведінки» [5].
5	С.В. Шекшня	«це вплив на персонал за допомогою значимого предмета, об'єкта чи ситуації, що в свою чергу спонукає людину до певних дій» [11].

Аналіз тлумачень, які наведені у табл. 1, дозволяє зробити висновок, що існує декілька підходів до визначення поняття «стимулювання». Одні автори розглядають стимулювання як процес впливу, що спонукає персонал до певних дій, інші – як систему стимулів та заохочень, за допомогою яких відбувається вплив на поведінку персоналу.

Поряд із поняттям «стимулювання» вчені виокремлюють та досліджують категорію «стимул». Стимул – форма впливу на людину, її свідомість, що породжують у людині мотивацію до певних дій, у тому числі досягнення певних результатів праці [11].

Щодо управлінського персоналу, то стимулювання відзначається як функція керівництва, завдання якої полягає у створенні мотивів праці та впливу на працівника з метою зміни структури його цілісних орієнтацій та інтересів, а також формування та розвитку на цій основі трудового потенціалу [12].

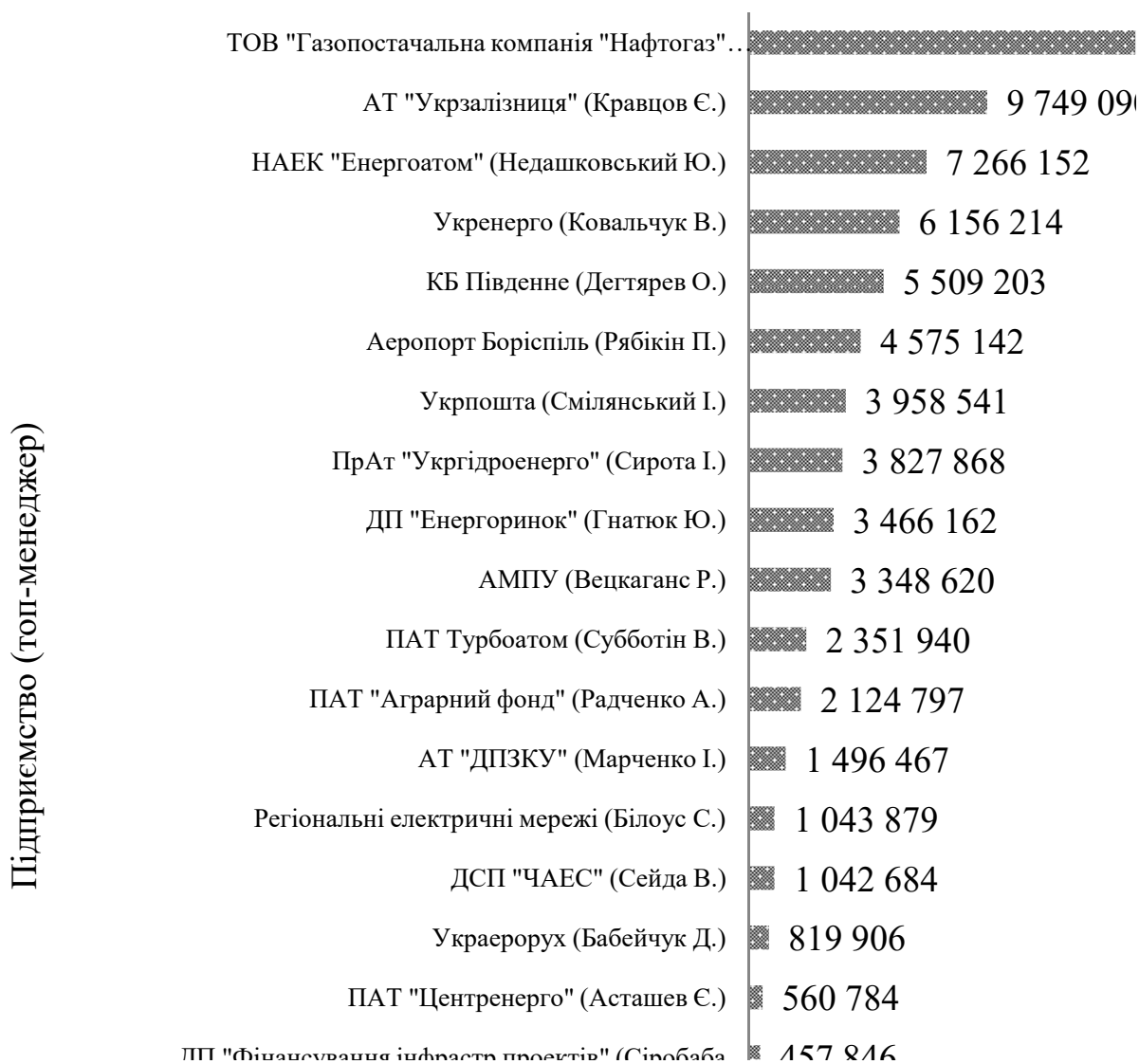
Для забезпечення зростання якості праці персоналу суттєве значення має економічне та неекономічне стимулювання. І хоча система стимулювання є комплексним процесом, економічне стимулювання необхідно оцінити окремо. Так, на думку деяких вчених, економічне стимулювання є найбільш вагомим та впливовим для працівника видом стимулювання [10].

Економічне стимулювання – це 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 і інші економічні рішення [6].

Таким чином, рівень заробітної плати досі залишається ключовим інструментом економічного стимулювання персоналу. Економічне стимулювання менеджерів вищої ланки, відрізняється від стимулювання іншого найманого персоналу. Існуюча практика роботи державних підприємств дозволяє виплачувати топ-менеджерам премії, не розкриваючи критерії таких виплат, окрім того, премії можуть отримувати топ-менеджери збиткових підприємств.

Загальний річний дохід топ-менеджерів 20 найбільших державних підприємств України представлений на рис. 2.

Державні підприємства можуть не розкривати платникам податків дані про премії та оклади своїх топ-менеджерів. Чинне законодавство дає можливість власникам підприємств ставити свої корпоративні права вище громадського інтересу.



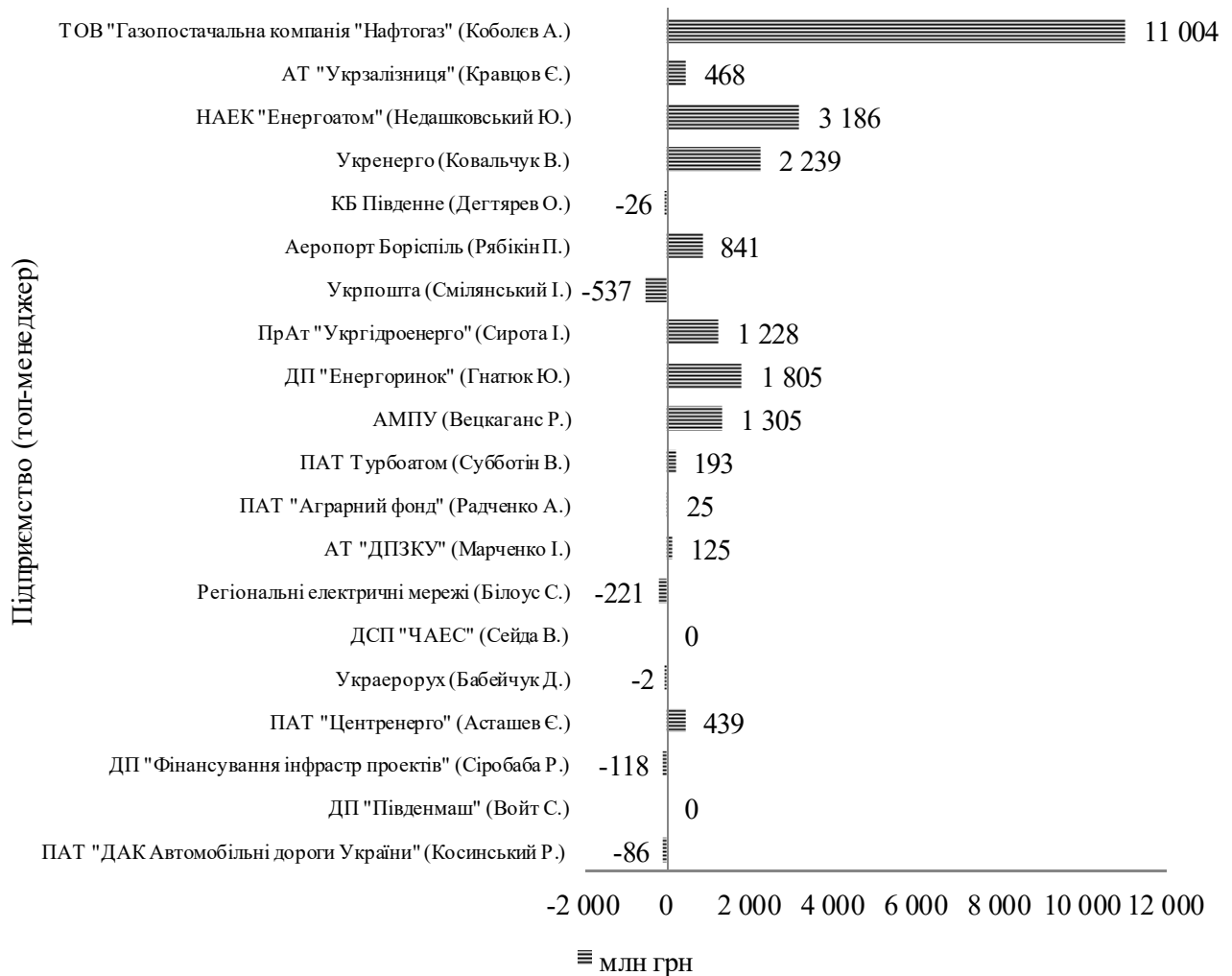
Джерело: складено автором на основі [8].

Рис. 2. Дохід топ-менеджерів найбільших державних підприємств України за 2018 р., грн

З рис. 2 очевидно, що найбільш високооплачуваними топ-менеджерами вітчизняних підприємств є Коболєв А.Є. – керівник НАК «Нафтогаз України» з річним доходом більше 19 млн грн, Кравцов Є.П. – голова правління АТ «Укразалізниця», річний дохід якого перевищує 9 млн грн, а також Недашковський Ю.О. – президент ДП «НАЕК «Енергоатом» з доходом більше 7 млн грн на рік.

Найнижчий дохід, як представлено на рис. 2, у Сіробаби Р.А. – керівника ДП «Фінансування інфраструктурних проєктів», річний дохід якого складає майже 500 тис. грн на рік, Войт С.М. – генеральний директор ДП «Південного Машинобудівного заводу» з річним доходом 400 тис. грн, та Косинський Р. – голова правління Державного агентства автомобільних доріг України з 350 тис. грн річного доходу за 2018 рік.

Для аналізу ефективності системи економічного стимулювання топ-менеджерів надано статистичні дані чистого прибутку державних підприємств України (рис. 3).



Джерело: складено автором на основі [8].

Рис. 3. Чистий прибуток найбільших державних підприємств України за 2018 р., млн грн

Отже, з рис. 3 очевидно, що 6 державних підприємств за результатами першого півріччя 2018 року були збитковими. Одне з них – Укрпошта, його збиток становив більше 530 млн грн, проте, топ-менеджер підприємства є одним із найбільш високооплачуваних керівників в Україні.

Аналіз отриманих результатів рис. 2 та рис. 3 свідчить про те, що частина підприємств, топ-менеджери яких є найбільш високооплачуваними в Україні, є збитковими, що свідчить про недопрацьовану систему економічного стимулювання та потребує подальшого вдосконалення.

Ефективна система економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств повинна враховувати певні принципи, а саме: об'єктивність, передбачуваність, адекватність, своєчасність, значущість та справедливність [3]. Дотримання цих принципів, під час формування системи економічного стимулювання, надасть можливість вітчизняним підприємствам забезпечити зростання якості праці вищого керівництва та позитивних зрушень ефективності діяльності підприємств.

**Висновки.** У роботі проаналізовано індекс ведення бізнесу України. З результатів очевидно, що протягом останніх років Україна істотно покращила свої позиції сприятливості умов ведення бізнесу.

У статті наведено дані загального річного доходу топ-менеджерів найбільших державних підприємств України, а також подано дані чистого прибутку тих же державних підприємств. Практика роботи державних підприємств дозволяє виплачувати топ-менеджерам премії, не розкриваючи критерії таких виплат, окрім того, премії можуть отримувати топ-менеджери збиткових підприємств.

Ефективна система економічного стимулювання має базуватися на принципах об'єктивності, передбачуваності, адекватності, своєчасності, значущості та справедливості, що в майбутньому надасть можливість вітчизняним підприємствам забезпечити зростання якості праці вищого керівництва.

### References

### Література

1. Vladimirova, L.P. (2002). *Ekonomika truda* [Labor Economics]. 2nd ed., rev. and add. Moscow: Publishing house "Dashkov and K". 300 p. [in Russian].
1. Владимірова Л. П. *Экономика труда* / Л. П. Владимірова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом "Дашков и К", 2002. – 300 с.
2. Hetman, O.O., Shapoval, V.M. (2010). *Ekonomika pidpriemstva: navch. posib.* [Enterprise Economics: A Textbook]. 2nd ed. Kyiv. 488 p. [in Ukrainian].
2. Гетьман О. О. *Економіка підприємства: навч. посіб.* / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2010. – 488 с.
3. Hrynova, V.M., Tarasenko, A.A. (2010). *Stymuliuvannia pratsi v innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv mashynobuduvannia: monohrafiia* [Stimulating labor in the innovation activity of machine-building enterprises: a monograph]. Kharkiv. 164 p. [in Ukrainian].
3. Гриньова В. М. *Стимулювання праці в інноваційної діяльності підприємств машинобудування: монографія* / В. М. Гриньова, А. А. Тарасенко. – Харків, 2010. – 164 с.
4. Kibanov, A.Ia. (eds.) (2004). *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik* [Organization Human Resources: A Textbook]. 2nd ed., rev. and add. Moscow: Infra-M. 640 p. [in Russian].
4. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации: учебник* / ред. А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2004. – 640 с.
5. Leontev, A.N. (2001). *Potrebnosti, motivy, emocii* [Needs, motives, emotions]. Moscow: Nauka. 234 p. [in Russian].
5. Леонтьев А. Н. *Потребности, мотивы, эмоции* / А. Н. Леонтьев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.
6. Lopatnikov, L.I. *Obshcheekonomicheskii i ekonomiko-matematicheskii obiasnitelnyi slovar* [General economic and economic-mathematical explanatory dictionary]. Retrieved from: <http://lopatnikov.pro/?s=stimulirovanie> [in Russian].
6. Лопатников Л. И. *Общэкономический и экономико-математический объяснительный словарь* [Электронный ресурс] / Л. И. Лопатников. – Режим доступа: <http://lopatnikov.pro/?s=стимулирование>.
7. Official site of the State Statistics Committee of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Official site of NB Business magazine. Retrieved from: <https://nv.ua/biz/markets/rejting-zarplat-top-menedzherov-20-krupneyshih-goskompaniy-ukrainy-50014616.html> [in Ukrainian].
8. Офіційний сайт журналу НВ Бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://nv.ua/biz/markets/rejting-zarplat-top-menedzherov-20-krupneyshih-goskompaniy-ukrainy-50014616.html>

9. The official site of the Doing business project. Retrieved from: <http://www.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2019> [in Ukrainian].
10. Potomkin, S.K., Kozlova, I.M., Yandola, K.O. (2009). Menedzhment [Management]. Kharkiv. 276 p. [in Ukrainian].
11. Shekshnia, S.V. (2006). Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii [HR management of a modern organization] / S. V. Shekshnia. – M.: Binom, 2006. – 290 s. [in Russian].
12. Shchokin, H.V., Holovaty, M.F., Antoniuk, O.V. et al. (eds.) (2007). Menedzhment: katehoriialno-terminol. slov. [Management: a categorical and terminological dictionary]. Kyiv. 744 p. [in Ukrainian].
9. Офіційний сайт проекту Doing business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2019>.
10. Потьомкін С. К. Менеджмент / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків, 2009. – 276 с.
11. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Бинум, 2006. – 290 с.
12. Щокін Г. В. Менеджмент: катєгоріально-термінол. слов. / за ред. Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк та ін. – Київ, 2007. – 744 с.