ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТУТОВА АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 331.101.3(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 051 «Економіка»
Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____А.С. Тутова
(підпис, ініціали та прізвище здобувачав)

Науковий керівник: Ястремьска Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.___
д.е.н., професор_____ Г. В. Назарова

Харків – 2023

АНОТАЦІЯ

Тутова А. С. Економічне стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств. − Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2022.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних положень та обґрунтуванню методичного забезпечення з економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств.

Об'єктом дослідження є процес економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємств. Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методів, методичних підходів, методичного забезпечення щодо економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління, тобто топ-менеджерів підприємств.

Узагальнено трактування визначення «економічне стимулювання» щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємств за допомогою контент- та морфологічного аналізу. Запропоноване уточнене трактування поняття, новизною якого 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 і об'єкта економічного стимулювання. Виокремлено та уточнено поняття дослідження: «стимулювання», «стимул», «стратегія», «стратегічний рівень управління підприємством».

Удосконалено теоретичні положення економічного стимулювання топ-менеджерів, новизною 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 один із елементів економічного стимулювання топ-менеджерів – матеріальну винагороду, зокрема, довгострокове преміювання та існуючі види програм довгострокового преміювання топ-менеджерів.

Узагальнено основні форми, інструменти, підходи та нормативне забезпечення економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств.

Розглянуто відмінності між системою стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників підприємства, виявлено, 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, а 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, в силу високої професійної кваліфікації та наявних ділових, особистих якостей топ-менеджерів.

Проаналізовано основні законодавчі акти, які показали, 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, для топ-менеджерів встановлюється триваліший випробувальний термін, в відношенні менеджерів скориговані законодавчі норми, що регулюють звільнення з ініціативи роботодавця. Аналіз показав, що ступінь захисту топ-менеджерів від виробничих звільнень з ініціативи наймача більш низька, ніж для інших працівників.

У дисертації проаналізовано та виявлено особливості стану ринку оплати праці та його структурних зрушень як зовнішнього середовища

підприємств на макро- та мезоекономічному рівнях. Проаналізовано основні показники ринку оплати праці України, виявлено основні тенденції, переваги та недоліки. Визначено особливості ринку оплати праці у Харкові та Харківській області як зовнішнього мезоекономічного середовища підприємств, доведена необхідність удосконалення системи економічного стимулювання топ-менеджерів для покращення економічного середовища, зменшення негативного впливу фінансової кризи, збільшення кількості чисельності зайнятих осіб, покращення ефективності діяльності підприємств регіону, яка є провідним за рівнем оплати праці, професійним спрямуванням, високим рівнем працевлаштування та привабливості для притоку робочої сили з сусідніх областей.

Виявлено стан економічного стимулювання топ-менеджерів на досліджуваних підприємствах щодо задоволеності його результатами. Проведено анонімне анкетування менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, яке виявило вплив рівня оплати праці на мотивацію, задоволеність рівнем оплати праці та системи економічного стимулювання, основні економічні стимулюючі фактори, найпоширеніші отримувані матеріальні винагороди, найвпливовіші фактори впливу та основні проблеми преміальної системи підприємств. Доведено необхідність удосконалення існуючої системи економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління та приділити увагу домінуючій частині грошової винагороди топ-менеджерів та прозорості преміальної системи для досягнення чіткого встановлення взаємозв'язку цілей, комунікацій та розуміння принципів преміювання менеджерів вищої ланки.

У дисертації розроблено методичний підхід до стимулювання праці топ-менеджерів на основі об’єктивного оцінювання результатів роботи суб’єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів. Новизна якого полягає у визначення взаємозв’язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства щодо використання матеріальних, фінансових,

людських ресурсів та результатів інвестиційної й інноваційної, найбільш впливових показників як частинних для розрахунку інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємств, що характеризує його об'єктивний аспект, що дозволить виявити напрями покращення використання економічних ресурсів підприємств для посилення економічного стимулювання у стратегічному періоді.

Запропоновано та розроблено методичне забезпечення до визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств. Його перевагами є врахування у факторах суб'єктивного аспекту економічного стимулювання пріоритетності часткових латентних факторів економічного стимулювання топ-менеджерів, розрахунком 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.

Обґрунтоване методичне забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів. Новизна та відмінність від існуючого полягає у: змісті якісних факторів; аналізу структури досліджуваної сукупності упорядкувань відповідей експертів за допомогою інструментів описової статистики; оцінки тісноти взаємозв'язку якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів в динаміці; оцінки узгодженості відповідей експертів в динаміці; виявленні латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів; аналітичному методі розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

У дисертаційній роботі запропоновано використання комплексного інтегрального показника економічного стимулювання для визначення відсотків преміювання топ-менеджерів, який 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. Запропоновано врахувати суб'єктивний аспект в разі набуття кількісних значень його інтегральним показником середнього або низького рівня, який визначено з використанням кластерного аналізу.

Обґрунтовано побудову шкали економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, перевагами 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 – відсотку до основної заробітної плати.

Результати дисертації отримано з використанням фундаментальних положень сучасної економічної теорії, теорії розвитку та менеджменту. В якості основних загальнонаукових і спеціальних методів були використані: методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, структурно-логічний аналіз, статистичний аналіз, метод експертного опитування та анкетування, теоретико-логічний аналіз, канонічний аналіз, багатовимірний факторний аналіз, аналіз факторних навантажень у рівняннях латентних факторів, інструменти описової статистики, розрахунки частот щодо законів розподілу їх значень, метод адитивної згортки, таксономічний показник розвитку,

кластерний аналіз, – графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання теоретичних і методичних положень дисертації доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, а саме оцінювання результатів господарювання промислових підприємств та відношення топ-менеджерів до їх додаткових винагород, що надаються підприємствами для формування на їх кількісних значеннях шкали стимулювання діяльності топ-менеджерів щодо визначення додаткового відсотка премій за результати роботи. Працююче підприємство ТОВ «СТАТУС СТРОЙ ЛТД» впровадило такі результати наукових досліджень, що мають наукову новизну: пропозиції з формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств та методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання топ-менеджерів (довідка № 58 від 22 березня 2021 р.).

Методичні положення дисертаційної роботи щодо методичного підходу стимулювання праці топ-менеджерів, який базується на запропонованому аналітичному методі, та методичного забезпечення стимулювання праці топ-менеджерів, що ґрунтується на виявлених якісних факторах сприйняття винагород менеджерами, впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Управління людськими ресурсами» в процесі проведення практичних занять у 2021-2021 н.р. та 2021-2022 н.р. (довідка № 22/86-02-71/1 від 30 червня 2022 р.).

Ключові слова: економічне стимулювання, управління підприємством, менеджер стратегічного рівня управління, оплата праці, преміювання, економічні ресурси, об’єктивний та суб’єктивний аспект, стратегія підприємства.

ABSTRACT

Tutova A.S. Economic stimulation of managers at the strategic level of enterprise management. – Qualifying scientific work on the right og manuscript.

Thesis for degree a Doctor of Philosophy (Ph.D.) in specialty 051 – Economics. – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2022.

The dissertation is devoted to deepening the theoretical provisions and substantiating the methodologicalprovision with eeconomic stimulation of managers at the strategic level of enterprise management.

The object of the study is the process of economic stimulation of the activities of managers at the strategic level of enterprise management. The subject of the research is a set of theoretical provisions, methods, methodological approaches, methodological support for the economic stimulation of the activities of managers at the strategic level of management, that is, top managers of enterprises.

The interpretation of the definition of «economic stimulation» in relation to managers of the strategic level of enterprise management is generalized using content and morphological analysis. The proposed clarified interpretation of the concept,the novelty of which is taking into account both the results of the enterprises' activities in achieving the set strategic goals and the satisfaction from the stimulation of top managers to harmonize the interests of both parties, the subject and the object of economic stimulation. The concept of research has been identified and clarified: «stimulation», «stimulus», «strategy», «strategic level of enterprise management».

The theoretical provisions of economic stimulation of top managers have been improved, the novelty of which istaking into account the objective aspect of the results of business entities, which is characterized by the use of the economic potential of enterprises, and the subjective aspect, which consists in the perception of additional rewards as sufficient in scope and valuable in essence, which will

contribute to the growth of top managers' work productivity and satisfaction their work at enterprises.

One of the elements of economic stimulation of top managers is considered - material reward, in particular, long-term bonuses and existing types of programs for long-term bonuses of top managers.

The main forms, tools, approaches and regulatory support for economic stimulation of managers at the strategic level of enterprise management are summarized.

The differences between the incentive system of top managers and other hired employees of the enterprise were considered, it was found that top managers can directly influence the final results of the enterprise, also for managers of the strategic management level, a longer period for which their activity is evaluated is characteristic, and with regard to the incentive system top managers, then it should be oriented towards achieving the goals set by the business owners, regarding the amount of remuneration for the top manager, then it should be sufficient, due to the high professional qualifications and existing business, personal qualities of the top managers.

The main legislative acts were analyzed, which showed that top managers have a special legal status, different from the legal status of other employees. Top managers are excluded from the scope of labor law norms that limit the duration of working hours or establish increased payment for work over and above normal working hours, a longer trial period is established for top managers, and legislative norms governing dismissal at the initiative of the employer are adjusted in relation to managers. The analysis showed that the degree of protection of top managers from industrial dismissals at the initiative of the employer is lower than for other employees.

The dissertation analyzed and identified peculiaritiesthe state of the labor market and its structural shifts as the external environment of enterprises at the macro- and meso-economic levels. The main indicators of the labor market of Ukraine were analyzed, the main trends, advantages and disadvantages were

revealed. The peculiarities of the wage market in Kharkiv and the Kharkiv region as an external mesoeconomic environment of enterprises have been determined, the need to improve the system of economic incentives for top managers to improve the economic environment, reduce the negative impact of the financial crisis, increase the number of employed persons, and improve the efficiency of the region's enterprises has been proven. leading in terms of salary, professional orientation, a high level of employment and attractiveness for the inflow of labor from neighboring regions.

The state of economic stimulation of top managers at the studied enterprises in terms of satisfaction with its results was revealed. An anonymous survey of managers at the strategic level of enterprise management was carried out, which revealed the influence of the level of remuneration on motivation, satisfaction with the level of remuneration and the system of economic incentives, the main economic stimulating factors, the most common material rewards received, the most influential factors of influence and the main problems of the bonus system of enterprises. The need to improve the existing system of economic incentives for managers of the strategic management level and to pay attention to the dominant part of the monetary remuneration of top managers and the transparency of the bonus system in order to achieve a clear establishment of the interrelationship of goals has been proven.

The thesis is developed a methodical approach to stimulating the work of top managers based on an objective assessment of the results of the work of business entities regarding the use of economic resources. The novelty of which consists in determining the relationship between indicators of payment and labor incentives of top managers and indicators of the effectiveness of the enterprise's activity in terms of the use of material, financial, human resources and the results of investment and innovation, the most influential indicators as parts for calculating the integral indicator of economic incentives for the labor of top- managers according to the economic results of the enterprises' activities, which characterizes its objective aspect, which will allow to identify directions for improving the use of economic

resources of enterprises to strengthen economic stimulation in the strategic period.

Proposed and developedmethodical support for determining the priority qualitative factors of stimulationthe work of managers at the strategic level of enterprise management. Its advantages are taking into account in the factors of the subjective aspect of economic stimulation the priority of partial latent factors of the economic stimulation of top managers, calculating the integral qualitative indicator of the economic stimulation of top managers according to its subjective aspect, which will allow determining the satisfaction of managers with the applied economic stimulation and harmonizing his interests subject and object.

Reasoned methodological support for determining the priority qualitative factors of economic stimulation of the work of top managers. The novelty and difference from the existing one consists in: content of qualitative factors; analysis of the structure of the researched set of arrangement of experts' answers with the help of descriptive statistics tools; assessment of the closeness of the interrelationship of qualitative factors of economic stimulation of the work of top managers in the dynamics; assessment of consistency of experts' answers in dynamics; identification of latent factors of economic stimulation of the work of top managers; analytical method of developing an integral qualitative indicator of economic stimulation of the work of top managers.

It is proposed in the dissertation the use of a complex integral indicator of economic stimulation to determine the percentages of bonuses for top managers, which characterizes its objective aspect by the integral indicator of the use of economic resources and investment and innovation gains, and the integral indicator of satisfaction of top managers with the volume and valence of stimulation by the subjective aspect, with a weighted proportional distribution of integral indicators of 80 by 20, which is traditional for socio-economic phenomena. It is proposed to take into account the subjective aspect in case of acquisition of quantitative values by its integral indicator of medium or low level, which is determined using cluster analysis.

Justifiedconstruction of a scale of economic stimulation of managers of the strategic level of enterprise management, the advantages of which arebasing on integral indicators of the results of enterprises' activity regarding the use of economic resources (material, financial, human, and the results of investment and innovation activities of enterprises) and taking into account qualitative factors of satisfaction with the applied economic stimulation, taking into account the laws of their distribution, which are combined into a complex integral indicator, which characterizes the objective and subjective aspects of economic stimulation from the upper and lower limits, which will allow to reliably analytically substantiate the correspondence between the intervals of the values of the integral indicators of the objective and subjective aspect of the economic stimulation of the top managers of enterprises and the bonus – a percentage of the basic salary .

The results of the dissertation were obtained using the fundamental provisions of modern economic theory, the theory of development and management. The following were used as the main general scientific and special methods:methods of theoretical generalization, analysis, synthesis, structural-logical analysis, statistical analysis, method of expert survey and questionnaire, theoretical-logical analysis, canonical analysis, multidimensional factor analysis, analysis of factor loadings in equations of latent factors,tools of descriptive statistics, frequency calculations regarding the laws of distribution of their values, additive convolution method, taxonomic indicator of development, cluster analysis, - graphic method.

The practical significance of the obtained results is that the use of the theoretical and methodological provisions of the dissertation has been brought to the level of specific methods and recommendations for economic stimulation of managers at the strategic level of enterprise management, namelyevaluation of the management results of industrial enterprises and the relationship of top managers to their additional rewards provided by enterprises for the formation of a scale for stimulating the activities of top managers based on their quantitative values in order to determine the additional percentage of bonuses for work results. A

working enterprise LLC “STATUS STROY LTD” implemented the following results of scientific research, which have scientific novelty: proposals for the formation of a system of economic stimulation of top managers of enterprises and methodical support for determining the prevailing conditions for economic stimulation of top managers (reference № 58 from 22.03.2021).

Methodological provisions of the dissertation regarding the methodical approach of stimulating the work of top managers, which is based on the proposed analytical method, and the methodical support of stimulating the work of top managers, which is based on the identified qualitative factors of the perception of rewards by managers,implemented in the educational processSemyon Kuznets Kharkiv National University of Economicstraining of bachelors at the Faculty of Management and Marketing, specialty 073 «Management», educational component «Human Resource Management» in the course of practical classes in 2021-2021. And 2021-2022 (reference № 22/86-02-71/1 from 30.06.2022).

Key words: economic stimulation, enterprise management, manager of the strategic level of management, remuneration, bonuses, economic resources,objective and subjective aspect, enterprise strategy.

Список зарахованих публікацій за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Тутова А. С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Сучасні тенденції та проблеми управління.* Київ : Вісник КНУТД, 2019. № 4 (137). С. 104–111. (0,5 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28007

2. Тутова А. С. Аналіз економічного стимулювання топ-менеджерів України, як основи ефективної діяльності підприємства. *Сучасні тенденції та проблеми управління.* Київ : Вісник КНУТД, 2019. № 5 (139). С. 130–137. (0,4 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28008

3. Тутова А. С. The definition of «top-manager» and his main function. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. № 1 (257) С. 9–11. (0,38 ум.-друк. арк.)

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2020_1_4

4. Тутова А. С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. № 2 (258). С. 93–95. (0,37 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28010

5. Тутова А. С. Особливості стимулювання менеджерів вищої ланки в сучасних організаційних умовах. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (267). С. 94–97. (0,4 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28011

6. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. Determination of priority quality factors of stimulation of top managers of enterprisies. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries.* Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 2022. No. 2 (20), P. 75–85. (1,29 ум.-друк. Арк. / 0,42 ум.-друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано методичне забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів.*

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27569

7. Тутова А.С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств за результатами їх діяльності. *Науковий журнал «Бізнес інформ».* Харків : Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2022. № 06. С. 122–129. (0,82 ум.-друк. арк.)

URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_122_129

Інші публікації за темою дисертації

Матеріали наукових конференцій

8. Тутова А. С. Основні методи і чинники стимулювання праці топ-менеджерів. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 15-16 листопада 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 262–265. (0,2 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28080

9. Тутова А. С. Особливості економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 травня 2019 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 449–450. (0,2 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28081

10. 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. Сєвєроденецьк, 14 листопада 2019 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2019. С. 66-69. (0,2 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28105

11. Тутова А. С. Економічне стимулювання топ-менеджерів як основа ефективного розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 2019 р.). Харків : ХНАДУ, 2019. С. 159–160. (0,1 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28106

12. Тутова А. С. Стимулювання топ-менеджерів, як економічна та неекономічна категорії. *Обліково-аналітичне та організаційне забезпечення*

розвитку регіону: збірник тез доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сєвєроденецьк, 23 квітня 2021 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 105–107. (0,1 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28102

13. 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 науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 1-2 квітня 2021 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2021. С. 75–77. (0,1 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28107

14. 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 2021). CPN Publishing Group, Kyoto, Japan. 2021. P. 123–128. (0,2 ум.-друк. арк.)
URL: https://sci-conf.com.ua/iii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-and-education-problems-prospects-and-innovations-2-4-dekabrya-2020-goda-kioto-yaponiya-arhiv/

15. 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 2021 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 160–161. (0,2 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28101

16. Тутова А. С. Економічне стимулювання персоналу підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»*: V Всеукраїнська наукова інтернет-конференція (м. Київ, 3 грудня 2021 р.). Харків : КНУТД, 2021. С. 56–58. (0,18 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28079

17. Тутова А. С. Особливості сутності стратегічного рівня управління підприємства в умовах глобалізації. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Сєвєродонецьк, 12 листопада 2021 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 99–101. (0,14 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28082

18. Tutova A. Research of formation of system of economic stimulation of top managers of enterprises. *European scientific discussions*: 7-th International scientific and practical conference (Rome, 23-25 May 2021). Potere della ragione Editore, Rome, Italy, 2021. P. 385–387. (0,14 ум.-друк. арк.)
URL: https://sci-conf.com.ua/vii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-european-scientific-discussions-23-25-maya-2021-goda-rim-italiya-arhiv/

19. 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. (0,12 ум.-друк. арк.)
URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/05/XIII-Conference-Tasks-and-problems-of-science-and-practice.pdf

20. 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.). Харків : КНТЕУ, 2021. С. 48–49. (0,1 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28103

21. Тутова А. С. Ризики економічного стимулювання персоналу підприємства. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі:* матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. Конф. Здобувачів

вищої освіти та молодих вчених (м. Сєвєроденецьк, 22 жовтня 2021 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля 2021. С. 37–38. (0,11 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28083

22. Тутова А. С. Аналіз ринку оплати праці та заробітної плати менеджерів вищої ланки. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики:* VI Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва (м. Умань, 25 жовтня 2021 р.). Умань : УНУС, 2021. С. 181–183. (0,1 ум.-друк. арк.)
URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28104

23. 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. (0,11 ум.-друк. арк.)
URL: https://sci-conf.com.ua/xii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-28-30-iyunya-2022-goda-tokio-yaponiya-arhiv/

24. Тутова А. С. Міграція населення під час війни та її вплив на ринок оплати праці. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : XVII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 109–120 (0,4 ум.-друк. арк.)
URL: https://drive.google.com/file/d/1cegozQHeswRCVsE71-1zUlVu_JFRwu41/view

Розділ у колективній монографії

25. 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. (0,89 ум.-друк. арк. / 0,29 ум.-друк.

арк.) *Особистий внесок здобувача: визначено переважні умови економічного стимулювання топ-менеджерів підприємства.*

URL: https://amitkrgoel.com/2020/06/04/edited-volume-books/

Інші видання

26. Тутова А. С. Сутність економічного стимулювання топ-менеджерів та його основні види. Науково-практичний журнал Економічні студії. Львів : Львівська економічна фундація, 2019. №3 (25). С. 165–168. (0,3 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28006

ЗМІСТ

ВСТУП 22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ 31
1.1. Сутність економічного стимулювання топ-менеджерів та його основні види 31
1.2. Основні форми, інструменти та підходи щодо економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємства 49
1.3. Особливості стимулювання топ-менеджерів та його нормативне забезпечення 62
Висновки за розділом 1 78
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ, ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПДПРИЄМСТВ 82
2.1. Аналіз стану ринку оплати праці та його структурних зрушень як зовнішнього макроекономічного середовища підприємств 82
2.2. Аналіз ринку оплати праці у Харкові та Харківській області як зовнішнього мезоекономічного середовища підприємств 107
2.3. Дослідження економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств 122
Висновки за розділом 2 139
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІПРИЄМСТВ 143
3.1. Методичний підхід до стимулювання праці топ-менеджерів на основі об’єктивного оцінювання результатів роботи суб’єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів 143

3.2. Методичне забезпечення до визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств 168
3.3. Побудова шкали преміювання для економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств 189
Висновки за розділом 3 211
ВИСНОВКИ 214
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 221
ДОДАТКИ 250

ВСТУП

Актуальність дослідження. 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. В свою чергу, 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 в залежності від взаємозв’язку між кінцевими результатами діяльності підприємств і винагородами, які отримають 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 відносно праці топ-менеджерів, оскільки це сприяє реалізації головних, стратегічних цілей розвитку підприємств.

Питанням стимулювання праці присвячені роботи таких відомих вітчизняних вчених, як Н.Л. Гавкалова, В. М. Гриньова, А. М. Колот, О.М. Криворучко, В.М. Лугова, Н. Д. Лук’янченко, І. П. Миколайчук, Г. В. Назарова, В. С. Пономаренко, В. В. Самойленко, О. М. Ястремська та багато інших. Питання стимулювання персоналу на підприємствах розглядали у своїх роботах такі зарубіжні вчені-економісти: Ф. Герцберг, Р. Драфт, Г. Емерсон, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Тейлор, А. Файоль.

Дослідженню вибору та обґрунтування факторів і показників для використання в процесі економічного стимулювання працівників в цілому та менеджерів різних рівнів управління зокрема присвячена значна кількість робіт як вітчизняних, так і закордонних науковців, це І. О. Бланк,

Ф. Ф. Бутинець, М. Д. Білик та Т. О. Білик, П. Друкер, Л. М. Маляренць, О. М. Тищенко, М. О. Кизим та Я. В. Догадайло, Ж. Рішар, А. О Демченко та О. І. Момот, П. Г. Перерва, В. М. Мороз та інші.

Проте пропозиції щодо економічного стимулювання діяльності менеджерів в основному ґрунтуються на результатах роботи підприємств, таких як прибуток, чистий прибуток, обсяг реалізації, тобто в основному на фінансових показниках і в разі їх досягнення чи виконання власники роблять висновки про обсяги стимулювання менеджерів. Такий підход не є достатньо об'єктивним, 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 сприйнятті справедливого економічного стимулювання на думку менеджерів стратегічного рівня управління щодо оцінювання власних досягнень, завдяки яким підприємства викнали поставлені завдання і цілі. Це зумовлює необхідність подальших досліджень з цього питання, вибір мети та кола завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за науково-прикладною темою «Теоретичне та методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств» (номер державної реєстрації 0120U104139), що підтверджує актуальність та цінність напрацювань дослідження та за якою представлена низка розробок щодо розвитку загальних теоретичних положень та методичного забезпечення вирішення питання економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств промисловості за результатами їх господарювання.

Метою дослідження є уточнення теоретичних і методичних положень стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи підприємств та

суб'єктивного сприйняття топ-менеджерами отриманих винагород.

Для досягнення мети було поставлено такі *завдання:*

узагальнити визначення поняття «економічне стимулювання» щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємств;

удосконалити теоретичні положенні економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств та 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 економічних ресурсів;

запропонувати методичне забезпечення до визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств;

запропонувати використання комплексного інтегрального показника економічного стимулювання,

обґрунтувати побудову шкали економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств.

Об'єктом дослідження є процес економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методів, методичних підходів, методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління.

В якості *методів* дослідження використано: для удосконалення визначення поняття «економічне стимулювання» щодо менеджерів

стратегічного рівня управління підприємств та його основних теоретичних положень – методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, структурно-логічний аналіз; для аналізу ринку праці на макро- та мезоекономічному рівнях – статистичний аналіз; для виявлення задоволеності застосуванням економічного стимулювання топ-менеджерів на досліджуваних підприємствах – метод експертного опитування та анкетування; для формування первинної системи показників оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та системи показників результативності діяльності підприємства – теоретико-логічний аналіз; для оцінки рівня взаємозв'язку між цими двома системами показників – канонічний аналіз; для визначення впливовості показників та щільності взаємозв'язку між ними – багатовимірний факторний аналіз; для обґрунтування пріоритетних показників, які відображають результативність діяльності підприємства – аналіз факторних навантажень у рівняннях латентних факторів; для доведення взаємозв'язку факторів впливу на стимулювання праці, що представлені в анкеті для топ-менеджерів – інструменти описової статистики для аналізу даних анкети та ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена; для побудови шкали преміювання топ-менеджерів – розрахунки частот щодо законів розподілу їх значень; метод адитивної згортки для розрахунку інтегрального показника суб'єктивного аспекту стимулювання та комплексного інтегрального показника – метод адитивної згортки; таксономічний показник розвитку – для визначення інтегрального показника використання економічних ресурсів за об'єктивним аспектом стимулювання; для визначення якісних рівнів інтегрального показника за суб'єктивним аспектом стимулювання – кластерний аналіз; для візуалізації результатів дослідження – графічний метод.

Для моделювання та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2016, Statistica 12.5.

Інформаційну основу дослідження становили законодавчі та нормативні документи з питань економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів, офіційні статистичні дані з баз статистичної інформації

Державної служби статистики України, результати міжнародних досліджень, офіційні статистичні дані щодо функціонування підприємств промисловості, оприлюднені на їх офіційних сайтах; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та розвитку теоретичних положень і методичних підходів до економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів підприємств промисловості з урахування результатів їх діяльності та сприйняття менеджерами застосування економічного стимулювання щодо їх задоволеності.

верше:

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 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 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;

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 та валентних за сутністю, що сприятиме зростанню продуктивності праці топ-менеджерів і задоволеності їх роботою на підприємствах;

дістали подальшого розвитку:

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 і стимулювання праці топ-менеджерів та 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 багатовимірного факторного аналізу) показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємств, що характеризує його об'єктивний аспект, та дозволить виявити напрями покращення використання економічних ресурсів підприємств для посилення економічного стимулювання у стратегічному періоді;

методичне забезпечення 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; розрахунком 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;

обґрунтування шкали 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 – відсотку до основної заробітної плати.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання теоретичних і методичних положень дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо оцінювання результатів господарювання промислових підприємств та відношення топ-менеджерів до їх додаткових винагород, що надаються підприємствами для формування на їх кількісних значеннях шкали стимулювання діяльності топ-менеджерів щодо визначення додаткового відсотка премій за результати роботи. Обґрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані власниками та менеджерами промислових підприємств в процесі економічного стимулювання управлінської діяльності. Практична цінність окремих результатів підтверджуються їх упровадженням у діяльність працюючого

підприємств, а саме: пропозиції з формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств та методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства ТОВ «СТАТУС СТРОЙ ЛТД» (довідка № 58 від 22 березня 2021 р.). Методичні положення дисертаційної роботи щодо методичного підходу стимулювання праці топ-менеджерів, який базується на запропонованому аналітичному методі, та методичного забезпечення стимулювання праці топ-менеджерів, що ґрунтується на виявлених якісних факторах сприйняття винагород менеджерами, впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Управління людськими ресурсами» в процесі проведення практичних занять у 2021-2021 н.р. та 2021-2022 н.р. (довідка № 22/86-02-71/1 від 30 червня 2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою роботою, всі результати якої одержані автором особисто та знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися автором на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «Основні методи і чинники стимулювання праці топ-менеджерів» (Харків, 2018 р.), «Особливості економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств» (Харків, 2019), «Нормативно-правова база економічного стимулювання топ-менеджерів в Україні» (Сєвєроденецьк, 2019 р.), «Економічне стимулювання топ-менеджерів як основа ефективного розвитку підприємства» (Харків, 2019 р.), «Стимулювання топ-менеджерів, як економічна та неекономічна категорії» (Сєвєроденецьк, 2021 р.), «Ключові аспекти сучасного економічного стимулювання топ-менеджерів» (Тернопіль, 2021 р.), «System of evaluation of

efficiency of activity of top-managers of state enterprises of Ukraine» (Kyoto, 2021 у.), «Сутність та визначення стратегічного рівня управління підприємства» (Харків, 2021 р.), «Економічне стимулювання персоналу підприємства» (Київ, 2021 р.), «Особливості сутності стратегічного рівня управління підприємства в умовах глобалізації» (Сєвєроденецьк, 2021 р.), «Research of formation of system of economic stimulation of top managers of enterprises» (Rome, 2021 у.), «Approaches to economic incentives for top managers of enterprises» (Berlin, 2021 у.), «Організація економічного стимулювання топ-менеджерів підприємства» (Київ, 2021 р.), «Ризики економічного стимулювання персоналу підприємства» (Сєвєроденецьк, 2021 р.), «Аналіз ринку оплати праці та заробітної плати менеджерів вищої ланки» (Умань, 2021 р.), «Feature of stimulating a top-manager in a crisis» (Tokyo, 2022 у.), Міграція населення під час війни та її вплив на ринок оплати праці (Харків, 2022 р.)

Публікації. Наукові результати дисертації відображено у 6,5 зарахованих наукових публікаціях здобувача, а саме: 6,5 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України. Окрім зазначених результати проведених досліджень ілюструють й інші публікації: 0,5 розділу у колективній зарубіжній монографії; 1 стаття у науковому журналі, що індексується у міжнародній науко-метричній базі, 17 матеріалів всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 8,05 ум.-друк. арк., особисто автору належить 6,58 ум.-друк. арк.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 282 найменувань на 29 сторінках та 6 додатків, що займають 46 сторінок. Загальний обсяг дисертації викладений на 295 сторінках машинописного тексту (12,2 авт. арк.), містить 60 рисунків (1 рисунок займає 1 повну сторінку), 48 таблиць (10 таблиць займають 10 повних сторінок). Основний текст дисертації складає 209 сторінок (8,7 авт. арк.).

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 з 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, представленого матеріальними об'єктами, обмежений часовими рамками, в той час як цінність людського капіталу набуває більшої ваги, а система розвитку і мотивації висококваліфікованого персоналу перетворюється в найважливіший інструмент підвищення ефективності діяльності самого підприємства.

У сьогоденні в області стимулювання та оплати праці персоналу активно розвиваються наукові дослідження. Так, проблемним аспектам стимулювання та оплати праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як В. М. Гриньова [36], А. М. Колот [81, 80], Н. Д. Лук’янченко [104], Г. В. Назарова [132], В. С. Пономаренко [152, 153], О. М. Ястремська [232, 231] та інші. Питання стимулювання персоналу на підприємствах розглядали у своїх роботах такі зарубіжні вчені-економісти: Г. Емерсон [52], Ф. Тейлор [183]; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – Ф. Герцберг [29], Д. Мак-Клелланд [107], А. Маслоу [110].

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

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

Одна з важливих задач підприємств різних форм власності – це пошук ефективних способів управління працею, які б забезпечували активізацію людського фактора. Для отримання результату, рішучим причинним фактором є стимулювання. Велику роль у діяльності підприємства грає 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 грає важливу роль і являється 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 в якості стимулів.

Стимулювання персоналу присутнє на різних етапах управління підприємством та на кожному має свої особливості. Виділяють декілька рівнів управління підприємством, а саме операційний, функціональний та стратегічний рівень управління. Чим складніше завдання, тим більш високий рівень керування потрібний для його вирішення. Так, менеджери відповідають кожному рівню управління в залежності від ступеня росту, впливу, відповідальності, складності задач, 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 представлена піраміда, що показує відповідність різних рівнів кваліфікації персоналу рівням керування.

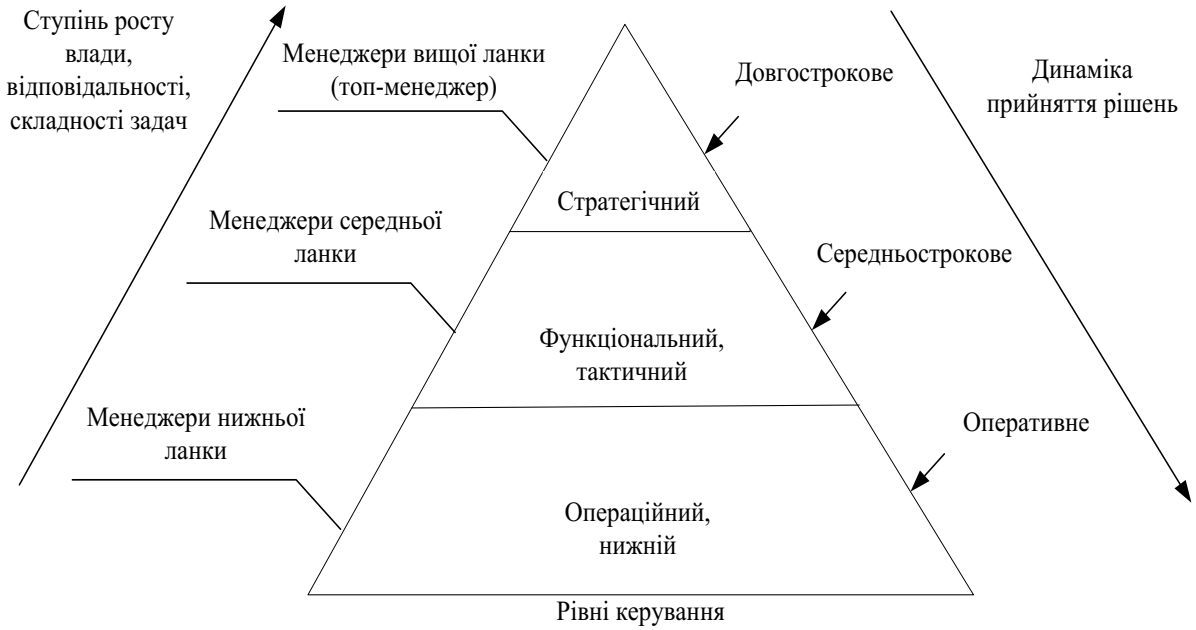


Рис. 1.1. Піраміда рівнів керування відповідно до кваліфікації персоналу [доопрацьовано 50]

Операційний рівень управління – це нижчий рівень управління або його ще називають оперативним, через необхідність швидкого реагування на зміну ситуації. На цьому рівня виконуються оперативні задачі та операції, які багаторазово повторюються, а також він забезпечує швидке реагування на зміни поточної вхідної інформації. Оперативний рівень управління характеризується великим обсягом виконуваних операцій та швидкою динамікою прийняття рішень щодо виконання завдань. Представниками цього рівня є виконавці, менеджери нижчої ланки, а саме – інженери, бригадири, відповідальні виконавці. Основне завдання операційного рівня управління – це оперативне реагування на зміну ситуації та вхідної інформації. [50]

Функціональний рівень управління – це рівень на якому вирішуються більш складні завдання, які потребують попереднього аналізу інформації, що

була підготовлена на першому рівні управління. Цей рівень ще називають тактичним. Головною функцією на цьому рівні виступає – аналіз, оскільки обсяг задач зменшується, проте збільшується складність їх виконання та аналізу. Середньому, тактичному рівню управління належать менеджери середньої ланки та фахівці, наприклад, начальники відділів або служб, цехів, ділянок, змін та наукові співробітники. Основне завдання функціонального рівня – тактичне керування, яке забезпечує вирішення основних функцій в певній сфері діяльності підприємства. [50]

Стратегічний рівень підприємства – це вищий рівень управління, який забезпечує вироблення управлінських рішень, які спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства [50, 200]. 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 й визначається не тільки результатами аналізу з використанням математичних методик, але й професійною інтуїцією менеджерів. Вищому, стратегічному рівні 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 [50, 273].

Отже, менеджер стратегічного рівня управління підприємства – 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 та стратегій, безпосередньо займаються управлінням менеджерів середніх рівнів. Стратегічний рівень управління підприємства – 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, і потребують особливої організації процесу їх стимулювання.

У стратегічному менеджменті поняття стратегії підприємства вважають одним із основних. Аналізуючи визначення терміну «стратегія» різними вченими [1, 4, 30, 74] 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 [2, 22]: стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективи її розвитку; відповідна структура управління, яка орієнтована на розроблення і впровадження стратегій; організаційна культура [205].

Для розуміння сутності стратегічного управління підприємством, доцільно розглянути її первинну концепцію, розробником якої є І. Анософф [9]. 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. [205]

Детальний аналіз характеристик стратегічного управління підприємством представлений у табл.1.1 [9, 13, 74].

Таблиця 1.1

Аналіз характеристик стратегічного рівня управління підприємством [205]

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.

Продовження таблиці 1.1

Характеристика	Сутність
Урахування фактору 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

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 та адаптуватися до них. Стратегічний рівень управління підприємством забезпечує перш за все 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. [205]

Стратегічний рівень управління підприємством має не тільки очевидні переваги, але й ряд застережень, оскільки для здійснення процесу стратегічного управління додатково 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.

Стратегічний рівень управління має декілька основних функцій, які забезпечують ефективне виконання поставлених завдань та ефективну діяльність підприємства в цілому. 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 [205] (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Зміст функцій стратегічного рівня управління підприємством

[узагальнено за 205, 276]

Функція	Сутність
Планування	Складання прогнозу, визначення стратегії та формування бюджету
Організація	Створення майбутнього потенціалу підприємства згідно системи управління та структури обраної стратегії, а також формування організаційної культури, котра буде підтримувати стратегію
Координація	Узгодження статечних рішень різного рівня та подальше об'єднання стратегій та 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.

Надана характеристика основним функціям стратегічного управління підприємством, дозволяє визначити п'ять основних принципів стратегічного рівня управління суб'єкта господарювання. [205, 200]

1. Перший принцип – науковість. Топ-менеджер підприємства при виконання своїх обов'язків зазвичай користується даними та висновками з різноманітних наукових областей, але окрім цього менеджер вищої ланки має знаходитися в постійному пошуку індивідуальних підходів до рішення поставлених перед ним задач.

2. Принцип цілеспрямованості має на увазі, що формування стратегії та стратегічний аналіз підприємства завжди має бути орієнтований на виконання глобальної цілі підприємства.

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

4. Принцип єдності 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 всіх його функціональних відділів.

5. Принцип створення умов, що сприяють реалізації стратегії. Наявність стратегічного плану не гарантує те, що він обов'язково буде успішно виконано. У процесі стратегічного управління повинні створюватися умови для реалізації програм і планів, такі як: створення міцної організаційної структури, розробки системи мотивації та підвищення ефективності системи управління.

Результатом системи стратегічного управління підприємством є [205, 89]:

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

По друге, дозволить сформувати структуру та провести зміни на підприємстві, які в свою чергу забезпечать відповідну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

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

На сьогоднішній день недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, працюючих в організаціях, є істотним недоліком сучасних підприємств. Дуже важливо, щоб персонал організації діяв, як єдина команда та досягав поставлених цілей, знаючи про 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 удосконалюються технічні винаходи та відбувається розвиток інфраструктури. Кожна людина – є соціальним об'єктом, а значить психологічний фактор в даному випадку грає важливу роль, оскільки існує необхідність спонукати людину до певної дії і, як відомо, будь-який

працівник зможе якісно виконати поставлену задачу тільки на добровільній основі. Отже, задля досягнення високої мотивації персоналу і існує необхідність використовувати стимули.

Стимулювання є важливим елементом управління персоналом, оскільки мотивує персонал до праці і тим самим призводить до задоволення особистих потреб співробітників. Стимулювання – це сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які пробуджують людину здійснювати діяльність, яка направлена на дослідження певних цілей [81].

Існує два основних види стимулювання економічне та неекономічне [190]. З метою більш глибшого розкриття суті поняття стимулювання розглянемо існуючі його види (рис. 1.2).

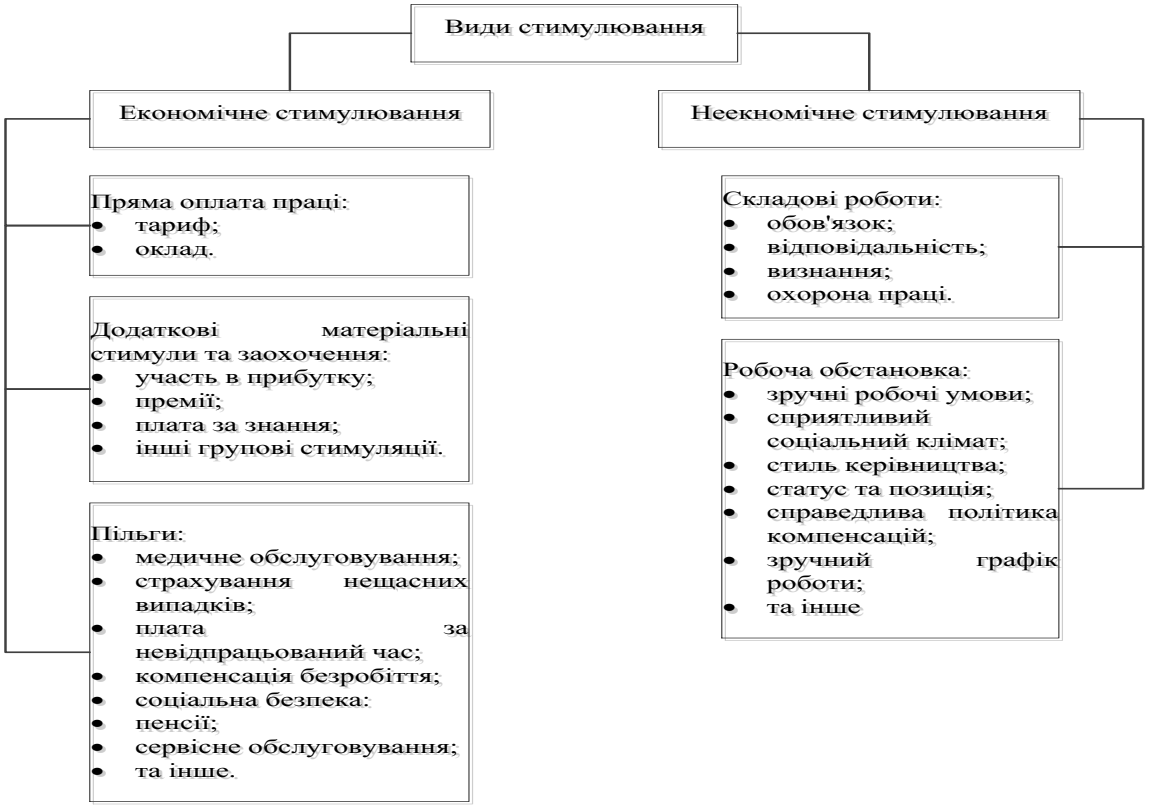


Рис. 1.2. Види стимулювання [узагальнено за 81, 100, 190]

Поняття «стимулювання» в економічний літературі трактується дуже широко. Зупинимося на декількох визначення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трактування поняття «стимулювання»

Автор	Поняття
Абалкин Л. И. [1]	Це процес впливу на людину, наслідком якого завжди є дія, спрямована на досягнення певної мети.
Авчиренко Л. К., Матрусова Т. Н. [3]	Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.
Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. [4]	Цілеспрямований вплив на соціальний об'єкт, що забезпечує підтримання його певного стану.
Владимирова Л. П. [22]	Система вибору стимулів, що приводять до підвищення результатів праці найманого персоналу, та приведення їх у визначену супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.
Гетьман О. О., Шаповал В. М. [30]	Це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи не матеріальній винагороді.
Гриньова В. М., Грузіна І. А. [36]	Вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином.
Кибанов А. Я. [74]	Сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу. [191]
Колонтаєвский О.П. [79]	Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів.
Колот А. М. [80]	Процес впливу на трудову поведінку працівника, спонукання його до певних дій.
Леонтьев А. Н. [95]	Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.
Мурашов М. [130]	Зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу, одночасно воно несе в собі і нематеріальну навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і як працівника одночасно.
Толстікова О. В. [185]	Створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.
Фальченко О. О. [210]	Зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини сфері праці, матеріальна оболонка мотивації.
Шекшня С. В. [222]	Це процес впливу на людину за допомогою потребо значимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукує людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і ін.).

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

Таблиця 1.4

Морфологічний аналіз поняття «стимулювання»

Ключове слово	Конкретизація визначення	Мета у рамках визначення
процес	вплив на людину	досягнення певної мети
процес	вплив на людину	спонукати людину до певних дій
вплив	соціальний об'єкт	підтримання певного стану
система	вибір стимулів	забезпечення досягнення цілей підприємства
заохочення	матеріальна чи не матеріальна винагорода	підвищення ефективності трудової діяльності
вплив	за допомогою потреб. інтересів, бажань, цілей	спонукати людину діяти певним чином
вимоги	відповідна система заохочень та покарань	вплив на поведінку персоналу
процес	формування мотивів за допомогою використання певних стимулів	спонукання персоналу до певних дій
процес	впливу на трудову поведінку працівника	спонукання працівника до певної дії
вплив	на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів	спонукають робітника до певної поведінки
зовнішнє спонукання	впливає на поведінку людини у сфері праці	реалізація робітника як особистість і як працівника одночасно
умови	при яких активна трудова діяльність стає необхідною умовою задоволення значущих потреб працівника	формування в працівника мотивів праці
зовнішнє спонукання	вплив на поведінку людини у сфері праці	мотивація персоналу
процес	впливу на людину за допомогою потребо значимого для неї зовнішнього предмета	спонукує людину до певних дій

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

Існують певні вимоги щодо організації стимулювання праці. До них віднесено комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність. [118]

Під комплексністю мається на увазі єдність моральних та матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду та традицій підприємств. [118]

Диференційованість свідчить про індивідуальний підхід до мотивування різних верств та груп працівників. Відомо, що підходи до забезпечених та малозабезпечених працівників повинні суттєво відрізнятися. Відмінними повинні бути також і підходи до кваліфікованих та молодих працівників. [118]

Гнучкість та оперативність виявляються у постійному перегляді стимулів в залежності від змін, що проявилися в суспільстві та колективі. [118]

Існують наступні форми стимулювання праці. Основні форми стимулювання праці подані за допомогою наступної класифікації (рис. 1.3).

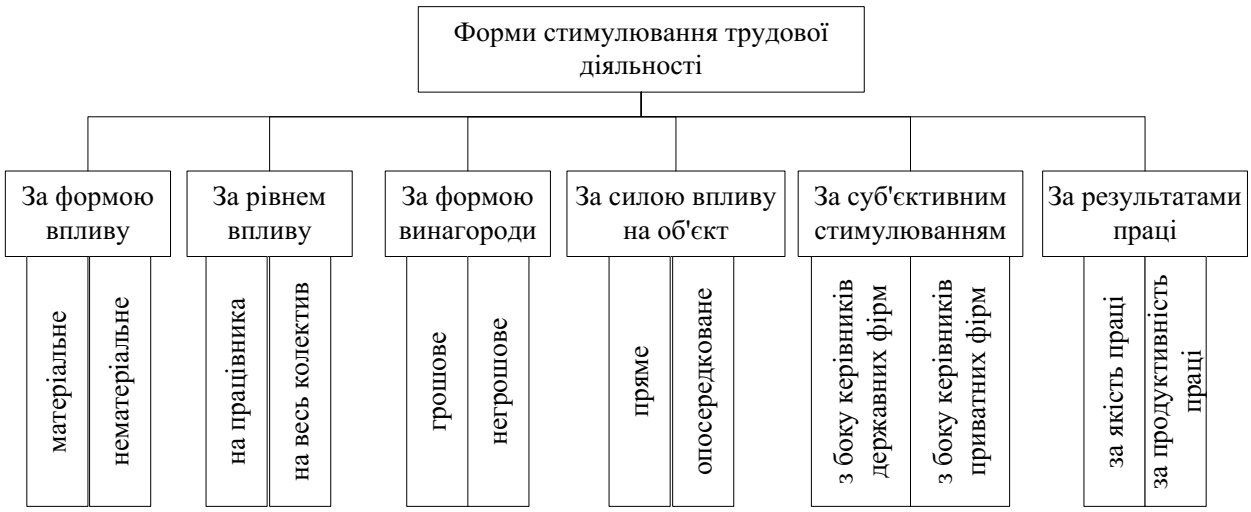


Рис. 1.3. Основні форми стимулювання трудової діяльності [узагальнено за 2, 7, 36, 199]

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

Поряд із поняттям «стимулювання» вчені [12, 81] виокремлюють та досліджують категорію «стимул». Стимул – форма впливу на людину, її

свідомість, що породжують у людині певні мотиви. до тих чи інших дій, у тому числі досягнення певних результатів праці.

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 [3, 13].

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 [196]. Зупинимося на деяких найбільш розповсюджених визначеннях економічного стимулювання, що приводяться в роботах вітчизняних і зарубіжних економістів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Трактування поняття «економічне стимулювання» [узагальнено за 204, 190]

№ з/п	Автор	Поняття
1	Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. [2]	Виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.
2	Азрилиян А. Н.[5]	Використання матеріальних стимулів, спонукальних чинників, які сприяють тому, щоб виробники, споживачі, покупці вели себе бажаним чином до вигоди і в інтересах осіб, що використовують стимулювання.
3	Башмак М.С. [12]	Заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.
4	Костишина Т.А. [84]	Дії, спрямовані на стимулювання високих трудових показників працюючих.

Продовження таблиці 1.5

№ з/п	Автор	Поняття
5	Літвінов О. С. [100]	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.
6	Лопатников Л. І. [101]	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.
7	Мочерний С. В. [127]	Система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення її ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працюючих та колективів підприємств у результатах діяльності.
8	Мочерний С. В. [128]	Використання матеріальних стимулів задля того, щоб виробники, споживачі, покупці поводились належним чином, а отже, особи, що застосовують стимулювання, мали з цього вигоду
10	Cambridge Business English Dictionary [234]	Це дії уряду, банків тощо, призначені для заохочення активності і зростання в економіці, наприклад, для того, щоб уникнути рецесії.
9	Campbell, R. Harvey. [235]	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.
11	Investopedia [247]	Впровадження змін у монетарній або фіскальній політиці для підтримки проблемної економіки.
12	Patricia Kennett [239]	Будь-який чинник (фінансовий або нефінансовий), який забезпечує мотив для певної дії або вважається причиною надання переваги одному рішенню перед альтернативними.

За результатами, представленими 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

використовується 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. [204]

Аналіз поглядів різних вчених на поняття «економічне стимулювання» дозволяє запропонувати узагальнене трактування визначення у контексті даного дослідження щодо менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами [204]. Таким чином, економічне стимулювання 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 і об'єкта

економічного стимулювання.

Проаналізувавши погляди вчених на поняття «економічне стимулювання», за допомогою контент- та морфологічного аналізу, запропоновано уточнене трактування визначення, а саме: це заохочення працівників шляхом використання матеріальних стимулів з метою підвищення ефективності виробництва. Для більш глибшого 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 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. 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 здійсненні економічного стимулювання праці топ-менеджерів, тобто на кількісній статистичній інформації, що має об’єктивну природу. Разом з тим, розповсюдження економіки вражень, яка, в першу чергу, пропонує враховувати суб’єктивне сприйняття соціально-економічних явищ, вимагає в процесі економічного стимулювання праці топ-менеджерів для підвищення значущості мотивування та покращення результатів роботи, обов’язково враховувати їх якісне, тобто суб’єктивне сприйняття як валентності, так і обсягів отриманої винагороди. Тому доцільно при обґрунтуванні

економічного стимулювання праці топ-менеджерів об'єднати ці два аспекти – об'єктивний і суб'єктивний для підвищення впливовості винагород та покращення 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 та 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 в залежності від впливу на досліджуване явище.

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

4. Кількісно рівень реалізації і прояву об'єктивного і суб'єктивного аспектів економічного стимулювання доцільно вимірювати відповідними інтегральними показниками, які для поєднання і 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 у порівнянні з їх заробітною платнею згідно з контрактом про трудові відносини, та у відповідності як з досягнутими результатами роботи підприємств, так і власними уявленнями про валентність та обсяги винагороди як справедливої. Вплив кожного з аспектів можливо враховувати у відповідності з пропорцією, розповсюдженою в економічних розрахунках – 80:20, та перевагу слід віддати об'єктивному аспекту, оскільки він у більшій мірі характеризує економічну результативність процесу управління економічними ресурсами.

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

Отже, основною відмінністю між системою стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників 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, а 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, в силу високої професійної кваліфікації та наявних ділових, особистих якостей топ-менеджерів.

1.2. Основні форми, інструменти та підходи щодо економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємства

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 з актуальних тенденцій сьогодення є формування якісного потенціалу топ-менеджера, його знань, вмінь та навичок, що є основним ресурсом в умовах нестабільної економіки для підприємства.

Одним з елементів економічного стимулювання топ-менеджерів є матеріальна винагорода, зокрема: базовий оклад, поточне (щорічне) преміювання, довгострокове преміювання, пільги і компенсації, що входять до складу гарантованих виплат. Матеріальна винагорода топ-менеджера, як правило, складається з постійної частини (окладу) і 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 [203, 204]. Таким чином, до основних елементів економічних винагород топ-менеджерів можна віднести наступні (рис. 1.4).

За ознакою часу матеріальна винагорода топ-менеджерів розподіляється на короткострокові та довгострокові [202]. Останні є найбільш привабливими з позиції практикуючих топ-менеджерів та рекомендованими у відповідності з літературними джерелами [12, 79]

Система стимулювання топ-менеджера носить індивідуальний характер та 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, наявність повноважень, так і справедлива система винагороди його праці.[196]

Рис. 1.4. Основні елементи економічних винагород топ-менеджерів [204]

Економічне стимулювання топ-менеджера має два основних види, з огляду на предмет потреби. Так, існує економічне стимулювання, що використовує грошові кошти, як стимули [197]. Сюди відносяться 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. В даному випадку вплив на топ-менеджера здійснюється за допомогою матеріальних благ, таких як житло, путівки, службове авто, соціальний пакет та інше. Тобто предмет потреби – набір матеріальних благ.

У сьогоденні існує декілька форм економічного стимулювання

менеджерів стратегічного рівня управління. Основні з них представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Форми економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління [узагальнено за 197]

Форма	Основний зміст
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. В даному випадку, встановлюється частка прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Частка цього прибутку корелює з рангом топ-менеджера в ієрархії і 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.
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 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 і 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 в межах встановленої суми має право самостійного вибору пільг і послуг.
Страхування життя	Страхування життя топ-менеджера за рахунок коштів підприємства.
Програми виплат за тимчасову непрацездатності	Покриття витрат у випадку тимчасово непрацездатності.
Відрахування до пенсійного фонду	Альтернативний державному фонду додаткового пенсійного забезпечення. Може бути створений як на самому підприємстві, так і за договором у певному фонді.

Представлені форми економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління показують, що стимулювання трудової діяльності топ-менеджерів не може бути достатньо ефективним без застосування сучасних форм і методів економічного стимулювання. До них відносяться усі види грошових виплат та матеріальних благ, які використовуються на підприємстві. Так, з табл. 1.7 очевидно, що на сьогоднішній день найбільш поширеними є наступні форми економічних стимулів: заробітна плата, премії бонуси, участь у розподілу прибутку, додаткові виплати та участь у акціонерному капіталі.

Існують деякі відмінності між стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників, а саме [198]:

перш за все, топ-менеджери мають прямий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, тобто їх система 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, в силу високої кваліфікації, наявних ділових та особистих якостей топ-менеджерів.

У загальній структурі системи стимулювання підприємств топ-менеджер є одним з 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 у нашій країні, оскільки для більшості працівників – це джерело доходу та спосіб забезпечення, тому при застосування економічних стимулів працівники будуть намагатися виконувати роботу більш ефективно

задля отримання додаткової матеріальної винагороди. За таких умов існує необхідність у вияву та аналізу 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 перш за все 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 та 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 сформувати, як сукупність організаційних, правових, фінансових та інших заходів, які направлені на підвищення ефективності виробництва та вирішення технічних, соціальних, фінансових проблем діяльності підприємства [2, 9, 12, 100].

Заходи фінансового стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління залишаються одним з 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. [2]

Згідно з даними міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна, вітчизняні компанії відчувають гострий дефіцит менеджерів вищої ланки, що

мають не тільки професійні навички і доскональне розуміння усього процесу конкретного бізнесу, але і здатність працювати в умовах постійних змін, насамперед украй нестабільної економіки, і головне – досягати успіху. Тому підприємства розробляють спеціальні програми, які містять інструменти економічного стимулювання направлені на стимулювання та утримання топ-менеджерів. Запропоновано класифікувати інструменти економічного стимулювання на монетарні та пільгові. Монетарні інструменти представлені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Монетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів [192]

Інструмент	Сутність
Опціони на придбання акцій і їх різні модифікації і 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. Так як 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 і різні їх модифікації можливо, в основному, для мотивації топ-менеджерів великих компаній, чиї 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 (в двох-трьох річній 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, що менеджери компанії отримають за умови виконання поставлених стратегічних цілей. 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 і ділового середовища.

Продовження таблиці 1.8

Інструмент	Сутність
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, перш за все, 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 у встановлені терміни, з необхідною якістю і обумовленими ресурсами. Важливо, щоб у бонусну програму, по закінченні проекту, обов'язково були включені всі ключові фахівці, значимі 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, і, 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 в «натуральному» вигляді, але має реальну вартість для самої компанії. Список такого роду пільг зростає щодня завдяки винахідливості самих роботодавців. Але все ж в якості прикладу можна виділити найбільш істотні, що мають стійку тенденцію до широкого поширення в практиці стимулювання менеджерів вищої ланки.

Немонетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів наведено у табл. 1.9.

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 в різних поєднаннях, обсягах та умовах надання.

Таблиця 1.9

Немонетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів [узагальнено за 192]

Інструмент	Сутність
Оплата освіти	При цьому 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 в 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	Підприємства все більше і більше розуміють, що здоров'я працівників є серйозним надбанням як самих людей, так і важливим чинником продуктивної і ефективної роботи самого підприємства. Тому здоровий спосіб життя, заняття спортом і фізкультурою підтримують все більше і більше власників підприємства, купуючи членство в спортивних клубах.
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 сформувати ряд довільних умов, що стимулюють, наприклад, більш тривалу роботу на підприємство або навпаки - своєчасний вихід працівника на пенсію.

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 з 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, представленого матеріальними об'єктами, обмежений часовими рамками, в той час як цінність людського капіталу набуває більшої ваги, а система розвитку і мотивації висококваліфікованого персоналу перетворюється в 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 іншої, 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 по відношенню до топ-менеджера. Власник при передачі управління над підприємством очікує від топ-менеджеру 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 в свою користь. Існує декілька варіантів рішення цієї проблеми [191]:

По перш можливе збільшення контролю зі сторони власника підприємства, проте, 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

в залежності від кваліфікації та обов'язків топ-менеджера, а не від виконаних ним задач. [191]

Таблиця 1.10

Підходи до економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств [узагальнено за 2, 26, 191, 199, 272]

Економічна винагорода	Підходи		
	традиційний	орієнтований на результат	орієнтований на вартість
Оклад	постійний	орієнтований на продуктивність та 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

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 направлений не тільки на зміну основних показників на ринку, але й на динаміку вартості самого підприємства. [191, 272]

Розглянувши існуючі схеми винагород топ-менеджерів, можливо представити 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. Переваги та недоліки основних складових економічного стимулювання топ-менеджерів представлені на табл. 1.11.

Система економічного стимулювання топ-менеджерів має враховувати

кожну представлену складову, це в свою черг, дозволить спостерігати максимальний стимулюючий ефект на діяльність 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 коефіцієнту корисної дії.
Короткострокове преміювання	Топ-менеджер мотивований на досягнення короткострокових та середньострокових результатів. Це дозволяє швидко та гнучко реагувати на зміну цілей підприємства.	Складно зв'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, а також створюються та удосконалюються технічні винаходи та відбувається розвиток інфраструктури. Кожна людина – є соціальним об'єктом, а значить психологічний фактор в даному випадку грає важливу роль, оскільки існує необхідність спонукати людину до певної дії і, як відомо, будь-який працівник зможе якісно виконати поставлену задачу тільки на добровільній основі. Отже, задля досягнення високої мотивації персоналу і існує необхідність використовувати стимули. [193]

Економічне стимулювання являється найефективнішим методом стимулювання на сучасних підприємствах. Зазвичай до економічного

стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління відносять: підвищення окладу, поточне та довгострокове преміювання, пільги та компенсації. [193]

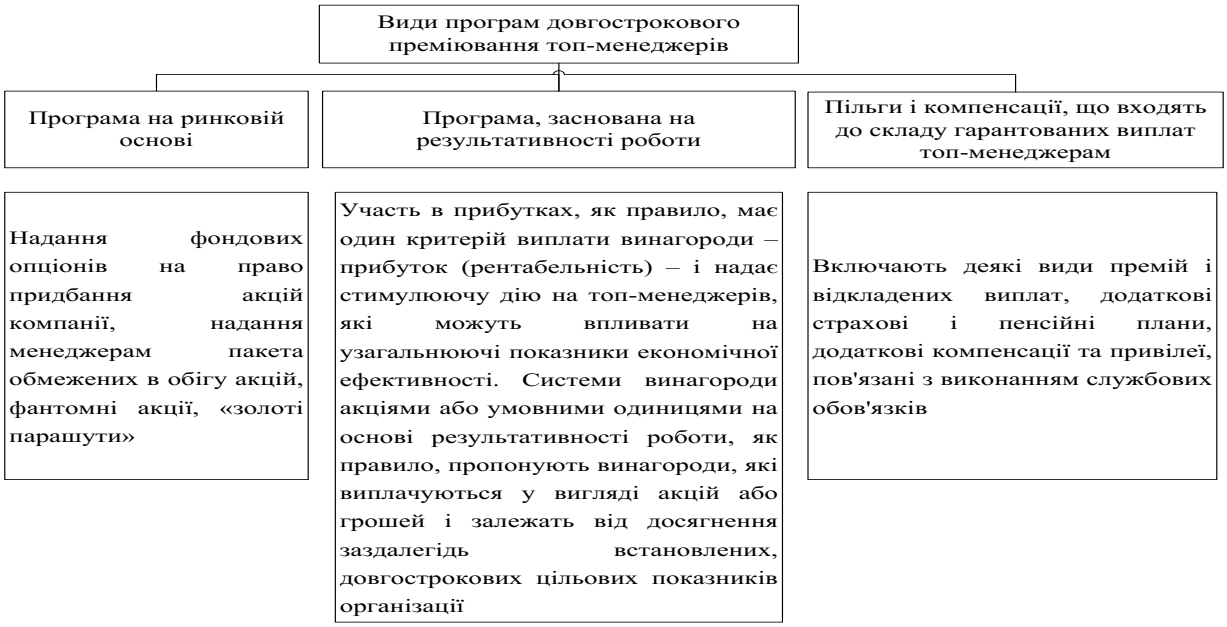


Рис. 1.5. Види програм довгострокового преміювання топ-менеджерів [узагальнено за 79, 95, 204]

Вищезазначені способи економічного стимулювання топ-менеджерів мають вплив безпосередньо на співробітника 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 [193].

Існують також непрямі способи економічного стимулювання. Для топ-менеджерів вони можуть виражатися у отриманні службового житла та автомобіля, наданні соціального пакету, організації харчування на території підприємства та інше. Ці способи економічного стимулювання є універсальними та направлені на підвищення загальної лояльності. [193]

Ключові аспекти ідеальної схеми сучасного економічного стимулювання топ-менеджера повинна мати наступні властивості [7, 31, 84,

92]: преміювання за зусилля і 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 [193].

Разом з тим, сучасні системи економічного стимулювання топ-менеджерів задовольняють максимум один-два критерію з перерахованих і мають ряд негативних рис, які умовно можна об'єднати в три групи: слабкий зв'язок між винагородою і реальними досягненнями, неадекватний рівень і високий розрив між зарплатою топ-менеджерів і працівників, маніпульованість. [193]

Економічне стимулювання спрямоване на підвищення ефективності через забезпечення перш за все 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.

Однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування підприємства є досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом. При цьому потрібно чітко уявляти структуру ресурсного забезпечення, а не тільки знати перелік його складових. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення. [72]

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 росту. Довгострокове преміювання стимулює високі результати діяльності

організації в цілому за тривалий проміжок часу.

Сучасна нормативно-правова база у сфері економічного стимулювання регулюється великою кількістю законодавчих актів. Аналіз яких, дозволяє зробити висновок, що регулювання системи оплати праці менеджерів стратегічного рівня управління недопрацьований та потребує суттєвих змін. Основні законодавчі акти направлені на висвітлення системи оплати праці в цілому та майже не регламентують систему економічного стимулювання топ-менеджерів. Існує необхідність у подальшому науковому дослідженні питання законодавчого регулювання оплати праці топ-менеджерів.

Таким чином, сучасна система економічного стимулювання менеджерів вищої ланки містить монетарні та немонетарні інструменти, які направлені на довгострокове стимулювання та утримання перш за все 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.

1.3. Особливості стимулювання топ-менеджерів та його нормативне забезпечення

Існує безліч підходів до розуміння методів та 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 потреби є провідними у мотиваційному процесі конкретного співробітника і в тих чи інших конкретних умовах навколишнього оточення нескладно. Одним з важливіших фактором є постійна трансформація мотиваційного процесу, характер якого залежить від того, які потреби ініціюють в конкретний момент. Очевидно, що навіть при ясності мотиваційної структури особистості, тобто системи стимулів його дій, є можливість абсолютно непередбачуваних змін в поведінці індивіда і непередбачувана його реакція на стимулюючі впливи. Ще одним фактором виступає відмінність мотиваційних структур людей, тобто неоднакова ступінь впливу на них одних і тих же стимулів, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших [31, 44].

Виявлення актуального для співробітника мотиваційного чинника або потреби являє собою визначення стимуляційного профілю, а саме має визначати наступне: бажання мати роботу з набором пільг та надбавок, потреба у високій заробітній платі та матеріальній ви нагороді за якісно виконану роботу, потреба в чуткій структурованій трудовій діяльності, потреба в хороших умовах праці та комфортного навколишнього оточення, наявність зворотного зв’язку між персоналом і власником, що дозволяє судити про результати виконаної роботи, потреба у встановленні 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 у досягненні зухвалих і важкодоступних цілях, потреба у різноманітності, перервах стимуляції трудової діяльності, потреба у креативності, потреба в самовдосконаленні, зросту та розвитку як особистості.

Як показало визначення теоретичних основ стимулюючого компонента трудової діяльності персоналу організації, шлях до ефективного управління трудової діяльності людини лежить через розуміння процесу його

стимулювання, тільки знаючи, що рухає співробітником, що спонукає його до діяльності, які стимули лежать в основі його дій, можна спробувати розібрати ефективну систему форм і методів управління ним. Для цього необхідно розуміти, як виникають ті або інші стимули, та як і якими способами вони можуть бути приведені до дії, та як здійснюється стимулювання у трудовій діяльності в цілому.

Власники вітчизняних підприємств вважають основним стимулюючим фактором для продуктивної праці персоналу – гідну оплату праці, яка основана на фіксованій тарифній ставці та окладах. Проте, закордонний 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. [77, 230]

Більшість вітчизняних керівників вбачають прямий взаємозв'язок між рівнем залучених співробітників до робочого процесу та рівнем заробітної плати. Звичайно, гроші стоять на першому місці, волонтерів та ентузіастів, які готові працювати за ідею, – одиниці. Але й спрощувати 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.[77]

Стимулювання праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділяється велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації базується на оплаті праці, яка основана на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними. Методи стимулювання у компаніях західних партнерів різноманітніші, ніж у вітчизняних. Зарубіжний підхід поєднує фінансові, економічні стимули, як матеріальні так і нематеріальні. Такий досвід показав, що ставлення персоналу до обов'язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. [56]

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).

Таблиця 1.12

Зарубіжні моделі стимулювання персоналу [узагальнено за 56, 77]

Модель	Зміст
Японська	Японська модель стимулювання персоналу базується на принципі, основою якого є стаж співробітника, так, чим він більший, тим вище розмір заробітної плати. Це свідчить про, що безпосередньо від тривалості роботи на підприємстві залежить кар'єрне зростання співробітника. Особисті якості, кваліфікація та професіоналізм враховуються, проте за відсутності відповідного стажу кар'єрний рух в організації неможливий. Особливість цієї моделі полягає ще в тому, що при зміні місця роботи стаж працівника зводиться до нуля і в такому випадку він не може зайняти керівну посаду на новому підприємстві. Інструменти стимулювання в японській системі мотивації різноманітні, вони бувають як економічні, так і неекономічні. Премії на додаткові грошові виплати, у вигляді бонусів, працівники японських підприємств отримують мінімум раз на пів року. Також, персоналу оплачують витрати на дорогу до підприємства та додому, є медичне страхування для нього і членів його родини, оплачується навчання в закладах вищої освіти Японії та країн Європи і США. В японській моделі стимулювання персоналу побудована система, яка спрямована на підтримку активного спілкування та ототожнення персоналу з підприємством.
Американська	Американська модель стимулювання персоналу побудована на підтримці та заохоченні активності співробітників підприємства, вона орієнтована на особистий успіх та бажання досягти високого рівня добробуту. Основна схема виплати заробітної плати в американській моделі полягає у погодинній оплаті праці та у різних модифікованих преміях до неї. Найпоширеніший та одним зі найбільш відомих варіантів преміювання у представленій моделі є схема преміювання, яка побудована на участі персоналу у прибутку за системами Скенлона та Раккера. Система першого полягає у врахуванні частки заробітної плати за планом у вартості обсягу продукції. В випадку коли частина фактичної заробітної плати виявляється меншою, то різницю розподіляють між підприємством та працівниками, у співвідношенні 25% до 75% відповідно. Система Раккера побудована на тому, що премія працівників залежить від збільшення обсягу чистої продукції, в перерахунку на один долар зарплати.
Німецька	Німецька модель стимулювання персоналу поєднує корпоративну систему мотивації та державну систему соціальної справедливості. Таке поєднання дозволяє працівникам без страху залишитися без постійного доходу реалізувати себе у професійній сфері. Таким чином, держава створила рівні умови для всіх жителів країни. Німецька модель є прикладом гармонічного та оптимального способу втілення економічної теорії.

Продовження таблиці 1.12

Модель	Зміст
Французька	Французька модель стимулювання персоналу побудована на індивідуалізації оплати праці та її індексації. Нарахування зарплати в індивідуальному напрямку основане на урахуванні освіти, кваліфікації працівника, якості його роботи та рівня мобільності, також залеж від рівня продуктивності працівника, його ефективності та активної участі у житті підприємства. Індексація заробітної плати залежить від зростання цін. Індексація зарплати є обов'язковою для роботодавців Франції, її порядок закріплений у колективних договорах і підлягає контролю з боку профспілок. [56] Основою французької моделі є стратегічне планування, вільна конкуренція та лояльне оподаткування. Ця модель відрізняється негативним ставлення до понаднормової роботи, а стандартний робочій тиждень складає 35 годин, що на в середньому на 5 годин коротше ніж у більшості країн Європейського союзу.
Велико -британська	Великобританська модель стимулювання персоналу базується на залежності рівня заробітної плати працівників від загального прибутку підприємства та передбачає грошову та акціонерну систему оплати праці. Також, в даній моделі існує практика, коли рівень заробітної пропорційно залежить від доходів компанії. В даному випадку в колективних договорах між співробітником та підприємством прописується норма, що робить обов'язковими виплати персоналу частини прибутку суб'єкта господарювання.
Голландська	Голландська модель побудована на пільгах і компенсаціях. Так, працівники німецьких підприємств мають змогу відлучатися на декілька годин під час робочого дня і при цьому, це не вплине на нарахування заробітної плати, і працівник отримає виплату у повному обсязі.
Шведська	Шведська модель стимулювання відрізняється впливом профспілок, які опікуються проблемами достойного рівня оплати праці. Вони наполягають на впровадженні політики солідарності оплати праці, що базується на принципах рівності заробітних плат на аналогічних посадах та скороченні розриву між максимальної і мінімальної зарплатою. Принцип рівності заробітних плат реалізується у вигляді системи однорівневого підвищення оплати праці. Такий принцип дозволяє усереднювати розмір оплати праці у випадках.[56]

Кожна з наведених зарубіжних моделей має свої особливості формування, головні чинники мотивації праці та відмінності. Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці у сьогоденні в узагальненому вигляді представлено в таблиці [123] (табл. 1.13).

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, щоб грошові бонуси були розділені на частини на декілька років вперед. Тобто в рамках LTPI грошову виплату керівник отримує по частина. При цьому загальний дохід цієї частини компенсації за декілька років може складати до 500% від щорічної фіксованої заробітної плати. Альтернативний та розповсюджений підхід в рамках LTPI – опціонні програми, при яких топ-менеджер окрім грошової винагороди отримує можливість придбати акції компанії (по ринковій або внутрішній, заниженій ціні).

Таблиця 1.13

Особливості формування зарубіжних систем стимулювання праці

[узагальнено за 123]

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 безаварійу роботу та тривалу експлуатацію обладнання чи інструменту.
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторних пропозицій та 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.
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках; ділова участь у капіталі; трудова ділова участь та чиста трудова участь.
Німеччина	Якість	Стимулювання праці та соціальні гарантії.
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференційна система податків та пільг; сильна соціальна політика.

LTPI – 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 частини може бути

різним. Одні із найуспішніших американських компаній технологічного сектору – 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.

В західній практиці зазвичай виділяють наступні різновиди LTPI:

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 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 менеджери 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 такого підходу, 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).

В міжнародній практиці корпоративного управління довгострокова мотивація керівництва – важливий інструмент, який направлений на зближення інтересів менеджменту з довгостроковими інтересами акціонерів компанії. Задача з впровадження довгострокового стимулювання у

вітчизняних компаніях з державною участю є актуальною, враховуючи суттєвий вплив державних "гігантів" на розвиток всієї економіки. Не менш актуальна ця задача і для приватних підприємств.

Акції з обмеженнями, опціонні програми, фантомні акції та опціони, а також довгострокові бонуси закордоном застосовуються досить давно. В той же час у вітчизняних підприємствах подібна практика тільки починає розвиватись. При цьому специфіка різних типів компаній з державною участю накладає деякі обмеження на використання "класичних" інструментів довгострокового стимулювання.

В зарубіжному менеджменті тривалий час пропагувалися матеріальний успіх, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм. Ідеалом корпоративного розвитку був одинокий, сильний та винахідливий топ-менеджер, як наприклад підприємець Генрі Форд. Основа цього - особливість американського національного характеру, іншими словами "романтичний практицизм". [230]

Сьогодні є типовий образ топ-менеджера, проте цінності, засоби, форми, які пов'язані з технологічними, соціальними, економічними та організаційними змінами переосмислені. Лідерство набуває нових рис, які базуються в першу чергу на особистому прикладі керівника, сучасні керівники характерні переходом до м'якого стилю керівництва, яке спрямоване на створення управлінської автономії окремих структурних одиниць та поширення нових методів управління. [230]

На сьогоднішній день існує колосальна кількість способів впливу на процес стимулювання конкретного співробітника, при чому цей діапазон стає дедалі більше. Точно визначити неможливо, як діють механізми стимулювання трудової діяльності на кожного співробітника, так як і неможливо визначити, якої сили повинен 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 вибирати 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 [12, 36]: 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). Тобто наявність довгострокових механізмів мотивації в компенсаційних пакетах топ-менеджерів; система стимулювання топ-менеджерів повинна бути орієнтована на досягнення цілей, поставлених власниками бізнесу (збільшення капіталізації) [202]. Таким чином, система винагороди будується на основі показників, які пов'язані з вартістю бізнесу; розмір винагороди повинен бути досить значним, в силу високої професійної кваліфікації, а також наявних ділових та топ-менеджерів.

Зарплата рядового співробітника компанії складається, як правило, з окладу та іноді премії, яка в окремих випадках перевищує 10% сукупної винагороди. У той же час 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, в результаті чого він поряд з власниками підприємства зацікавлений в 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 та отримати додаткові премії.

За результатами теоретичного дослідження, критерії ефективної схеми винагороди топ-менеджерів повинні мати наступні властивості [84, 113]: преміювання менеджерів за зусилля і 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 формувався 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 та 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 відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і 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) [83]. 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 [78] визначає правові засади й 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 й 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; індивідуальні 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» [158] 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» [160] визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та 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 і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Таким чином, колдоговір укладається на підприємствах, які відповідають двом критеріям: на підприємстві використовується наймана праця; підприємство має статус юридичної особи. Положення колдоговору 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. [160]

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [165] визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про оплату праці» [162] визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірного регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» [163] 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 й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» [164] 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 суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює 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, 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.

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 представлені головні документи, що регулюють систему оплати праці в цілому та можуть регламентувати систему економічного стимулювання топ-менеджерів.

Аналіз основних законодавчих актів показав, що у відношенні до топ-менеджерів підприємств Кодекс законів про працю України з позиції економічного стимулювання регулює матеріальну відповідальність, а також порядок покриття шкоди, заподіяної керівником. Податковий кодекс України

[148] встановлює перелік податків та зборів керівників, їх повноваження і обов'язки під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [195].

Таблиця 1.14

Основні нормативно-правові та законодавчі акти, що регулюють систему оплати праці в Україні [узагальнено 195]

Законодавчий акт	Зміст
Конституція України [83]	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 зазначено, що право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом.
Кодекс законів про працю України [78]	Кодекс законів про працю України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці.
Податковий кодекс України [148]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів, у томі чисті і з оплати праці.
Закон України «Про оплату праці» [162]	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.
Закон України «Про колективні договори й угоди» [160]	Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та 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» [166]	Постанова КМУ дозволяє регулювати розмір виплат керівників в більшості державних компаній.

Продовження таблиці 1.14

Законодавчий акт	Зміст
Наказ Міністерства соціальної політики України «Про методичні рекомендації щодо впровадження погодинної оплати та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці» [161]	Висвітлюють 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 [170]	Забезпечує обґрунтованості 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; відповідність між розміром оплати та трудовими зусиллями працівника, виходячи з результатів індивідуальної праці, та оцінки особистого внеску у 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» [157]	Визначає пропозиції стосовно встановлення мінімальної заробітної плати й пов’язаних із цим проблем з особливим урахуванням країн, що розвиваються.

Закон України «Про оплату праці» [162] визначає сферу державного регулювання оплати праці топ-менеджерів підприємств, заснованих на державній, комунальній власності. [195]

Наказ Міністерства соціальної політики України «Про методичні рекомендації щодо впровадження погодинної оплати та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці» [161] не передбачає встановлення погодинної оплати праці, її доцільність, оптимальні сфери та умови застосування для топ-менеджерів підприємств. [195]

Конвенція МОП [157] не визначає пропозиції стосовно встановлення мінімальної заробітної плати для топ-менеджерів, а також можливі проблеми, які пов’язаних із цим. До існуючих нормативно-правових та законодавчих

актів України потрібно вносити корективи, які будуть встановлювати для топ-менеджерів норми оплати праці за роботу понад нормований робочий час. [195]

В цілому ж, підводячи 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 дозоляють відслідковувати всі напрями діяльності підприємства: виробничий, фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, інноваційний, управління персоналом, збутовий та інші в залежності від специфіки діяльності підприємств. І звичайно сама система ключових показників ефективності повинна бути зрозумілою, об'єктивною, обґрунтованою та гнучкою у відповідності з змінами внутрішнього середовища і 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 в свою чергу забезпечить прозору систему економічного стимулювання з нарахуванням грошових винагород керівникам вищої ланки управлінні та підвищить ефективність їх діяльності, що особливо актуально в період економічної кризи та падіння попиту через карантині обмеження.

Стимулювання топ-менеджерів – тема, що набула в останні роки особливої актуальності і активне поширення. Все більше і більше підприємства 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 у сьогоденні є найефективнішим методом мотивації менеджерів стратегічного рівня управління на сучасних підприємствах.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дисертаційного дослідження розглянуто рівні управління підприємством, а саме операційний, функціональний та стратегічний рівень управління. Проаналізовано та визначено до кожного з рівнів управління відповідність менеджерів в залежності від ступеня росту, впливу, відповідальності, складності задач, а також динаміки прийняття рішень. Надано визначення поняття "топ-менеджер", як менеджера стратегічного рівня управління, тобто вищого рівня.

Проаналізувавши погляди вчених на поняття «економічне стимулювання», за допомогою контент- та 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 і об’єкта економічного стимулювання.

На основі удосконаленого визначення поняття економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств розвинуто основні теоретичні положенні 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.

Для більш глибшого 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.

Удосконалене визначення поняття економічного стимулювання топ-менеджерів стратегічного рівня управління підприємств є підґрунтям уточнених основних його теоретичних положень, 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.

Проаналізовано зарубіжні моделі стимулювання персоналу, які успішно розробляються та впроваджуються на підприємствах Японії, 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, а 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, в 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, 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.

Сучасна система економічного стимулювання менеджерів вищої ланки містить монетарні та немонетарні інструменти, які направлені на довгострокове стимулювання та утримання перш за все 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.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи опубліковано в працях автора [190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 205, 272, 273, 276]

Список використаних джерел: [36, 81, 80, 104, 132, 152, 153, 232, 231, 52, 183, 29, 107, 110, 29, 107, 110, 1, 4, 30, 74, 2, 22, 9, 13, 89, 100, 3, 30, 79, 95, 130, 185, 210, 222, 7, 36, 12, 5, 12, 84, 101, 127, 128, 234, 247, 239, 26, 79, 31, 84, 92, 44, 78, 113, 158, 160, 162, 165, 164, 163, 83, 162, 148, 166, 161, 170, 157].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ, ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз стану ринку оплати праці та його структурних зрушень як зовнішнього 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, виникнення нових технологічних процесів, фінансових та бізнес процесів, що виникають на підприємстві, збільшення частки високотехнологічних виробництв, виробництво нових видів продукції та видів сировини. Саме ці зміни формують стратегічні цілі на сучасному етапі розвитку ринку оплати праці як на макро- так і на мікрорівні.

Однією з основних тенденціє є те, що професійні завдання все частіше починають механізувати, тобто завдання які звичайно виконували люди починають перекладатися на машини. Перевагою таких змін беззаперечно стає те, що механізація дозволяє машинам працювати безперервно декілька змін без будь-яких грошових компенсацій. За таких умов значно нижчою стає ймовірність впливу людського фактору, через який стаються збоїв та аварій на виробництві підприємства.

Таке заміщення звичайно стосується у першу чергу механічно, нетворчої та рутинної праці. При цьому автоматизація та роботизація виробництва не дозволяє звільнити резерви персоналу стратегічного рівня оплати праці, а навпаки додає цінності.

Ринок праці в Україні за підсумками 2021 року показав суттєві зміни, які свідчать про те, що підприємства та бізнес адаптується 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, в тому числі йдеться про вимушену міграцію 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.

Якщо аналізувати сучасну демографічну ситуацію в країні, то необхідно зазначити, що протягом періоду з 1990 по 2021 роки за даними Мінфіну [208], чисельність населення скоротилась на 10,2 млн. осіб (24,6%), що в свою чергу є результатом зниження загального рівня народжуваності, збільшення рівня смертності та посилення міграційної активності населення.

Також на чисельність населення країни суттєво вплинула анексія АР Крим та військові дії на території Донецької та Луганської областей. За останні роки найбільші демографічні зміни відбулись у Донецькій та Луганській областях (за рахунок механічного руху населення. Також найбільше скоротилось населення у Дніпропетровській, Донецькій, Харківській та 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 році показник населення у віці від 15 до 64 років склав 14957,3 тис осіб, а у 2016 році 15495,9 тис. осіб.

З метою дослідження стану ринку праці та структурних зрушень зайнятості проаналізовано наступні показники: Чисельність економічно активного населення, Номінальний ВВП в фактичних цінах, індекс інфляції, рівень безробіття, середня заробітна плата, індекс споживчих цін та індекс реальної заробітної плати.

Таблиця 2.1

Показники ринку праці України за 2016-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки					
		2016	2017	2018	2019	2021	2021
Чисельність економічно активного населення	тис. осіб	17 955,1	17193,2	17296,2	17381,8	16917,8	16666,8
Номінальний ВВП в фактичних цінах	млн. грн.	2383182	2982920	3558706	3974564	4194102	5459574
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.	6475	8777	10573	12264	14179	17453
Індекс реальної заробітної плати	%	106,5	118,9	109,7	111,4	110,2	112,0

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації* [137, 238]

За даними таблиці 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 обумовлена підвищеним рівнем міграції населення за кордон, що обумовлено більш високим рівнем заробітної плати та соціальної захищеності, також не слід виключати вплив воєнно-політичної ситуації в країні. Стрімкий ріст ВВП може бути обумовлений високим індексом інфляції, що говорить про знецінення національної валюти та втрату купівельної спроможності.

Рівень безробіття має найнижчий показник у 2018 році, проте у період з 2019 по 2021 рік має тенденцію до росту. Це пов'язано із закриттям великою кількості підприємств та воєнно-політичною ситуацією в країні.

За даними Держстату України рівень зайнятості населення у 2021 році складає 54,6 %. Показник економічно активного населення у віці 15-70 років відповідно до 2021 року зменшився на 267,9 тис. осіб і становить 61,8%. Найбільший рівень зайнятості населення спостерігається у віковій групі від 40-49 років і ставить 85,2%, працездатного віку - 72,7%, найменший показник у населення вікової групи 60-70 років (12,8%). [137]

Індекс реальної заробітної плати – показник, що характеризує зміну купівельної спроможності номінальної заробітної плати. У 2021 році склав 112%, що на 2 пп. більше до 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 наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

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

Вид економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
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 автотранспортних засобів і мотоциклів	4160,2	4269,5	3965,7	3510,7	3516,2	3525,8	3654,7	3801,3	3648,7

Продовження таблиці 2.2

Вид економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
Вид економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
Транспорт, складське госпо-во, 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
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 адмін. 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 соці. 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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи* [137]

Дані табл. 2.2 за 2012-2021 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей. Для аналізу у таблиці 2.2 наведені дані занятого населення у віці від 15-70 років. Дані таблиці 2.2 свідчать, що найбільша занятість спостерігається у оптовій та роздрібній торгівлі, так станом на 2021 рік, обсяг занятих склав 3648,7 тис. занятих, що займає 23% усіх занятих працівників, 17% – сільське, лісове та рибне господарство, 15% – промисловість.

Проаналізувавши питому вагу зайнятих за видами діяльності до усіх зайнятих за останні 5 роки, зроблено висновок, що до найбільше зайнятих спостерігається у наступних видах економічної діяльності – оптова та роздрібна торгівля (2021 р. – 23%, 2019 р. – 23%, 2021 – 22%, 2019 – 21%, 2018 – 21%), сільське, лісове та рибне господарство торгівля (2021 р. – 17%, 2021 р. – 18%, 2019 – 18%, 2018 – 17%, 2017 – 17%), а також промисловість торгівля (2021 р. – 15%, 2021 р. – 15%, 2019 – 15%, 2018 – 15%, 2017 – 15%). Найменша відсоток кількості зайнятих за останні років визначений у галузі мистецтва та спорту, фінансів та страхування, а також працівників у сфері операцій з нерухомим майном.

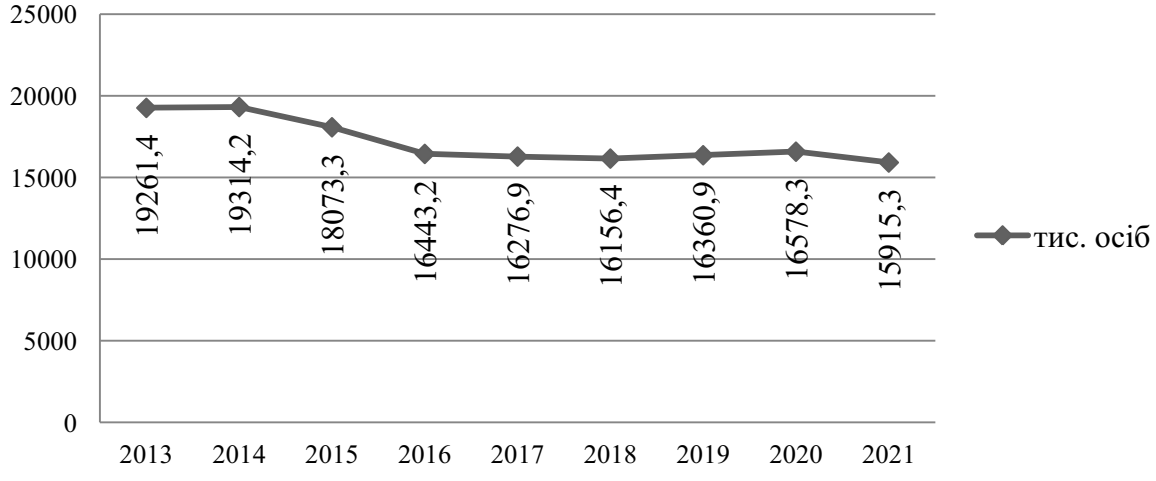


Рис. 2.1. Усього зайнято населення України за 2012-2021 рр. [137]

За результатами рис. 2.1. показник усіх зайнятих працівників України має негативну тенденцію. Так, з 2012 року кількість зайнятих зменшилась 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 підприємств, в тому числі йдеться про вимушену міграцію населення, збільшення мінімальної заробітної плати, що призвело до скорочення працівників, а також збільшення відсотку неформально зайнятих.

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

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	2021	2021
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 госп-во, поштова та кур'єрська діяльність	3119	3497	3774	3988	4789	5902	7631	9633	11788	12759	14902
Тимчасове розміщування й організація харчування	3061	3405	3582	3768	4653	5810	7688	9860	11704	11951	13837

Продовження таблиці 2.3

Вид економічної діяльності	Рік										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
Інформація та телекомунікації	2371	2739	3049	3439	4692	5808	7631	9404	10795	11286	13488
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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи* [137, 238]

За результатами аналізу статистичних даних Державної служби статистики України [137], що наведені у таблиці 2.3 очевидно, що найбільша середньомісячна заробітна плата за 2021 рік спостерігається у сільськогосподарській галузі та в середньому складає 25530 грн. на місяць, промисловість – 23975 грн., будівництво – 19369 грн. Ці галузі мають найбільшу середньомісячну заробітну плату за останні 5 років. Найменша середньомісячна заробітна плата за останні роки є у галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, мистецтва та спорту, та інші види послуг.

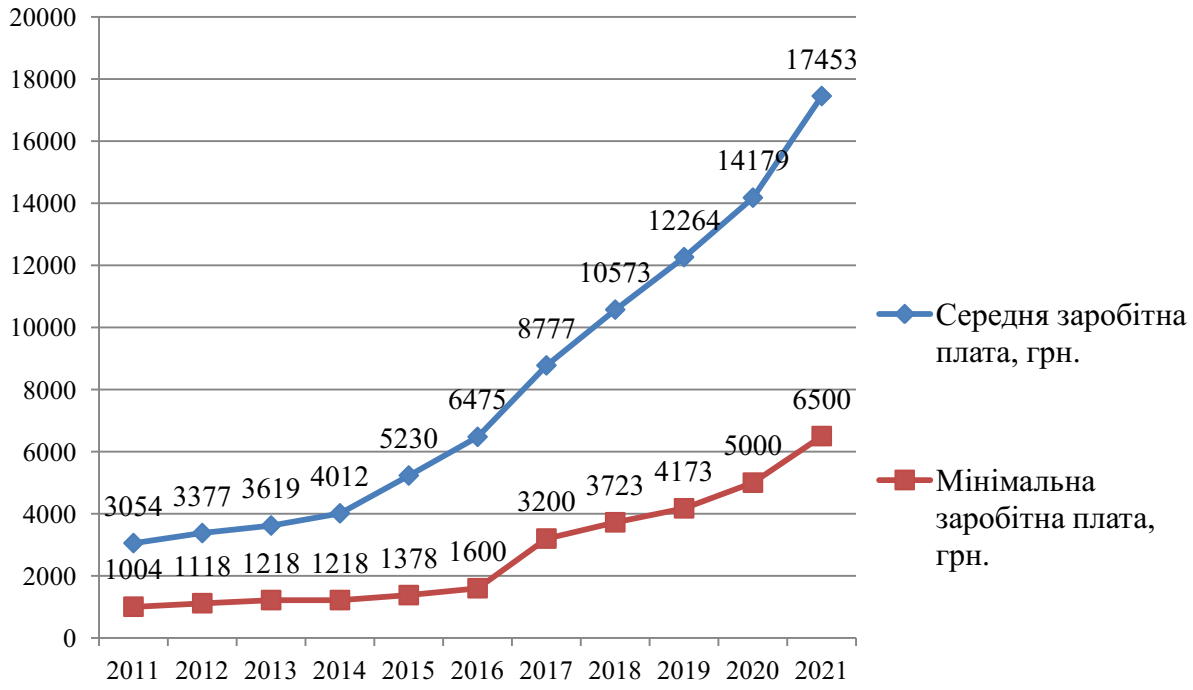


Рис. 2.2. Динаміка середньомісячної та мінімальної заробітної плати в Україні за 2011-2021 рр. [208, 238]

За даними сайту Міністерства фінансів України, що представлені на рис. 2.2 протягом останніх 10 років спостерігається позитивна тенденція збільшення мінімальної заробітної плати 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. [78]

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 із фонду оплати праці працівників (включаючи оплату праці сумісників), премій, надвишок, винагород за підсумками роботи за рік та одноразових заохочень. [208]

Мінімальна заробітна плата станом на 31.12.2011 року становила 1004 грн. на місяць, в той час середня зарплата була 3054 грн. На кінець 2021 р. мінімальна заробітна плата установлена на 6500 грн., а середня

складає 17453 грн. Починаючи з 2016 року відбувся стрімкий ріст показників, так мінімальна заробітна плата з 2016 року по 2021 рік збільшилась на 4900 грн., а середня заробітна плата, за той самий період, збільшилась на 10978 грн.

Провівши аналіз за даними міжнародного кадрового порталу "grc.ua", [64] на якому роботу шукають понад 1 мільйон кандидатів, а послугами сайту користуються більше 80 тисяч українських та міжнародних компаній, було визначено, що середня заробітна плата у відкритих вакаціях у всіх професійних областях у 2021 році порівняно з 2021-м збільшилася. Наразі вона становить 17,1 тис. грн.

За даними Держстату України [137], медіанна зарплата у січні 2021 року на 15% перевищила показники минулого року. Карантин в Україні вніс свої корективи на ринок праці. На початок березня в Україні офіційно зареєстрували майже 490 тисяч безробітних. Це на 30% перевищує торішню статистику.

За даними сервісу пошуку роботи "grc.ua" (у минулому HeadHunter) [64], п'ятірку лідерів за рівнем заробітної плати в Україні очолює сфера IT 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. Далі – спорт та фітнес (40,7 тис. грн), банківська сфера (30,9 тис. грн) та будівництво (30,3 тис. грн). (Рис. 2.3).

Згідно з рис. 2.3 найвищі середні заробітні плати в сферах: IT - у середньому майже 59 тис. грн. на місяць, топ-менеджмент посідає друге місце - 47,5 тис.грн./міс., банківська сфера - 30,9 тис.грн./грн., будівництво та нерухомість - 30,2 тис.грн/міс. Найменші зарплати спостерігаються у сфері туризму та ресторанах (12,4 тис. грн), адміністративного персоналу (11,1 тис. грн) та робочий персонал (10,9 тис. грн.). Середня заробітна плата за усіма сферами станом на 2021 рік складає 19 926 грн.

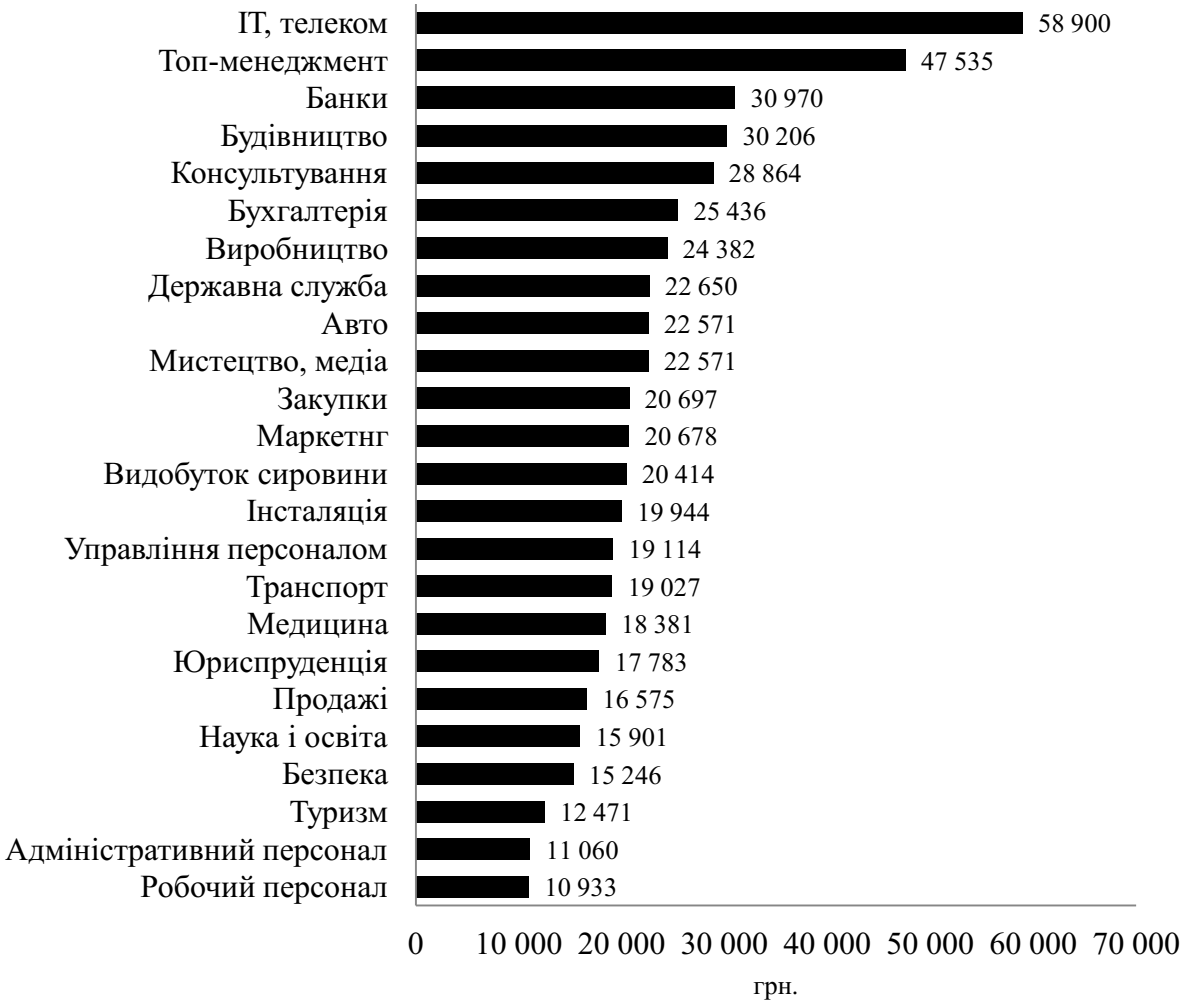


Рис. 2.3. Середня заробітна плата за професійними сферами в Україні станом на 2021 р. [64, 238]

Станом на 2021 рік 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 та складність у розмежуванні особистого життя та роботи" [66].

Для виправлення ситуації компанії ще більше діджиталізують 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 та фізичний комфорт; прискорення цифрової трансформації проектів навчання, комунікацій та управління персоналом [66].

Інформація щодо середньої заробітної плати надає усереднюючий показник заробітної плати персоналу вищого рівня управління підприємством і робочим персоналом. Тому доцільно розглянути розподіл персоналу за розміром нарахованої їм заробітної плати, за видами економічної діяльності. Дані наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розподілу персоналу за розміром нарахованої їм заробітної плати, за видами економічної діяльності у 2021 р., % *

Вид діяльності	Грн.								
	6500-7000	7000-8000	9000 - 10000	12000-13000	13000-14000	14000-15000	15000-20000	20000-25000	Понад 25000
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	Питома вага працівників, яким нарахована заробітна плата, %								
	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 автотранспорту	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 розміщування 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
Фінансова та страхова діяльність	6,6	4,2	2,9	3,3	3,1	3,0	13,0	9,6	36,5

Продовження таблиці 2.4

Вид діяльності	Грн.								
	6500-7000	7000-8000	9000 - 10000	12000-13000	13000-14000	14000-15000	15000-20000	20000-25000	Понад 25000
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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи* [137]

Аналіз статистичних даних таблиці 2.4 свідчить про те, що найбільша відсоток персоналу за всіма видами економічної діяльності отримує заробітну плату у розмірі понад 25000 грн., нижчий відсоток отримує від 15000 грн. до 20000 грн. та від 6500 до 7000 грн. Найнижчий відсоток персоналу з заробітною платою у розмірі від 14000 до 15000 та від 13000 до 14000 грн.

Індекс вартості робочої сили – 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 [159].

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. [208]

В межах ОВРС, яке проводиться один раз на чотири роки, отримуються дані щодо витрат на оплату праці штатних працівників, інших витрат на робочу силу і відпрацьованого штатними працівниками часу, які використовуються для розрахунку ІВРС. [208]

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. [208]

Таблиця 2.5

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

Вид діяльності	2015	2016	2017	2018	2019	2021	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

Продовження таблиці 2.5

Вид діяльності	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи* [137]

Індекс вартості робочої сили протягом проаналізованого періоду табл. 2.5 збільшився за всіма видами економічної діяльності. Так, станом на 2021 р. найвищий показник ІВРС у категорії інформація та телекомунікації та становить 707%, що на 141 п.п. більше ніж у 2021 р. На другому місці за категорія надання інших послуг з показником, що становить 663%, відносно 2021 р. показник збільшився на 40,9 п.п. Показник охорони здоров'я та надання соціальної допомоги замикає трійку та має показник 618% та на 85 пп. більше 2021 р.

Найнижчий показник індексу вартості робочої сили у 2021 р. у категорії транспорт,у складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 457%, фінансова та страхова діяльність – 461% та будівництво – 468%.

Для повного аналізу ринку оплати проаналізовано заборгованість виплат заробітної плати в Україні за останні 10 років. Дані суми заборгованості з виплат заробітної плати наведені на рис. 2.4.

Згідно вітчизняного законодавства заробітна плата має виплачуватися працівникам на підприємстві регулярно в робочі дні у строки, які встановлюються колективним договором або нормативним актом роботодавця. Заборгованістю виплат заробітної плати вважається сум

заробітної плата, яка була своєчасно невиплачена всім категоріям працівників підприємства.

Слід відмітити, що введений військовий стан на території держави у 2022 році не є підставою для невиплати заробітної плати працівникам підприємства. Проте, його наслідки призвели до того, що частина підприємств не може проводити господарську діяльність.

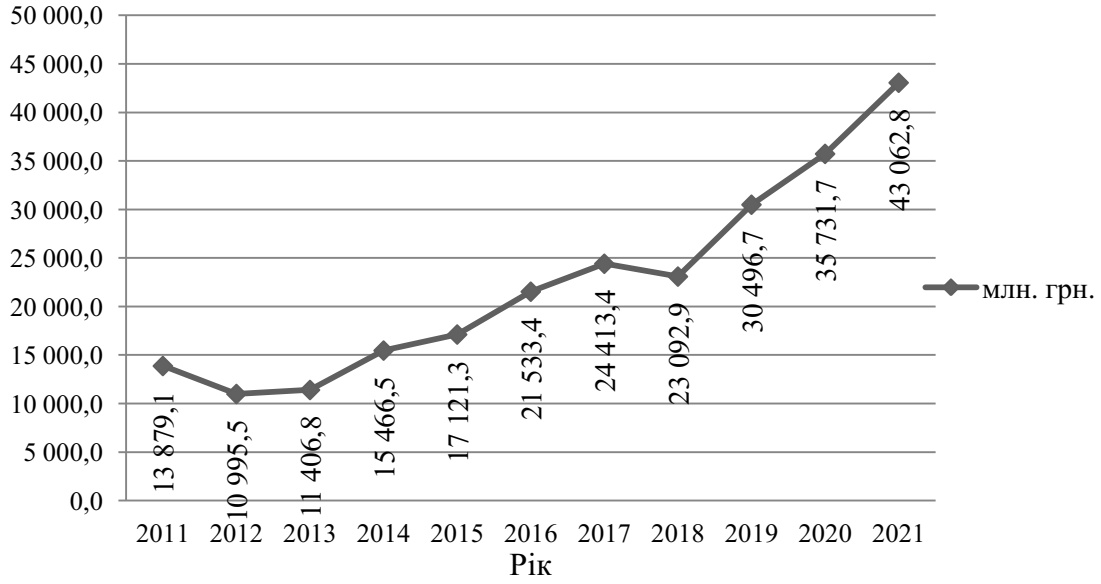


Рис. 2.4. Сума заборгованості з виплати заробітної плати в цілому по країні за 2011-2021 рр. [137]

Аналіз статистичних даних рис. 2.4 показав, що сума заборгованості з виплат заробітної плати за 2011-2021 рр. має негативну тенденцію до збільшення заборгованості. Так, з 2011 року заборгованість збільшилась з 13879 млн. грн. до 43062 млн. грн.

Згідно рис. 2.4 у період з 2017 р. по 2018 р. спостерігалось невелике зменшення заборгованості по країні, так у 2017 р. заборгованість склала 24413 млн. грн., у 2018 р. – 23092 млн. грн. Проте з 2019 р. заборгованість має тенденцію до росту, так у 2019 р. – 30496 млн. грн., у 2021 р. – 35731 млн. грн., і на 2021 р. заборгованість склала 43062 млн. грн.

Розглянемо заборгованість з виплат заробітної плати в цілому по країні станом на 1 число місяця за 2011-2021 рр.

Таблиця 2.6

Заборгованість з виплат заробітної плати в цілому по країні станом на 1 число місяця за 2011-2021 рр., млн. грн.*

Рік/ місяць	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
2021	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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи* [137]

Представлені дані у таблиці 2.6 показали, що з січня місяця 2012 р. показник заборгованості має тенденцію зменшення і утримує цю тенденцію до червня місяця 2014 року. З липня місяця 2014 р. заборгованість за виплатами заробітної плати має тенденцію до збільшення протягом останніх років. У січні 2022 р. заборгованість складає – 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 [62], 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 року 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. [194]

Серед біженців за кордон переважають жінки з дітьми, здебільшого з вищою освітою. Згідно з опитуванням Центру Разумкова [142], зробленого в березні-квітні, абсолютна більшість біженців — жінки (83%), а вік понад половини мігрантів – від 30 до 49 років, ¾ - 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 України [62], представлена на рис. 2.5.

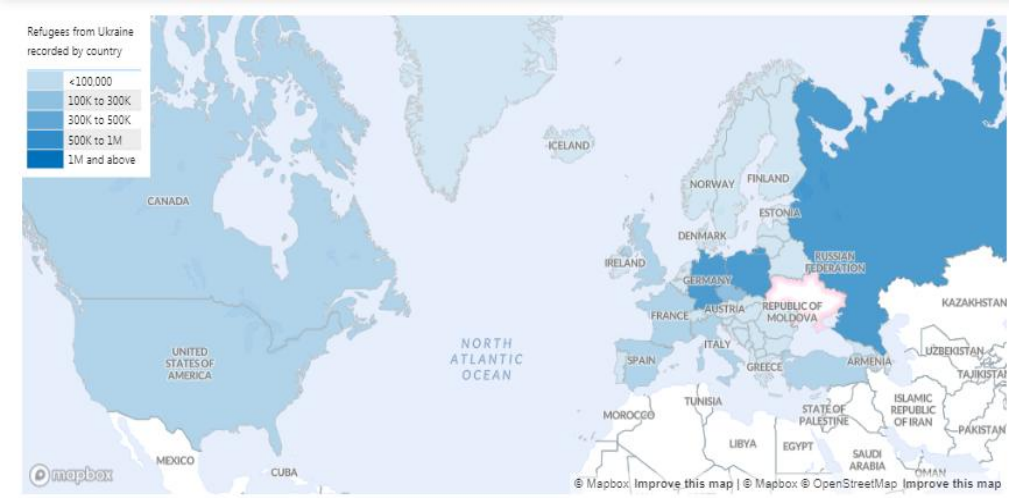


Рис. 2.5. Кількість українських мігрантів за країнами станом на 01.11.2022 р.

Частина з них зі значною вірогідністю навіть після закінчення активної фази війни залишиться в країнах, що надали їм прихисток, оскільки, за опитуваннями, адаптуються за кордоном, вчать мову, активно шукають роботу або вже працюють. За даними опитування [71], 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 [239].

Частина з них зі значною вірогідністю навіть після закінчення активної фази війни залишиться в країнах, що надали їм прихисток, оскільки, за опитуваннями, адаптуються за кордоном, вчать мову, активно шукають роботу або вже працюють. Результати опитування громадян наведені на рис. 2.6-2.9. За даними опитування [71], 59% українських біженців уже шукали роботу в країні тимчасового перебування.

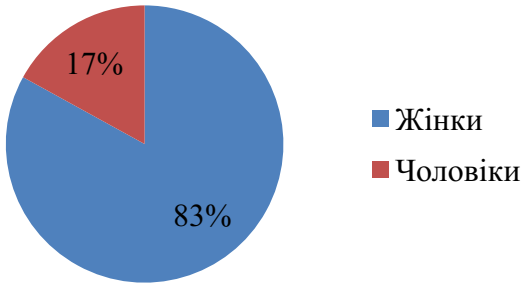


Рис. 2.6. Стать мігрантів

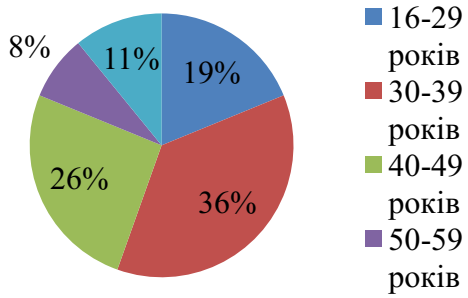


Рис. 2.7. Вік мігрантів

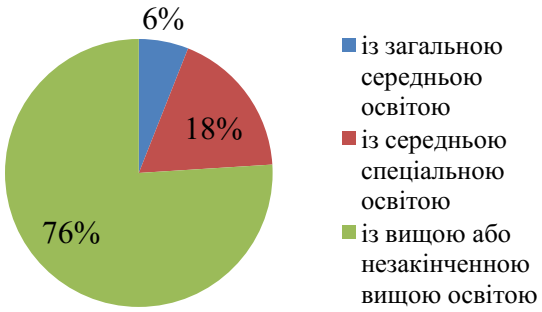


Рис. 2.8. Освіта мігрантів

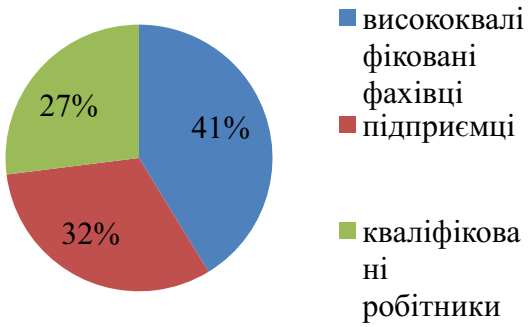


Рис. 2.9. Соціальна група мігрантів

Водночас частина біженців (28%) продовжують працювати дистанційно в українських підприємствах та організаціях і отримують гроші за свою роботу. Дані опитування щодо працевлаштування мігрантів за кордом представлені на рис. 2.10-2.13. Це підтримує їх зв'язки із Україною, проте чим довше триває війна, тим меншою буде вірогідність їх повернення.

Значна міграція економічно активного населення нанесе негативний відбиток на розвиток економіки держави та демографії. В свою чергу, масова міграція зменшить об'єм внутрішнього споживання товарів та послуг, а

також призведе до скорочення пропозицій робочої сили, зокрема в довгостроковій перспективі, що створює додатковий тиск на ринок праці, на пенсійну систему держави та потенційний ВВП. [65]

Додатково на ринок праці чинять тиск внутрішні мігранти. Основна частина внутрішньо переміщених осіб – це населення зі сходу України, яке через активні бойові дії вимушено виїхало до центральних та західних регіонів країни. Це, в свою чергу, вірогідно збільшить вже існуючу диспропорцію між попитом та пропозицією робочої сили, незважаючи на релокацію підприємств, оскільки занятість у східних регіонах була суттєво зміщена в бік промисловості. [65, 70]

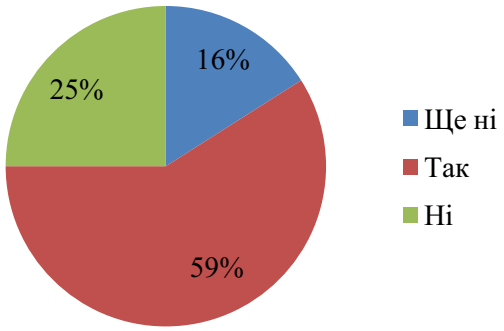


Рис. 2.10. Чи шукали Ви вже роботу в тій країні, в яку виїхали?

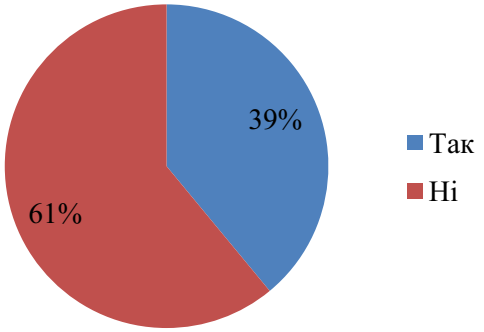


Рис. 2.11. Якщо шукали роботу – вдалось знайти?

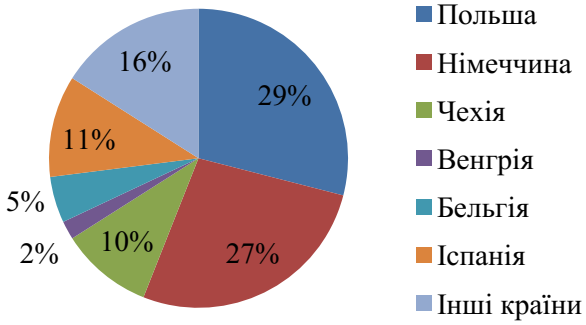


Рис. 2.12. Країни, в яких українці шукають роботу.

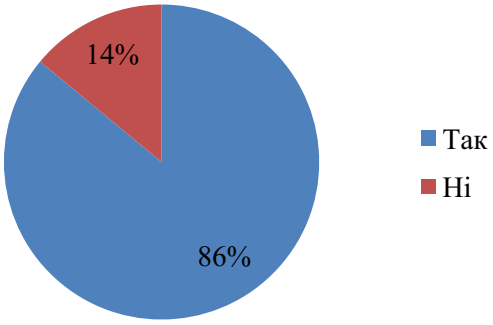


Рис. 2.13. Чи плануєте Ви повернутися в Україну?

Станом на вересень місяць за даними дослідження Міжнародної організації з міграції кількість внутрішньо переміщених осіб становить 6,9 млн. осіб. Статистичні данні свідчать про те, що більшість, а саме 44% внутрішньо переміщених осіб працездатного віку, наразі не отримують дохід [68]. Заробітну плату, як основне джерело доходу після переміщення, відмітила лише для третини опитаних, а на державну підтримку покладаються 24% [68]. Більшість внутрішньо переміщених осіб, як результат вдались до скорочення своїх витрат, в тому числі на продовольство – 70%, а 30% – взяли позику [68]. Стан доходу внутрішньо переміщених осіб наведено на рис. 2.14.

Рис. 2.14. Стан доходу ВПО

На рис. 2.15 представлена динаміка темпу відновлення бізнес-клімату в Україні з березня по вересень місяць. Відмітимо позитивну динаміку відновлення реєстрації нового бізнесу протягом повномасштабного вторгнення, яка розпочалась у квітні. Щомісяця зростає кількість ново зареєстрованих підприємств. Проте, війна збільшила кількість закритих підприємств, так в середньому щомісяця закривалося 13 тисяч суб'єктів господарювання, що до середини липня перевищувало кількість зареєстрованих нових. Позитивну динаміку відмічено в серпні 2022 року, коли кількість нового бізнесу перевищує у 2 рази кількість закритого. [68]

Згідно з останніми озвученими офіційними даними, у січні 2022 року середня зарплата в Україні становила 14 577 грн. [137]. Відтоді Держстат такої інформації не публікує. Проте Нацбанк в Інфляційному звіті [140] за липень стверджує, що загалом номінальні зарплати у 2022 році скоротяться на 12%, а в реальному вимірі з урахуванням інфляції – на 27%.

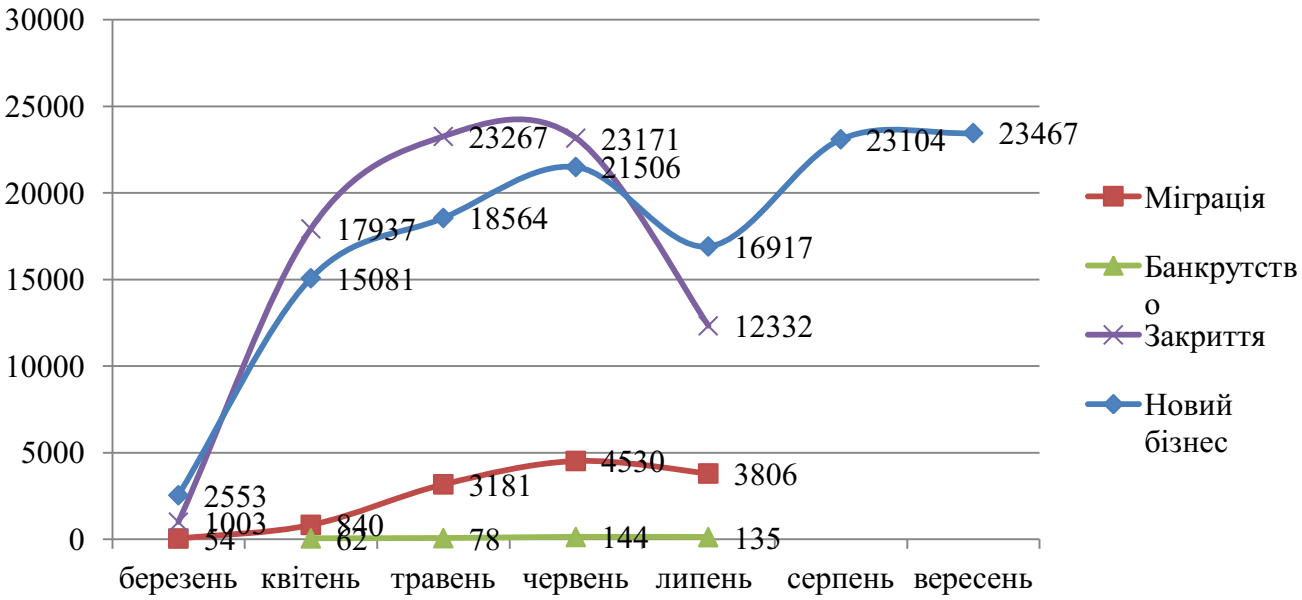


Рис. 2.15. Темпи відновлення бізнес-клімату в Україні під час війни [143]

Більшість роботодавців зазначають [64], що виплачують своїм співробітникам довоєнний рівень заробітної плати у 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 [71], третина опитаних роботодавців виплачує своїм співробітникам скорочену заробітну плату. Серед тих, хто скорочував компенсаційні виплати персоналу, більшість (11,6%) зменшила оклади на 16-30%. Також більшість підприємств та організацій (7,8%) скоротила зарплату на 31-50%. На понад 50% відбулося скорочення окладів у 6,1% компаній.

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 у матеріальній мотивації під час війни через збільшення додаткових бонусних виплат сталися лише у 2,6% роботодавців.

На рис. 2.16 та рис. 2.17 наведені дані сфер, у яких за час війни відбулось найбільше зниження рівня заробітної плати, а також сфер з найбільшим рівнем доходу З початку війни зарплати зменшились у 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%.

Рис. 2.16. Найбільше зниження заробітної плати працівників, за професійним спрямуванням, % (липень 2022 р.) [71]

Також, слід відмітити, що у квітні-червні 2022 року 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.

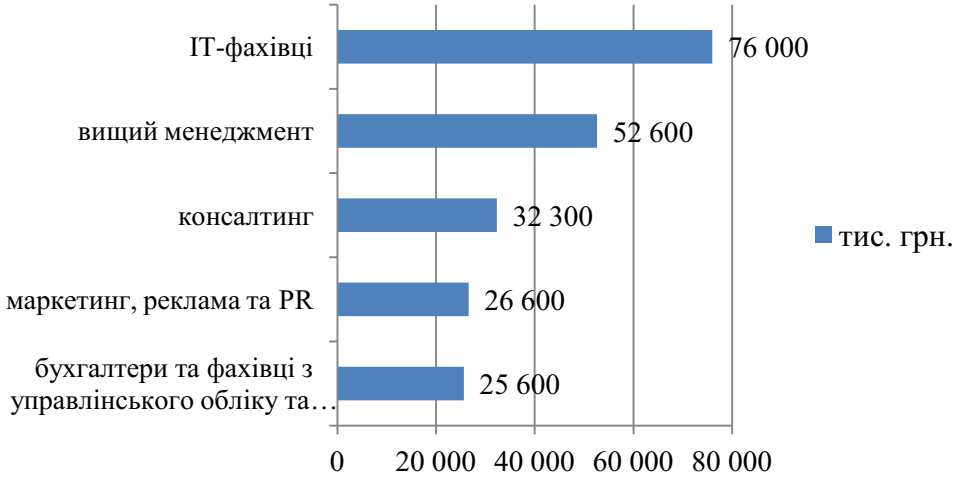


Рис. 2.17. Сфери із найвищими середніми заробітними платами (з початку війни) [194]

На даний час співробітники багатьох підприємств в Україні отримують на 16-50% менше порівняно з довоєнним рівнем заробітної плати. За результатами опитування, частина компаній не має наміру в подальшому скорочувати заробітні плати співробітникам, проте все можу змінитися. 28,2% опитаних роботодавців на питання, якої зарплатної політики вони дотримуватимуться протягом найближчих 6 місяців, відповіли, що не можуть спрогнозувати через невизначеність ситуації в країні, а 28,6% планує утримати зарплати своїм співробітникам на довоєнному рівні. [71]

Сучасні реалії потребують сучасних рішень від роботодавців, працівників та людей, що знаходяться у пошуку роботи. На рис. 2.18 та рис. 2.19, на прикладі підприємств, що адаптувались до сучасних умов, наведено основні принципи організації роботи працівників під час війни та можливі трансформації суб'єкта господарювання для збереження активної діяльності. [194]

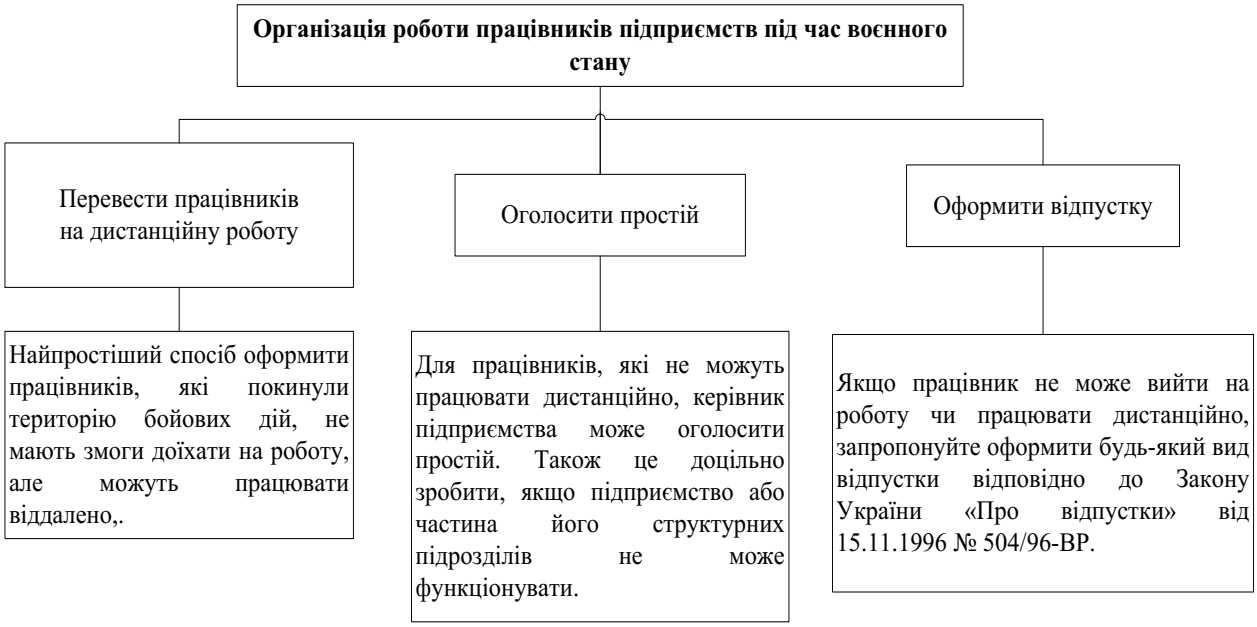


Рис. 2.18. Організація роботи працівників в умовах воєнного стану

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

Війна вплинула на всі сфери нашого життя, зокрема і 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 [194]:

1. Оцінка ресурсів - емоційних та фінансових. Щоб зрозуміти, куди рухатися та що робити, коли в країні війна, треба усвідомити, в якій точці ви знаходитеся 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 шукача. Необхідно визначитися з форматом роботи – дистанційна чи локальна, і подумати, чи зможете працювати за своєю професією чи спеціалізацією, або ж краще перейти в іншу сферу діяльності.

4. Використання усіх можливих каналів роботи. Пошук роботи у воєнних умовах в технічному плані мало чим відрізняється від пошуку роботи в мирний час. Почніть з 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 у цей нелегкий час. Не нехтуйте жодним з перерахованих каналів.

У надзвичайно складний для держави час, коли економіка країни працює у 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 за рахунок меншої кількості допомоги та буде більше податків, що є одним з головних шляхів для відновлення економіки.

2.2. Аналіз ринку оплати праці у Харкові та Харківській області як зовнішнього мезоекономічного середовища підприємств

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

Ринок праці регіону завжди був привабливим своїм універсальним характером, адже має багатовекторний напрямок розвитку. Це проявляється у наявності багатьох галузей промислового та аграрного секторів. Окрім цього існує розвинена сфера освіти, охорони здоров'я та інших напрямів сфери послуг. Наявність такого багатовекторного напряму 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 році становить 6500 грн. Проте такий рівень показнику вважається одним з 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 [208].

Середньомісячна заробітна плата по регіонам України станом на 1 січня 2013-2022 рр. наведена у табл. 2.7. Дані АР Крим та м. Севастополь обмежені через проведення АТО (антитерористична операція) та не представлені у таблиці починаючи з 2015 року.

Таблиця 2.7

Середньомісячна заробітна плата по регіонам України станом за 2013-2022 рр., грн.*

Регіон/Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021	2022
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
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	-	-	-	-	-	-	-	-

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи* [208]

Найбільші показники середньомісячної заробітної плати мають м. Київ та Київська область, Донецька область, Запорізька та Дніпропетровська області. Найнижчій показник Чернівецькій обл., Тернопільській та Кіровоградській областях. Середньомісячна заробітна плата у Харківська

область за останні 10 років збільшилась з 2717 грн. у 2013 р. до 12510 грн. у 2022 р. Так, середньомісячна заробітна плата у Харківській області у 2003 р. становила 2717 грн., 2014 р. – 2832 грн., 2015 – 3021 грн., 2016 р. – 3797 грн., 2017 р. – 5263 грн., 2018 р. – 6680 грн., 2019 р. – 8029 грн., 2021 р. – 9182 грн., 2021 р. – 10364 грн., 2022 р. – 12510 грн.

Динаміка зміни середньої заробітної плати по Харківській області та України в цілому наведені на рис. 2.20.

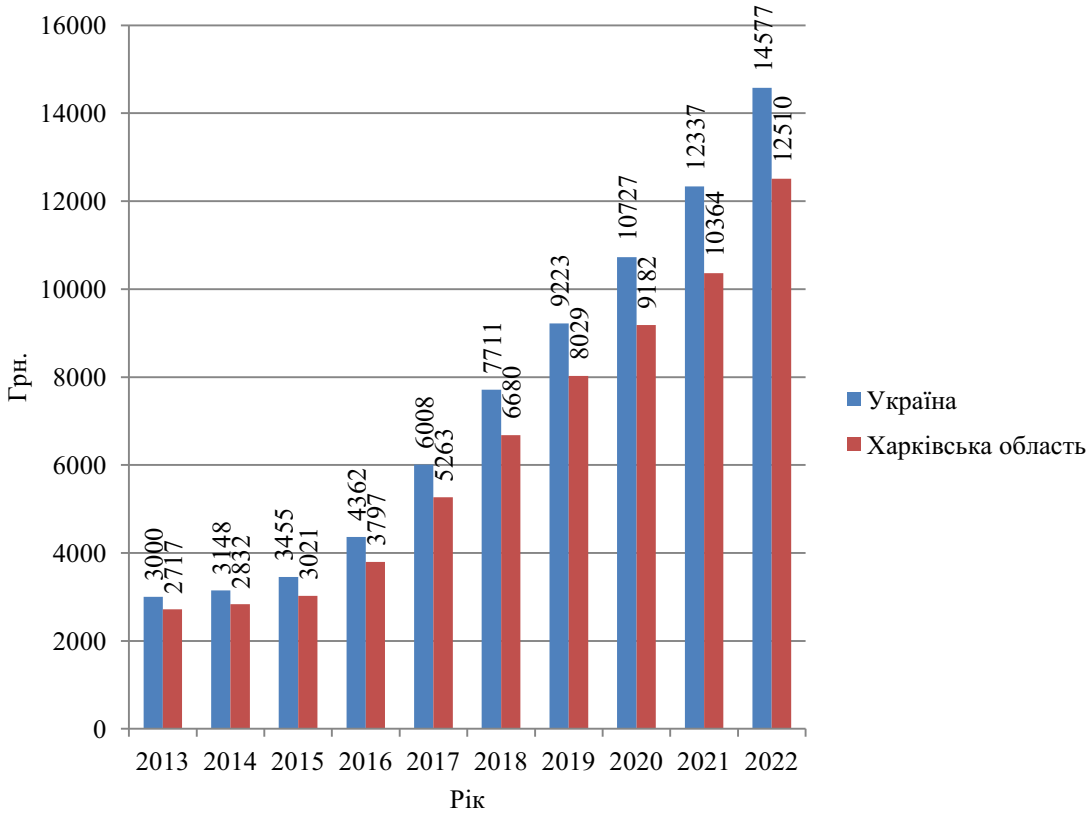


Рис. 2.20. Динаміка зміни середньої заробітної плати по Харківській області [208]

За результатами рис. 2.20 показник середньої заробітної плати по Харківській області за останні 10 років має тенденцію до збільшення, проте менший відносно до показника по Україні. Так, у 2013 році показник по Харківській області становив 2717 грн., в той час по Україні 3000 грн., у 2017

році 5263 грн., в Україні – 6008 грн. У січні 2022 року показник по області становив 12510 грн., в Україні – 14577 грн.

Розглянуто 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 організацію 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 наведені у табл. 2.8. Таким чином, середньооблікова кількість штатних працівників з 2012 року постійно зменшується, так з 667, 1 тис. осіб у 2012 році показник зменшився до 545,8 тис. осіб у 2019 році. Щодо коефіцієнту обороту робочої сили, протягом аналізованого періоду коефіцієнт по звільненню завжди вищий за показник по 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 прийому	По звільненню	Номінальна		Реальна, у % до попереднього року
		У % до середньооблікової кількості штатних працівників		Грн.	У % до прожиткового 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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи [136, 141]*

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

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	2021	2021
Усього	2753	2975	3143	3697	4448	6244	7657	9081	9968	12051
Сільське госп-во, лісове господ. та рибне господарство	2204	2396	2601	3089	3654	5300	6658	7978	8818	12896

Продовження таблиці 2.9

Показник/Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
Промисловість	2938	3197	3386	4054	5016	6566	8097	9459	10205	11898
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	4897	4876	5575	6715	к	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
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, поштова та кур'єрська діяльність	3257	3457	3650	4274	5252	7112	9060	11106	11049	12200
Тимчасове розміщування 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
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

Продовження таблиці 2.9

Показник/Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021
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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи [136]*

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

Найнижчий рівень середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Харківській області 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. [208]

Темпи зростання номінальної та індексу реальної заробітної плати по Харківській області за 2002-2021 рр. наведені на рис. 2.21.

Результати показників на рис. 2.21 відображає відношення зміни номінальної заробітної плати по Харківській області до індексу інфляції. За аналізований період індекс має декілька періодів за яких досягає найнижчої

відмітки, так, у 2009 році індекс реальної зарплати становив 90,4 %, у 2014 р. – 93,9% та у 2015 р. – 77,3 %. Найвищий індекс за проаналізований період був 2002 році – 121%, у 2017 р. – 119,6 % та у 2006 р. – 119,4.

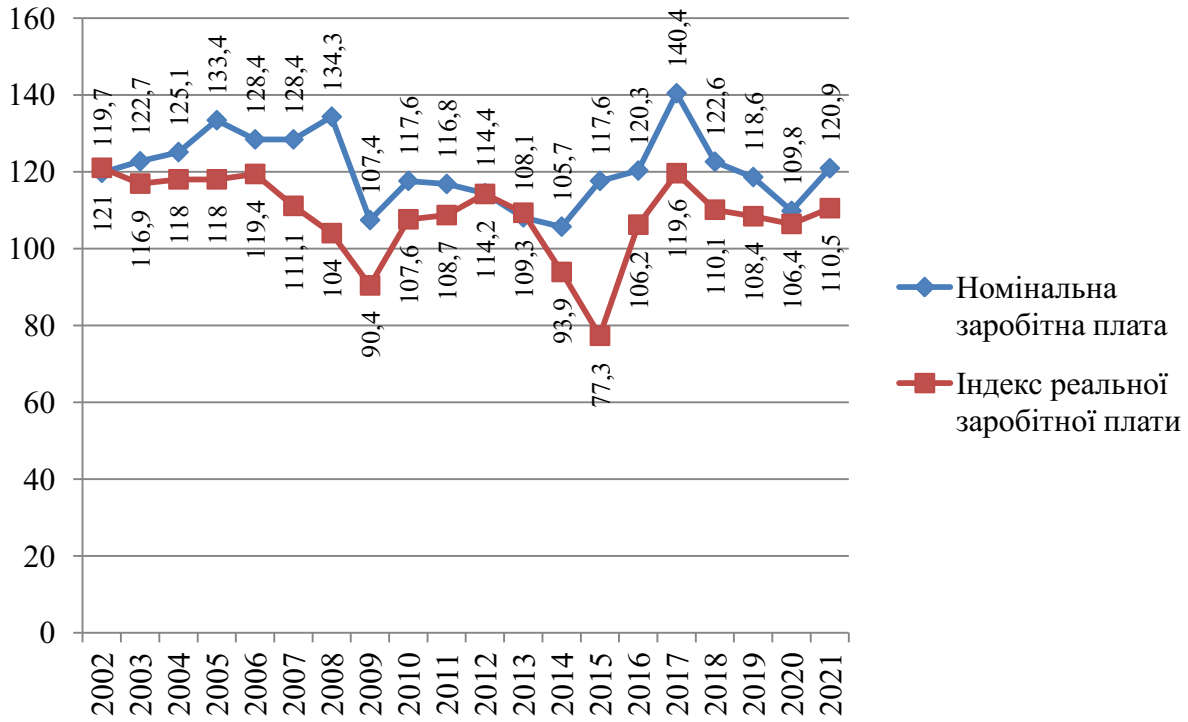


Рис. 2.21. Темпи зростання номінальної та індексу реальної заробітної плати по Харківській області [136]

Заборгованість із виплати заробітної плати – це сума своєчасно невиплаченої заробітної плати всім категоріям працівників, а саме: штатним працівникам, особам, які не перебувають в обліковому складі підприємства – сумісникам та працюючим за цивільно-правовими договорами, а також звільненим працівникам. Заборгованою вважається сума, яка включає усі нарахування у грошовій та натуральній формі з фонду оплати праці, за винятком обов'язкових утримань (податок на доходи фізичних осіб та військовий збір), строк виплати якої минув до кінця місяця, у якому вона повинна 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. [136]

Дані заборгованості з виплат заробітної плати по Харкову та Харківській області наведені на рис. 2.22.

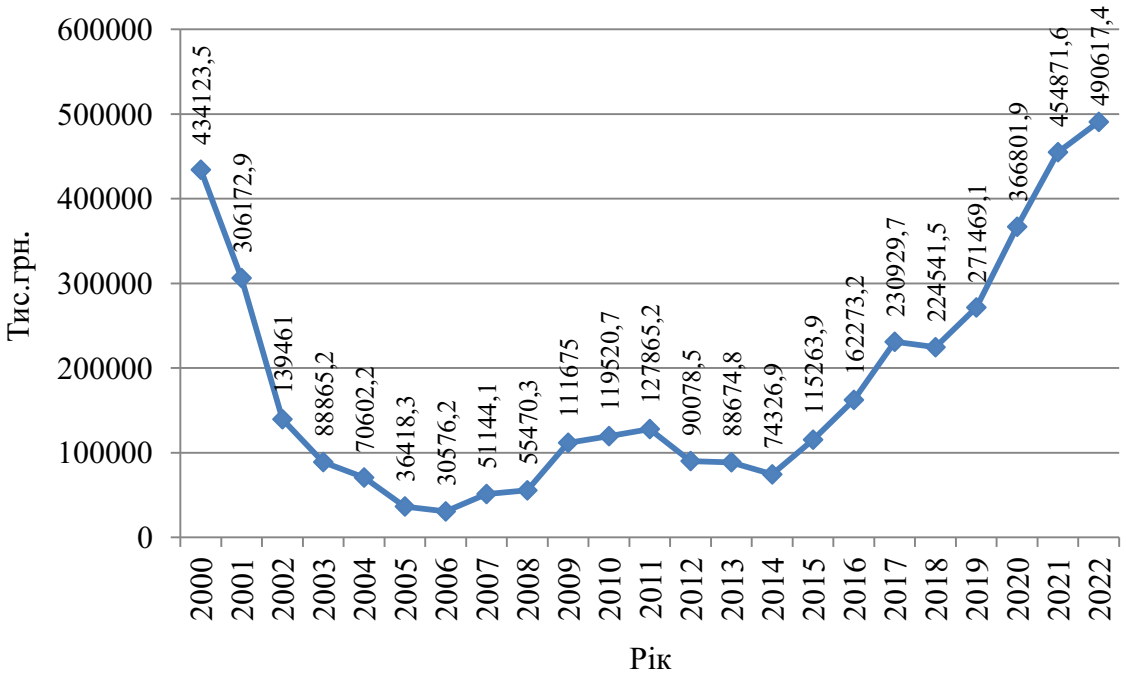


Рис. 2.22. Сума заборгованості з виплат заробітної плати по Харківській області за 2000-2022 рр. [136]

Згідно даних рис. 2.22 сума заборгованості з виплат заробітної плати по Харківській області починаючи з 2014 року постійно зростає. Так, з 2014 р. відносно до 2015 відсоток росту заборгованості по регіону становив 155%, у 2017 р. відносно 2016 р. – 142% , 2019 р. відносно 2018 р. – 121%, у 2021 р. відносно до попереднього періоду – 135%, 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)

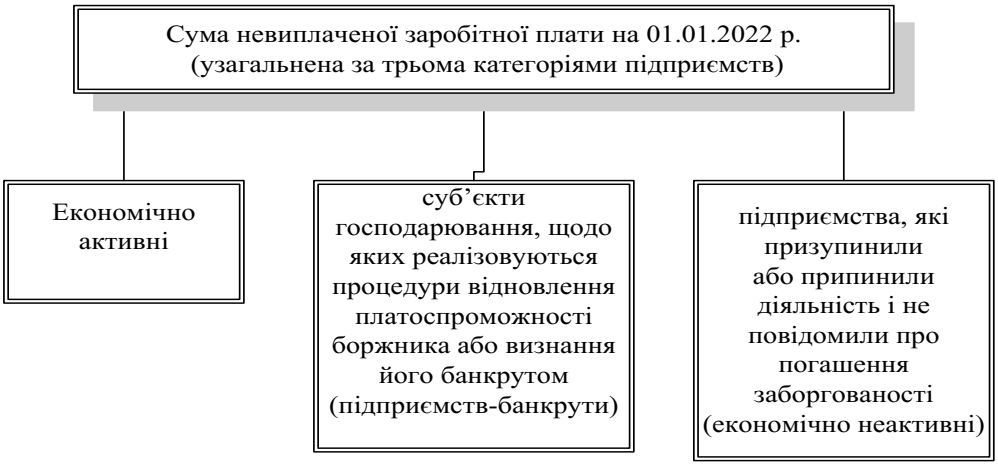


Рис. 2.23. Узагальнена схема розподілу заборгованості заробітної плати [141]

Структура заборгованості із виплати заробітної плати за категоріями підприємств на 1 січня 2022 р. по Харківській області наведено на рис. 2.24.

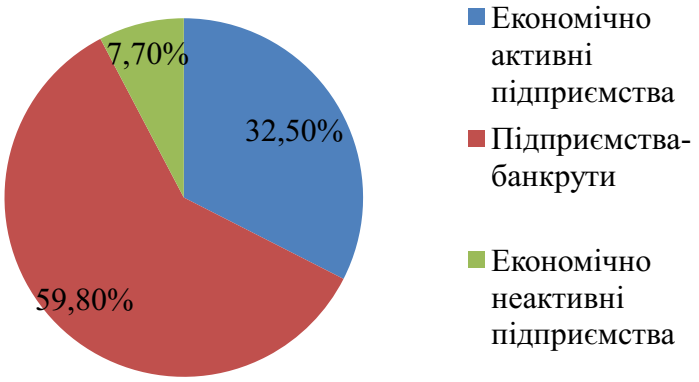


Рис. 2.24. Структура заборгованості із виплати заробітної плати за категоріями підприємств на 1 січня 2022 р. по Харківській області [141]

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

Загальна сума невиплаченої заробітної плати працівникам економічно активних підприємств у грудні 2021 р. зменшилась на 42,6% і на 1 січня 2022 р. 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 рази.

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

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 даних розмірів 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.*

№ н/п	Посада	Середній розмір заробітної плати, грн.
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 (інформаційнообчислювального) центру	6600,00
6	Завідувач складу	7783,50
7	Керівник структурного підрозділу - головний спеціаліст	8000,00
8	Завідувач абонементу	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) із збуту	8892,50
14	Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг	9000,00
15	Головний економіст	9500,00

Продовження таблиці 2.10

№ н/п	Посада	Середній розмір заробітної плати, грн.
16	Начальник бюро	10000,00
17	Головний енергетик	10500,00
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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи [141]*

За даними, наведеними на сайті Харківського обласного центру зайнятості, станом на 2022 рік у Харкові та Харківській області найбільший середній розмір заробітної плати отримує менеджер з персоналу – 18000 грн., начальний станції – 16000 грн., а також головний інженер та завідувач відділу – від 14000 грн. до 15000 грн. Найнижчий рівень середньої заробітної плати у регіоні отримує директор гуртожитку, начальник бюро або цеху. Середня заробітна плата менеджерів становить 12250 грн.

Найбільш популярними професіями на ринку праці Харківського регіону серед керівного складу персоналу підприємств наступні: головний бухгалтер, менеджер із 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 року у Харкові та області наступна: 6938 грн. отримують працівники найпростіших професій, 7153 – працівники сфери торгівлі та послуг, 7223 грн. – технічні службовці, 7289 грн. – кваліфіковані робітники сільського господарства, 8866 грн. – фахівці, 9515 грн. – професіонали, 9826 грн. – кваліфіковані робітники з інструментом, 9852 грн. – робітники з

обслуговування та експлуатації устаткування, 10552 грн. – законодавці, службовці та керівники. У середньому заробітна плата у Харківській області становить 8908 грн.

Харків та область входять до п’ятірки ключових регіонів на ринку оплати праці України. В травні 2021 харківські вакансії становили 5% від усіх актуальних вакансій. Резюме від бажаючих працювати у першій столиці України – 4%. Харківські роботодавці найбільше потребують спеціалістів з ІТ. Також, як і всюди по Україні, у регіоні є потреба у 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 у Харкові та області – близько 18 тис. грн. Переважна більшість вакансій (44%) стартують від 14 тис. грн. Цікаво, що у 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 [67], 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 покращення 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 у 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. [138]

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 року, показник реальної заробітної плати йде на спад, така ж ситуація фіксується і у 2014 році після анексії АР Крим та початку АТО.

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

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 сферами є сфера інформації та телекомунікації, добувна промисловість і роздроблення кар'єрів, державне управління й оборана, а також фінансова та страхова діяльність.

Один 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 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.

В цілому, 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.

2.3. Дослідження формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств

Стимулювання менеджерів вищого рівня є найбільш актуальною та необхідною складовою стратегії управління та розвитку суб'єкта господарювання, яка дозволяє визначити природу прийняття рішень для досягнення цілей поставлених перед топ-менеджером та підприємством. Стимулювання керівного складу підприємства дозволяє оптимізувати людський потенціал, виступає фактором результативності та є найважливішим резервом, який підвищує ефективність виробництва.[85]

Вітчизняні підприємства в Україні, на жаль, недостатньо використовують інструменти підвищення трудової мотивації персоналу,

проте мають значний кадровий та інтелектуальний потенціал. Сучасна економіка країни характеризується невизначеністю, великим рівнем ризиків, динамічністю та значним рівнем інтенсивності конкуренції – за таких умов, існуючі методи управління та стимулювання персоналу, вже не відповідають сучасним вимогам ринкового господарювання. Виходячи з вищесказаного, постає питання щодо пошуку, визначення та розробки сучасного механізму економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління та створення умов, що дозволять підвищити ефективність трудової діяльності суб'єкта господарювання в цілому. [85]

Топ-менеджери підприємства сьогодні розглядаються як основний ресурс, що визначає успіх діяльності всієї компанії. Проте, існує проблема їх стимулювання, оскільки це питання недостатньо розглянуто з позиції стратегічного підходу, а практика сучасного менеджменту висуває нові умови для розвитку підприємства. [85]

Питанням оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів підприємств присвячене широке коло наукових публікацій [44, 73, 81, 80, 98], 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 значимість діяльності топ-менеджерів на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки можна скористатися, наприклад, даними опублікованими «Економічною правдою» щодо заробітних плат топ-менеджерів вітчизняних державних підприємств [63]. Результати були оприлюднені на основі даних отриманих від підприємств, декларацій топ-менеджерів, сайту НАЗК та інших публічних

джерел. Так, керівники державних підприємств з найбільшим доходом представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Дохід топ-менеджерів вітчизняних державних підприємств за 2018 рік*

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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації роботи [139, 238, 248]*

Наведені у 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.

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

Оцінка ефективності роботи керівництва державних підприємств повинна бути вибудувана так, щоб забезпечувати справедливу оплату праці топ-менеджерів, включаючи премії, бонуси та інші матеріальні винагороди. Якщо приватний бізнес може дозволити собі будь-які виплати керівництву, то державні підприємства мають формувати виплати у відповідності до реальних результатів.

Згідно загальносвітової практики, оцінка ефективності повинна базуватися на основі формалізованої системи показників, а одна з найбільш досконалих систем – це система управління результатами на основі ключових показників ефективності [30, 84].

Ключові показники ефективності в загальному розумінні – це показники діяльності підрозділу чи підприємства, які допомагають організації в досягненні стратегічних, тактичних та операційних цілей [84]. 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 [84]. Чисельні значення ключових показників ефективності відображають результативність підприємства в найбільш важливому для нього напряму діяльності.

На 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, в свою чергу, може призвести до несвоєчасного виконання державних замовлень на розробку, виробництво і поставку товарів і послуг.

Незважаючи на складнощі, які можуть виникнути при впровадженні системи оцінки ефективності діяльності топ-менеджерів як державних, так і приватних підприємств, в разі вибору обґрунтованих та об'єктивних показників і їх послідовного застосування досягаються значні результати, підвищується ефективність, а виплати стимулюючих бонусів стають більш справедливими і зрозумілими.

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

Розглянемо методи спостереження, експерименту і 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 і систематично; було забезпечено досить широкою інформацією про досліджуваному явищі (якомога більшою кількістю фактів); щоб результати спостереження точно фіксувалися.

Експеримент – це дослідницька стратегія, при якій здійснюється цілеспрямоване відстеження якогось процесу або явища, регламентованого зміни їх окремих характеристик і умов розвитку. Експеримент, поряд зі спостереженням, - один з основних методів наукового пізнання взагалі 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 (трудові мотиви, компетенція, культура - це нематеріальні непостійні категорії, які треба досліджувалось в часі);

якщо предметом вивчення є елементи громадського або індивідуального свідомості: потреба, інтереси, мотивації, настрій, цінності, переконання людей і т. д;

як контрольний (додатковий) метод для розширення можливостей опису і аналізу досліджуваних характеристик і для переогляду даних, отриманих іншими методами (наприклад, при застосуванні методик соціоніки).

З метою визначення стану управління продуктивністю праці, виявлення резервів її росту та порівняння оцінки існуючої системи економічного стимулювання потрібно здійснити аналіз проведеного нами анкетування менеджерів стратегічного рівня управління [274].

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

Анкета менеджерів стратегічного рівня управління щодо економічного стимулювання на підприємстві нараховує 8 питань. В опитуванні прийняло участь 50 респондентів, а саме менеджери стратегічного рівня управління вітчизняних підприємств, в тому числі топ-менеджери ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ», ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод», ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод», ПАТ «Харківський тракторний», ПАТ «Харківський тракторний», ПАТ «Харківський електроапаратний завод»,

ПАТ «Харківський електроапаратний завод», ПАТ «Завод Промзв'язок» та ВАТ «Мереф'янський механічний завод», на базі яких проводились подальші дослідження комплексного інтегрального показника.

Таблиця 2.12

Результати анкетування щодо економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств [узагальнено за 277]

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість респондентів, які дали відповідь на питання				
			5 б.	4 б.	3 б.	2б.	1 б.
1	Як давно Ви працюєте на посаді топ-менеджера?	5 балів - Більше 10 років	7	0	0	0	0
		4 балів - Більше 5 років	0	9	0	0	0
		3 балів - Більше 3 років	0	0	13	0	0
		2 балів - Більше 1 року	0	0	0	11	0
		1 балів - Менше 1 року	0	0	0	0	10
2	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, як впливає рівень оплати праці на підвищення Вашої мотивації?	де 1-не має впливу, 5-має сильний впив	16	19	11	3	1
3	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, чи задоволені Ви системою економічного стимулювання яку маєте?	де 1-не задовольняє, 5-повність задовольняє	8	6	13	22	1
4	Оцініть за шкалою від 1-5 балів чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці?	де 1-не задоволений, 5-цілком задоволений рівнем оплати праці	8	22	13	6	1
5	Оцініть за шкалою від 1-5 балів найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для Вас (де 1 - неефективний, 5-найбільш ефективний)	a) Постійна частина грошової винагороди	11	16	15	3	5
		b) Змінна частина грошової винагороди	25	14	8	1	2
		c) Соціальний пакет	5	8	16	14	7
6	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які види матеріальних винагород, які Ви отримуєте, найбільш впливають на Вас? (де 1-не впливає, 5-має високий вплив)	a) Премії	8	13	9	13	7
		b) Доплати і надбавки різного роду	16	14	11	7	2
		c) Участь у прибутках	9	12	14	10	5
		d) Участь у доходах	10	6	13	18	3
7	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які фактори більше впливають на отриманні вашої грошової винагороди. (де 1-не впливає, 5-має сильний вплив)	a) Виконання річного плану	14	11	7	12	6
		b) Виконання в строки роботи, та її складність, напруженість і висока якість	16	12	15	4	3
		c) Підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих постійних результатів праці	2	3	18	17	10

Продовження таблиці 2.12

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість респондентів, які дали відповідь на питання				
			5 б.	4 б.	3 б.	2б.	1 б.
7	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які фактори більше впливають на отриманні вашої грошової винагороди. (де 1-не впливає, 5-має сильний вплив)	d) Виконання додаткових функцій, роботи	15	15	10	5	5
		e) Робота в понаднормовий час	3	6	3	12	26
8	Визначте за шкалою від 1-5 балів основні проблеми преміальної системи на Вашому підприємстві?(де 1-проблема відсутня, 5-найвагоміша проблема)	a) Слабкий взаємозв'язок цілей комунікації	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

Для більш детального аналізу окремо розглянуто та надане тлумачення кожному питанню [277]. Результати опитування респондентів щодо терміну їх роботи на посаді топ-менеджера наведені на рис. 2.25.

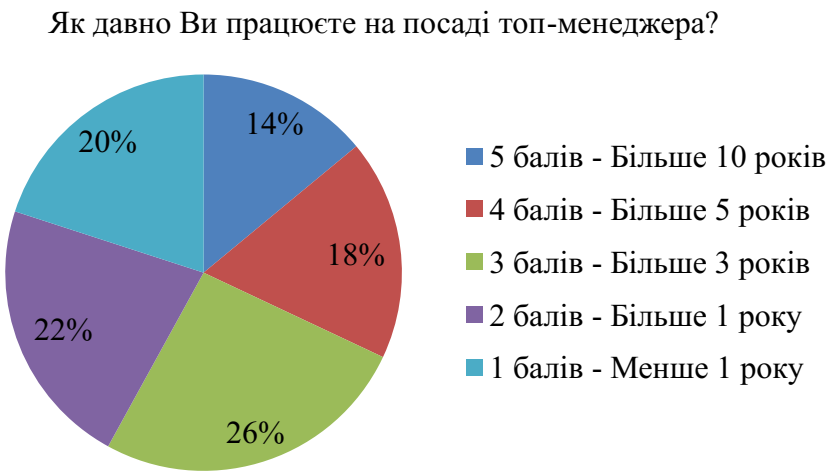


Рис. 2.25. Результати опитування респондентів щодо терміну їх роботи на посаді топ-менеджера

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 на посаді більше 5 років та 5

балів – респондент обіймає посаду менеджера стратегічного рівня управління більше 10 років.

За результатами опитування представлених 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.

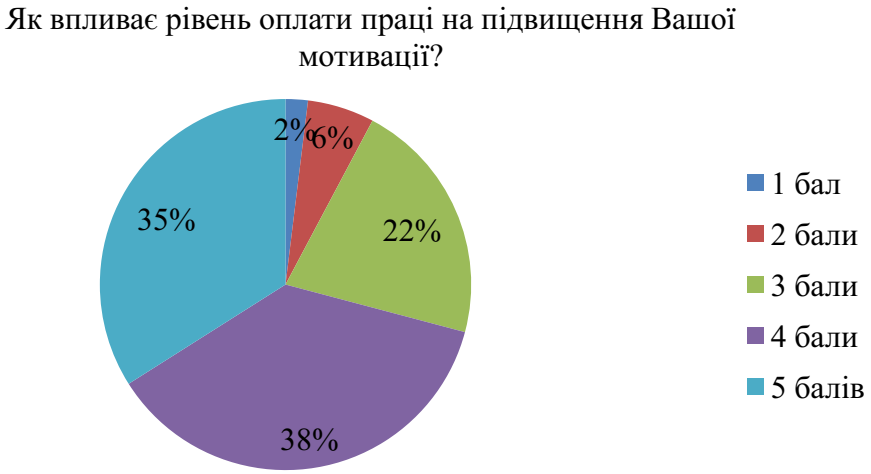


Рис. 2.26. Результати опитування респондентів щодо впливу рівня оплати праці на підвищення їх мотивації

На рис. 2.26 наведені результати оцінки респондентів впливу рівня оплати праці на підвищення їх мотивації. Респонденти оцінували вплив балами від 1 до 5, де 1-не має впливу, 5-має сильний впив. Отримані результати опитування свідчать, що 38%, тобто 19 респондентів з 50 оцінили рівень впливу на "4", 35% (16 респондентів) – відзначили оцінкою 5, 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.

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

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

На рис. 2.27 наведені результати оцінки респондентів щодо задоволення системи економічного стимулювання, яку вони мають. Респонденти оцінювали балами від 1 до 5, де 1-не задовольняє, 5-повність задовольняє. Отже, 36% (18) не задоволені системою економічного стимулювання за якою зараз працюють, 22% (11) – оцінили в 2 бали, 14% (7) – оцінили на 3 бали, 12% (6) – на 2 бали та 16% (8) на 5 балів. Тобто більше 50% відсотків опитаних респондентів не задоволені системою економічного стимулювання, яку мають. Що підвереджує необхідність дослідження та вдосконалення ефективності існуючої системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств.

Результати опитування респондентів на 4 питання щодо задоволення рівнем оплати праці топ-менеджерів наведені на рисунку 2.28. Респонденти надавали оцінку від 1 до 5, де 1 – не задоволений, 5 – цілком задоволений рівнем оплати праці.

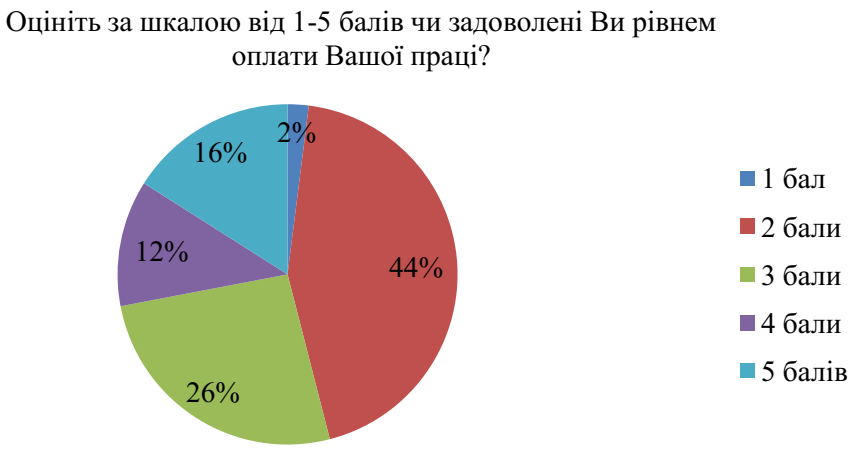


Рис. 2.28. Результати опитування респондентів на 4 питання анкети щодо задоволення рівнем оплати праці топ-менеджерів

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) – 5 балів, 12% (6) – 4 бали та 2% (1) на 1 бал.

П'яте питання полягало у виборі серед наведених варіантів найбільш ефективного економічного стимулюючого фактору праці. Результати опитування наведені на рис. 2.29, рис. 2.30 та рис. 2.31.

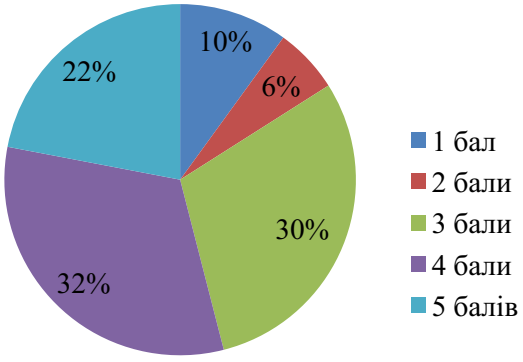


Рис. 2.29. Результати відповіді респондентів на питання №5 варіант "a) Постійна частина грошової винагороди"

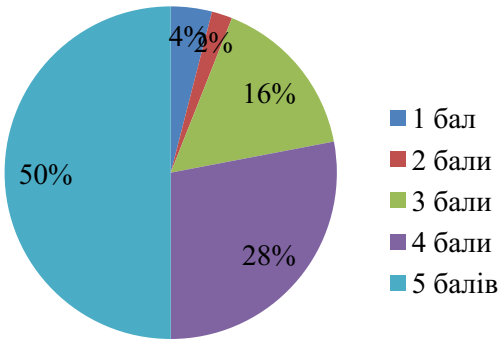


Рис. 2.30. Результати відповіді респондентів на питання №5 варіант "b) Змінна частина грошової винагороди"

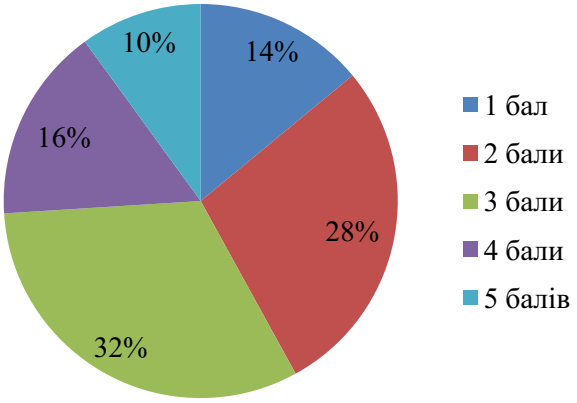


Рис. 2.31. Результати відповіді респондентів на питання №5 варіант "c) Соціальний пакет"

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

У питанні № 6 було необхідно оцінити за шкалою від 1 до 5 балів, які види матеріальних винагород, які отримує топ-менеджер, найбільш впливають на його мотивацію, де 1-не впливає, а 5-має високий вплив. Результати опитування наведені на рис. 2.32, рис. 2.33, рис. 2.34 та рис. 2.35.

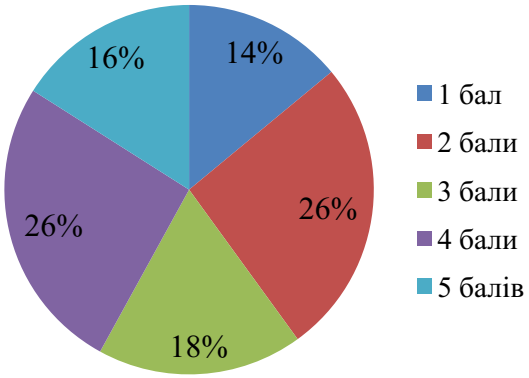


Рис. 2.32. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант "a) Премії"

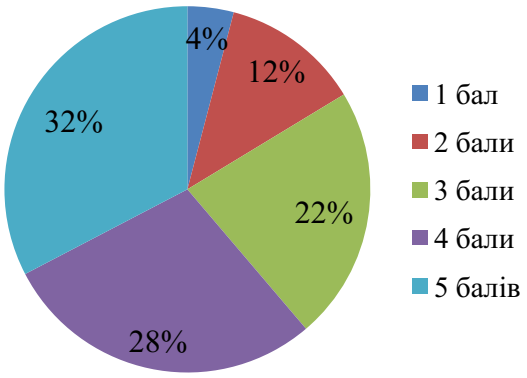


Рис. 2.33. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант "b) Доплати і надбавки

різного роду"

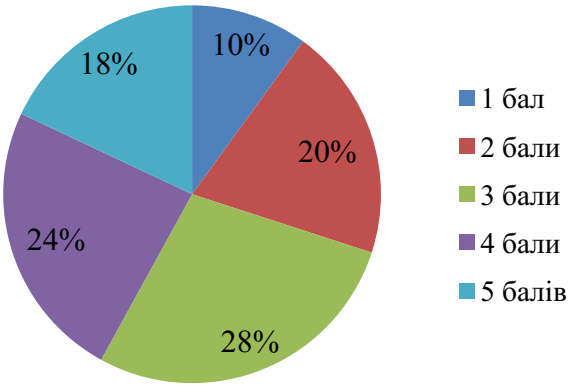


Рис. 2.34. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант "c) Участь у прибутках"

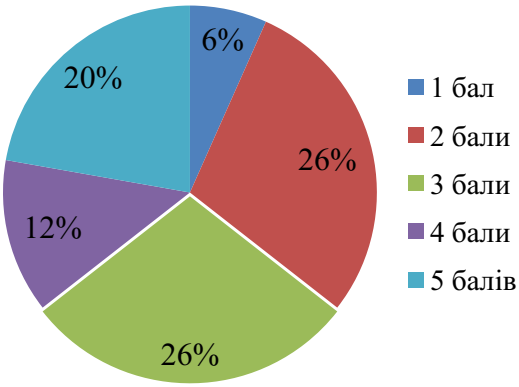


Рис. 2.35. Результати відповіді респондентів на питання № 6 варіант "d) Участь у доходах"

Аналіз відповідей респондентів показав, що найбільший вплив на мотивацію топ-менеджера мають перш за все 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 в цілому та отримати позитивну тенденцію його прибутків.

Сьоме питання полягало в оцінці факторів впливу отримання грошової нагороди. Результати опитування на сьоме питання представлені на рис. 2.36, рис. 2.37, рис. 2.38, рис. 2.39 та рис. 2.40.

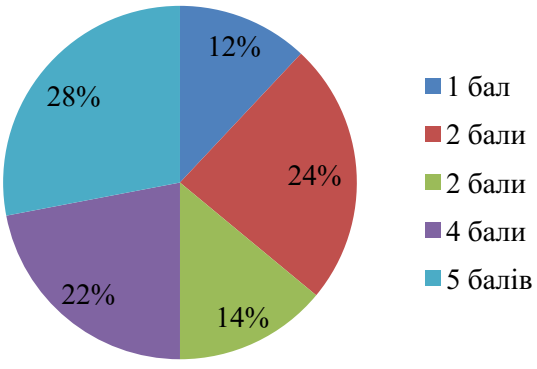


Рис. 2.36. Результати відповіді

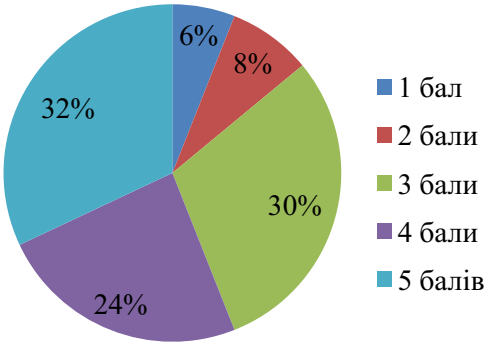


Рис. 2.37. Результати відповіді на

респондентів на питання № 7 варіант "a) Виконання річного плану"

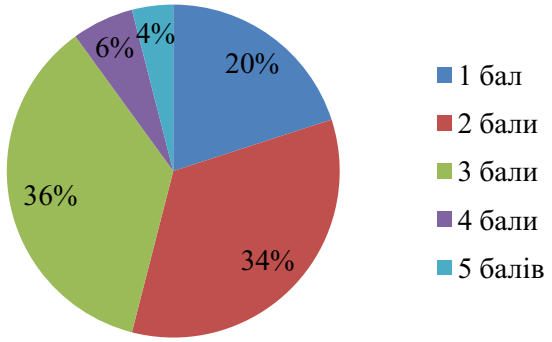


Рис. 2.38. Результати відповіді респондентів на питання № 7 варіант "c) Підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих постійних результатів праці"

питання № 7 варіант "b) Виконання в строки роботи, та її складність, напруженість і висока якість"

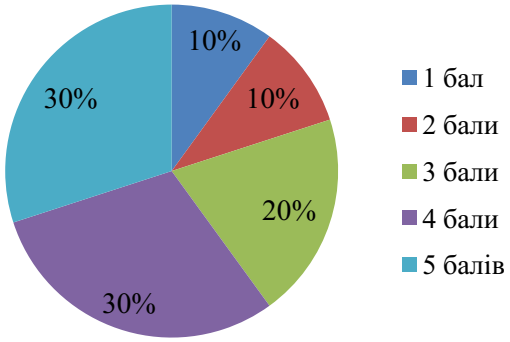


Рис. 2.39. Результати відповіді респондентів на питання № 7 варіант "d) Виконання додаткових функцій, роботи"

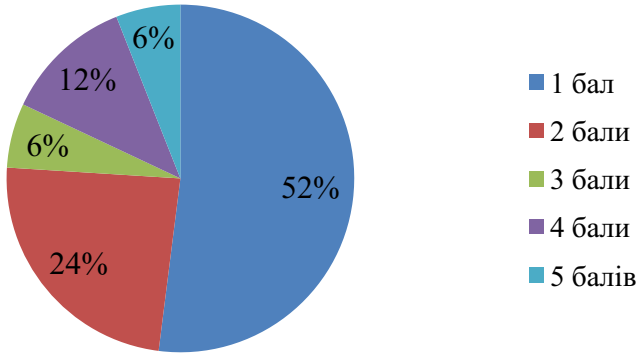


Рис. 2.40. Результати відповіді респондентів на питання № 7 варіант "e) Робота в понаднормовий час"

Таким чином, згідно опитування найбільший вплив на отримання грошової винагороди топ-менеджерів має виконана в строки робота, та її складність, напруженість і висока якість. Саме цей варіант є тим факторам, що дозволяє власникам бізнесу оцінити роботу топ-менеджера на показниках ефективності діяльності підприємства. Виконання додаткових функцій, річного плану, робота в понаднормовий час та підвищення кваліфікації отримали меншу оцінку згідно опитування, проте також мають значний

вплив на стимулювання топ-менеджерів.

Результати опитування на восьме питання надані на рис. 2.41, рис. 2.42, рис. 2.43 та рис. 2.44.

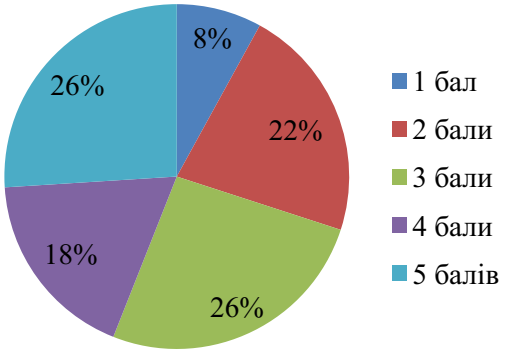


Рис. 2.41. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант "a) Слабкий взаємозв'язок цілей комунікації"

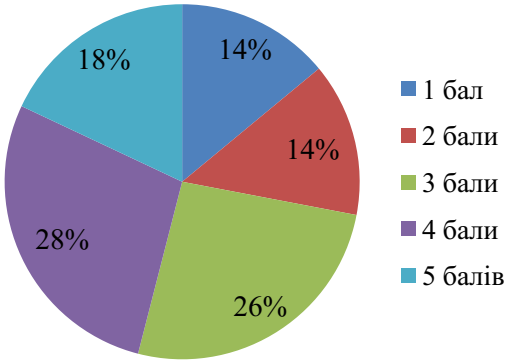


Рис. 2.42. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант "b) Нерозуміння принципів преміювання"

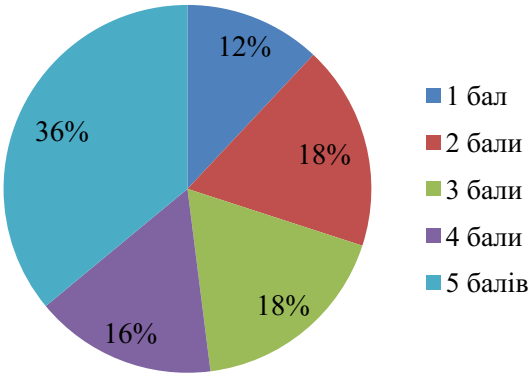


Рис. 2.43. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант "c) Недосяжність поставлених цілей"

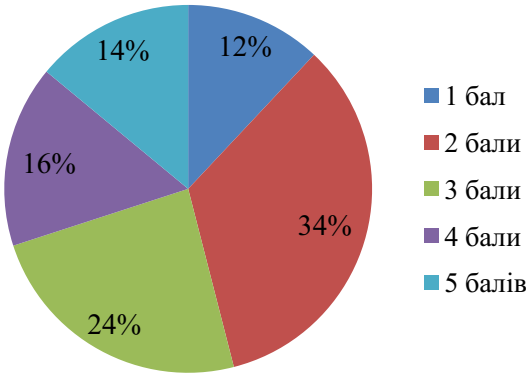


Рис. 2.44. Результати відповіді респондентів на питання № 8 варіант "d) Конфлікт (суперечливість) цілей"

Останнє питання анкети дозволило визначити основні проблеми преміальної системи підприємств, на яких працюють топ-менеджери. Респондентам було надано 4 варіанти, кожен з яких оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1-проблема відсутня, 5-найвагоміша проблема.

Так, найвагомішими проблемами, на думку том-менеджерів, є

проблеми недосяжності поставлених цілей та слабкий взаємозв'язок цілей комунікації. Отримані результати дозволять власникам підприємства корегувати поставлені цілі та розробити структуру взаємозв'язку комунікацій підприємства та його цілей. Це, в свою чергу, підвищить результативність, як діяльності топ-менеджерів, так і підприємства в цілому.

Таким чином, 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.

Так, основним економічним стимулюючим фактором, на думку більшості опитаних топ-менеджерів, є змінна частина винагороди. Найпоширенішою змінною частиною винагороди є доплати і надбавки, участь у доходах, а також участь у прибутках і премії. Найбільший вплив на отримання економічної винагороди є виконання в строки роботи, її складність, напруженість і висока якість, виконання додаткових функцій роботи, виконання річного плану, підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих постійних результатів 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 переважна більшість опитаних топ-менеджерів робить наголос на слабкому взаємозв’язку цілей комунікацій, недосяжності поставлених цілей та їх суперечливість, а також нерозумінню принципів преміюванню. [274]

Для більшості українців, а саме 60%, основний стимул праці – це отримання необхідних коштів для забезпечення існування. Меншість, близько 20%, на перше місце серед стимулів праці незалежно від обсягу заробітної плати відмічають задоволеність від роботи та соціальний статус. При формуванні системи стимулювання на підприємстві в основу її створення повинні бути покладені трудові мотивації. Для багатьох українців

матеріальний фактор мотивації праці є основним, як засіб для існування. Слід відмітити, що трудова мотивація має розподілятися за окремими групами працівників підприємства. Це обумовлює необхідність встановлювати відмінні системи оплати праці, методи стимулювання ефективності та якості роботи за групами працівників. Працівники керівних посад на підприємстві зазвичай надають більшого значення важливості виконуваних робіт, отриманню задоволення від трудової діяльності – близько 40%, і меншість керівників, близько 30%, віддають перевагу матеріальному фактору. [181]

Інші групи працівників на перше місце своєї мотивації до праці ставлять отримання коштів для існування. Існує тенденція, яка показує, що зі зниженням статусу працівника знижується і його вимога до роботи як до джерела задоволення своєї діяльності. Так, близько 45% керівників структурних підрозділів на перше місце ставлять матеріальну винагороду, як основний чинник стимулювання, 30% – задоволення від роботи. 70% кваліфіковані співробітники міст на перше місце ставлять матеріальну винагороду, а 10% – задоволення від праці. Щодо некваліфікованих робітників в місті, то 60% вважають найвагомішим чинником матеріальну винагороду і 5% – задоволення від роботи, на селі цей показник 65% і 5% відповідно. [181]

Такі тенденції у відмінностях трудової мотивації серед груп працівників досить легко пояснити. Це обумовлено тим, що менеджери середньої ланки, як правило, матеріально забезпечені, вони не думають про забезпечення базових потреб існування. В той час як працівники нижчого рівня розглядають заробітну плату і роботу, як джерело коштів для існування. Цим і пояснюється їх відмінність.

Сьогодні на вітчизняних підприємствах основними проблемами у формуванні механізму стимулювання та мотивації працівників є наступне: неспроможність механізму формування системи оплати праці швидко реагувати на зміни в ефективності і оцінці якості праці окремого працівника; відсутність об'єктивної оцінки індивідуальних показників трудової діяльності

найманих працівників; відсутність об'єктивної та справедливої оплати праці працівників різних рівнів підприємства; необґрунтоване співвідношення заробітної плати різних категорій співробітників, а також упереджене ставлення працівників до розміру оплати праці та негативне відношення до існуючої системи стимулювання персоналу.

Зазначене вище свідчить про необхідність індивідуального підходу до формування механізму стимулювання персоналу різних категорій, який врахує особливості працівників відмінного соціального і посадового статусу.

Проведене анкетування дозволяє зробити висновок, що у 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. Таким чином, згідно з результатами анкетування, основними пропозиціями щодо посилення економічного стимулювання топ-менеджерів є такі: акцентування уваги перш за все 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.

Висновки за розділом 2

У другому розділі дослідження проведено аналіз стану ринку оплати праці України та його структурних зрушень, проаналізовано ринок оплати

праці у 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 соціальної нерівності, 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 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 сфера IT 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.

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 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 року, показник реальної заробітної плати йде на спад, така ж ситуація фіксується і у 2014 році після анексії АР Крим та початку АТО. Номінальна заробітна плата у відсотковому відношенні до прожиткового мінімуму з початку 2000 р. в цілому постійно зростає, лишу у окремих випадках фіксується спад, як у 2009 році. 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 оборана, а також фінансова та страхова діяльність.

Один 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 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.

В цілому, 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 у дослідженні анкетування дозволяє зробити висновок, що у 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.

Таким чином, згідно з результатами анкетування, основними пропозиціями щодо посилення економічного стимулювання топ-менеджерів є такі: акцентування уваги перш за все 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. В цілому, можна зробити висновок, що існує потреба у подальшому дослідженні питання економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств.

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи опубліковано в працях автора [188, 189, 194, 274, 275, 277].

Список використаних джерел: [30, 44, 62, 64, 71, 73, 78, 81, 80, 84, 98, 159, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 208, 254, 255, 265].

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІПРИЄМСТВ

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 ґрунтуватись на результативності діяльності підприємства, і цей взаємозв'язок визнається як економістами вченими, так і практиками. Трут О. О. 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?» [186, с. 166]. І далі Трут О. О. зазначає, що «у деяких організаціях виплати зарплати або бонусів – головна мета управління результативністю, оскільки вони підсумовують результат або внесок співробітника, підкріплюючи політику компанії відповідними даними» [186, с. 233].

Тобто управління результативністю діяльності підприємства потребує врахування факторів стимулювання.

Наукова праця [76] 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.

В роботах [76; 31–35; 146; 48 – 50] також висвітлена проблема місця стимулювання в процесі управління. Климчук А. та Михайлов А. [76] довели взаємозв'язок мотивації та стимулювання працівників із врахуванням їх потреб, мотивів та стимулів в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності. Однак, більшість науковців розглядає стимулювання лише з точки зору управління персоналом. Але дана проблематика потребує поглиблення дослідження у напряму удосконалення методів стимулювання працівників різних рівнів. У цьому сенсі важливим питанням постає питання стимулювання топ-менеджерів, оскільки чітке управління діяльністю підприємства, заохочення до розроблення компетентних та дієвих рішень стає підґрунтям досягнення бажаних показників результативності діяльності підприємства та його майбутніх перспектив розвитку на ринку.

У дослідженні, проведеному Григор'євою Л. [34], 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 про значущість топ-менеджера та необхідність розроблення адекватних систем стимулювання. Акцент на важливість розроблення засобів мотиваційного механізму саме топ-менеджменту розглядається і в роботі Рахманова О. [169].

Автори роботи [55] 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 [174] виділено основні види економічного стимулювання менеджерів, які використовують закордонні підприємства, а саме: опціон на акції та участь у власності. Але, як зазначила Григор'єва Л. [34], в Україні такі види не забезпечені умовами розвитку фондового ринку та не стимулюють досягати визначених цілей. Досліджуючи проблему

стимулювання топ-менеджерів, автори роботи [34] виокремили три основні підходи до формування системи стимулювання менеджменту компанії, зміст яких подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Підходи до формування системи стимулювання менеджментів*

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

**Складено автором на підставі опрацювання та систематизації робіт* [40, 41, 112, 115]

Також у роботі [112] стосовно стимулювання керівників корпорацій зазначали, що «стандартним проявом мотиваційного механізму в сучасних умовах виступає компенсаційний пакет для вищих керівників корпорації, який складається з посадового окладу, доплат і надбавок, премій, соціальних виплат і заохочень, опціонів чи пакета акцій» [112, с. 9] і далі «для керівників вищого рівня управління важливе значення мають справедлива винагорода та наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами діяльності» [112, с. 10]. Тобто серед різних видів стимулювання механізм дії економічного стимулювання вважають найбільш поширеним, оскільки у такому разі можна чітко підпорядкувати результати діяльності підприємства розміру винагороди. Таку ж думку розділяли Гамільтон У. [242] та Емерсон Г. [52], вони звертали увагу саме на матеріальні стимули. Григор'єва Л. [34] також стверджувала, що «у мотиваційно-вартісному

вираженні цінність топ-менеджера вимірюється виплаченим грошовим заохоченням». Гребенюк Г. М. теж зазначила, що «у цілому в Україні найбільш дійовими й такими, що мають прямий мотиваційний вплив, є економічні заохочення та винагороди» [33, с. 187].

Погоджуючись з такою думкою пропонується розглядати економічного стимулювання топ-менеджменту як фактор успішності та результативності діяльності підприємства. Згідно досліджень, що в роботі [184] «відповідно до класифікації, яка прийнята Worldandwork (Американською асоціацією фахівців з оплати праці), система матеріальної мотивації включає: постійну заробітну плату, змінну частину або бонуси, а також соціальний пакет» [123, 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 [27] 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 %)» [27, с. 295]. Враховуючи це та узагальнюючи існуючі підходи до формування системи матеріального стимулювання топ-менеджерів [169, 29, 76; 27; 123] можна виокремити два основні показника цієї системи: питома вага заробітної плати (основної і додаткової) топ-менеджерів у загальному фонді оплати праці (ФОП) (y_1) та питома вага премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП(y_2).

Дарій О. П., Турило А. М. [39] 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» [39, 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. Так, за даними дослідження рейтингу Світового банку «DoingBusiness» у 2021 р. серед 190 країн Європи та Центральної Азії Україна посідає лише 64 місце [54]. Незважаючи на те, що протягом 2012 – 2021 рр. спостерігалася позитивна динаміка позиції України, перед Урядом країни постає завдання щодо розроблення заходів у напряму створення умов входження України у ТОП-30 Рейтингу у найближчі роки. Виконання такого завдання на макро-рівні значною мірою залежить від конструктивних та виважених управлінських дій на мікро-рівні – рівні окремого підприємства. І тому підвищення результативності діяльності кожного підприємства стає рушійною силою у процесі забезпечення результативності економіки в цілому.

Проблема результативності діяльності будь-якого підприємства є досить актуальною, оскільки саме завдяки отриманим результатам можна характеризувати успішність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Наразі, сьогодні все ще тривають дискусії стосовно ототожнення термінів «ефективність» та «результативність». Досить часто ці поняття вважають ідентичними. Так, авторами роботи [86] для оцінювання фінансового стану і підвищення кінцевого фінансового результату розглянуто особливості використання концепції управління ефективністю діяльності підприємства (PerformanceManagement) як прогресивного підходу до прийняття управлінських рішень, що одночасно об’єднує ці поняття. Інший підхід був у Друкера П. [48], 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 та результативність здійснено у роботі Насонова М. І.[133], де стверджується, що «результат статичний – це

підсумок від вже завершеної дії, тоді як ефект динамічний й 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» [133, с. 32]. 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,перш за все, 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: Бланк І. О. [16], Бутинець Ф. Ф. [19], Білик М.Д. та Білик Т.О. [15], Друкер П. [49; 48], Малярець Л. М. [109], Тищенко О.М., Кизим М.О. та Догадайло Я.В. [184], Рішар Ж. [171], Демченко А. О. та Момот О. І. [42], Перерва П. Г. [144], Мороз В. М. [125] розглянуто найважливіші критерії оцінювання результативності діяльності підприємства, а саме підходи до визначення результатів фінансових, виробничих, використання праці,управлінських 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 є поширеними і достатньо розробленими, і такі, що не є поширеними або стосуються специфіки діяльності окремого підприємства та потребують додаткового аналізу з точки зору використання у певних умовах.

Автори [171, 214] 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 в контексті побудови показників результативності діяльності підприємства і подальшого визначення взаємозв'язку між показниками економічного стимулювання топ-менеджерів та показниками результативності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Принципи побудови показників результативності діяльності підприємства*

Принцип	Зміст
Принцип розрахунку витрат живої та упредметненої праці	Витрати мають бути враховані у 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 врахування всіх результатів від певних витрат господарської діяльності	Врахування результатів основних сфер діяльності підприємства
Принцип відповідності один одному витрат і результатів господарської діяльності у 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 врахування дії економічних законів	В основу розрахунків показників результативності діяльності підприємства має бути покладена дія закону економії часу та дія закону підвищення результативності діяльності підприємства
Принцип врахування дії фактору 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
Принцип повернення суми витрат на заходи забезпечення результативності діяльності підприємства	Під дією фактору часу сума витрат збільшується на коефіцієнт компаундування, 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 в цілому

**Складено автором на підставі опрацювання, систематизації та адаптації до контексту дослідження роботи* [59]

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

Існують декілька способів оцінювання результативності. Основні з них виділені Армстронг М. і БэронА. [10], а саме: збалансована система показників (BSC), модель Європейського фонду управління якістю (EFQM), економічна додана вартість (EVA).

В роботі [133] подано огляд еволюції наукових підходів до оцінювання результативності господарської діяльності й управління промисловими підприємствами і запропоновано комплексний підхід до використання методики оцінювання економічної вартості підприємства на основі матриці «Вартість – Прибутковість» та системи збалансованих показників. В роботах [19, 111, 16, 15, 171, 266] автори акцентують увагу на поширених фінансових результатах діяльності підприємства. У статті [214] наведено результати аналізу результативності машинобудівної галузі в цілому також на підставі фінансових результатів та обсягів виробництва.

Акименко О.Ю. [6] пропонує формувати інформацію щодо результативності функціонування промислового виробництва в Україні за даними Державної служби статистики і обирає дані, які характеризують результативність використання ресурсів, індикатори фінансових результатів, індикатори інвестиційної діяльності, результати реалізації інноваційної діяльності. Тобто результативність вже 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 [171] розвиваючи підхід, поданий в [186;187] відзначили, що «показник результативності діяльності підприємства є

одиницею виміру фактору успіху і стратегічною метою, досягненням якої оцінюється робота окремих процесів та організації в цілому» [171, с. 62] та запропонували показники результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тищенко О.М., Кизим М.О. та Догадайло Я.В. [184] 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. Крисанов Д. та Стешенко Л. [89] також трактували результативність як міру досягнення поставлених цілей та 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 прийняту систему показників та одиниць вимірювання» [89, 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» [89, с. 22]. Саме такий підхід було опрацьовано та реалізовано у роботі [108], де висвітлено результативність діяльності підприємства як критерій досягнення економічних, технічних, соціальних та екологічних цілей виробничо-господарської діяльності підприємства. Безумовно, що такі цілі є тісно пов’язаними зі сферами діяльності підприємства: фінансова, виробнича, інвестиційна, інноваційна та соціальна.

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

За результатами досліджень колективу авторів монографії [111] 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 фундуватися на показниках трудового потенціалу. Для цього взагалі 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, заснованою на знаннях. В роботі [258] 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 [135, 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 доцільно результати соціальної діяльності з точки зору використання трудових ресурсів визначати за допомогою показників, що свідчать про рівень освіти працівників, підвищення кваліфікації, освоєння нових професій та ін. Працівники, які мають вищий рівень освіти та прагнуть до підвищення рівня знань, схильні проявляти ініціативу і є більш креативними та ефективними, що сприятиме 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 діяльність, інноваційну діяльність. Узагальнюючи викладене вище можна запропонувати у якості критеріїв результативності діяльності підприємства розглядати результати основних сфер його діяльності: фінансові результати підприємства, результати використання основних фондів,трудових ресурсів, управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємства. В табл. 3.3 наведено огляд існуючих підходів до формування системи показників результативності діяльності підприємства за означеними критеріями.

Таблиця 3.3

Огляд підходів до визначення показників результативності діяльності підприємства

\ Джерело Показник	[2]	[3–7; 10; 17]	[18; 25]	[26]	[12]	[13]	[15]	[19]	[23]	[27]	[28]	[29; 33]	[36]	[45]	[46]	[47]	[51]
Фінансові результати підприємства																	
Рентабельність сукупного капіталу		+	+	+		+	+		+		+		+		+	+	+
Валова рентабельність продаж			+	+		+					+		+		+		+
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 таблиці 3.3

\ Джерело Показник	[2]	[3–7; 10; 171]	[18; 25]	[26]	[12]	[13]	[15]	[19]	[23]	[27]	[28]	[29; 33]	[36]	[45]	[46]	[47]	[51]
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу						+											
Коефіцієнт фінансування			+														
Результати використання основних фондів (ОФ)																	
Коефіцієнт придатності основних фондів			+			+			+		+		+				+
Фондовіддача			+			+	+				+				+		+
Фондоозброєність (тис. грн./чол.)			+		+	+	+				+		+		+		+
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					+							+	+	+	+		+
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			+		+							+	+	+	+		+
Середньорічне вироблення на одного працюючого, тис. грн./чол			+		+	+	+		+		+		+	+	+		+
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					+						+		+				+

Продовження таблиці 3.3

\ Джерело Показник	[2]	[3–7; 10; 171]	[18; 25]	[26]	[12]	[13]	[15]	[19]	[23]	[27]	[28]	[29; 33]	[36]	[45]	[46]	[47]	[51]
Питома вага інвестицій на обчислювальну техніку й програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи					+						+		+				+
Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості активів		+			+				+	+	+	+	+				+
Результати управління інноваційною діяльністю [46]																	
Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації	+		+	+	+					+	+		+		+		+
Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням 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 у загальному обсязі відвантаженої продукції					+				+	+	+		+				+
Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції				+	+			+		+	+		+				+
Обсяг випуску продукції	+				+	+											

Приймаючи 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 [206]:

фінансові результати – рентабельність сукупного капіталу (x_1), валова рентабельність продаж (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}), фондовіддача(x_{11}), фондоозброєність (тис. грн./чол.)(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 вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво продукції (x_{19}), середньорічне вироблення на одного працюючого, тис. грн./чол. (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 й 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 й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації (x_{26}), питома вага витрат на машини, устаткування й програмне

забезпечення, пов'язане із впровадженням 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 у 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 діюфакторів, що є сприятливими у напряму 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 з суб'єктів, об'єктів, мети, завдань, принципів та функцій процесу (табл. 3.4).

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 діюфакторів, що є позитивними.

Таблиця 3.4

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

Складова процесу	Зміст
Суб'єкти визначення	Зацікавлені у підвищенні результативності діяльності підприємства сторони – власники підприємства, керівники підприємства, потенційні інвестори
Об'єкти	Показники економічного стимулювання топ-менеджерів та показники результативності діяльності підприємства
Мета	Встановлення 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; побудова моделі взаємозв'язку між показниками економічного стимулювання топ-менеджерів та показниками результативності діяльності; аналіз встановлених зв'язків та напряму їх дії; вироблення підходів щодо управління системою економічного стимулювання топ-менеджерів
Принципи	Системність – процес визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства має бути вбудований у загальну систему управління підприємством. Цільова орієнтація на підвищення результатів основних сфер діяльності підприємства. Достовірність – визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства має надавати інформацію, яка адекватно відображає взаємозв'язок. Гнучкість та часова відповідність – процес визначення має бути оперативним та своєчасно адаптованим до змін умов діяльності підприємства. Оптимальність – використання в процесі визначення системи показників, які відображають найважливіші фактори формування результативності. Ефективність – результати визначення мають виявити шляхи підвищення результативності, витрати на реалізацію яких не суперечитимуть системі стимулювання топ-менеджерів. Аналітична підтримка – використання комплексу математичних методів з метою аналізу та пояснення результатів.

Продовження таблиці 3.4

Складова процесу	Зміст
Функції	Інформаційна – своєчасне забезпечення адекватною інформацією щодо поточного стану результативності діяльності підприємства. Аналітична – аналіз змін показників результативності діяльності підприємства та впливу на них видів економічного стимулювання топ-менеджерів. Діагностична – визначення рівня поточної результативності діяльності підприємства та заходів щодо її підвищення на підставі системи економічного стимулювання топ-менеджерів. Прогнозна – планування показників результативності діяльності підприємства та затвердження програми відповідальності і стимулювання. Контролююча – встановлення правильності розроблених заходів підвищення результативності діяльності підприємства та відповідності витрат на оплату праці та економічне стимулювання топ-менеджерів. Регулююча – коригування заходів досягнення певного рівня результативності підприємства та усунення недоліків системи стимулювання.

Аналітично підтвердити взаємозв’язок системи показників результативності діяльності та системи показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів доцільно за допомогою реалізації методу багатовимірного статистичного аналізу – канонічного аналізу, саме цей метод дозволяє визначити тісноту взаємозв’язку між двома системами показників, в 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 р.р. обчислені за допомогою спеціального статистичного пакету StatgraphicsCenturion та мають вигляд(Додаток Б) [206]:

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

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

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

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

Таблиця 3.5

Статистичні характеристики канонічних кореляцій [206]

№ 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 обчислити факторний аналіз, який дозволить виявити ті латентні механізми, що відбуваються на підприємстві та обумовлюють відповідний стан результативності. Метод багатовимірного 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 пакету StatgraphicsCenturionбули обчислені фактори,рівняння яких має такий вигляд (Додаток В):

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

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

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

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

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

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

$$F_7 = 0{,}083x_1 + 0{,}064x - 0{,}036x_3 - 0{,}081x_4 - 0{,}014x_5 - 0{,}015x_6 + 0{,}045x_7 + 0{,}125x_8 -$$
$$- 0{,}069x_9 - 0{,}267x_{10} - 0{,}032x_{11} - 0{,}145x_{12} - 0{,}051x_{13} + 0{,}175x_{14} - 0{,}063x_{15} + 0{,}165x_{16} -$$
$$- 0{,}197x_{17} + 0{,}129x_{18} + 0{,}22x_{19} - 0{,}21x_{20} - 0{,}012x_{21} + 0{,}073_{22} - 0{,}062x_{23} +$$
$$+ 0{,}065x_{24} - 0{,}056x_{25} - 0{,}056x_{26} - 0{,}118x_{27} + 0{,}825x_{28} + 0{,}265x_{29} + 0{,}803x_{30} -$$
$$- 0{,}083y_1 + 0{,}106y_2,$$
$$F_8 = -0{,}194x_1 - 0{,}23x + 0{,}108x_3 + 0{,}072x_4 + 0{,}093x_5 + 0{,}031x_6 + 0{,}787x_7 - 0{,}195x_8 +$$
$$+ 0{,}803x_9 + 0{,}012x_{10} + 0{,}036x_{11} - 0{,}05x_{12} - 0{,}103x_{13} - 0{,}049x_{14} + 0{,}0004x_{15} + 0{,}06x_{16} +$$
$$+ 0{,}042x_{17} - 0{,}372x_{18} - 0{,}191x_{19} + 0{,}186x_{20} + 0{,}054x_{21} - 0{,}135_{22} + 0{,}15x_{23} +$$
$$+ 0{,}215x_{24} + 0{,}069x_{25} + 0{,}114x_{26} - 0{,}044x_{27} + 0{,}013x_{28} - 0{,}075x_{29} - 0{,}036x_{30} +$$
$$+ 0{,}112y_1 - 0{,}017y_2,$$

$$F_9 = 0{,}134x_1 + 0{,}302x_2 - 0{,}014x_3 - 0{,}018x_4 - 0{,}016x_5 - 0{,}133x_6 + 0{,}106x_7 + 0{,}039x_8 +$$
$$+ 0{,}012x_9 + 0{,}192x_{10} - 0{,}055x_{11} + 0{,}049x_{12} + 0{,}111x_{13} + 0{,}095x_{14} + 0{,}123x_{15} + 0{,}238x_{16} +$$
$$+ 0{,}022x_{17} - 0{,}06x_{18} - 0{,}097x_{19} + 0{,}251x_{20} + 0{,}014x_{21} + 0{,}067_{22} + 0{,}509x_{23} +$$
$$+ 0{,}674x_{24} + 0{,}026x_{25} - 0{,}211x_{26} + 0{,}757x_{27} - 0{,}111x_{28} + 0{,}179x_{29} + 0{,}015x_{30} -$$
$$- 0{,}138y_1 + 0{,}008y_2,$$
$$F_{10} = 0{,}138x_1 - 0{,}04x_2 - 0{,}025x_3 - 0{,}029x_4 - 0{,}053x_5 + 0{,}067x_6 + 0{,}024x_7 + 0{,}125x_8 -$$
$$- 0{,}036x_9 - 0{,}131x_{10} - 0{,}041x_{11} - 0{,}011x_{12} + 0{,}015x_{13} + 0{,}367x_{14} + 0{,}092x_{15} - 0{,}23x_{16} +$$
$$+ 0{,}136x_{17} + 0{,}592x_{18} + 0{,}287x_{19} - 0{,}248x_{20} - 0{,}077x_{21} + 0{,}052_{22} + 0{,}489x_{23} +$$
$$+ 0{,}025x_{24} + 0{,}821x_{25} - 0{,}055x_{26} - 0{,}015x_{27} + 0{,}009x_{28} - 0{,}092x_{29} - 0{,}007x_{30} +$$
$$+ 0{,}063y_1 + 0{,}015y_2,$$

В 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

№ фактору	Власні числа	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
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

Продовження таблиці 3.6

№ фактору	Власні числа	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
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 ніж 0,3, визначимо рейтинги впливу частинних показників на латентні фактори результативності діяльності підприємств, це такі співвідношення [206]:

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 в 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}),середньорічне вироблення продукції на одного працюючого, тис. грн./чол. (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 у 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. [206]

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

Таблиця 3.7

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

Назва етапу	Завдання	Інструментарій	Результат
Формулювання мети та цілей визначення взаємозв'язку	Сформулювати мету та цілі визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Теоретико-логічний аналіз	Конкретизовано мету та цілі визначення взаємозв'язку
Обґрунтування показників оплати і стимулювання праці топ-менеджерів	Сформувати систему показників оплати і стимулювання праці топ-менеджерів	Теоретико-логічний аналіз	Система показників оплати і стимулювання праці топ-менеджерів
Обґрунтування показників результативності діяльності підприємства	Сформувати систему показників результативності діяльності підприємства	Теоретико-логічний аналіз	Система показників результативності діяльності підприємства

Продовження таблиці 3.7

Назва етапу	Завдання	Інструментарій	Результат
Вибір аналітичних інструментів визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Сформувати набір аналітичних інструментів для визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Аналіз аналітичних інструментів	Набір аналітичних інструментів для визначення взаємозв'язку
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 і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства	Визначити рейтинг показників у тісноті взаємозв'язку	Факторний аналіз	Набір показників, які утворюють механізм взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та 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

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 робити в цілому і на цій основі обґрунтувати систему економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

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 наступному. З використанням теоретико-логічного аналізу здійснюється формулювання мети та цілей визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства, а також обґрунтовуються системи показників оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та 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 можливо використати в якості частинних для розрахунку інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємства, що характеризує його об'єктивний аспект. В 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 до визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств

В роботах багатьох вчених [55, 49, 34, 73] відзначається, що в сучасних умовах стимулювання праці топ-менеджерів являється однією з визначальних функціональних складових системи управління підприємством, його розвитком. Це пояснюється зростаючою роллю людського фактору у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, його ефективної діяльності як на внутрішніх ринках, так і на зовнішніх. Формування механізму стимулювання і 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 та 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 ефективної економічного стимулювання персоналу на основі його оцінки на всіх рівнях господарської структури, оцінювальний механізм має здійснюватися на принципах загальності, системності, всебічності, справедливості, порівняння [33]. 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 базуватись на таких основних принципах [116].

– 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 взагалі, 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 і виражаються в низькій ефективності праці, плинності кадрів, недружелюбній 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, в яких потребує як кожний окремий топ-менеджер, так в весь їх колектив; 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 та встановлення співвідношення між витратами та отриманим прибутком від впровадження

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

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

Лещенко Л.О. [97] рекомендує крім прямої та непрямої економічного стимулювання розрізняти соціальну мотивацію, коли працівник розуміє, що він входить до команди; психологічна мотивація, коли в колективі спостерігається привітна і доброзичлива атмосфера; кар'єрна мотивація, коли в колективі існують умови для кар'єрного росту; освітня мотивація, коли працівники зацікавленні 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 в 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 і багато інших особливостей цього 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 є впровадження якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів, а саме таких як термін роботи на посаді топ-менеджера, рівень оплати праці на 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 за рахунок отримання більшого рівня економічного стимулювання праці топ-менеджерів;

- підвищення у співробітників потреби в зростанні, розвитку і самовираженні за рахунок отримання більшої задоволеності існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання;

- підвищення згуртованості колективу на основі збільшення діючих матеріальних винагород;

- підвищення прихильності співробітників до роботи, прагнення до досягненню загальнокорпоративних цілей завдяки основного економічного стимулюючого фактору праці;

- підвищення прагнення до навчання та розвитку кадрового потенціалу на основі удосконалення 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 плинність 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 психологи, соціологи, економісти розробили різні методики. Але майже всі вони ґрунтуються на відомих дослідженнях Е. Вебера, Г. Фехнера, С. Стівена. У 1846 році 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 [175] вважає, що синтезування чи декомпозиція стимулів, що необхідно в кластерах або рівнях ієрархії, є ефективним засобом розширення застосування даного закону [175]. Згідно 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. ЇЇ зверхність практично 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) [153].

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 [153]. 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 з додатковими, які становлять компроміси між сусідніми реакціями. Це збільшує кількість відмінностей до дев'яти, що узгоджується з передбаченнями про порядок величини [153]. Детальний аналіз вимірювання порядкових ознак наведено в монографії Малярець Л.М., яка також вважає, що доцільно користуватись п'яти бальною системою [109]. 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 включені питання і було 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 представлено в табл. 3.8. Відповіді на питання анкети представлено за п'яти бальною шкалою. [259]

Таблиця 3.8

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

№	Назва	Значення величини	Пояснення
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 1-5 балів, як впливає рівень оплати праці на підвищення Вашої економічного стимулювання?	1	дуже слабко
		2	слабко
		3	достатньо
		4	істотно
		5	дуже сильно

Продовження таблиці 3.8

№	Назва	Значення величини	Пояснення
3	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, чи задоволені Ви системою економічного стимулювання яку маєте?	1	дуже слабко
		2	слабко
		3	достатньо
		4	істотно
		5	дуже сильно
4	Оцініть за шкалою від 1-5 балів чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці?	1	дуже слабко
		2	слабко
		3	достатньо
		4	істотно
		5	дуже сильно
5	Оцініть за шкалою від 1-5 балів найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для Вас	1	дуже слабко
		2	слабко
		3	достатньо
		4	істотно
		5	дуже сильно
6	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які види матеріальних винагород, які Ви отримуєте, найбільш впливають на Вас?	1	дуже слабко
		2	слабко
		3	достатньо
		4	істотно
		5	дуже сильно
7	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які фактори більше впливають на отриманні вашої грошової винагороди.	1	дуже слабко
		2	слабко
		3	достатньо
		4	істотно
		5	дуже сильно
8	Визначте за шкалою від 1-5 балів основні проблеми преміальної системи на Вашому підприємстві?	1	Слабкий взаємозв'язок цілей комунікації
		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 на 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 є: 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) [109].

Отже, першим етапом визначення якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів є їх опис на кожному підприємстві, що досліджувалось, щорічно. Для опису якісних факторів використаємо інструменти описової статистики, які застосовуються для якісних ознак, виміряних в порядкових шкалах. Таким чином, аналіз структури досліджуваної сукупності упорядкувань відповідей експертів щодо якісних факторів економічного стимулювання є важливим етапом, який здійснюється за допомогою одновимірного розподілу, який дозволяє підсумувати частоту, з якою різні значення певної змінної спостерігаються в наборі даних. І це здійснюється завдяки операції табуляції або крос-табуляції [109]. Так, візуалізація характеристики економічного стимулювання праці топ-менеджерів за восьми якісними факторами в Приватному акціонерному товаристві «Харківський завод штампів та пресформ» на думку 10 експертів в перший рік дослідження зображена на рис. 3.1:

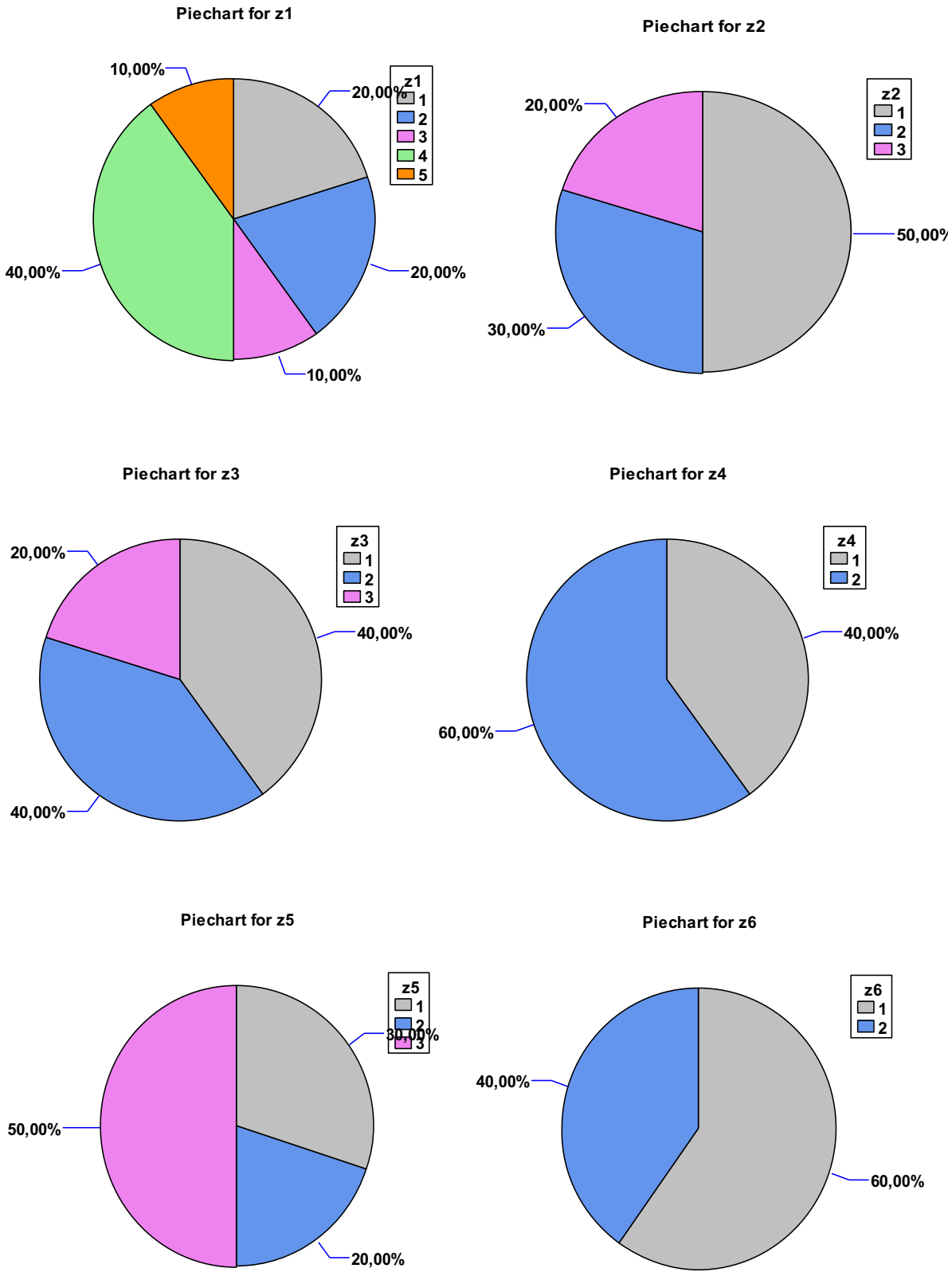
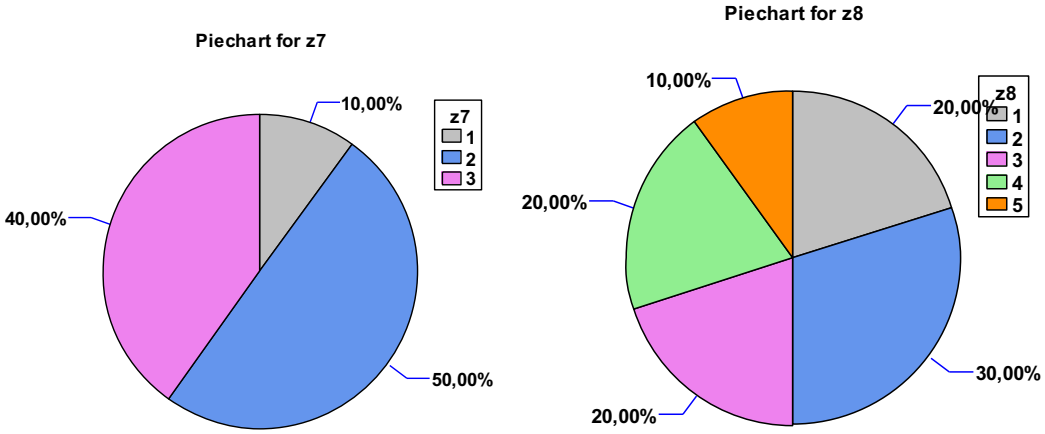


Рис. 3.1 Відносна частота рівнів якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ» в перший рік дослідження (у %)



Продовженя рис. 3.1 Відносна частота рівнів якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ» в перший рік дослідження (у %) [259]

Отже, експерти вважають, що на даному підприємстві щодо економічного стимулювання праці топ-менеджерів спостерігається така ситуація: в основному термін роботи на посаді топ-менеджера у персоналу більше 10 років, наявний дуже слабкий вплив рівня оплати праці на підвищення економічного стимулювання праці, 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 слабко, слабко впливає діючий фактор впливу на отримання грошової винагороди, серед негативних факторів, які впливають на преміальну систему на підприємстві переважним є нерозуміння принципів преміювання.

В табл. 3.9 наведено результати аналізу діаграм всіх восьми якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві протягом всього періоду дослідження. В табл. 3.9 вказано величини якісних факторів, які мають найбільшу частоту при оцінках експертів, якщо таких величин дві, то вказувалось середнє значення, а також указано значення

коефіцієнта конкордації (КК), який свідчить про узгодженість думок експертів. [259]

Таблиця 3.9

Динаміка якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ» [259]

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	

Таким чином, на підприємстві протягом всього періоду дослідження термін роботи на посаді топ-менеджера у персоналу більше 10 років, також спостерігається слабкий вплив рівня оплати праці на підвищення економічного стимулювання праці, топ-менеджери слабко існуючою на підприємстві системою економічного стимулювання, 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.

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 імовірнісного простору, в якому роль простору елементарних результатів (наслідків) виконує множина всіх можливих сполучень з n

елементів (n – кількість статистично досліджуваних об’єктів) [153]. Традиційно в якості основних характеристик парного статистичного зв’язку між упорядкуваннями використовуються коефіцієнти рангової кореляції Спірмена або Кендела [153]. Як відомо, першим запропонував розв’язання задачі перевірки гіпотези про незалежність порядкових ознак психолог Ч. Спірмен у 1900 році []. Другий за популярністю коефіцієнт рангової кореляції – коефіцієнт М. Кендела – в якості міри схожості між двома ранжуваннями використовує мінімальну кількість перестановок сусідніх об’єктів, яку потрібно зробити, щоб одне впорядкування об’єктів перетворити в інше [153]. В табл. 3.10 представлено значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена для оцінки тісноти взаємозв’язку питань в анкеті, які характеризують основні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ».

Таблиця 3.10

Значення рангового коефіцієнта кореляції Спірмена в оцінці тісноти взаємозв’язку питань в анкеті першого року дослідження

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z1		-0,2186	-0,0269	0,0369	-0,3690	-0,5904	-0,8350	-0,5692
		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
		0,5119	0,9356	0,9118	0,2683	0,0765	0,0122	0,0877
z2	-0,2186		0,0352	0,1543	0,1357	0,3472	0,2291	0,2622
	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,5119		0,9159	0,6434	0,6839	0,2976	0,4918	0,4315
z3	-0,0269	0,0352		-0,3043	-0,3240	0,2282	-0,1076	0,5635
	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,9356	0,9159		0,3613	0,3311	0,4936	0,7469	0,0909
z4	0,0369	0,1543	-0,3043		-0,5015	-0,1667	0,3536	-0,0726
	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)
	0,9118	0,6434	0,3613		0,1325	0,6171	0,2888	0,8275
z5	-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
z6	-0,5904	0,3472	0,2282	-0,1667	0,3086		0,3536	0,8352
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)
	0,0765	0,2976	0,4936	0,6171	0,3545		0,2888	0,0122
z7	-0,8350	0,2291	-0,1076	0,3536	-0,0764	0,3536		0,3595
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)

Продовження таблиці 3.10

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
	0,0122	0,4918	0,7469	0,2888	0,8188	0,2888		0,2808
z8	-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	

Отже, в перший рік дослідження тісно корелюють фактор діючих матеріальних винагород (z_6) та 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). В табл. 3.11 – табл. 3.14 наведено обчислені коефіцієнти кореляції Спірмена між факторами економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємстві Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ» протягом решти років дослідження.

Таблиця 3.11

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

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z1		-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
z2	-0,4869		,03791	-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
z3	-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
z4	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
z5	-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
z6	-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
z7	-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

Продовження таблиці 3.11

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z8	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

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z1		0,2466	-0,1123	0,1684	-0,1123	-0,4914	0,1404	0,4375
		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
		0,4594	0,7362	0,6133	0,7362	0,1405	0,6736	0,1893
z2	0,2466		0,0218	0,3055	-0,5128	0,3227	0,0426	-0,2375
	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,4594		0,9478	0,3594	0,1239	0,3329	0,8983	0,4761
z3	-0,1123	0,0218		-0,2786	-0,1679	0,6057	0,3067	0,3251
	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
	0,7362	0,9478		0,4033	0,6146	0,0692	0,3575	0,3294
z4	0,1684	0,3055	-0,2786		-0,5643	-0,2113	-0,2126	-0,3498
	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)	(10)
	0,6133	0,3594	0,4033		0,0905	0,5262	0,5236	0,2939
z5	-0,1123	-0,5128	-0,1679	-0,5643		-0,3803	0,1778	0,0601
	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)	(10)
	0,7362	0,1239	0,6146	0,0905		0,2539	0,5939	0,8570
z6	-0,4914	0,3227	0,6057	-0,2113	-0,3803		0,2955	-0,0418
	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)		(10)	(10)
	0,1405	0,3329	0,0692	0,5262	0,2539		0,3753	0,9002
z7	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
z8	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

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z1		-0,0680	0,1299	0,2593	-0,6351	0,0707	-0,5314	0,7695
		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
		0,8383	0,6967	0,4367	0,0567	0,8320	0,1109	0,0210

Продовження таблиці 3.13

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z2	-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
z3	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
z4	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
z5	-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
z6	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
z7	-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
z8	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

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z1		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
z2	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
z3	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
z4	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
z5	-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

Продовження таблиці 3.14

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z6	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
z7	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
z8	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	

Отже, протягом всього періоду дослідження діють такі тісні взаємозв'язки між якісними факторами економічного стимулювання праці топ-менеджерів, а саме: $z_6 \leftrightarrow z_8$, $z_1 \leftrightarrow z_7$, $z_7 \leftrightarrow z_8$, $z_2 \leftrightarrow z_3$, $z_2 \leftrightarrow z_6$, $z_1 \leftrightarrow z_8$, $z_3 \leftrightarrow z_5$, $z_3 \leftrightarrow z_6$, $z_2 \leftrightarrow z_4$, $z_6 \leftrightarrow z_7$. Маємо, що в системі якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів найтісніше корелює фактор діючих матеріальних винагород (z_6), негативні фактори, які 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). [259]

Використавши доведення математиків, що коефіцієнт рангової кореляції Спірмена співпадає зі звичайним коефіцієнтом парної кореляції Пірсона, обчисленим за рангами [109], для даних, які виміряні в порядкових шкалах, можна використати факторний аналіз. Це надає змогу застосувати факторний аналіз для однозначного визначення рівня якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів для розроблення інтегрального показника з урахуванням взаємозв'язку між ними. Відомо, шо 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_i, що спостерігаються, тому пошук латентних факторів теоретично можливий як за ознаками, так і за об'єктними даними [153]. Оскільки факторний аналіз дозволяє початкову систему показників стиснути до меншої кількості узагальнюючих ознак, то це слід використати для розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів. [259]

Для збереження умови порівняння рівнів якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів в динаміці доцільно обчислити інтегральний показник на даних, які є просторово-динамічними. Так перший латентний фактор економічного стимулювання праці топ-менеджерів має вигляд (Додаток Г) [259]:

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

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

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

Підставивши середні значення якісних факторів отримаємо рівень інтегрального якісного показника. Шкала цього інтегрального 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 фактору є ще три, які мають такий вираз:

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

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 + 0,832 z_7 + 0,279$z_{8,}$

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 + 0,137 z_7 + 0,734$z_{8,}$

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

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

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

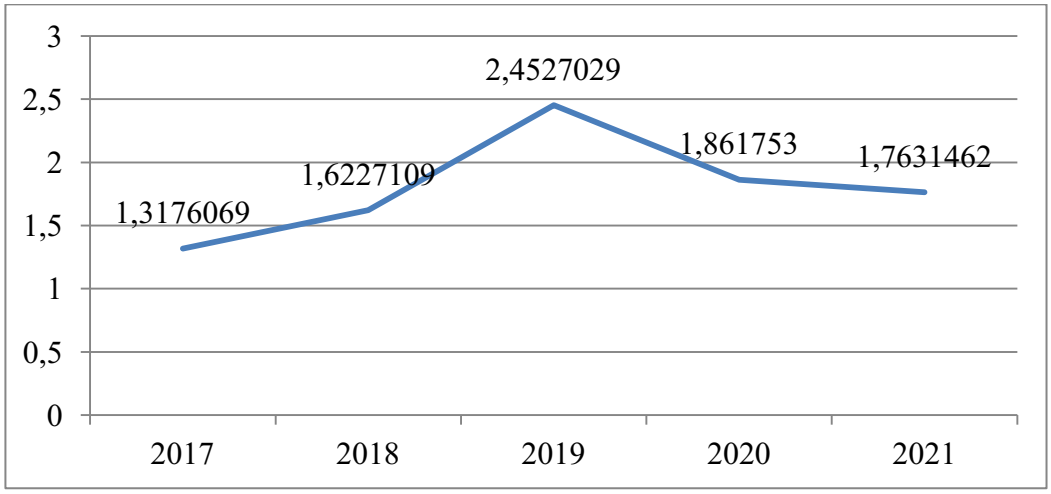


Рис. 3.2. Динаміка значень інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємства Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ» [259]

Отже, рівні значень інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів не перевищують якісні позначки

низький (2 – слабкий), але в третій рік – не перевищує 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.

Наведений зміст та логіка методичного забезпечення визначення рівня якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів були використані для дослідження 7 підприємств Харківського регіону. Так обчислення факторного аналізу для кожного з 7 підприємств наведено в Додатку Г. Динаміка якісного інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на 7 підприємствах Харківського регіону представлена в табл. 3.15.

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 ім. С.Орджонікідзе»	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, аналіз рівнів якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємствах Харківського регіону, які досліджувались, показав про 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 не впливає 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 характеризують 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.

Таким чином, 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 в динаміці; 4) оцінкою узгодженості відповідей експертів в динаміці; 5) виявленням латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів; 6) аналітичним методом розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

Воно представлене у 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
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 в динаміці	Ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена	Структура взаємозв'язку якісних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів в динаміці
Оцінка узгодженості відповідей експертів в динаміці	Коефіцієнт конкордації	Структура узгодженості відповідей експертів в динаміці
Виявлення латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів	Факторний аналіз	Латентні фактори економічного стимулювання праці топ-менеджерів
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, тобто аспекту, що дозволить сформувати і доповнити об'єктивний аспект економічного стимулювання топ-менеджерів на промислових підприємств.

3.3. Побудова шкали преміювання для економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств

В попередніх підрозділах говорилось, що в економічному стимулюванні топ-менеджерів підприємств зазвичай акцентують увагу на об’єктивному аспекті, який ґрунтується на результативності діяльності підприємства, що, в свою чергу, передбачає розгляд в якості критерія 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 вчених та практиків. Різноманітним питанням роботи та стимулювання топ-менеджерів, їх складових присвячена значна кількість наукових публікацій зарубіжних вчених. В роботі [1] 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 обраних, 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 винагороди. Також рекомендується застосовувати бонусні програми з розстрочкою платежів на два-три роки.

У статті [3] 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 напряму його мотивації, розкриття його професійного потенціалу та підвищення продуктивності праці залежно від позиції менеджера на певному етапі його життєвого циклу.

Ґрунтовна праця [6] 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 врахуванням 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 призводить 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 [10] є виявлення мотивації топ-менеджерів та перспектив управління нею. Дослідження [16] також присвячене системам вимірювання ефективності роботи топ-менеджерів. Зокрема, розглядаються нові можливості цифрового суспільства, що можуть бути використані для цього.

Як обґрунтовується в [13], проблема системної мотивації топ-менеджерів має бути пов'язана з відповідальністю за довгостроковий прибуток. У статті [7] досліджується взаємозв'язок між вимірами якості процесу прийняття рішень топ-менеджерів та продуктивністю компанії. З'ясовано, що для менеджерів, які працюють у компаніях, які присутні 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 [11] підтверджує вплив мотивації топ-менеджерів на корпоративну ефективність. В дослідженні [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 та середніх, ніж для великих фірм.

У публікації [14] серед іншого, виділяється важливість внутрішньої мотивації том-менеджерів до виконання завдань. Необхідна, зокрема узгодженість мотивації з оцінкою ефективності, з досягненням заздалегідь визначених цілей. Автори публікації [2] 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 мотивовані 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.

В 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 [8] 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 [5] є розробка систем топ-менеджменета, які покращують організаційну креативність. При цьому використовується факторний та регресійний аналіз.

Використовуючи теорію когнітивної оцінки, автори в [9] 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 злоякісній поведінці. Дослідження [4] 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 обґрунтовано, що результативність діяльності підприємства доцільно визначати за такою системою показників як: 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} – фондовіддача, x_{12} –фондоозброєність (тис. грн./чол.), 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./чол, 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 й 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 й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації, x_{27} – питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов’язане із впровадженням 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 у 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 показника цієї системи: питома вага заробітної плати (основної і додаткової) топ-менеджерів у загальному фонді оплати праці (ФОП) (y_1) та 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 в системі показників існує між такими показниками як рентабельність сукупного капіталу (x_1), питома вага працівників у віці до 60 років (x_{14}), середньорічне вироблення продукції на одного працюючого, тис. грн./чол. (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). Для визначення рівня розвитку цих показників слід обчислити інтегральний показник об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємстві і за основу взяти саме ці 9 показників, які найтісніше зв'язані з y_2, що є питомою 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 [38]. Найчастіше інтегральний показник отримують

шляхом побудови середнього, основаного на об'єднанні окремих оцінок властивостей явища (по кожній ознаці) у виді середнього арифметичного чи у виді зваженого середнього, а також використовується середнє геометричне. Але ж можна сказати, що найпоширенішими методами отримання однієї величини є адитивна або мультиплікативна згортка.

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

До другої групи відносяться 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” [153]. Також до цієї групи відносяться методи, що передбачають перетворення значень показника за допомогою уніфікованої шкали, що дозволяє уловлювати навіть самі незначні зміни значень ознаки [153]. Ключовим моментом у процесі перетворення є рівень кваліфікації, досвід експерта, чиєю авторитетною думкою керується аналітик при побудові узагальнюючого показника[153]. 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 узагальнюючого показника якості Харрингтона [38].

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 – рис. 9 наведена динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємствах, які досліджувались.

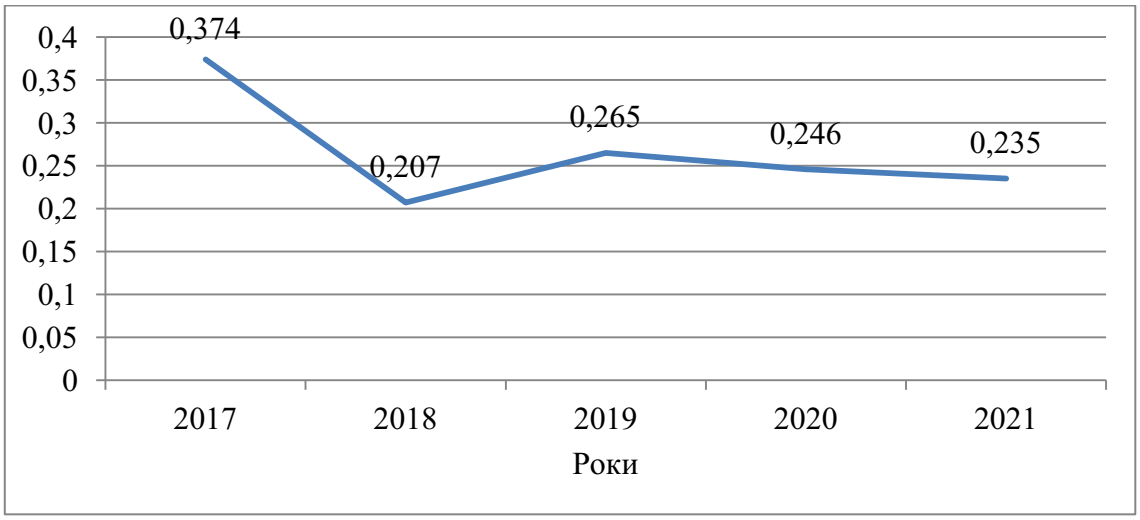


Рис. 3.3. Динаміка інтегрального показника об'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ»

Отже, на підприємстві ПАТ «Харківський завод штампів 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).

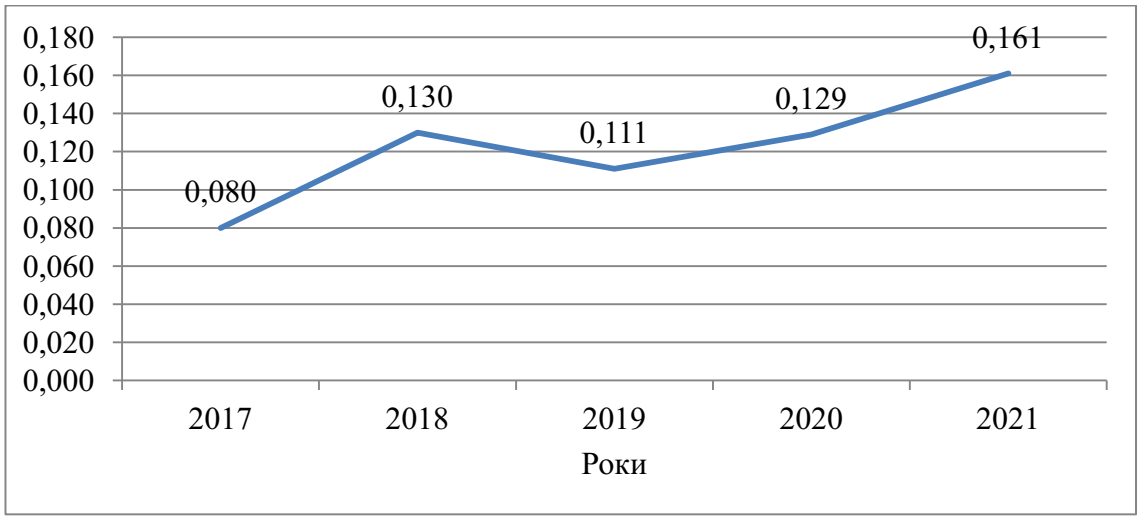


Рис. 3.4. Динаміка інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ Куп'янський машинобудівний завод

Про зростаючу динаміку рівня розвитку об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод свідчить рис. 3.5.

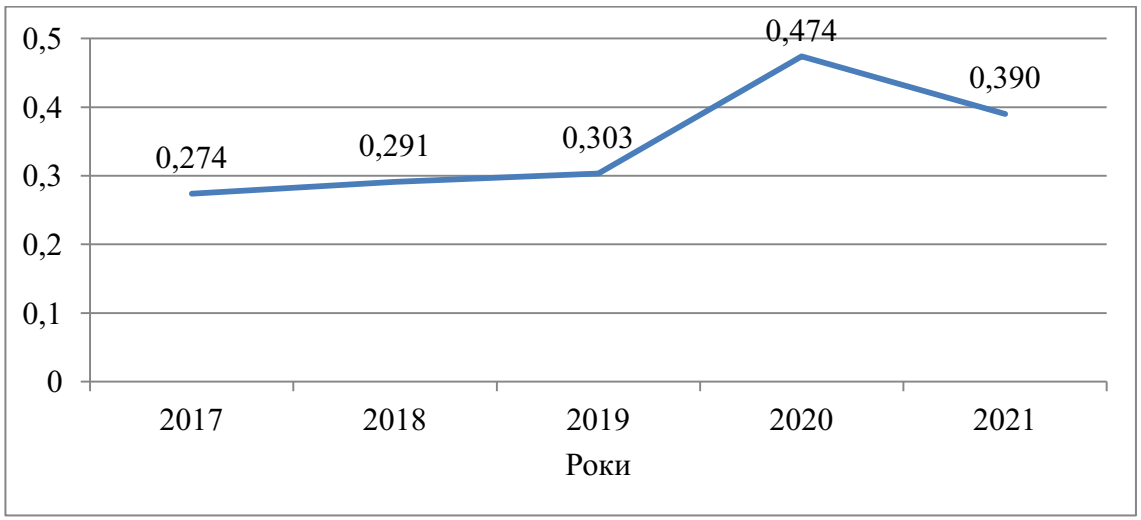


Рис. 3.5. Динаміка інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод

Погана тенденція динаміки інтегрального показника розвитку об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємстві ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе" (рис. 3.6) і ПАТ "Харківський електроапаратний завод" (рис. 3.6), хоча на останньому вона значно покращилась у 2021 році.

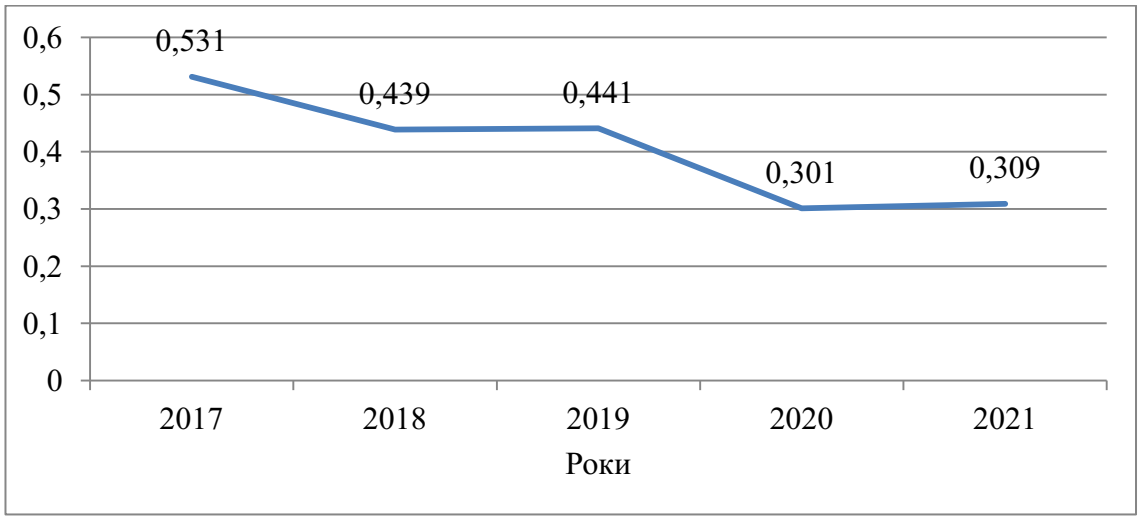


Рис. 3.6. Динаміка інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»

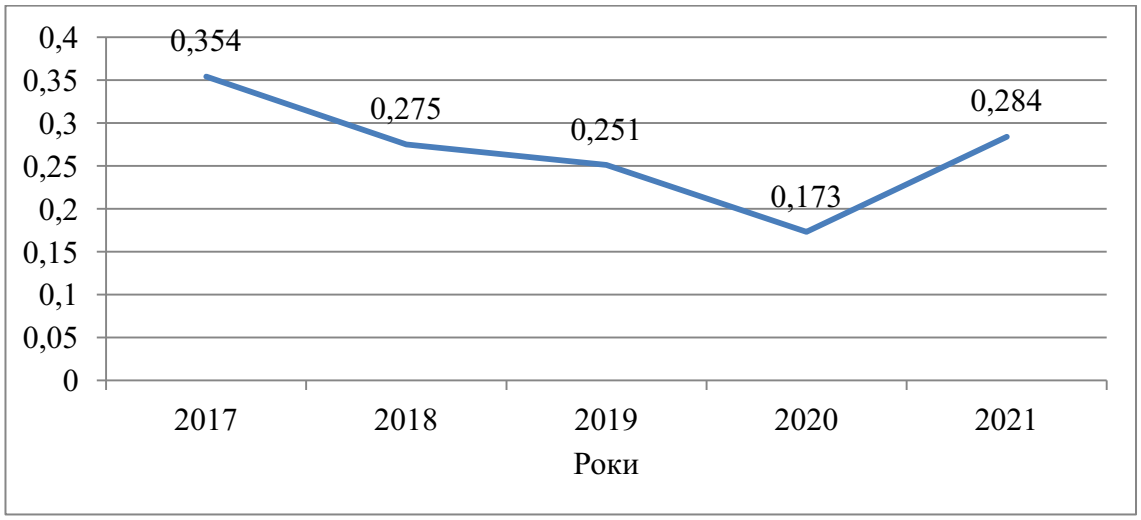


Рис. 3.7. Динаміка інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПАТ «Харківський електроапаратний завод»

На підприємстві ПАТ "Завод Промзв'язок" також наявна спадна тенденція показника розвитку об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів, але вона змінилась в 2021 році в позитивну сторону.

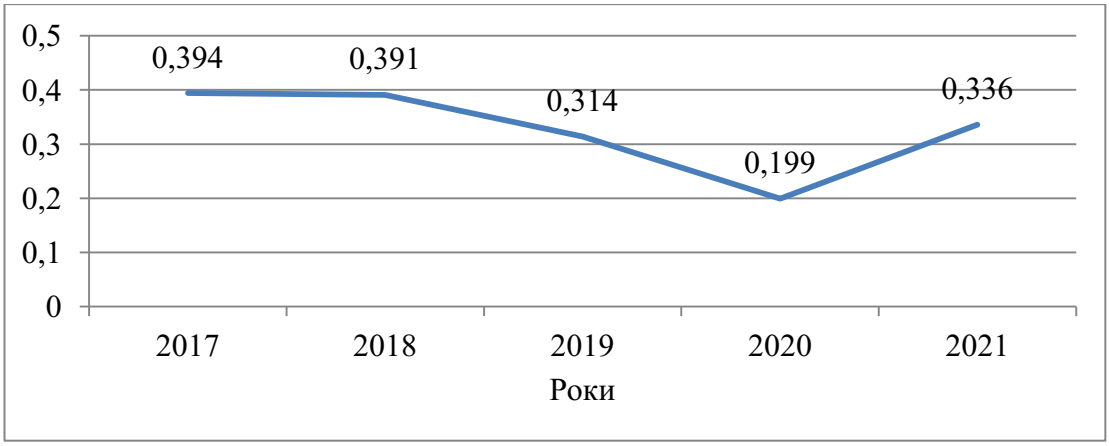


Рис. 3.8 Динаміка інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ПАТ "Завод Промзв'язок"

Про негативну спадну тенденцію зміни значень інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ Мереф'янського механічного заводу свідчить рис. 3.9.

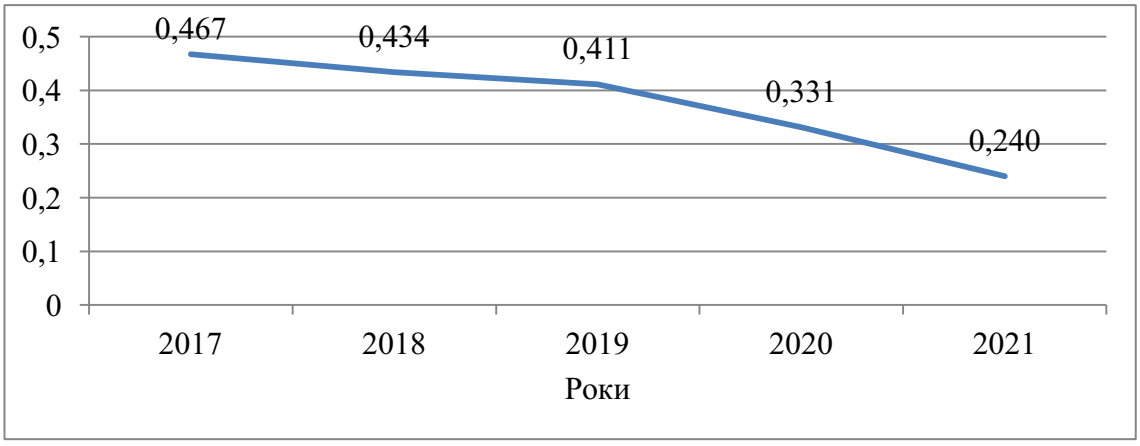


Рис. 3.9. Динаміка інтегрального показника об’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів ВАТ Мереф'янський механічний завод

Згідно з теоретичними положеннями економічного стимулювання праці топ-менеджерів, представленими у 1 розділі, 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 аспектом економічного стимулювання. В разі, якщо значення цих інтегральних показників мають високі рівні, тобто результати діяльності менеджерів призвели 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. В разі, якщо топ-менеджери вважають, що результати їх праці недостатньо враховуються підприємством, що підтверджує середнє або низьке значенням інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання, в той час 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 співставлення об'єктивних і суб'єктивних аспектів в соціально-економічних явищах як 80% на 20%, при обчисленні комплексного інтегрального показника економічного стимулювання топ-менеджерів на підприємствах доцільно скористатись адитивною згорткою 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 згорткою з ваговими коефіцієнтами, необхідно значення інтегрального показника суб'єктивного аспекту, розрахованого у п.3.2, нормувати за формулою (3.1):

$$x_{\text{н}} = \frac{x_i}{x_{max}}, \qquad (3.1)$$

де x_i – значення інтегрального показника і-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
ПАТ «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
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	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. 1 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 та високих значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів цих семи промислових підприємств використано кластерний аналіз, реалізація якого дозволяє обчислити дендрограмму з кластерами цих рівнів (рис. 3.10).

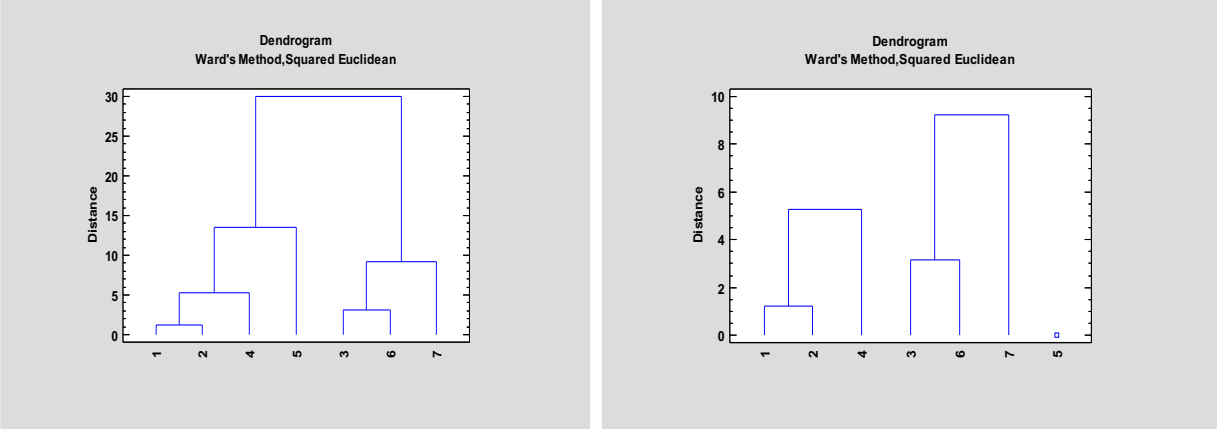


Рис. 3.10. Дендрограма промислових підприємств за рівнями інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів протягом 2017 – 2021 р.р.

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

Таблиця 3.18

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

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 р.р., 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 кластеру мають низький рівень, першого кластеру – середній рівень, а третього кластеру – високий рівень значень інтегрального показника суб'єктивного аспекту економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств, що досліджувались, протягом 2017 – 2021 р.р.

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

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
ПАТ «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 тепловозоремонтний завод	0,271	0,264	0,354	0,384	0,358
ПАТ «Харківський тракторний»	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

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, не високий, 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 умови:

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 і суб'єктивного аспектів економічного стимулювання підприємства, а також з урахуванням їх закону розподілу (рис. 3.11).

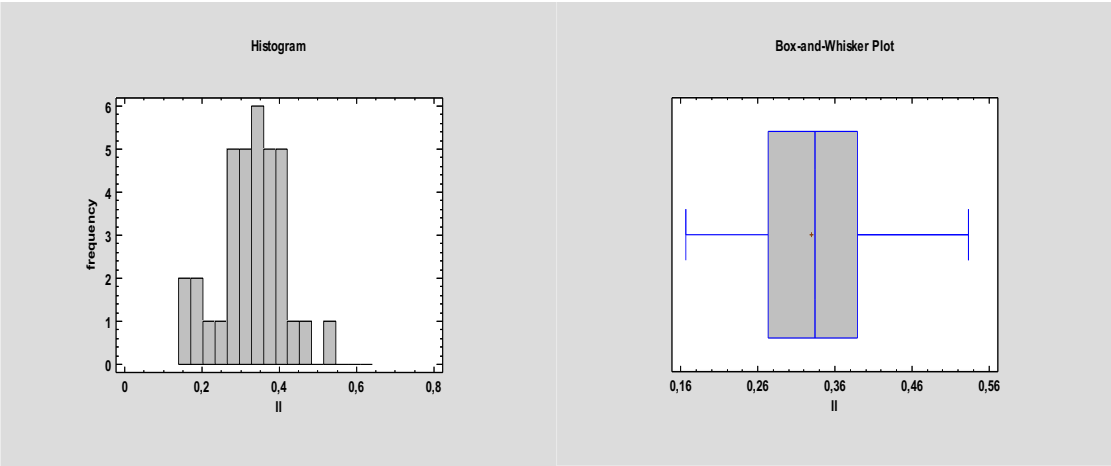


Рис. 3.11. Гістограмма та блокова діаграма розподілу частот значень інтегральних показників об'єктивного і суб'єктивного аспектів економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств та умов їх врахування

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

Таблиця 3.20

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

Номер інтервалу	Нижня межа	Верхня межа	Середнє значення	Частота	Відносна частота	Накопичена частота
	і 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

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

шкали премій відповідає обмеженням і вимогам законодавства України, згідно з яким щомісячний відсоток премії не може перевищувати 300%. Слід зазначити, що у відповідності з досліджуваною сукупністю підприємств, на основі розрахунків, виділено 16 інтервалів, що є достатнім. Але в загальному випадку слід мати на увазі, що кількість інтервалів обчислюється в залежності 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 і суб'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотку до основної заробітної плати, з урахуванням зазначених умов

Номер інтервалу	Нижня межа	Верхня межа	Відсоток премії до основної заробітної плати
	і 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 відсотку 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 у суб'єктів процесу управління – топ-менеджерів, власної системи цінностей і уявлень про кількість і якість результатів роботи, та об'єктів – підприємств наявністю і 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 представлені 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 представлено у табл. 3.21.

Таблиця 3.22

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

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 економічного стимулювання	Відсоток премії, %	Сума премії з урахування комплексного показника або інтегрального об'єктивного показника	Відхилення премії, грн.	Сума оплати праці згідно комплексного інтегрального показника або інтегрального об'єктивного показника, грн.
ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	Керівник (директор)	89500	62650	152150	0,307	112,5	100687,5	38 037,5	190187,5
ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	Генеральний директор	94100	4705	98805	0,161	16,1	15150,1	10 445,1	109250,1
ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод»	Керівник	82700	74430	157130	0,358	131,25	108543,8	34 113,8	191243,8
ПАТ «Харківський тракторний завод»	Директор	98000	63700	161700	0,317	112,5	110250	46 550	208250
ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	Голова Наглядової ради	88900	10668	99568	0,284	28,4	25247,6	14 579,6	114147,6
ПАТ «Завод Промзв'язок»	Генеральний директор	91500	49410	140910	0,269	93,75	85781,25	36 371,25	177281,3
ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	Голова Наглядової ради	71000	43310	114310	0,318	112,5	79875	36 565	150875

**дані таблиці показників підприємств станом на 2021 р.*

208

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 в 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 – 191 243,8 грн. Премія директора ПАТ «Харківський тракторний завод» за комплексним інтегральним показником вища на 46 550 грн. та становить 110 250 грн. (112,5%), сума оплати праці згідно комплексного інтегрального показника – 208 250 грн.

З урахуванням інтегрального показника об'єктивного економічного стимулювання премія топ-менеджерів на досліджуваних підприємствах також є більшою, оскільки величина інтегрального коефіцієнту обґрунтована за рахунок впливових показників, що характеризують використання економічних ресурсів. Так, премія голови Наглядової ради ПАТ «Харківський електроапаратний завод» становить 25 247,6 грн. (28,4%), що на 14 579,6 грн. більше від отримуваної (10 668 грн.), загальна сума оплати праці з урахуванням інтегрального коефіцієнту – 114147,6 грн. Таким чином, розраховані премії топ-менеджерів з використанням інтегрального об'єктивного показника є також більшими за фактичні в середньому від 10000 до 20000 грн, що справляє стимулюючий вплив на діяльність топ-

менеджерів. Тобто сума премії за комплексним інтегральним показником для топ-менеджерів досліджуваних підприємствах в середньому є більшою , ніж сума премії за інтегральним об’єктивним показником на 15000 – 20000. Проведені дослідження довели доцільність використання обох показників для певних умов, що відповідають сучасним тенденціям соціалізації економічних відносин.

Таким чином, 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 неефективною, оскільки вона не враховує показники ефективності досліджуваних підприємств та 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, який враховує дуальну об’єктивно-суб’єктивну економічну природу економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

Практична значущість пропозицій полягає у достовірному аналітичному обґрунтовані відповідності між інтервалами значень

інтегральних показників об’єктивного і суб’єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотку до основної заробітної плати.

Викладене аналітичне забезпечення входить в комплекс методичного забезпечення за кожним аспектом та підвищує наукову обґрунтованість системи стимулювання праці топ-менеджерів.

Висновки за розділом 3

Викладені результати дослідження дозволяють зробити такі висновки.

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 і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства, а також обґрунтовуються системи показників оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та 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 можливо використати в якості частинних 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 в динаміці; оцінкою узгодженості відповідей експертів в динаміці; виявленням латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів; аналітичним методом розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів.

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 в динаміці; 4) оцінкою узгодженості відповідей експертів в динаміці; 5) виявленням латентних факторів економічного стимулювання праці топ-менеджерів; 6) 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 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.

Запропоноване аналітичне забезпечення визначення відсотку 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 у суб'єктів процесу управління – топ-менеджерів, власної системи цінностей і уявлень про кількість і якість результатів роботи, та об'єктів – підприємств наявністю і 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, який враховує дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

Основні положення третього розділу дисертаційної роботи опубліковано в працях автора [207, 259].

Список використаних джерел: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 27, 29, 31-35, 40, 41, 42, 48, 49-52, 54, 55, 165, 73, 76, 86, 89, 97, 108, 109, 111, 112, 120, 123, 125, 133, 135, 144, 146, 169, 171, 174, 175, 184, 186, 187, 242].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне 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 менеджеру 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, 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 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 IT-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 року, показник реальної заробітної плати йде на спад, така ж ситуація фіксується і у 2014 році після анексії АР Крим та початку АТО. Номінальна заробітна плата у відсотковому відношенні до прожиткового мінімуму з початку 2000 р. в цілому постійно зростає, лишу у окремих випадках фіксується спад, як у 2009 році. 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 оборана, а також фінансова та страхова діяльність. Один 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 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. В цілому, 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 у дослідженні анкетування дозволяє зробити висновок, що у 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 наступні: акцентування уваги перш за все 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 і стимулювання праці топ-менеджерів та 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 багатовимірного факторного аналізу) показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємств, що характеризує його об'єктивний аспект, та 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; розрахунком 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 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.

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 – відсотку до основної заробітної плати.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання теоретичних і методичних положень дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо оцінювання результатів господарювання промислових підприємств та відношення топ-менеджерів до їх додаткових винагород, що надаються підприємствами для формування на їх кількісних значеннях шкали стимулювання діяльності топ-менеджерів щодо визначення додаткового відсотка премій за результати роботи. Обґрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані власниками та менеджерами промислових підприємств в процесі економічного стимулювання управлінської діяльності. Практична цінність окремих результатів підтверджуються їх упровадженням у діяльність працюючого підприємств, а саме: пропозиції з формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств та методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства м. Харків. Методичні положення дисертаційної роботи щодо методичного підходу стимулювання праці топ-менеджерів, який

базується на запропонованому аналітичному методі, та методичного забезпечення стимулювання праці топ-менеджерів, що ґрунтується на виявлених якісних факторах сприйняття винагород менеджерами, впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Управління людськими ресурсами» в процесі проведення практичних занять у 2021-2021 н.р. та 2021-2022 н.р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкін Л. І. Проблеми підвищення продуктивності праці. Москва, 2003. 500 с.

2. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: ОКФА, 1995. 96 с.

3. Авчиренко Л. К. Управління персоналом організації. Москва, 2001. 357с.

4. Адамчук В. В., Ромашов В. В., Сорокіна М. Є. Економіка та соціологія праці: посібник для ЗВО. Москва: ЮНИТИ, 2000. 407 с.

5. Азрилиян, А. Н. Великий економічний словник. Москва: Інститут нової економіки, 2002. 1280 с.

6. Акименко О. Ю. Механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва України: дис. докт. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2021. 541 с.

7. Амоша О. І., Єськов О.Л. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. 200 с.

8. Аналітичний огляд «Місце України у рейтингу Світового банку «DoingBusiness». URL: https://me.gov.ua/old/Documents/Print?lang=uk-UA&id=9cd60d26-fa44-481c-bb2a-1b28c713081f

9. Анософф І. Стратегічний менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2011.

10. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами. Москва: Інфра-М, 2002. С. 288–299.

11. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / пер. с англ. В. Кошкина. Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 333 с.

12. Башмак М.С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства. URL: http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm

13. Бєлкін В. Н. Зарубіжний досвід стимулювання праці менеджерів компаній. *Вестник Челябинского государственного университета*. Челябинск, 2017. № 2 (398). С. 79–85.

14. Бєлкін В. Н., Бєлкіна Н. А., Антонова О. А. Стимулювання праці топ-менеджерів підприємств. *Економіка регіону*. 2017. Т. 14, вип. 1. С. 123–136.

15. Білик М. Д., Т. О. Білик Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування: монографія. Київ: КНУТД, 2012. 280 с.

16. Бланк І. А. Управління прибутком. Київ: НікаЦентр, 2007. 768 с.

17. Бовикін В. І. Наукова мотивація праці. Москва: Ексмо, 2021. 224 с.

18. Брасс А. А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие. Минск: РИВШ, 2008. 248 с.

19. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз: навч. посібник. Житомир: Рута, 2003. 680 с.

20. Вареник О. Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Бердянськ, 2011. № 4 (16). С. 98–102.

21. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник: 3-е изд. Москва: Гардарики, 2003. 528 с.

22. Владимирова Л.П. Экономика труда: научное пособие: 2-е изд., пераб. и дораб. Москва: Дашков и К, 2002. 300 с.

23. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/ portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.

24. Воробей О. Ю., Невмержицька С. М. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: http://knutd.edu.ua

25. Галан О.Є. Система оцінки та формування трудового потенціалу машинобудівного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / ДВНЗ "Запоріз. нац. ун-т". Запоріжжя, 2014. 21 с.

26. Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія. *Держава та регіони: серія: економіка та підприємництво*. Запоріжжя. 2010. №3. 368 с.

27. Гариш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

28. Генкин Б. М. Мотивація та організація ефективної роботи: теорія та практика. Москва: ИНФРА-М, 2016. 352 с.

29. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох-Снідерман Б. Мотивація до роботи. Москва: Вершина, 2007. 238 с.

30. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб.: 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2010. 488 с.

31. Горняк О. В. Мотивація як форма узгодження інтересів персоналу та власників сучасного підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. Дніпро, 2016. № 3 (55). С. 86–90.

32. Горобець Т.А. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці,* 2019. Вип. № 5(73). С. 77–85. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-12

33. Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу: дис. канд. наук (докт. філософії) з економіки: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. В. Лазаряна. Дніпро, 2021. 290 с.

34. Григор'єва Л. Розвиток поглядів на роль та цінність топ-менеджерів. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2011. Вип. 2(5). URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11hlvctm.pdf.

35. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с.

36. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.

37. 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: http://nbuv.gov.ua

38. Грінько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

39. Дарій О. П., Турило А. М. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. *Економіка та митно-правові відносини,* 2018. №8. С. 7–17.

40. Дарченко, Н. Д., Гитис Т. П. Мотивация персонала: учебное пособие. Краматорск: ДГМА, 2013. 139 с.

41. Дафт Р. Менеджмент: 6-е издание / пер. с англ. Санкт-Петербург.: Питер, 2007. 864 с.

42. Демченко А. О., Момот О. І. Про сутність понять «ефективність», «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. №3. С. 207–210.

43. Денисенко І. А., Ткачук П. Ю. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск: серія В «Економіка і право»*. Донецьк, 2009. С. 101–105.

44. Дмитренко Г. А., Шаропова О. А, Максисенко Т. М. Мотивація та оцінка персоналу. Київ: МАУП, 2002. 248 с.

45. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об’єкт управління на підприємстві. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.

46. Доуртмес П. О. Інтегральне оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств. Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 30 червня 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 56-58. URL: http://mmsa.kpi.ua/sites/default/files/2017_09_11_book_of_abstract_economics_finance_management_theory_and_practice.pdf

47. Драч О. І. Стимулювання як чинник підвищення ефективності виробництва. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 1. С. 368–372. URL: http://nbuv.gov.ua

48. Друкер П. Ефективне управління. Економічні задачі та оптимальні рішення / пер. з англ. Москва: ФАІР-ПРЕСС, 1998. 288 с.

49. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты /пер. с англ. Москва: Техническая школа бизнеса, 1994. 200 с.

50. Дурман М. О., Вишемирська С. В. Конспект лекцій з дисципліни «Комп'ютерні інформаційні системи і технології» для спеціальностей факультету економіки. Херсон: Херсонський національний технічний університет, 2012. 45 с.

51. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.

52. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / упоряд. І. О. Слєпцов, пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ: Либідь, 1993. 304 с.

53. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/ econ/2010_4/Egorkina.pdf.

54. Єлісєєва О. К., Кутова Н. Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Київ. 2017. №1-2. С. 46–53.

55. Єлісєєва О. К., Кутова Н. Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. Харків: Бізнес Інформ, 2017. №4. С. 388–392.

56. Жук А. О. Іноземний досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2019. №11. URL: https://nauka-online.com/publications/economy/2019/11/inozemnij-dosvid-zastosuvannya-efektivnih-sistem-oplati-pratsi-ta-motivatsiyi-pratsivnikiv/

57. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с.

58. Зеленько Г. І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.

59. Зінченко Ю.В. Особливості укладання колективних договорів в банківських установах: теоретико-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. *Серія Право*. 2014. Т. 2. С. 58–61.

60. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. Вип. № 2. С. 204.

61. 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 (Суми, 3-5 квітня 2012 р.). Суми: СумДУ, 2012. С. 35–37.

62. Інтернет портал "Operational Data Portal: refugee situations". URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

63. Інтернет портал "Економічна правда". URL: www.epravda.com.ua/

64. Інтернет портал grc.ua URL: https://grc.ua/

65. Інтернет портал NBU University Challenge. URL: https://events.bank.gov.ua/uchallenge2022/src/files/final2022/1.pdf

66. Інтернет портал The Page. URL: https://thepage.ua/ua/business/rinok-praci-v-ukrayini-2021-top-zarplat-profesij-i-oplata-praci-v-regionah

67. Інтернет портал U.S. Census Bureau URL: https://www.movebuddha.com/blog/moving-industry-statistics/#sources

68. Інтернет портал Дія Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv

69. Інтернет портал Міжнародної організації з міграції (МОМ). URL: https://ukraine.iom.int/uk/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenykh-osib-v-ukrayini-znovu-zrostaye-dani-mom

70. Інтернет портал НІСД. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy

71. Інтернет портал Фокус. URL: https://focus.ua/

72. Інтернет ресурс URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page7.html

73. Карпенко В. Л. Напрями стимулювання топ-менеджменту щодо сприяння досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк, 2011. № 2. С. 29–34.

74. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. Москва: Инфра, 2004. 640 с.

75. Климчук А. О. Формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2019. 40 с.

76. 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. URL: http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16

77. Клімова Д. О. Зарубіжний і вітчизняний досвід стимулювання персоналу підприємства. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. №10. 333с.

78. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

79. Колонтаєвский О. П. Мотиви и стимули трудової діяльності персоналу. Вісн. *Міжнар. Слов`ян. ун-ту. Сер. Екон. науки.* 2006. Том 9. № 1. С. 42-44.

80. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

81. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

82. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. Харків: Бізнес Інформ, 2019. №12. С. 414–420. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-414-420

83. Конституція України: станом на 1 верес. 2016 р.: відповідає офіц. тексту. Харків: Право, 2016. 82 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

84. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава: ПУСКУ, 2005. 241 с.

85. Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. № 3(235). С. 70-86.

86. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності

підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 3 (8). С. 29–35. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html

87. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка трансп. комплексу*. Харків: ХНАДУ, 2022. Вип. 39. С. 45–54.

88. Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2021. Вип. 35. С. 5–19.

89. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2012. №7. С. 21–25.

90. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації. *Уравління персоналом*. 2008. №11. URL: http://www.top-personal.ru/issue.html?1626.

91. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / НУВГП. Рівне, 2017. 283 с.

92. Лапєв 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.

93. Лаптев В. И., Иванова О. Ю. Проблемно-ориентированное управление человеческими ресурсами в условиях нестабильности. *Стратегия развития экономики Беларуси : вызовы, инструменты реализации и перспективы : сборник научных статей*. Минск: Право и экономика, 2021. С. 194–200.

94. Лаптєв В.І Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління і розвитку людських ресурсів : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. 354 с.

95. Леонт'єв А. Н. Потреби, мотиви. Москва: Наука, 2001. 234 с.

96. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

97. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4.

98. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації: монографія. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с.

99. Літвінов В.І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах : дис. док. філ. : 051 "Економіка" / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. 252 с.

100. Літвінов О. С. Дискусійні питання сутності стимулів в економіці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 37. С. 105.

101. Лопатников Л. І. Загальноекономічний і економіко-математичний пояснювальний словник. URL: http://lopatnikov.pro/?s=стимулирование

102. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки».* 2018. №23. С. 259–262.

103. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 390–397.

104. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2(23). С. 5 28.

105. Лукьянченко Н.Д. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Мелитополь: Издательский дом МГТ, 2012. 371 с.

106. Лукьянченко Н.Д., Калинина С. П. Регулирование занятости населения крупного промышленного региона. Донецк: Ин-т экономики промсти НАН Украины, 1998. 175 с.

107. Макклелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 672 с.

108. Малярець Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 232 с.

109. Малярець Л.М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Харків: ХНЕУ, 2006. 384 с.

110. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб: Питер, 2008. 352 с.

111. 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

112. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"*. Харків: НТУ "ХПІ", 2013. № 22 (995). С. 110–113.

113. Матрусова Т. Н. Японія: матеріальне стимулювання на підприємствах. М.: Наука, 2002. 78 с

114. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 54–60.

115. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua

116. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2021. 384 с.

117. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации. URL: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf.

118. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара. 346 с. URL: https://studfile.net/preview/2424979/page:77/

119. Мескон М. Х., Альберт М. Хедоури Ф. Основи менеджменту / пер. с англ. Москва: "Дело", 1992. С 369. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm052.html

120. Миколайчук І.П., Аксьонова А Формування мотиваційного механізму кар'єрного зростання персоналу. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*. Хмельницьк. 2021. №16. С. 80–90.

121. Миколайчук І.П., Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т.3. Вип. 70. С. 182–188.

122. Миколайчук І.П., Хмурова В.В. Професіоналізм менеджерів в Україні : резерви зростання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. №4. С. 110–124.

123. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

124. Мицак О., Ковтун Н., Лихач О. Удосконалення механізму управління фінансовими результатами підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1. С. 115–122.

125. 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.

126. Мосієнко О. В. Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / ПНУ. Житомир, 2021. 156 с.

127. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. К.: Видавничий центр "Академія". 2000. 864 с.

128. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. К.: Видавничий центр "Академія". 2002. 952 с.

129. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом. *Економіка і менеджмент культури* . 2013. № 2. С. 50–54. URL: http://nbuv.gov.ua

130. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? *Кадровый менеджмент*. 2005. №2 С. 17–19.

131. Назарова Г. В., Руденко В. О., Діджиталізація рекрутингу персоналу: колект. моногр. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. С. 68–85.

132. Назарова Г.В., Агавердієва Х. Ф., Аграмакова Н. В. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

133. Насонов М. І. Управління ефективністю господарської діяльності промислових підприємств: дис. канд. наук (докт. філософії) з економіки: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2021. 219 с.

134. Нестерович А. В. Форми мотивації праці в сільському господарстві: суть та особливості застосування. *Агросвіт*. 2012. № 3. С. 51–55.

135. Отенко І. П., Денисюк О. В. Преображенская О. С. Аналітичний інструмент оцінювання інтелектуального капіталу промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2011. №2(2). С. 114–116.

136. Офіційний сайт Головного управління статистики у Харківській області. URL: http://kh.ukrstat.gov.ua/

137. Офіційний сайт Державної служби статистика України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

138. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: https://eba.com.ua/oglyad-rynku-pratsi-u-harkovi-ta-oblasti/

139. Офіційний сайт Єдиного державного реєстру декларацій. URL: https://portal.nazk.gov.ua

140. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report

141. Офіційний сайт Харківського обласного центру зайнятості. URL: https://kha.dcz.gov.ua/analitics/68

142. Офіційний сайт Центру Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/ukrainski-bizhentsi-nastroi-ta-otsinky

143. Офіційний сайт Центру розвитку інновацій. URL: https://cid.center/ukrainian-business-in-conditions-of-full-scale-war-analysis-of-the-situation-for-six-months/

144. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. №15(1291). С. 137–143.

145. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. №5. С. 3–7.

146. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

147. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. Москва: Прогресс, 1986.

148. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

149. Поліщук Н.В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія. Вінниця: ВНАУ, 2010. 396 с.

150. Полтавська О.В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / КНТЕУ. Київ, 2015. 170 с.

151. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах : дис. канд. економ. наук

: 08.00.04 / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Львів: 2019. 261 с.

152. Пономаренко В. С., Журавльова І. В., Латишева І. Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2008. 336 с.

153. Пономаренко В. С., Малярец Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : моногр. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

154. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 237–241.

155. Потій В. З.Ю, 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.

156. Потьомкін С. К., Кзлова І. М., Яндола К. О. Менеджмент. Харків. 2009. 276 с.

157. 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

158. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

159. 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

160. Про колективні договори й угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12

161. 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

162. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр

163. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. №2694-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

164. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 17.08.2021 р. № 1667 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text

165. 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-%D0%B2%D1%80#Text

166. 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 № 859 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-99-п

167. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

168. Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом: учеб. пособ. Санкт-Петербург: «Просвещение», 2007. 318 с.

169. Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні : соціологічний портрет: монографія. Київ: Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с.

170. 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

171. Ришар Ж. Аудит та аналіз господарської діяльності підприємства / пер. с франц. под ред. Л. П. Белых. Москва: Аудит. ЮНИТИ, 1997. 375 с.

172. Рогожин М. Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебно-практическое пособие. Москва: РДЛ, 2004. 224 с.

173. Романовский А.Г. Основы теории управления социальными системами: уч. пособие. Харьков: НТУ ХПИ, 2005. 95 с.

174. Романченко Н.В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с.

175. Саати Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / пер. с англ. М.: Радіо та зв'язок, 1993. 320 с.

176. Сакун Л.М., Вєдєніна Ю. Ю., Мажаренко К. П., Вєлькін Б. О. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління*. 2021. 3(39). С. 55–64. DOI: 10.31558/2307-2318.2021.3.5

177. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2019. № 5. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21895

178. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудових відносин: методологія оцінки впливових чинників. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 18 (1). С. 106–115.

179. Семикіна М.В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств: монографія. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2013. С. 240–261.

180. Синиціна Ю П., Дунайчук С. М., Алєксеенко А. І. Управління витратами на персонал на основі системного. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 636–641.

181. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. № 18. С. 217-232. DOI: 10.18524/2413-9998/2019.3(43).183678

182. Твердушка Т. Б. Совершенствование организационно-экономического механизма стимулирования труда в сфере инновационной деятельности : дис. канд. економ. наук : 08.00.07 / ВНЗ «Київський

національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2016. 182 с.

183. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці / Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. К.: Либідь, 1993. 304 с.

184. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Економічна результативність діяльності підприємства: монографія. Харків: ИД „ИНЖЕК", 2005. 144 с.

185. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. *Коммунальное хозяйство городов. Научно- технический сборник*. 2006. №71. С. 333–337.

186. Трут О. О. Управління результативністю організації: теоретико-методологічні та прикладні засади: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2019. 527 с.

187. Трут О.О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд. Економіка і підприємництво*. Дніпро. 2018. Вип. 2 (49). С. 75–79.

188. Тутова А. С. Аналіз економічного стимулювання топ-менеджерів України, як основи ефективної діяльності підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : Економічні науки. Київ : КНУТД, 2019. № 5 (139). С. 130–137.

189. Тутова А. С. Аналіз ринку оплати праці та заробітної плати менеджерів вищої ланки. Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*:* VI Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва (м. Умань, 25 жовтня 2021 р.). Умань : УНУС, 2021. С. 181–183.

190. Тутова А. С. Економічне стимулювання персоналу підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» :* матер. V Всеукр. наук. інтернет-конф., м. Київ, 3 груд. 2020 р. : тези допов. Київ : КНУТД, 2020. С. 56–59.

191. 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.

192. Тутова А. С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : Економічні науки.* Київ : КНУТД, 2019. № 4 (137). С. 104–111.

193. 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 науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 1-2 квітня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 75–77.

194. Тутова А. С. Міграція населення під час війни та її вплив на ринок оплати праці. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : XVII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 109–120.

195. 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. Сєвєроденецьк, 14 листопада 2019 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2019. С. 66–69.

196. 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.

197. 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 лист. 2018 р. : тези допов. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 262–265.

198. 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 трав. 2019 р. : тези допов. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 449–450.

199. Тутова А. С. Особливості стимулювання менеджерів вищої ланки в сучасних організаційних умовах. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. №3 (267). С. 94–97.

200. 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. Сєвєродонецьк, 12 лист. 2020 р. : тези допов. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. С. 99–101.

201. 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. Сєвєродонецьк, 22 жовт. 2021 р. : тези допов. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 37–38.

202. Тутова А. С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. №2 (258). С. 93–95.

203. Тутова А. С. Стимулювання топ-менеджерів, як економічна та неекономічна категорії. *Обліково-аналітичне та організаційне забезпечення розвитку регіону*: збірник тез доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сєвєроденецьк, 23 квітня 2020 р.), Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. С. 105–107.

204. Тутова А. С. Сутність економічного стимулювання топ-менеджерів та його основні види. *Науково-практичний журнал Економічні студії*. Львів : Львівська економічна фундація, 2019. №3 (25). С. 165–168.

205. 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.

206. Тутова А.С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств за результатами їх діяльності. *Науковий журнал "Бізнес інформ"*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2022. №06. С. 122–129

207. Тутова А.С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств за результатами їх діяльності. Науковий журнал "Бізнес інформ". Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2022. №06. С. 122–129.

208. Український сайт про фінанси та інвестиції "Мінфін". URL: https://index.minfin.com.ua/

209. Файоль А. Вчення про управління // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / упоряд. І. О. Слєпцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. К.: Либідь, 1993. 304 с. С. 139–152.

210. Фальченко О.О Соціальне стимулювання праці готельно-ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. В. №20. 2017. С. 607–610. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/124.pdf

211. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. № 4. 2013. С. 19–20.

212. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.

213. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе. Москва: Вершина, 2007. 240 с.

214. Циганова О.С., Бурлан, Н. В Оцінювання результативності діяльності підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С.197–206. DOI:10.32983/2222-0712-2021-1-197-206.

215. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник кадровика*. 2009. № 2. С. 86–98.

216. Червінська Л.П., Кальніцький М. І. Інноваційна трудова діяльність: сутність та особливості. *Економіка. Фінанси. Право: Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал*. 2010. № 9. с. 11-15.

217. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–148.

218. Черч Г. Основи управління виробництвом. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / упоряд. І. О. Слєпцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. К.: Либідь, 1993. 304 с.

219. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М. : ГроссМедиа, 2005. 224 с.

220. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.

221. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бином, 2006. 290 с.

222. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації / С. В. Шекшня. М.: Бином, 2006. 290 с.

223. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд: зб. наук. пр. 2019. Вип. 1(135). С. 71–77. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-1-13.

224. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Д.: Моноліт, 2009. 242 с.

225. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда. *Бизнес-информ*. 2011. № 9-10. С. 60–62.

226. Шульга Г. Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. держ. екон. ун-т. Харків, 2004. 28 с.

227. Щокін Г.В. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.

228. Щокін П. В. Теорія і практика управління персоналом: навч. метод. посіб. К.: МАУП, 2008. 256 с.

229. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.

230. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

231. Ястремська О. М., Стаматін О. В., Ястремська О. О. Якість трудового життя: оцінювання та підвищення: монографія Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.

232. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2021. №1 (43). С. 214–226.

233. 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, 4(13(112)), P. 89–100. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249

234. Cambridge Business English Dictionary URL: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/economic-stimulus.

235. Campbell, R. Harvey. Financial Dictionary. URL: http://financialdictionary.thefreedictionary.com/ Economic+stimulus

236. Etienne Ndemezo & Charles Kayitana, 2018. "Corporate Governance, Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from the Rwandese Manufacturing Industry". *Indian Journal of Corporate Governance*. vol. 11(2). P. 103-121. DOI: 10.1177/0974686218806715

237. Evidence from Top Managers of European SMEs," *De Economist*. vol. 168(1). pages 1-22. DOI: 10.1007/s10645-019-09351-z

238. 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, № 4.3. P. 445–450.

239. Governance, Globalization and Public Policy. MA: Edward Elgar. 2008. 265 p.

240. Grušovnik Damjan & Kavkler Alenka & Uršič Duško. "Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia," Naše gospodarstvo: Our economy.2017. vol. 63(4). 66-75. DOI: 10.1515/ngoe-2017-0024

241. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan, 1932. 84 p

242. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan, 1932. 84 p

243. Hans Englund & Jonas Gerdin. Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge. *European Accounting Review*. 2015 vol. 24(2). 277-303. DOI: 10.1080/09638180.2014.918517

244. Herzberg F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin. 1976. 360 p

245. Herzberg F. The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.;

246. Huong Trang Kim & Quang Nguyen. An exploration on the nexus between managers' present bias and corporate investment. *Applied Economics Letters*. 2021. vol. 29(2). P. 150–154. DOI: 10.1080/13504851.2021.1861186

247. Investopedia URL: http://www.investopedia.com/terms/e/economicstimulus.asp.

248. Jannika Kutzschbach & Parvina Tanikulova & Rainer Lueg, 2021. "The Role of Top Managers in Implementing Corporate Sustainability. A Systematic Literature Review on Small and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 2021. vol. 11(2), P. 1–19.

249. Jelena Djordjevic Boljanovic & Gordana Dobrijevic & Slobodan Cerovic & Slavko Alcakovic & Filip Djokovic, 2018. "Knowledge-Based Bioeconomy: The Use of Intellectual Capital in Food Industry of Serbia," The AMFITEATRU ECONOMIC journal, vol. 20(49), P. 717–717.

250. Johan Graafland & Niels Noorderhaven. Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility. 2021.

251. Kangkang Yu & Cheng Qian & Lingbo Zhang. Understanding sustainable development flexibility: An information perspective. *Business Strategy and the Environment*. 2021. vol. 30(4), P. 2173-2183. DOI: 10.1002/bse.2740

252. Khmurova, V., Kandahura K., Sylkina Y., Mikolaychuk I, Sychova N. Strategy for the Development of Publik Privat Partnership in the Context of Global Changes. *Scientific Horizons*, 2021. 24(8), P. 108–116.

253. 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. 15(1). P. 103–124. URL: https://doi.org/10.1007/s11846-019-00374-z

254. 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. 22(2). P. 385–393.

255. Laptiev V. Components and methodical approach to identifying problems of human resource development. *Science and practice: Collection of scientific articeles*. Thessaloniki: Midas S.A., Thessaloniki, Greece. 2019. P. 18–21.

256. Laptiev V., 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. Issue 3. P. 1–6.

257. Li, Si & Perez, M. Fabricio. The evolution of pay premiums for managerial attributes. *Journal of Corporate Finance*. 2021. vol. 69. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101980

258. 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: 10.3389/fpsyg.2021.72124

259. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. Determination of priority quality factors of stimulation of top managers of enterprisies. Innovative *Technologies and Scientific Solutions for Industries.* Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 2022. No. 2 (20), P. 75–85.

260. 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(4), P. 143–156.

261. Nazarova G. V., Luhova V. M., Semenchenko A. V. Mathematical model of efficiency of participative management system. *Revista ESPACIOS*. 2021. Vol. 41 (issue 15). P. 11–26.

262. 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(4). P. 226-238.

263. Ordinartsev I.I. Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term. *Administrative Consulting*. 2021. P. 81–94. DOI: doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94

264. 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(7), P. 803–829.

265. Piotr Masiukiewicz. Models of Financial Responsibility of Management Board in Companies. J*ournal of Applied Management and Investments*. 2015. vol. 4(4), P. 243–251.

266. 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. 4(3). P. 235–243. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-235-243

267. Růčková Petra & Heryán Tomáš. The Capital Structure Management in Companies of Selected Business Branches of Building in Conditions of the Czech Republic". *Prague Economic Papers*. 2015. vol. 2015(6), P. 699–714. DOI: 10.18267/j.pep.515

268. 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. Volume 1. P. 28–40.

269. Semenchenko Alina, Nazarova Galina, Semenchenko Andrii, Nazarov Nikita, Urdukhanov Rustam. 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

270. 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. Issue 4. P. 1481–1488.

271. Skorobogac V. A., Karpov A. B., 2021. Strategizing life cycle of employeesâ labour productivity and motivation. *Russian Journal of Industrial Economics*. DOI: 10.17073/2072-1633-2021-2-149-157

272. 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.

273. 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.

274. Tutova A. Research of formation of system of economic stimulation of top managers of enterprises. *European scientific discussions*: 7-th International scientific and practical conference (Rome, 23-25 May 2021). Potere della ragione Editore, Rome, Italy, 2021. P. 385–387.

275. 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.

276. Tutova A. The definition of «top-manager» and his main function. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. №1. (257) С. 9–11.

277. 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.

278. Viktor P. Kuznetsov & Sergey N. Yashin & Egor V. Koshelev & Dmitry V. Podshibyakin & Anastasia O. Egorova, 2017. "Motivation of company's top managers during implementation of an innovational project: financial and non-

financial constituents," International Journal of Trade and Global Markets, vol. 10(2/3), P. 186–197.

279. 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(6), P. 1268–1286. DOI: 10.1002/smj.2560

280. 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(5), P.834-849.

281. 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(7-8), P. 843–878. DOI: 10.1111/jbfa.12398

282. Crabner, Isabella & Speckbacher, Gerhard. The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 2016. vol. 48(C), P. 31–42. DOI: 10.1016/j.aos.2015.11.001

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Анкета для опитування респондентів щодо економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств

№	Питання	Варіанти відповідей
1	Як давно Ви працюєте на посаді топ-менеджера? Де:	5 балів - Більше 10 років
		4 балів - Більше 5 років
		3 балів - Більше 3 років
		2 балів - Більше 1 року
		1 балів - Менше 1 року
2	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, як впливає рівень оплати праці на підвищення Вашої мотивації?	де 1-не має впливу, 5-має сильний впив
3	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, чи задоволені Ви системою економічного стимулювання яку маєте?	де 1-не задовольняє, 5-повність задовольняє
4	Оцініть за шкалою від 1-5 балів чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці?	де 1-не задоволений, 5-цілком задоволений рівнем оплати праці
5	Оцініть за шкалою від 1-5 балів найбільш ефективний економічний стимулюючий фактор праці для Вас (де 1 - неефективний, 5-найбільш ефективний)	a) Постійна частина грошової винагороди
		b) Змінна частина грошової винагороди
		c) Соціальний пакет
6	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які види матеріальних винагород, які Ви отримуєте, найбільш впливають на Вас? (де 1-не впливає, 5-має високий вплив)	a) Премії
		b) Доплати і надбавки різного роду
		c) Участь у прибутках
		d) Участь у доходах
7	Оцініть за шкалою від 1-5 балів, які фактори більше впливають на отриманні вашої грошової винагороди. (де 1-не впливає, 5-має сильний вплив)	a) Виконання річного плану
		b) Виконання в строки роботи, та її складність, напруженість і висока якість
		c) Підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих постійних результатів праці
		d) Виконання додаткових функцій, роботи
		e) Робота в понаднормовий час
8	Визначте за шкалою від 1-5 балів основні проблеми преміальної системи на Вашому підприємстві?(де 1-проблема відсутня, 5-найвагоміша проблема)	a) Слабкий взаємозв'язок цілей комунікації
		b) Нерозуміння принципів преміювання
		c) Недосяжність поставлених цілей
		d) Конфлікт (суперечливість) цілей

Додаток Б

Результати обчислення канонічного аналізу для визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства

Canonical Correlations

Variables in set 1:
- x1
- x10
- x11
- x12
- x13
- x14
- x15
- x16
- x17
- x18
- x19
- x2
- x20
- x21
- x22
- x23
- x24
- x25
- x26
- x27
- x28
- x29
- x3
- x30
- x4
- x5
- x6
- x7
- x8
- x9

Variables in set 2:
- y1
- y2

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

x1	0,105903	-0,139204
x10	-0,209654	0,507527
x11	1,38918	1,16782
x12	0,581725	-0,0117568
x13	-0,0148916	-0,0285812
x14	-0,026383	-0,342184
x15	0,0198293	0,998726
x16	0,123274	0,102777
x17	-0,194451	0,252125
x18	-0,0181897	0,0422472
x19	0,113381	0,0122518
x2	0,137427	0,182363

x20	-0,0360122	-0,701161
x21	0,230378	0,353551
x22	0,0500774	-0,11348
x23	0,0388334	-0,0700317
x24	0,177144	0,0601871
x25	0,0319274	0,00795709
x26	0,4512	-0,68186
x27	-0,147162	-0,309436
x28	-0,0886846	0,0667484
x29	0,199666	-0,0561611
x3	-0,210481	0,617916
x30	0,072669	-0,130583
x4	0,111558	-0,444139
x5	-1,37226	-1,03039
x6	-0,0808779	0,0904979
x7	-0,0779129	-0,0233901
x8	0,179488	-0,323597
x9	0,252445	0,271155

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,264117	0,97783
y2	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 th is case, 2 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

0,105903*x1 - 0,209654*x10 + 1,38918*x11 + 0,581725*x12 - 0,0148916*x13 - 0,026383*x14 + 0,0198293*x15 + 0,123274*x16 - 0,194451*x17 - 0,0181897*x18 + 0,113381*x19 + 0,137427*x2 - 0,0360122*x20 + 0,230378*x21 + 0,0500774*x22 + 0,0388334*x23 + 0,177144*x24 + 0,0319274*x25 + 0,4512*x26 - 0,147162*x27 - 0,0886846*x28 + 0,199666*x29 - 0,210481*x3 + 0,072669*x30 + 0,111558*x4 - 1,37226*x5 - 0,0808779*x6 - 0,0779129*x7 + 0,179488*x8 + 0,252445*x9

and

0,264117*y1 + 0,923431*y2

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.

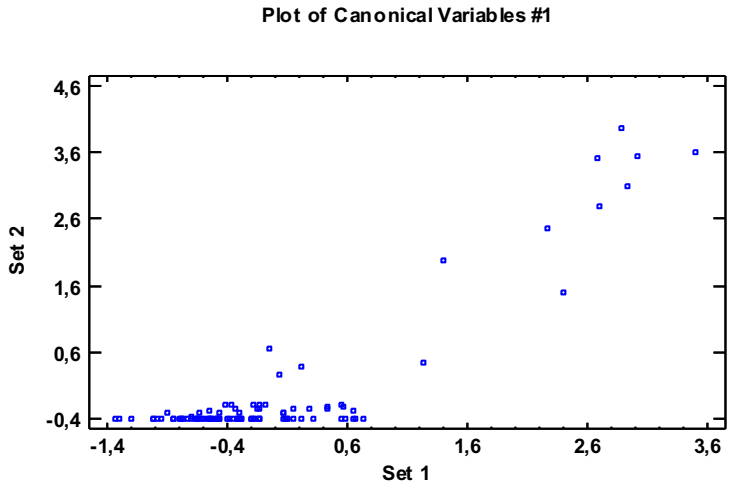


Table of Canonical Variables

	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
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
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
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 valu es by selecting Canonical Variables Plot from the list of Graphical Options.

Додаток В

Результати обчислення факторного аналізу для визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства

Factor Analysis

Data variables:

x1
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18
x19
x2
x20
x21
x22
x23
x24
x25
x26
x27
x28
x29
x3
x30
x4
x5
x6
x7
x8
x9
y1
y2

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

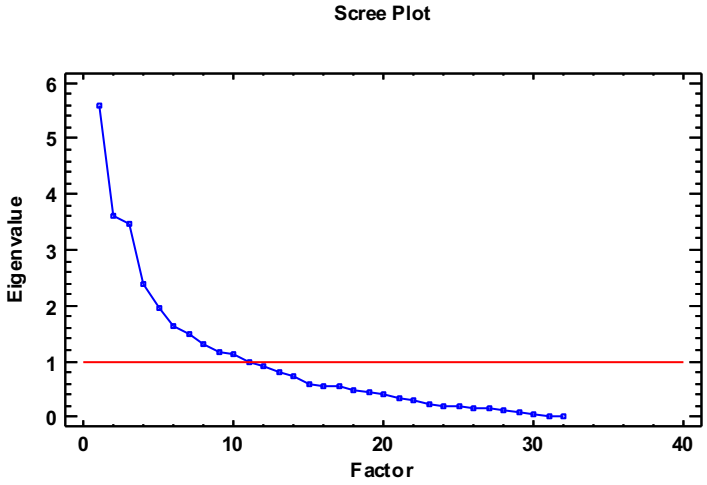
Factor Number	*Eigenvalue*	*Percent of Variance*	*Cumulative Percentage*
1	5,58283	17,446	17,446
2	3,60153	11,255	28,701
3	3,45957	10,811	39,512
4	2,4048	7,515	47,027
5	1,95409	6,107	53,134
6	1,61775	5,055	58,189
7	1,50571	4,705	62,895
8	1,30075	4,065	66,959
9	1,18191	3,693	70,653
10	1,12725	3,523	74,176
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
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*
x1	1,0
x10	1,0
x11	1,0
x12	1,0
x13	1,0
x14	1,0
x15	1,0
x16	1,0
x17	1,0
x18	1,0
x19	1,0
x2	1,0
x20	1,0
x21	1,0
x22	1,0
x23	1,0
x24	1,0
x25	1,0
x26	1,0
x27	1,0
x28	1,0
x29	1,0
x3	1,0
x30	1,0
x4	1,0
x5	1,0
x6	1,0
x7	1,0
x8	1,0
x9	1,0
y1	1,0
y2	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 dat a is due to common factors.



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
x1	0,356165	0,301679	0,497522	0,436549	-0,124553	0,192245	0,0831157
x10	-0,230171	0,724317	-0,239216	0,166521	0,142006	-0,0349242	-0,266559
x11	0,930604	-0,0509721	0,121631	-0,0207146	0,0633974	0,00859425	-0,0318424
x12	-0,0712418	0,91496	-0,0143314	-0,0693662	-0,0806167	-0,0964184	-0,14527
x13	0,194739	-0,0383878	0,089082	-0,03842	0,728335	0,167815	-0,0507066
x14	0,194383	0,32704	-0,0950631	0,0606482	0,502904	0,319685	0,175324
x15	0,048375	0,804433	0,213471	-0,0708766	0,251717	-0,0947604	-0,0629929
x16	0,129988	-0,0753788	-0,0325601	0,115828	0,0861336	0,74534	0,164815
x17	-0,0376818	-0,0946774	0,156933	-0,0714528	0,0671485	0,834158	-0,197284
x18	-0,117649	0,293103	-0,276246	0,0208224	0,230766	-0,0130952	0,129493
x19	-0,394706	-0,498056	-0,229939	0,0294248	-0,0728782	-0,194973	0,219918
x2	0,134763	-0,042498	0,563722	0,43954	-0,146331	0,128568	0,0638094
x20	0,356564	0,509507	0,0413373	0,0905667	0,310959	0,0998887	-0,205056
x21	0,0753488	0,155356	0,195373	0,159173	0,764571	-0,0833692	-0,0124141
x22	0,343005	0,68486	-0,038556	0,0593347	-0,176896	0,191026	0,072977
x23	-0,220184	-0,123221	-0,125156	-0,235721	0,00419139	-0,242513	-0,0619144
x24	0,0274433	0,138819	0,187154	-0,207754	0,0625405	0,180779	0,0656438
x25	-0,0462303	-0,0941991	0,0712921	0,240234	-0,0928449	0,00715632	-0,0558365
x26	-0,204792	0,0187254	0,704784	-0,159953	0,201849	0,306616	-0,0562664
x27	-0,056028	0,153494	0,0044436	0,126341	0,103056	0,106169	-0,117862
x28	-0,183923	-0,228953	0,00200642	0,195023	-0,0251313	-0,00332592	0,824993
x29	-0,0287643	-0,115455	0,622283	0,14821	0,142334	-0,0749692	0,264691
x3	0,940003	0,088124	-0,0963536	-0,0308771	0,115948	0,0293334	-0,035559
x30	0,00284473	-0,165341	0,333139	-0,0679269	-0,00792168	-0,0365021	0,802859
x4	0,82911	0,196036	-0,198856	-0,0303867	0,140939	0,0132521	-0,080874
x5	0,94449	-0,0556815	0,0312495	0,0198535	0,0499563	0,0140668	-0,0144972
x6	-0,12214	-0,0364285	-0,0143903	0,813411	0,0936365	0,130113	-0,0154077
x7	0,00239979	0,0484879	-0,0477602	-0,135172	-0,0576808	0,109362	0,0451228
x8	0,0291906	-0,0403926	0,119766	0,840819	0,0809388	-0,172038	0,124889
x9	0,308062	-0,0196875	-0,0607138	-0,0275305	0,0216503	-0,0458591	-0,0693985
y1	0,0488793	0,517424	0,198505	-0,116429	0,110474	-0,200904	-0,083127
y2	-0,0546897	0,258664	0,787049	0,0258351	0,120805	-0,0415708	0,105565

	Factor	*Factor*	*Factor*
	8	*9*	*10*
x1	-0,194019	0,134496	0,137673
x10	0,0115645	0,191781	-0,130804
x11	0,0355184	-0,0547004	-0,0414329

x12	-0,0497671	0,0486096	-0,0112788
x13	-0,102613	0,110854	0,0148912
x14	-0,0489511	0,0951936	0,366832
x15	0,000434211	0,122599	0,091772
x16	0,0600319	0,238454	-0,230986
x17	0,0419129	0,0216299	0,136273
x18	-0,37176	-0,0604289	0,59289
x19	-0,191149	-0,0968194	0,286995
x2	-0,209511	0,301988	-0,039876
x20	0,185802	0,251538	-0,247817
x21	0,0539931	0,0143401	-0,076678
x22	-0,134734	0,0671558	0,0524045
x23	0,150376	0,509065	0,488566
x24	0,214907	0,673577	0,0249747
x25	0,068572	0,0258922	0,821354
x26	0,113862	-0,210644	-0,0553481
x27	-0,0443906	0,756719	-0,0154387
x28	0,0133094	-0,111307	0,00896346
x29	-0,0753829	0,178712	-0,0920869
x3	0,107893	-0,0137976	-0,0246188
x30	-0,0361542	0,0154493	-0,00669264
x4	0,0715661	-0,0184805	-0,0291549
x5	0,0931309	-0,0161125	-0,053549
x6	0,0306297	-0,132809	0,0676278
x7	0,78741	0,105539	0,0243238
x8	-0,195496	0,0393152	0,125429
x9	0,803164	0,0120694	-0,0356408
y1	0,112315	-0,138348	0,0626039
y2	-0,0170737	0,0078725	0,0149108

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
x1	0,790033	0,209967
x10	0,80903	0,19097
x11	0,894923	0,105077
x12	0,889111	0,110889
x13	0,633054	0,366946
x14	0,689328	0,310672
x15	0,799808	0,200192
x16	0,740988	0,259012
x17	0,800161	0,199839
x18	0,740064	0,259936
x19	0,677558	0,322442
x2	0,709641	0,290359
x20	0,704575	0,295425
x21	0,693993	0,306007
x22	0,690211	0,309789
x23	0,718014	0,281986
x24	0,639629	0,360371
x25	0,76559	0,23441
x26	0,762918	0,237082
x27	0,653298	0,346702
x28	0,818188	0,181812
x29	0,565402	0,434598
x3	0,929616	0,0703841
x30	0,790509	0,209491
x4	0,799214	0,200786
x5	0,911237	0,0887631
x6	0,727175	0,272825
x7	0,671976	0,328024
x8	0,831046	0,168954
x9	0,753611	0,246389
y1	0,418228	0,581772
y2	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

0,356165*x1 - 0,230171*x10 + 0,930604*x11 - 0,0712418*x12 + 0,194739*x13 + 0,194383*x14 + 0,048375*x15 + 0,129988*x16 - 0,0376818*x17 - 0,117649*x18 - 0,394706*x19 + 0,134763*x2 + 0,356564*x20 + 0,0753488*x21 + 0,343005*x22 - 0,220184*x23 + 0,0274433*x24 - 0,0462303*x25 - 0,204792*x26 - 0,056028*x27 - 0,183923*x28 - 0,0287643*x29 + 0,940003*x3 + 0,00284473*x30 + 0,82911*x4 + 0,94449*x5 - 0,12214*x6 + 0,00239979*x7 + 0,0291906*x8 + 0,308062*x9 + 0,0488793*y1 - 0,0546897*y2

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 variabil ity in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
x1	0,356165	0,301679	0,497522	0,436549	-0,124553	0,192245	0,0831157
x10	-0,230171	0,724317	-0,239216	0,166521	0,142006	-0,0349242	-0,266559
x11	0,930604	-0,0509721	0,121631	-0,0207146	0,0633974	0,00859425	-0,0318424
x12	-0,0712418	0,91496	-0,0143314	-0,0693662	-0,0806167	-0,0964184	-0,14527
x13	0,194739	-0,0383878	0,089082	-0,03842	0,728335	0,167815	-0,0507066
x14	0,194383	0,32704	-0,0950631	0,0606482	0,502904	0,319685	0,175324
x15	0,048375	0,804433	0,213471	-0,0708766	0,251717	-0,0947604	-0,0629929
x16	0,129988	-0,0753788	-0,0325601	0,115828	0,0861336	0,74534	0,164815
x17	-0,0376818	-0,0946774	0,156933	-0,0714528	0,0671485	0,834158	-0,197284
x18	-0,117649	0,293103	-0,276246	0,0208224	0,230766	-0,0130952	0,129493
x19	-0,394706	-0,498056	-0,229939	0,0294248	-0,0728782	-0,194973	0,219918
x2	0,134763	-0,042498	0,563722	0,43954	-0,146331	0,128568	0,0638094
x20	0,356564	0,509507	0,0413373	0,0905667	0,310959	0,0998887	-0,205056
x21	0,0753488	0,155356	0,195373	0,159173	0,764571	-0,0833692	-0,0124141
x22	0,343005	0,68486	-0,038556	0,0593347	-0,176896	0,191026	0,072977
x23	-0,220184	-0,123221	-0,125156	-0,235721	0,00419139	-0,242513	-0,0619144
x24	0,0274433	0,138819	0,187154	-0,207754	0,0625405	0,180779	0,0656438
x25	-0,0462303	-0,0941991	0,0712921	0,240234	-0,0928449	0,00715632	-0,0558365
x26	-0,204792	0,0187254	0,704784	-0,159953	0,201849	0,306616	-0,0562664
x27	-0,056028	0,153494	0,0044436	0,126341	0,103056	0,106169	-0,117862
x28	-0,183923	-0,228953	0,00200642	0,195023	-0,0251313	-0,00332592	0,824993
x29	-0,0287643	-0,115455	0,622283	0,14821	0,142334	-0,0749692	0,264691
x3	0,940003	0,088124	-0,0963536	-0,0308771	0,115948	0,0293334	-0,035559
x30	0,00284473	-0,165341	0,333139	-0,0679269	-0,00792168	-0,0365021	0,802859
x4	0,82911	0,196036	-0,198856	-0,0303867	0,140939	0,0132521	-0,080874
x5	0,94449	-0,0556815	0,0312495	0,0198535	0,0499563	0,0140668	-0,0144972
x6	-0,12214	-0,0364285	-0,0143903	0,813411	0,0936365	0,130113	-0,0154077
x7	0,00239979	0,0484879	-0,0477602	-0,135172	-0,0576808	0,109362	0,0451228
x8	0,0291906	-0,0403926	0,119766	0,840819	0,0809388	-0,172038	0,124889
x9	0,308062	-0,0196875	-0,0607138	-0,0275305	0,0216503	-0,0458591	-0,0693985
y1	0,0488793	0,517424	0,198505	-0,116429	0,110474	-0,200904	-0,083127
y2	-0,0546897	0,258664	0,787049	0,0258351	0,120805	-0,0415708	0,105565

	Factor	*Factor*	*Factor*
	8	*9*	*10*
x1	-0,194019	0,134496	0,137673
x10	0,0115645	0,191781	-0,130804
x11	0,0355184	-0,0547004	-0,0414329
x12	-0,0497671	0,0486096	-0,0112788
x13	-0,102613	0,110854	0,0148912
x14	-0,0489511	0,0951936	0,366832
x15	0,000434211	0,122599	0,091772
x16	0,0600319	0,238454	-0,230986
x17	0,0419129	0,0216299	0,136273
x18	-0,37176	-0,0604289	0,59289

x19	-0,191149	-0,0968194	0,286995
x2	-0,209511	0,301988	-0,039876
x20	0,185802	0,251538	-0,247817
x21	0,0539931	0,0143401	-0,076678
x22	-0,134734	0,0671558	0,0524045
x23	0,150376	0,509065	0,488566
x24	0,214907	0,673577	0,0249747
x25	0,068572	0,0258922	0,821354
x26	0,113862	-0,210644	-0,0553481
x27	-0,0443906	0,756719	-0,0154387
x28	0,0133094	-0,111307	0,00896346
x29	-0,0753829	0,178712	-0,0920869
x3	0,107893	-0,0137976	-0,0246188
x30	-0,0361542	0,0154493	-0,00669264
x4	0,0715661	-0,0184805	-0,0291549
x5	0,0931309	-0,0161125	-0,053549
x6	0,0306297	-0,132809	0,0676278
x7	0,78741	0,105539	0,0243238
x8	-0,195496	0,0393152	0,125429
x9	0,803164	0,0120694	-0,0356408
y1	0,112315	-0,138348	0,0626039
y2	-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 pessing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*	*Factor*
Row	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1	1,0446	-0,680252	3,18046	4,27695	1,14999	3,13737	1,08117	-0,681713
2	0,803117	0,0493747	1,36576	3,91443	0,323641	2,75868	0,703032	-0,798217
3	0,932216	-0,265548	1,69283	5,13673	0,882683	3,23264	1,16697	-0,420197
4	1,07868	0,562998	1,66277	3,57035	1,16081	2,24447	-1,17804	-0,53738
5	2,09811	1,41102	1,52878	2,87223	1,05648	2,85804	-1,21659	-0,388055
6	1,39682	-1,669	0,53317	0,434178	-0,631957	-0,275598	1,62398	-0,0327686
7	0,238289	-1,95148	-0,215619	-1,45365	-0,288692	0,53089	1,42521	1,12154
8	0,626435	-1,68243	-0,601244	-2,04077	-0,0724812	-0,535745	1,06686	1,69795
9	2,81032	0,360624	-1,62367	-3,44401	-0,126152	1,09209	-2,06192	10,0302
10	17,6144	2,1036	-1,88911	-3,25025	2,30215	0,725669	-3,8586	11,5418
11	4,00013	-0,906906	3,44956	2,27604	-0,16968	1,28969	3,17034	-1,04746
12	1,21582	-2,47744	1,31027	-0,421357	-0,402876	1,1454	2,89356	0,0816215
13	0,109549	-2,59432	0,84019	0,306933	-1,39669	-1,00137	3,10576	-0,688307
14	3,78499	-1,03106	0,58816	-0,955849	-0,596732	0,386261	-1,05959	0,303983
15	6,50984	-0,131205	1,12904	-0,18255	0,0497693	0,96725	-1,21731	0,265786
16	-3,39949	-2,85651	1,07917	0,449994	-0,0521117	-1,63979	2,40725	-1,30094
17	-0,891178	-0,440239	-1,08286	-0,921223	0,549243	-0,694471	2,01055	-0,23699
18	-2,39931	0,432085	-1,98086	-1,14053	0,21474	-1,73517	-1,14155	-0,758663
19	-3,15236	-0,708654	-2,2773	-1,3197	-0,65316	-1,82558	-1,58597	-0,992355
20	-3,51609	-7,49514	0,681279	-1,13589	-10,6278	-4,08127	-3,35841	2,28824
21	-3,05208	-2,73238	0,168978	-0,550306	-1,10565	-0,891581	2,73312	-1,00163
22	-3,75783	-3,30717	-0,341261	-1,55398	-1,51174	-1,75089	2,47601	-0,350942
23	-3,99721	-2,99136	-1,40288	-2,31947	-0,735176	-1,61458	3,10208	0,0383773
24	-4,88086	0,735738	-2,90104	-2,34115	-0,074244	-0,485228	-1,56588	0,244356
25	-3,94059	1,32559	-2,59121	-3,01702	0,240144	-0,0181822	-2,01505	1,07401
26	10,8325	-1,99788	-0,997174	-0,813092	-0,414582	1,78022	1,48259	0,520238
27	10,7448	-0,750312	-1,81533	-0,0675004	-1,04305	0,241635	1,39718	-0,304217
28	10,0998	-1,66113	-0,970343	0,00340856	4,08932	-1,31094	1,47211	0,493997
29	9,8361	-0,346982	-2,62619	-1,76386	-0,647929	0,00515348	-1,27092	0,545435
30	12,3104	-2,07826	-2,15249	-1,31666	-0,0203535	-0,212197	-1,73098	0,519936
31	-4,82917	-2,57222	-1,68789	-0,370633	-0,0637531	-2,77843	1,64838	0,0817303
32	-3,88092	-0,124721	0,229157	-1,30231	0,875969	-1,72014	-0,50003	-0,245364
33	-3,38957	0,948572	1,47303	-0,816691	0,490128	-0,861582	-0,285541	-0,528766

Продовження додатка В

34	-2,79915	2,01901	-2,21357	-3,44784	1,17222	-1,79694	-2,53124	2,23531
35	-0,532261	3,78509	-0,315965	-0,898238	-0,579762	-0,296841	-2,38876	0,736588
36	4,23937	6,02078	0,241801	1,15699	3,72465	0,595438	-1,96745	0,371397
37	8,51709	7,7177	-0,976355	0,810605	5,72324	1,95678	-3,24684	1,38709
38	4,37097	8,56726	-0,447057	1,46833	3,30075	0,756127	-2,31659	0,028118
39	5,31132	8,09678	-0,399563	1,67217	4,03418	1,68346	-3,12687	0,368992
40	7,0664	9,20551	0,226669	1,27334	3,83325	1,57665	-3,23442	0,632859
41	-4,63232	-1,01133	-2,65193	7,35499	1,04762	-1,09669	0,121356	-1,20373
42	-4,79147	-1,06865	-3,02956	2,55211	0,0117705	-1,61893	0,412867	-1,32725
43	-4,15561	-2,99027	-3,16719	-0,379994	-4,301	-1,70438	1,24603	-0,743116
44	-1,74824	-1,652	-1,96235	-0,276943	-0,446952	-1,34413	-0,935857	-0,818724
45	-1,20021	-0,90366	-2,4559	-1,37682	-0,19517	-1,19826	-1,15708	-0,508156
46	-2,89737	-1,41974	-1,47968	0,812678	-0,530351	-1,3391	-0,0208556	-0,0219896
47	-4,56411	-2,26438	-2,25878	0,304917	-0,917146	-2,356	0,744881	-0,4099
48	-5,99685	-2,55965	-3,30709	-0,639874	-4,88384	-2,48536	0,717589	-0,115554
49	-3,99847	-2,40485	-2,08288	-0,617861	-0,70545	-1,5633	-1,20809	-0,370566
50	-4,64181	-1,83642	-3,0652	-0,749255	-0,706793	-2,32191	-1,26905	-0,666158
51	-2,0232	-3,3553	-1,1206	1,64856	-0,154807	-0,783982	1,11304	-1,3158
52	-1,50958	-2,3818	-1,18128	1,10125	0,373976	-0,878239	0,467335	-0,648882
53	-3,22837	-3,04515	-0,976584	1,17595	-0,154377	-1,92834	1,23486	-0,834545
54	-2,80914	-2,47523	-1,58333	-0,404309	0,484216	-1,9124	-1,60678	-0,161156
55	0,149175	-1,6529	-1,01084	0,497717	0,685397	-0,661244	-1,50226	-0,245609
56	-2,25949	-1,81667	1,49815	-3,92827	-0,232238	4,14637	0,757068	6,85291
57	-0,924329	-1,36804	-0,0060862	-2,60349	0,153668	1,32561	-0,0661719	-0,29886
58	-4,21585	-1,70613	0,299872	-3,85026	-0,946469	-0,774491	1,91507	0,244353
59	-2,59144	-0,95997	0,639384	-4,81736	-0,530092	2,72396	-2,42046	0,772969
60	-0,304288	-0,718989	1,8802	-4,67045	0,304962	4,56411	-3,03786	1,2132
61	-3,16765	-0,647143	7,78349	1,05372	2,05133	1,31512	3,16101	-0,276603
62	-2,45995	-0,457894	10,3618	1,61189	2,46745	1,68282	4,33932	-0,532702
63	-1,67508	-0,228145	9,31227	1,74432	2,24678	0,0769555	4,60794	-0,596407
64	-0,355725	0,496089	9,79931	2,79572	2,54905	0,465126	2,38056	-1,10953
65	0,550563	1,87426	7,17772	2,18502	1,79148	1,95453	-0,557603	-0,701943
66	1,59331	-3,06407	4,18376	3,02958	-0,518769	-1,04502	4,26248	-2,20384
67	0,349601	-4,72729	-0,0927852	0,744616	-1,75503	-1,28231	2,83529	-1,18595
68	-1,82293	-2,85523	-0,785385	0,218746	-1,05926	-1,70172	2,53464	-0,809041
69	1,8782	-2,68112	-1,55996	-0,579114	-0,956695	-1,24882	-1,19636	-0,51394
70	4,10949	-2,46022	-0,644407	-1,09692	-0,32438	-1,0565	-1,22969	0,109958
71	-0,512411	-1,27654	-0,734644	-1,46632	0,19073	2,65363	0,706625	0,23023
72	0,122426	-1,10948	-0,446271	-1,19826	0,350527	4,65763	1,09199	0,526849
73	0,458346	1,07598	-0,299784	-0,323204	-0,663122	2,07291	2,27448	-0,0759139
74	0,342263	0,945806	-1,02414	-1,06557	0,77813	5,876	-1,94918	0,623122
75	0,418831	1,55142	-0,756278	-1,0175	0,612564	4,72423	-2,17272	0,55262
76	-4,24852	-2,17028	-1,44991	1,24436	-1,39392	-1,90029	1,23151	-1,96424
77	-4,42122	-2,62477	-1,61077	0,802352	-1,99658	-1,93597	1,25964	-1,90489
78	-5,5525	-3,40303	-1,20479	0,611483	-3,22028	-2,44725	0,976522	-1,43989
79	-4,7425	-0,784497	-2,38057	-1,30425	-2,0767	-2,38666	-1,40089	-0,611421
80	-4,35197	-0,662513	-2,3038	-1,99235	-1,73781	-2,28522	-1,52841	-0,578334
81	1,1223	-1,9247	1,76361	2,76784	0,139275	1,96088	3,25251	-1,24569
82	0,4648	0,137989	1,4742	3,5609	0,213935	2,14505	0,698824	-1,20211
83	0,565896	-1,34242	2,56881	6,22819	-4,50942	-0,529825	3,85287	-1,98422
84	0,659087	-0,317549	3,62164	4,27911	1,50047	3,7785	-1,34367	-1,31836
85	1,77568	1,9056	2,45784	4,71251	1,18456	3,01314	-1,20288	-2,50285
86	4,31985	13,0897	-0,44808	-0,0312322	2,26581	-1,34011	-3,04921	-0,752126
87	1,80679	11,4406	0,874659	-2,27418	3,30759	-3,2058	-3,47836	1,18243
88	6,73084	9,78748	6,63819	-0,0940381	4,16468	-0,16183	-2,32884	0,217909
89	2,92082	16,0198	1,86825	-0,143156	2,54798	-0,419416	-3,21787	-0,908101
90	1,30072	15,917	0,248044	-0,397436	-2,94976	-0,817829	-3,05451	-0,833298
91	-3,4066	-3,34448	-2,43537	0,480567	-1,15135	-0,759704	0,951089	-1,45022
92	-3,65895	-3,13362	-3,06075	-0,340075	-0,978117	-1,46488	0,704581	-1,23077
93	-5,69677	-2,9057	-4,51195	-3,16079	-4,24586	-2,34381	0,796541	1,28211
94	-3,46331	-2,13092	-3,743	-2,16009	-0,409808	0,0798237	-0,740251	-1,31815
95	-2,78484	-2,28802	-3,49141	-3,33791	-0,731176	-0,354082	-1,08124	-1,16365

Продовження додатка В

	Factor	*Factor*
Row	*9*	*10*
1	1,83791	-0,934965
2	2,28562	-0,795405
3	1,88023	-1,34813
4	1,78689	-0,860487
5	2,32261	-1,23955
6	-0,610853	-1,19
7	-0,417668	-1,90244
8	0,0286691	-0,978268
9	2,03321	-1,76188
10	0,575539	-3,51022
11	0,617188	-0,512131
12	0,0972998	-1,16006
13	-1,42626	-0,778934
14	0,210936	-0,626993
15	0,508291	-1,21675
16	1,80235	0,466857
17	-0,752479	0,027838
18	-2,11781	0,142705
19	-2,28084	0,0631147
20	-2,67408	-7,29202
21	1,78253	0,760439
22	1,69501	0,889048
23	-1,32376	0,870997
24	2,04108	1,85033
25	1,70435	1,72843
26	-0,704472	-0,765542
27	-2,33458	-0,559111
28	-2,7891	-1,04336
29	-0,979183	-0,589382
30	-2,45329	-0,785922
31	1,16018	7,40353
32	-2,79327	0,445355
33	-1,96937	-0,771062
34	3,85291	1,55162
35	3,88743	1,69971
36	1,51151	-1,22677
37	3,7361	-2,35856
38	3,62113	-1,32245
39	3,93118	-1,55278
40	2,31823	-1,73353
41	-3,14193	0,48351
42	-2,60348	0,378535
43	-3,07591	0,405594
44	-2,40349	0,203896
45	-2,38341	0,120426
46	-0,674374	-0,620743
47	-2,61264	-0,30103
48	-1,62434	0,536183
49	-0,576653	0,255132
50	-2,45137	0,523791
51	-2,22291	1,39311
52	1,49309	1,83591
53	1,71821	2,46565
54	3,51828	3,96026
55	1,64262	1,64502
56	-0,315745	-1,2997
57	-1,12229	-1,68046
58	-0,502638	-1,08174
59	-0,730772	-1,29284
60	-0,751092	-1,72318
61	-0,126275	-0,490032

62	0,326761	-1,15729
63	0,937817	-1,09838
64	2,99097	-1,28278
65	1,64245	-0,906215
66	-0,806519	-0,32541
67	-2,24753	-0,780391
68	-0,736568	-0,434196
69	-2,26431	-0,583903
70	-0,824268	-0,567237
71	0,245384	-0,168186
72	0,700856	-0,612567
73	1,13305	-1,20341
74	2,90719	-1,10336
75	2,67268	-0,873164
76	-2,02922	0,436869
77	-2,03547	0,352127
78	-0,40284	0,682552
79	-1,18834	0,107728
80	-1,0336	0,101327
81	0,509574	2,92924
82	-0,0008216	5,17582
83	-1,63594	4,82049
84	-0,977536	4,12964
85	1,33449	2,0991
86	-0,575538	0,238049
87	-0,495723	0,210039
88	0,653852	-0,222574
89	3,13977	-0,045716
90	2,90993	0,255923
91	-1,903	0,510701
92	-2,4321	0,777698
93	1,12645	3,10682
94	-1,97626	0,368421
95	-2,31989	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.

Додаток Г

Результати обчислень факторного аналізу для розроблення інтегрального якісного показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів на підприємствах Харківського регіону

Factor Analysis

Data variables:
- z1
- z2
- z3
- z4
- z5
- z6
- z7
- z8

Data input: observations
Number of complete cases: 50
Missing value treatment: listwise
Standardized: yes

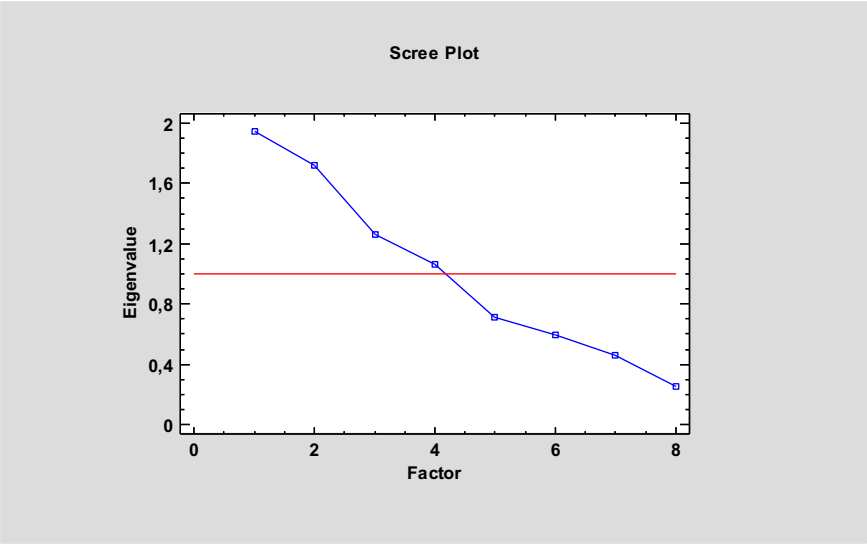
Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 4

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
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*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0
z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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*
z1	0,487856	0,510737	-0,283069	-0,295671
z2	0,457851	-0,319963	-0,142207	0,668402
z3	0,625881	-0,46432	0,0780466	-0,365324
z4	0,224079	0,762997	0,201772	0,429223
z5	-0,804319	-0,332601	-0,241812	-0,0744474
z6	0,588652	-0,558841	-0,1518	0,0349264
z7	-0,177139	-0,364411	0,6787	0,297318
z8	0,16477	0,084123	0,753982	-0,346463

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,666405	0,333595
z2	0,778989	0,221011
z3	0,746873	0,253127
z4	0,85732	0,14268
z5	0,821568	0,178432
z6	0,683078	0,316922
z7	0,713206	0,286794
z8	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*z1 + 0,457851*z2 + 0,625881*z3 + 0,224079*z4 - 0,804319*z5 + 0,588652*z6 - 0,177139*z7 + 0,16477*z8

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*
z1	0,103195	0,380857	-0,705263	0,115358
z2	0,371948	0,314731	0,249266	-0,692426
z3	0,843849	0,00969395	-0,061031	0,175994
z4	-0,424754	0,817567	-0,0758267	-0,0523348
z5	-0,361204	-0,808773	0,162555	-0,102774

z6	0,775735	0,00757224	0,0223377	-0,284176
z7	0,034402	0,0387176	0,831778	0,136634
z8	0,159447	0,28357	0,279033	0,734205

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,666405	0,333595
z2	0,778989	0,221011
z3	0,746873	0,253127
z4	0,85732	0,14268
z5	0,821568	0,178432
z6	0,683078	0,316922
z7	0,713206	0,286794
z8	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*z1 + 0,371948*z2 + 0,843849*z3 - 0,424754*z4 - 0,361204*z5 + 0,775735*z6 + 0,034402*z7 + 0,159447*z8

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*
z1	0,103195	0,380857	-0,705263	0,115358
z2	0,371948	0,314731	0,249266	-0,692426
z3	0,843849	0,00969395	-0,061031	0,175994
z4	-0,424754	0,817567	-0,0758267	-0,0523348
z5	-0,361204	-0,808773	0,162555	-0,102774
z6	0,775735	0,00757224	0,0223377	-0,284176
z7	0,034402	0,0387176	0,831778	0,136634
z8	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 pessing 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
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
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.

Продовження додатка Г

Factor Analysis

Data variables:
- z1
- z2
- z3
- z4
- z5
- z6
- z7
- z8

Data input: observations
Number of complete cases: 50
Missing value treatment: listwise
Standardized: yes

Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 4

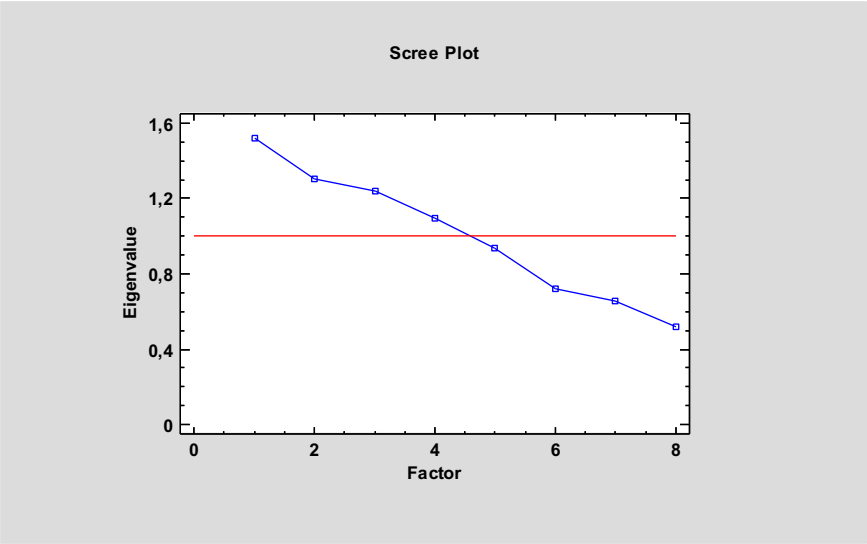
Factor Analysis

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
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

Variable	*Initial Communality*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0
z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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*
z1	-0,088521	0,821219	0,154232	0,0102425
z2	-0,0104355	0,036885	0,0469318	0,916619
z3	-0,0580699	0,687977	-0,537046	-0,034983
z4	-0,0730154	-0,0499428	0,614013	0,103756
z5	-0,0602067	0,273796	0,622668	-0,433877
z6	-0,747642	0,13082	0,0126361	-0,0369696
z7	0,58443	0,349443	0,340596	0,225696
z8	0,69126	-0,100714	-0,288727	-0,146911

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,706128	0,293872
z2	0,843863	0,156137
z3	0,766327	0,233673
z4	0,395602	0,604398
z5	0,654554	0,345446
z6	0,577608	0,422392
z7	0,630614	0,369386
z8	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*z1 - 0,0104355*z2 - 0,0580699*z3 - 0,0730154*z4 - 0,0602067*z5 - 0,747642*z6 + 0,58443*z7 + 0,69126*z8

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*
z1	-0,088521	0,821219	0,154232	0,0102425
z2	-0,0104355	0,036885	0,0469318	0,916619
z3	-0,0580699	0,687977	-0,537046	-0,034983
z4	-0,0730154	-0,0499428	0,614013	0,103756

z5	-0,0602067	0,273796	0,622668	-0,433877
z6	-0,747642	0,13082	0,0126361	-0,0369696
z7	0,58443	0,349443	0,340596	0,225696
z8	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 pessing 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
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
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 >= %s, 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:
- z1
- z2
- z3
- z4
- z5
- z6
- z7
- z8

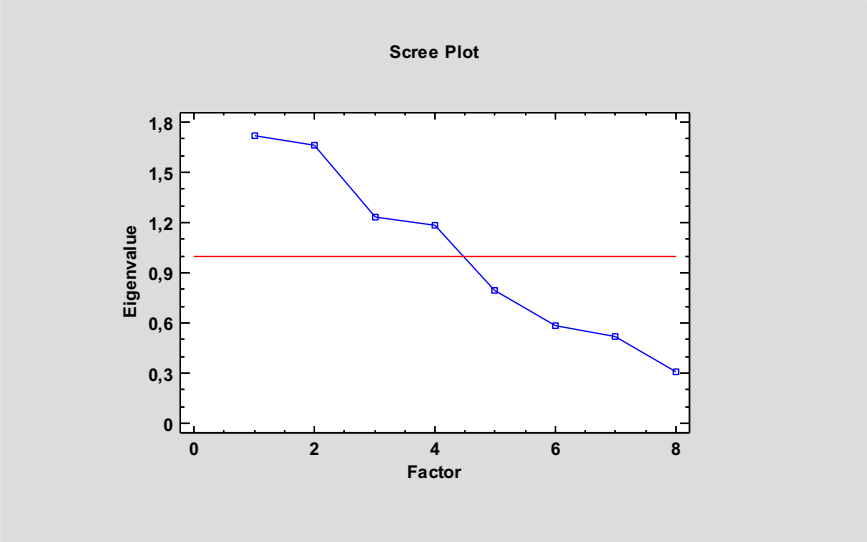
Data input: observations
Number of complete cases: 50
Missing value treatment: listwise
Standardized: yes
Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 4

Factor Analysis

Factor Number	*Eigenvalue*	*Percent of Variance*	*Cumulative Percentage*
1	1,72058	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
6	0,587486	7,344	89,705
7	0,518623	6,483	96,188
8	0,304955	3,812	100,000

	Initial
Variable	*Communality*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0
z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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*
z1	-0,354161	0,134601	0,232565	-0,65533
z2	0,333921	0,122688	0,699226	-0,225728
z3	0,335143	0,124178	-0,804756	-0,103361
z4	-0,106177	0,0932155	0,118171	0,864633
z5	-0,659154	0,540412	0,0653608	-0,0411072
z6	0,890079	0,224609	0,0574166	0,0770723
z7	-0,0334223	-0,871311	0,0824776	0,0650531
z8	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 pessing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	*Factor*	*Factor*	*Factor*
Row	*1*	*2*	*3*	*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
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.

Data variables:
z1
z2
z3
z4
z5
z6
z7
z8

Data input: observations
Number of complete cases: 50
Missing value treatment: listwise
Standardized: yes

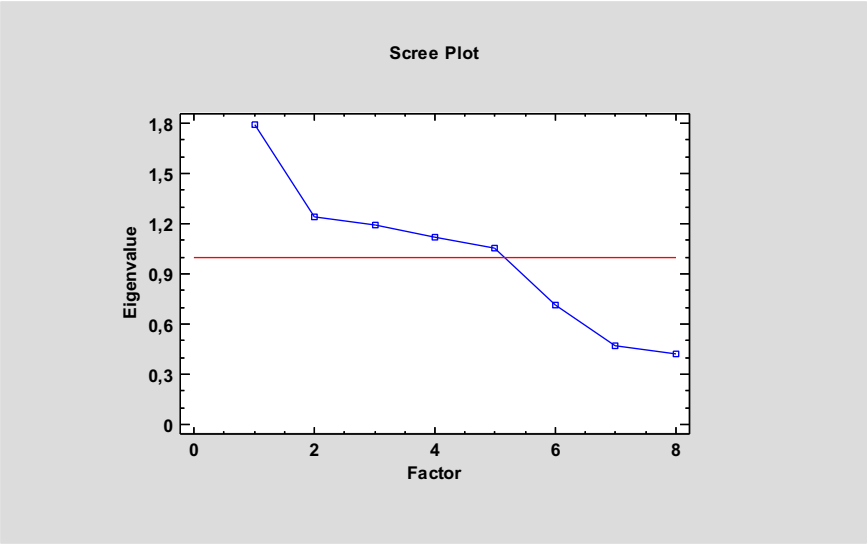
Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 5

Factor Analysis

Factor Number	*Eigenvalue*	*Percent of Variance*	*Cumulative 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

Variable	*Initial Communality*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0
z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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*
z1	0,243459	0,102856	-0,220672	0,35994	0,676
z2	0,673575	0,0258961	0,432532	-0,37109	0,0499353
z3	-0,888504	-0,0343256	0,0434022	-0,0890262	0,046336
z4	-0,00538447	-0,733615	-0,437715	-0,282041	0,085262
z5	-0,0388895	-0,0888413	-0,00435721	0,895597	0,0143843
z6	0,0538705	0,859432	-0,137969	-0,300005	0,0358708
z7	0,0693596	0,0445467	0,914549	-0,0200396	0,0146744
z8	0,17444	0,0847936	-0,145644	0,168232	-0,835252

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,70508	0,29492
z2	0,781659	0,218341
z3	0,802574	0,197426
z4	0,816631	0,183369
z5	0,811725	0,188275
z6	0,851851	0,148149
z7	0,843812	0,156188
z8	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*z1 + 0,673575*z2 - 0,888504*z3 - 0,00538447*z4 - 0,0388895*z5 + 0,0538705*z6 + 0,0693596*z7 + 0,17444*z8

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*
z1	0,243459	0,102856	-0,220672	0,35994	0,676
z2	0,673575	0,0258961	0,432532	-0,37109	0,0499353
z3	-0,888504	-0,0343256	0,0434022	-0,0890262	0,046336
z4	-0,00538447	-0,733615	-0,437715	-0,282041	0,085262

z5	-0,0388895	-0,0888413	-0,00435721	0,895597	0,0143843
z6	0,0538705	0,859432	-0,137969	-0,300005	0,0358708
z7	0,0693596	0,0445467	0,914549	-0,0200396	0,0146744
z8	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 pessing 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
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
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 >= %s, 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:
- z1
- z2
- z3
- z4
- z5
- z6
- z7
- z8

Data input: observations
Number of complete cases: 50
Missing value treatment: listwise
Standardized: yes

Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 4

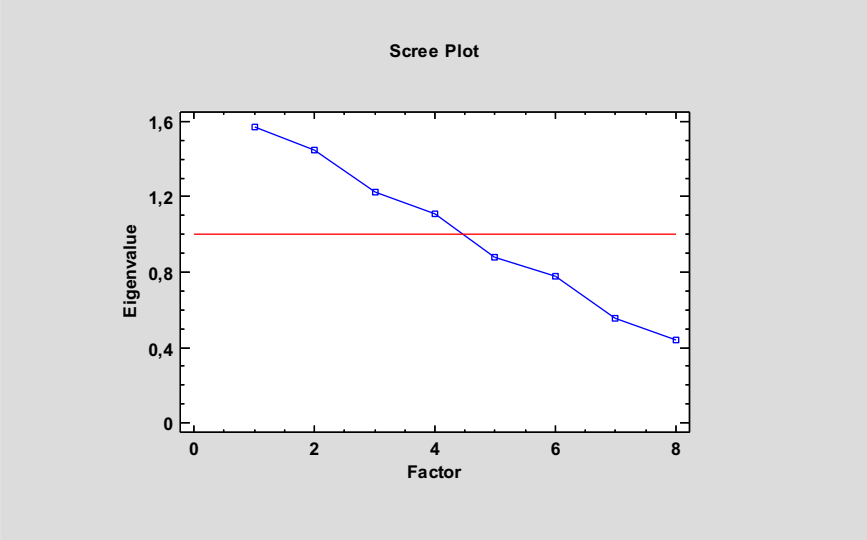
Factor Analysis

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

	Initial
Variable	*Communality*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0

z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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*
z1	-0,0915823	0,134939	-0,779904	0,133817
z2	-0,324171	0,268511	0,046256	-0,682578
z3	-0,116089	0,258627	0,080301	0,824074
z4	0,806159	-0,16709	0,0944603	0,0963127
z5	-0,147918	0,770657	-0,150481	0,102966
z6	-0,118104	0,0434275	0,808696	0,185622
z7	0,670751	0,259938	-0,130343	0,00747193
z8	0,417486	0,714018	0,0777838	-0,0780422

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,652752	0,347248
z2	0,645238	0,354762
z3	0,765912	0,234088
z4	0,69601	0,30399
z5	0,649039	0,350961
z6	0,704279	0,295721
z7	0,53452	0,46548
z8	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*z1 - 0,324171*z2 - 0,116089*z3 + 0,806159*z4 - 0,147918*z5 - 0,118104*z6 + 0,670751*z7 + 0,417486*z8

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*
z1	-0,0915823	0,134939	-0,779904	0,133817
z2	-0,324171	0,268511	0,046256	-0,682578
z3	-0,116089	0,258627	0,080301	0,824074
z4	0,806159	-0,16709	0,0944603	0,0963127
z5	-0,147918	0,770657	-0,150481	0,102966
z6	-0,118104	0,0434275	0,808696	0,185622
z7	0,670751	0,259938	-0,130343	0,00747193
z8	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 pessing 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
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 >= %s, 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:
- z1
- z2
- z3
- z4
- z5
- z6
- z7
- z8

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

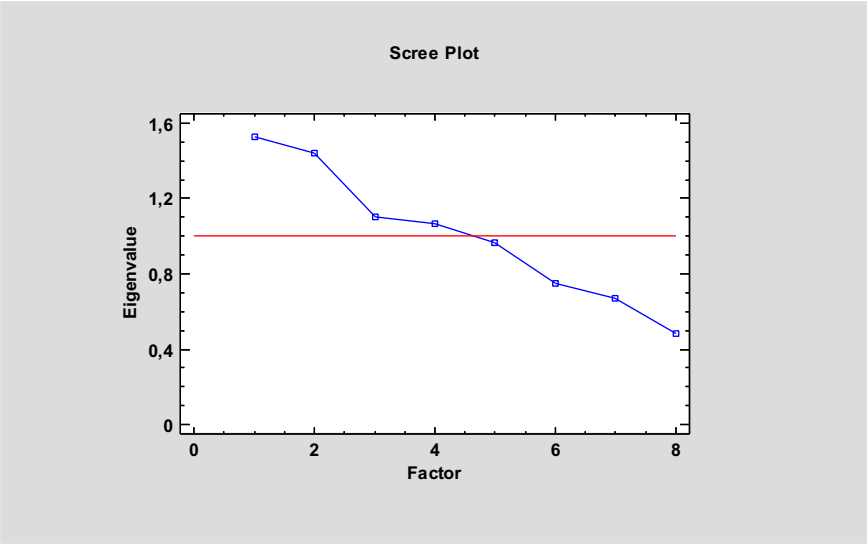
Factor Number	*Eigenvalue*	*Percent of Variance*	*Cumulative Percentage*
1	1,52853	19,107	19,107
2	1,43847	17,981	37,087
3	1,09975	13,747	50,834
4	1,06624	13,328	64,162

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	*Communality*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0
z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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*
z1	-0,495884	-0,0429296	0,308384	-0,538331
z2	0,0492309	0,579881	0,0357041	0,0450643
z3	-0,0608163	0,110957	0,0929909	0,822916
z4	-0,104273	-0,765022	0,279766	0,00720554
z5	0,662252	0,29296	0,029348	-0,349928
z6	-0,383945	0,588015	0,346234	0,2305
z7	-0,074909	0,064874	-0,933795	-0,00827915
z8	0,745396	-0,0822592	0,0761081	0,134616

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,632646	0,367354
z2	0,341991	0,658009
z3	0,701848	0,298152
z4	0,674452	0,325548
z5	0,647714	0,352286

z6	0,666184	0,333816
z7	0,881861	0,118139
z8	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*z1 + 0,0492309*z2 - 0,0608163*z3 - 0,104273*z4 + 0,662252*z5 - 0,383945*z6 - 0,074909*z7 + 0,745396*z8

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*
z1	-0,495884	-0,0429296	0,308384	-0,538331
z2	0,0492309	0,579881	0,0357041	0,0450643
z3	-0,0608163	0,110957	0,0929909	0,822916
z4	-0,104273	-0,765022	0,279766	0,00720554
z5	0,662252	0,29296	0,029348	-0,349928
z6	-0,383945	0,588015	0,346234	0,2305
z7	-0,074909	0,064874	-0,933795	-0,00827915
z8	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 pessing 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
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
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 >= %s, 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:
- z1
- z2
- z3
- z4
- z5
- z6
- z7
- z8

Data input: observations
Number of complete cases: 50
Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

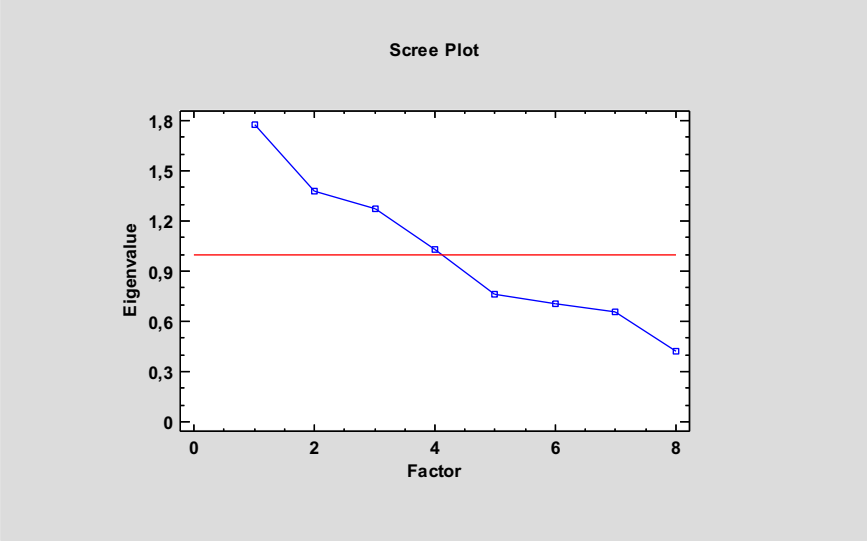
Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 4

Factor Analysis

Factor Number	*Eigenvalue*	*Percent of Variance*	*Cumulative Percentage*
1	1,77509	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

Variable	*Initial Communality*
z1	1,0
z2	1,0
z3	1,0
z4	1,0
z5	1,0
z6	1,0
z7	1,0
z8	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 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 1	*Factor 2*	*Factor 3*	*Factor 4*
z1	-0,652702	-0,177412	-0,180327	-0,325256
z2	0,313504	-0,638941	-0,105498	0,238403
z3	-0,291734	0,0814144	-0,223528	-0,645183
z4	-0,0890207	-0,275852	0,843596	0,0604303

z5	0,163336	0,846636	-0,122181	0,158992
z6	-0,134348	0,0386499	-0,145348	0,835177
z7	0,26884	0,332797	0,711567	-0,0433606
z8	0,824908	-0,136061	-0,0183477	-0,119897

	Estimated	*Specific*
Variable	*Communality*	*Variance*
z1	0,595804	0,404196
z2	0,574497	0,425503
z3	0,557963	0,442037
z4	0,799325	0,200675
z5	0,783678	0,216322
z6	0,738189	0,261811
z7	0,691237	0,308763
z8	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*z1 + 0,313504*z2 - 0,291734*z3 - 0,0890207*z4 + 0,163336*z5 - 0,134348*z6 + 0,26884*z7 + 0,824908*z8

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*
z1	-0,652702	-0,177412	-0,180327	-0,325256
z2	0,313504	-0,638941	-0,105498	0,238403
z3	-0,291734	0,0814144	-0,223528	-0,645183
z4	-0,0890207	-0,275852	0,843596	0,0604303
z5	0,163336	0,846636	-0,122181	0,158992
z6	-0,134348	0,0386499	-0,145348	0,835177
z7	0,26884	0,332797	0,711567	-0,0433606
z8	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 pessing 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
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
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 >= %s, 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.

Додаток Д

СПИСОК ЗАРАХОВАНИХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Тутова А. С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Сучасні тенденції та проблеми управління.* Київ : Вісник КНУТД, 2019. № 4 (137). С. 104–111. (0,5 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28007

2. Тутова А. С. Аналіз економічного стимулювання топ-менеджерів України, як основи ефективної діяльності підприємства. *Сучасні тенденції та проблеми управління.* Київ : Вісник КНУТД, 2019. № 5 (139). С. 130–137. (0,4 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28008

3. Тутова А. С. The definition of «top-manager» and his main function. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. № 1 (257) С. 9–11. (0,38 ум.-друк. арк.)

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2020_1_4

4. Тутова А. С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. № 2 (258). С. 93–95. (0,37 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28010

5. Тутова А. С. Особливості стимулювання менеджерів вищої ланки в сучасних організаційних умовах. *Науковий журнал Вісник СНУ ім. В. Даля.* Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (267). С. 94–97. (0,4 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28011

6. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. Determination of priority quality factors of stimulation of top managers of enterprisies. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries.* Innovative

Technologies and Scientific Solutions for Industries, 2022. No. 2 (20), P. 75–85. (1,29 ум.-друк. Арк. / 0,42 ум.-друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано методичне забезпечення визначення пріоритетних якісних факторів економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів.*

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27569

7. Тутова А.С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств за результатами їх діяльності. *Науковий журнал «Бізнес інформ».* Харків : Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2022. № 06. С. 122–129. (0,82 ум.-друк. арк.)

URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_122_129

Матеріали наукових конференцій

8. Тутова А. С. Основні методи і чинники стимулювання праці топ-менеджерів. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 15-16 листопада 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 262–265. (0,2 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28080

9. Тутова А. С. Особливості економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 травня 2019 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 449–450. (0,2 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28081

10. Тутова А. С. Нормативно-правова база економічного стимулювання топ-менеджерів в Україні. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених

(м. Сєвєроденецьк, 14 листопада 2019 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2019. С. 66-69. (0,2 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28105

11. Тутова А. С. Економічне стимулювання топ-менеджерів як основа ефективного розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 2019 р.). Харків : ХНАДУ, 2019. С. 159–160. (0,1 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28106

12. 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. Сєвєроденецьк, 23 квітня 2021 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 105–107. (0,1 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28102

13. 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 науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 1-2 квітня 2021 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2021. С. 75–77. (0,1 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28107

14. 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 2021). CPN Publishing Group, Kyoto, Japan. 2021. P. 123–128. (0,2 ум.-друк. арк.)

URL: https://sci-conf.com.ua/iii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-and-education-problems-prospects-and-innovations-2-4-dekabrya-2020-goda-kioto-yaponiya-arhiv/

15. 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 2021 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 160–161. (0,2 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28101

16. Тутова А. С. Економічне стимулювання персоналу підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»*: V Всеукраїнська наукова інтернет-конференція (м. Київ, 3 грудня 2021 р.). Харків : КНУТД, 2021. С. 56–58. (0,18 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28079

17. Тутова А. С. Особливості сутності стратегічного рівня управління підприємства в умовах глобалізації. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Сєвєродонецьк, 12 листопада 2021 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 99–101. (0,14 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28082

18. Tutova A. Research of formation of system of economic stimulation of top managers of enterprises. *European scientific discussions*: 7-th International scientific and practical conference (Rome, 23-25 May 2021). Potere della ragione Editore, Rome, Italy, 2021. P. 385–387. (0,14 ум.-друк. арк.)

URL: https://sci-conf.com.ua/vii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-european-scientific-discussions-23-25-maya-2021-goda-rim-italiya-arhiv/

19. 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. (0,12 ум.-друк. арк.)

URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/05/XIII-Conference-Tasks-and-problems-of-science-and-practice.pdf

20. 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.). Харків : КНТЕУ, 2021. С. 48–49. (0,1 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28103

21. Тутова А. С. Ризики економічного стимулювання персоналу підприємства. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі:* матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. Конф. Здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Сєвєроденецьк, 22 жовтня 2021 р.). Сєвєроденецьк : СНУ ім. В. Даля 2021. С. 37–38. (0,11 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28083

22. Тутова А. С. Аналіз ринку оплати праці та заробітної плати менеджерів вищої ланки. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики:* VI Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва (м. Умань, 25 жовтня 2021 р.). Умань : УНУС, 2021. С. 181–183. (0,1 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28104

23. 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. (0,11 ум.-друк. арк.)

URL: https://sci-conf.com.ua/xii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-28-30-iyunya-2022-goda-tokio-yaponiya-arhiv/

24. Тутова А. С. Міграція населення під час війни та її вплив на ринок оплати праці. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки*

та практики : XVII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 109–120 (0,4 ум.-друк. арк.)

URL: https://drive.google.com/file/d/1cegozQHeswRCVsE71-1zUlVu_JFRwu41/view

Розділ у колективній монографії

25. 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. (0,89 ум.-друк. арк. / 0,29 ум.-друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: визначено переважні умови економічного стимулювання топ-менеджерів підприємства.*

URL: https://amitkrgoel.com/2020/06/04/edited-volume-books/

Інші видання

26. Тутова А. С. Сутність економічного стимулювання топ-менеджерів та його основні види. Науково-практичний журнал Економічні студії. Львів : Львівська економічна фундація, 2019. №3 (25). С. 165–168. (0,3 ум.-друк. арк.)

URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28006

№ 58 від 22.03.2021

ДОВІДКА

про використання пропозицій дисертації Тутової А. С. на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Фахівці підприємства глибоко ознайомилися з пропозиціями дисертації Тутової А. С. і дійшли висновку про їх суттєву практичну значущість для забезпечення ефективної діяльності підприємства. В процесі функціонування підприємством використано такі методичні розробки дисертаційної роботи:

пропозиції з формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств;

методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства.

Представлені методичні пропозиції складають комплекс забезпечення, спроможний як оцінити, так і сприяти зростанню і розвитку ефективності діяльності топ-менеджерів та підприємства в цілому з позиції ефективної системи економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління.

Використання розробленого комплексу методичного забезпечення в роботі підприємства розпочато у лютому 2021 р.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед Тутовою А.С.

Довідка про використання пропозицій дисертації на тему «Економічне стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств».

Директор комерційний Євгеній ЗУБКОВ

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАТУС СТРОЙ ЛТД» №41072024 місто Харків

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 22/86-02-21/1 від 30.06.2022

На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Тутової Анастасії Сергіївни на тему
«Економічне стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств»

У процесі написання дисертаційної роботи Тутовою А.С. були отримані науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні й розробленні:

методичного підходу стимулювання праці топ-менеджерів, що базується на запропонованому аналітичному методі, побудованому з використанням багатовимірного факторного аналізу, канонічного аналізу, інструментів математичної статистики, функціонального відображення, що дозволяє виявити пріоритетні показники результатів економічної діяльності підприємств, які є основними для визначення обсягів стимулювання топ-менеджерів та дозволяє об'єктивно розробити шкалу для їх преміювання з урахуванням результатів роботи підприємств;

методичного забезпечення стимулювання праці топ-менеджерів, що базується на виявлених якісних факторах сприйняття винагород менеджерами, які разом з економічними результатами діяльності підприємств є підґрунтям для вирішення питання шкалювання сум премій топ-менеджерів в залежності від об'єктивних характеристик економічних здобутків підприємств та суб'єктивного сприйняття топ-менеджерами досягнутих результатів власної роботи.

Зазначені здобутки впроваджені в навчальний процес підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Управління людськими ресурсами» в процесі проведення практичних занять у 2020-2021 н.р. та 2021-2022 н.р.

Проректор
з навчально-методичної роботи Каріна НЕМАШКАЛО