

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

©2022 ТУТОВА А. С.

УДК 331.522
JEL: D61; J31; J41

Тутова А. С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами за результатами їх діяльності

У статті досліджено доцільність здійснення стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами з урахуванням досягнутих економічних результатів діяльності підприємств. Узагальнено існуючі пропозиції з вибору та застосування критеріальних показників, за досягнення яких топ-менеджерів стимулюють підприємства, та зроблено висновок про їх недостатню обґрунтованість. Тому метою статті є уточнення теоретичних і методичних положень стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи суб'єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів. Завданнями статті є: уточнення теоретичних положень стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління; обґрунтування впливових показників результатів діяльності підприємства, за якими доцільно здійснювати стимулювання праці топ-менеджерів; формування методичного підходу до стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи суб'єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів. Об'єктом дослідження є процес стимулювання праці топ-менеджерів підприємств. Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення стимулювання праці топ-менеджерів підприємств. Основними методами дослідження є методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, структурно-логічний аналіз, теоретико-логічний аналіз, канонічний аналіз, багатовимірний факторний аналіз, метод аналізу факторних навантажень у рівняннях латентних факторів. Основними результатами статті є такі. Уточнено теоретичні положення стимулювання праці топ-менеджерів, зміст яких полягає у виділенні двоїстої природи стимулювання: об'єктивної – щодо досягнутих економічних результатів діяльності підприємств і суб'єктивної – щодо сприйняття топ-менеджерами валентності та достатності обсягів стимулювання, що становлять два аспекти дослідження процесу стимулювання праці. Методичний підхід до обґрунтування показників економічних результатів діяльності підприємства, за досягнення яких доцільно стимулювати топ-менеджерів, сформований з використанням канонічного аналізу та багатовимірного факторного аналізу за статистичними даними 19 промислових підприємств Харківського регіону.

Ключові слова: економічне стимулювання, топ-менеджер, результативність діяльності підприємства, теоретичні положення, об'єктивний аспект стимулювання, суб'єктивний аспект стимулювання, методичний підхід, канонічний аналіз, багатовимірний факторний аналіз.

Табл.: 1. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 17.

Тутова Анастасія Сергіївна – аспірантка кафедра менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: tutova2605@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8264-9887>

UDC 331.522
JEL: D61; J31; J41

Tutova A. S. Economic Stimulation of Labor of Strategic Level Management Workers Based on the Results of Performance

The article examines the feasibility of stimulating the work of employees of the strategic level of enterprise management, taking into account the achieved economic results of enterprises' performance. The existing proposals for the selection and application of criterion indicators, for the achievement of which top managers are stimulated by enterprises, are generalized, and the conclusion drawn is that they are insufficiently substantiated. Therefore, the purpose of the article is to closer define the theoretical and methodological provisions of stimulating the work of employees of the strategic level of enterprise management on the basis of an objective assessment of the results of performance of economic entities concerning the use of economic resources. The objectives of the article are: a closer defining of the theoretical provisions of stimulating the work of employees of the strategic level of management; substantiation of influential indicators of the enterprise's performance, according to which it is advisable to stimulate the work of top managers; formation of a methodological approach to stimulating the work of top managers on the basis of an objective assessment of the results of performance of economic entities concerning the use of economic resources. The object of the study is the process of stimulating the work of top managers of enterprises. The subject of the study are the theoretical and methodological provisions of stimulating the work of top managers of enterprises. The main research methods are methods of theoretical generalization, analysis, synthesis, structural-logical analysis, theoretical-logical analysis, canonical analysis, multidimensional factor analysis, method of analysis of factor loads in the equations of latent factors. The main results of the article are presented as follows. The theoretical provisions of labor stimulation of top managers are closer defined, the content of which is to allocate the dual nature of stimulation: objective – regarding the achieved economic results of enterprises and subjective – regarding the perception by top managers of valence and sufficiency of incentives, which constitute two aspects of the study of the process of labor stimulation. Methodological approach to substantiation of indicators of economic performance of the enterprise, for the achievement of which it is advisable to stimulate top managers, is formed using canonical analysis and multidimensional factor analysis according to statistical data of 19 industrial enterprises of the Kharkiv region.

Keywords: economic stimulation, top manager, effectiveness of performance of enterprise, theoretical provisions, objective aspect of stimulation, subjective aspect of stimulation, methodological approach, canonical analysis, multidimensional factor analysis.

Tabl.: 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 17.

Tutova Anastasiia S. – Postgraduate Student of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: tutova2605@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8264-9887>

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

У практичній діяльності суб'єктів господарювання та за результатами теоретичних досліджень [1–17] можна зробити висновок, що однотайність думок щодо складу показників результатів діяльності підприємств для стимулювання праці топ-менеджерів відсутня. У цьому зв'язку виникає об'єктивна необхідність в уточненні складу показників та визначенні доцільності їх використання для стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств. Тому *метою* статті є уточнення теоретичних і методичних положень стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи суб'єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів.

Завданнями статті є:

- ✦ уточнити теоретичні положення стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління;
- ✦ обґрунтувати впливові показники результатів діяльності підприємства, за якими доцільно здійснювати стимулювання праці топ-менеджерів;
- ✦ сформулювати методичний підхід до стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивного оцінювання результатів роботи суб'єктів господарювання щодо використання економічних ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

Як *методи* дослідження використано:

- ✦ для уточнення теоретичних положень економічного стимулювання праці топ-менеджерів –

методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, структурно-логічний аналіз;

- ✦ для формування первинної системи показників оплати та 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 – факторний аналіз;
- ✦ для обґрунтування пріоритетних показників, які відображають результативність діяльності підприємства, – аналіз факторних навантажень у рівняннях латентних факторів.

Економічне стимулювання праці топ-менеджерів має ґрунтуватися на результативності діяльності підприємства, і цей взаємозв'язок визнається як економістами-вченими, так і практиками. Проте склад показників, які доцільно враховувати для економічного стимулювання, викликає суттєву дискусію. Так, у роботі [1] визначається, що мотивація та винагорода топ-менеджерів компанії 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 [2] застосовувати бонусні програми з розстрочкою платежів на два-три роки. Автори публікації [2] також пропонують використовувати різні засоби мотивації, що особливо важливо для компаній, які стикаються з інтенсивною технологічною конкуренцією.

У статті [3] розглядаються найбільш часто використовувані засоби стимулювання топ-менеджерів, спираючись на підвищення фінансових результатів їх праці. Автори порушують актуальне питання про те, 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 [4]. Дослідження [4] також звертає на це увагу та підтверджує той факт, що вища якість фінансової звітності в основному пояснюється внутрішньою мотивацією топ-менеджерів до правдивої звітності та використанням академічного досвіду, що може бути цінним для керівників компаній.

У роботі [5] наведено 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. Також розроблено системи топ-менеджменту, які покращують організаційну креативність. При цьому використовується факторний і регресійний аналіз [5].

Грунтовна 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 користності. Фінансові ресурси, що виділяються компанією на мотивацію, можуть бути використані з урахуванням визначення мотиваційного оптимуму за аналогією з уже відомим в економічній науці споживчим оптимумом.

Для завдань, що реалізується в компанії, створюється оптимальне значення чистої приведеної вартості, що приводить до структурування ефективної системи мотивації для топ-менеджера [7]. Було доведено, що бажане рівноважне значення знаходиться в прямій залежності від бонусного фонду, який використовує компанія.

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 та мотивацією топ-менеджерів.

Використовуючи теорію когнітивної оцінки, автори публікації [9] стверджують, що зовнішній тиск з боку власників активів, ринку корпоративного контролю й 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.

Основною метою дослідження [10] є виявлення мотивації топ-менеджерів і перспектив управління нею, які стосуються визначення фіксованих винагород. Дослідження [11] підтверджує вплив мотивації топ-менеджерів на корпоративну ефективність. Стаття [12] представляє можливі відмінності в мотивації

топ-менеджерів. Деякі з них мотивовані забезпечувати стратегічні зміни, а інші – лише підтримувати стратегічний статус-кво.

Як обґрунтовується в дослідженні [13], проблема системної мотивації топ-менеджерів має бути пов'язана з відповідальністю за довгостроковий прибуток. У публікації [14] серед іншого виділяється важливість внутрішньої мотивації топ-менеджерів до виконання завдань, доведено, що необхідно використовувати рівень узгодженості мотивації з оцінкою ефективності та з досягненням заздалегідь визначених цілей.

Робота [15] розглядає можливі явища відокремлення топ-менеджерів від позицій власника компанії, що вимагає збільшити увагу до питань та інструментів стимулювання перших.

Дослідження [16] також присвячене системам вимірювання ефективності роботи топ-менеджерів. Зокрема, розглядаються нові можливості цифрового суспільства, що можуть бути використані для цього.

У роботі [17] досліджено зв'язок корпоративної стійкості з мотиваційними складовими функціонування топ-менеджерів малого та середнього бізнесу. Запропоновано розглядати чотири параметри цінності, якими є доброзичливість, отримані досягнення, сила впливу на підлеглих і відповідність методів управління, якими мають керуватися топ-менеджери.

Таким чином, у більшості досліджень зроблено акцент на використанні показників результативності економічної діяльності підприємств для здійснення економічного стимулювання праці топ-менеджерів, тобто на кількісній статистичній інформації, що має об'єктивну природу. Разом із тим, розповсюдження економіки вражень, яка, передусім, пропонує враховувати суб'єктивне сприйняття соціально-економічних явищ, вимагає в процесі економічного стимулювання праці топ-менеджерів для підвищення значущості мотивування та поліпшення результатів роботи, обов'язково враховувати їх якісне, тобто суб'єктивне сприйняття як валентності, так і обсягів отриманої винагороди. Тому при обґрунтуванні економічного стимулювання праці топ-менеджерів доцільно об'єднати ці два аспекти – об'єктивний і суб'єктивний – для підвищення впливовості винагород і поліпшення результатів роботи топ-менеджерів. У цьому зв'язку вимагають уточнення теоретичні положення економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств, що полягають у такому.

1. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств має дуальну об'єктивно-суб'єктивну економічну природу, яка виражається у відповідних аспектах, що зумовлено наявністю суб'єктів процесу управління – топ-менеджерів, кожен з яких має власну систему цінностей і уявлення про кількість і якість результатів роботи, та об'єктів – підприємств з їх наявним еконо-

мічним потенціалом, який використаний певним чином за кожним з видів ресурсів під впливом методів, прийомів, принципів управління, які були використані топ-менеджерами.

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

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

4. Кількісно рівень реалізації та прояву об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання доцільно вимірювати відповідними інтегральними показниками, які для поєднання та порівняння необхідно розраховувати за єдиною методологією з використанням методу адитивної згортки за частковими показниками кожного з аспектів з урахуванням важливості впливу перших. Об'єднання інтегральних показників за кожним аспектом дозволить виявити комплексний вплив економічного стимулювання та визначити величину додаткової винагороди топ-менеджерів підприємств порівняно з їх заробітною платнею згідно з контрактом про трудові відносини, та згідно як із досягнутими результатами роботи підприємств, так і з власними уявленнями про валентність та обсяги винагороди як справедливої. Вплив кожного з аспектів можна враховувати відповідно до пропорції, розповсюджені в економічних розрахунках, – 80 : 20, але перевагу слід віддати об'єктивному аспекту, оскільки він більшою мірою характеризує економічну результативність процесу управління економічними ресурсами.

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

Застосування запропонованих теоретичних положень дозволить розробити комплекс методичного забезпечення за кожним аспектом і підвищити обґрунтованість системи стимулювання праці топ-менеджерів.

Оскільки економічне стимулювання праці топ-менеджерів є складним процесом, у даному дослідженні розглянуто обґрунтування системи показників за об'єктивним аспектом, тобто за результатами діяльності підприємств на прикладі промислових.

Результати діяльності підприємства в багатьох наукових працях висвітлюються з різних точок зору та відрізняються специфікою діяльності, кількістю показників і періодом їх аналізу. 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 критеріями результативності діяльності підприємства розглядати результати основних сфер його діяльності: фінансові результати підприємства, результати використання основних фондів, трудових ресурсів, управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємства.

Беручи до уваги, що поширеним методом обґрунтування доцільності включення показника до системи є аналіз частоти використання окремого показника, запропоновано визначати результативність діяльності підприємства за такою системою показників:

- ✦ *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}), фондвідадача (x_{11}), фондоозброєність (тис. грн/осіб) (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}), середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн/осіб (x_{20}), питома вага додаткової заробітної плати у ФОП (x_{21});

- ✦ *результати управління інвестиційною діяльністю* – питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі (x_{22}), питома вага інвестицій у рекламу (x_{23}), питома вага інвестицій на обчислювальну техніку та програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи (x_{24}), питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості активів (x_{25});
- ✦ *результати управління інноваційною діяльністю* – питома вага витрат на дослідження та розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації (x_{26}), питома вага витрат на машини, устаткування та програмне забезпечення, пов'язане із упровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації (x_{27}), питома вага відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції (x_{28}), питома вага відвантаженої продукції, яка піддалася істотним технологічним змінам, або нової продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції (x_{29}), питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції (x_{30}).

Як показники економічного стимулювання, відповідно до офіційної статистичної інформації підприємств, використано питому вагу заробітної плати (основної та додаткової) топ-менеджерів у загальному фонді оплати праці (ФОП) (y_1) та питому вагу премій та інших винагород топ-менеджерів у ФОП (y_2).

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

Аналітично підтвердити взаємозв'язок системи показників результативності діяльності та системи показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів доцільно за допомогою реалізації методу багатовимірної статистичного аналізу – канонічного аналізу, саме цей метод дозволяє визначити тісноту взаємозв'язку між двома системами показників, у даному випадку між системою показників економічного стимулювання та системою показників ре-

зультативності діяльності підприємства. Рівняння взаємозв'язку між двома системами показників результативності діяльності (U_1) та показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів (V_1) для 19 промислових підприємств Харківського регіону за 2016–2020 рр. і коефіцієнт канонічної кореляції (r_{uv}) мають вигляд:

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

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

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

Ці рівняння є статистично якісними, про що свідчать дані *табл. 1*.

Коефіцієнт канонічної кореляції дорівнює 0,881, що свідчить про тісний взаємозв'язок між двома системами. Рівень значущості α свідчить про доцільність використання лише першої системи.

Далі для визначення взаємозв'язку між економічним стимулюванням топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства доцільно застосувати багатовимірний статистичний аналіз – факторний аналіз, який дозволить виявити ті латентні механізми, що відбуваються на підприємстві та обумовлюють відповідний стан результативності. Метод факторного аналізу призначений для виявлення та кількісного опису узагальнювальних характеристик, які повністю описують весь набір початкових показників і називаються латентними факторами. Обчислені латентні фактори (F_i) включають практично всі аналізовані показники, їх сформовано 10, і вони пояснюють більше 74,176% загальної дисперсії значень. Найважливіший перший фактор має такий вигляд:

$$F_1 = 0,356x_1 + 0,134x_2 + 0,94x_3 + 0,829x_4 + 0,944x_5 - 0,122x_6 + 0,002x_7 + 0,029x_8 + 0,308x_9 - 0,23x_{10} + 0,931x_{11} - 0,071x_{12} + 0,195x_{13} + 0,194x_{14} + 0,048x_{15} + 0,13x_{16} -$$

Таблиця 1

Статистичні характеристики канонічних кореляцій

Умове позначення рівняння	Власні числа	Коефіцієнт канонічної кореляції	Статистика Уїлкса	Критерій Пірсона	Число ступенів свободи	Рівень значущості α
U_1	0,776581	0,881238	0,14106	151,789	60	0,0000
V_1	0,36863	0,607149	0,63137	35,6394	29	0,1843

$$-0,038x_{17} - 0,117x_{18} - 0,394x_{19} + 0,357x_{20} + \\ + 0,075x_{21} + 0,343x_{22} - 0,22x_{23} + 0,027x_{24} - \\ - 0,046x_{25} - 0,205x_{26} - 0,056x_{27} - 0,184x_{28} - \\ - 0,029x_{29} + 0,003x_{30} + 0,049y_1 - 0,055y_2.$$

Порівнюючи факторні навантаження показників за всіма факторами, які більші ніж 0,3, визначено рейтинги впливу частинних показників на латентні фактори результативності діяльності підприємств, які характеризуються такими співвідношеннями:

1 фактор:

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

2 фактор:

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

3 фактор:

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

4 фактор:

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

5 фактор:

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

6 фактор:

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

7 фактор:

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

8 фактор:

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

9 фактор:

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

10 фактор:

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

Для визначення найтісніших взаємозв'язків у системі показників слід проаналізувати частоту зв'язків кожного показника з іншими, такими показниками виявились: рентабельність сукупного капіталу (x_1), питома вага працівників у віці до 55 років (x_{14}), середньорічне вироблення продукції на одного працюючого, тис. грн/осіб (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). Саме ці показники доцільно включити як частинні при розрахунку інтегрального показника за об'єктивним аспектом формування системи економічного стимулювання праці топ-менеджерів підприємств.

Рентабельність сукупного капіталу (x_1) за рівнем факторних навантажень присутня в перших чотирьох факторах, які майже на 50% описують початкову систему показників, тому саме цей показник слід взяти за основу при розробленні шкали економічного стимулювання праці топ-менеджерів, якщо не формувати інтегральний показник, а обмежитися одним пріоритетним, що також можливо і залежить від бажаної точності формування системи економічного стимулювання та розрахунку шкали преміювання.

Проте найкращий результат, згідно з теоретичними положеннями, дасть об'єднання виділених показників методом адитивної згортки в інтегральний показник. Але це вимагає проведення окремих досліджень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, методичний підхід до економічного стимулювання праці топ-менеджерів полягає у такому.

З використанням теоретико-логічного аналізу здійснюється формулювання мети та цілей визначення взаємозв'язку між показниками оплати та стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства, а також обґрунтовуються системи показників оплати та стимулювання праці топ-менеджерів і результативності діяльності підприємства. За допомогою канонічного аналізу визначається взаємозв'язок між означеними двома системами показників. З використанням факторного аналізу за латентними факторами виявляються найбільш впливові показники, які можливо використати як частинні для розрахунку інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємства, що характеризує його об'єктивний аспект. У разі переважання окремого показника для визначення шкали преміювання за аналізом факторних навантажень у рівняннях латентних факторів він також може бути використаний для спрощення шкали стимулювання праці топ-менеджерів, але таке спрощення не завжди сприяє зростанню обґрунтованості й об'єктивності.

Тому напрямами подальших наукових досліджень є доведення необхідності умов вибору інтегрального показника або окремого частинного показника, що є найбільш пріоритетним, для визначення шкали стимулювання на основі величини додаткових винагород топ-менеджерів за результатами роботи підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ординарцев И. И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе. *Управленческое консультирование*. 2021. № 11. С. 81–94.
DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94>

2. Graafland J., Noorderhaven N. Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility: Evidence from Top Managers of European SMEs. *De Economist*. 2020. Vol. 168. Iss. 1. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10645-019-09351-z>
3. Скоробогач В. А., Карпов А. А. Стратегирование жизненного цикла работников – производительность труда и мотивация. *Экономика промышленности / Russian Journal of Industrial Economics*. 2020. Т. 13. № 2. С. 149–157. DOI: [10.17073/2072-1633-2020-2-149-157](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-149-157)
4. Ma Zh., Novoselov K. E., Zhou K., Zhou Yi. Managerial academic experience, external monitoring and financial reporting quality. *Journal of Business Finance & Accounting*. 2019. Vol. 46. Iss. 7–8. P. 843–878. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12398>
5. Song Zh., Gu Q., Wang B. Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness. *International Journal of Manpower*. 2019. Vol. 40. Iss. 5. P. 834–849. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0108>
6. Kuznetsov V. P. et al. Motivation of company's top managers during implementation of an innovational project: financial and non-financial constituents / Kuznetsov V. P., Yashin S. N., Koshelev E. V., Podshib-yakin D. V., Egorova A. O. *International Journal of Trade and Global Markets*. 2017. Vol. 10. Iss. 2–3. P. 186–197. DOI: [10.1504/IJTM.2017.086076](https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.086076)
7. Grušovnik D., Kavkler A., Uršič D. Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia. *Naše gospodarstvo/Our economy*. 2017. Vol. 63. Iss. 4. P. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0024>
8. Fiaz M., Su Q., Amir I., Saqib A. Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *Journal of Developing Areas*. 2017. Vol. 51. No. 4. P. 143–156. DOI: [10.1353/jda.2017.0093](https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093)
9. Shi W., Connelly B. L., Hoskisson R. E. External Corporate Governance and Financial Fraud: Cognitive Evaluation Theory Insights on Agency Theory Prescriptions. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. Iss. 6. P. 1268–1286. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2560>
10. Djordjevic-Boljanovic J. et al. Knowledge-Based Bioeconomy: The Use of Intellectual Capital in Food Industry of Serbia / Djordjevic-Boljanovic J., Dobrijevic G., Cerovic S., Alcakovic S., Djokovic F. *The Amfiteatru Economic Journal*. 2018. Vol. 20. No. 49. P. 717–731. DOI: [10.24818/EA/2018/49/717](https://doi.org/10.24818/EA/2018/49/717)
11. Ndemezo E., Kayitana Ch. Corporate Governance, Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from the Rwandese Manufacturing Industry. *Indian Journal of Corporate Governance*. 2018. Vol. 11. Iss. 2. P. 103–121. DOI: <https://doi.org/10.1177/0974686218806715>
12. Roundy Ph. T., Dai Ye, Bayer M. A., Byun G. Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*. 2016. Vol. 39. Iss. 7. P. 803–829. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0235>
13. Masiukiewicz P. Models of Financial Responsibility of Management Board in Companies. *Journal of Applied Management and Investments*. 2015. Vol. 4. Iss. 4. P. 243–251.
14. Crabner I., Speckbacher G. The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 2016. Vol. 48. P. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
15. Růčková P., Heryán T. The Capital Structure Management in Companies of Selected Business Branches of Building in Conditions of the Czech Republic. *Prague Economic Papers*. 2015. Vol. 2015. Iss. 6. P. 699–714. DOI: [10.18267/j.pep.515](https://doi.org/10.18267/j.pep.515)
16. Englund H., Gerdin J. Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge. *European Accounting Review*. 2015. Vol. 24. Iss. 2. P. 277–303. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
17. Li Si, Perez M. F. The evolution of pay premiums for managerial attributes. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 69. Art. no. 101980. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101980>

REFERENCES

- Djordjevic-Boljanovic, J. "Knowledge-Based Bioeconomy: The Use of Intellectual Capital in Food Industry of Serbia". *The Amfiteatru Economic Journal*, vol. 20, no. 49 (2018): 717-731. DOI: [10.24818/EA/2018/49/717](https://doi.org/10.24818/EA/2018/49/717)
- Englund, H., and Gerdin, J. "Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge". *European Accounting Review*, vol. 24, no. 2 (2015): 277-303. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
- Fiaz, M. et al. "Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy". *Journal of Developing Areas*, vol. 51, no. 4 (2017): 143-156. DOI: [10.1353/jda.2017.0093](https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093)
- Graafland, J., and Noorderhaven, N. "Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility: Evidence from Top Managers of European SMEs". *De Economist*, vol. 168, no. 1 (2020): 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10645-019-09351-z>
- Grušovnik, D., Kavkler, A., and Ursic, D. "Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia". *Nase gospodarstvo/Our economy*, vol. 63, no. 4 (2017): 66-75. DOI: <https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0024>
- Kuznetsov, V. P. et al. "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, no. 2-3 (2017): 186-197. DOI: [10.1504/IJTM.2017.086076](https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.086076)
- Li, Si, and Perez, M. F. "The evolution of pay premiums for managerial attributes". *Journal of Corporate Finance*, art. 101980, vol. 69 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101980>
- Ma, Zh. et al. "Managerial academic experience, external monitoring and financial reporting quality". *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 46, no. 7-8 (2019): 843-878. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12398>

Masiukiewicz, P. "Models of Financial Responsibility of Management Board in Companies". *Journal of Applied Management and Investments*, vol. 4, no. 4 (2015): 243-251.

Ndemezo, E., and Kayitana, Ch. "Corporate Governance, Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from the Rwandese Manufacturing Industry". *Indian Journal of Corporate Governance*, vol. 11, no. 2 (2018): 103-121.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0974686218806715>

Ordinartsev, I. I. "Mekhanizmy stimulirovaniya menedzherov vysshogo zvena kompanii v dolgosrochnoy perspektive" [Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term]. *Upravlencheskoye konsultirovaniye*, no. 11 (2021): 81-94.
DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94>

Roundy, Ph. T. et al. "Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change". *Management Research Review*, vol. 39, no. 7 (2016): 803-829.
DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0235>

Ruckova, P., and Heryan, T. "The Capital Structure Management in Companies of Selected Business Branches of Building in Conditions of the Czech Republic". *Prague Economic Papers*, vol. 2015, no. 6 (2015): 699-714.
DOI: 10.18267/j.pep.515

Shi, W., Connelly, B. L., and Hoskisson, R. E. "External Corporate Governance and Financial Fraud: Cognitive Evaluation Theory Insights on Agency Theory Prescriptions". *Strategic Management Journal*, vol. 38, no. 6 (2017): 1268-1286.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2560>

Skorobogach, V. A., and Karpov, A. A. "Strategirovaniye zhiznennogo tsikla rabotnikov – proizvoditelnost truda i motivatsiya" [Strategizing Life Cycle of Employees – Labour Productivity and Motivation]. *Ekonomika promyshlennosti / Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 13, no. 2 (2020): 149-157.
DOI: 10.17073/2072-1633-2020-2-149-157

Song, Zh., Gu, Q., and Wang, B. "Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness". *International Journal of Manpower*, vol. 40, no. 5 (2019): 834-849.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0108>

Srabner, I., and Speckbacher, G. "The cost of creativity: A control perspective". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 48 (2016): 31-42.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>

УДК 338.2:339.1:37

JEL: I23; I25; M31

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-129-137>

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

©2022 БЕЗТЕЛЕСНА Л. І., МАЛЬЧИК М. В., ВАСИЛІВ В. Б.

УДК 338.2:339.1:37

JEL: I23; I25; M31

Безтелесна Л. І., Мальчик М. В., Василів В. Б. Особливості реалізації управління продажем освітніх програм закладами вищої освіти

Метою статті є відображення особливостей реалізації управління продажем освітніх програм закладами вищої освіти (ЗВО) України. Зазначено, що ЗВО України у своїй діяльності стикнулися з цілою низкою викликів і змушені діяти як підприємницькі структури на ринку освітніх послуг, здійснюючи продаж освітніх програм (ОП). Показано, що освітня програма – це результат і продукт спільної інноваційно-інвестиційної управлінської діяльності адміністративно-управлінського персоналу та науково-педагогічних працівників ЗВО, усіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Відображено та класифіковано фактори за ознакою впливу зовнішнього середовища на управління продажем освітніх програм. До зовнішніх віднесено ті, на які ЗВО не можуть впливати, а лише їх враховують і трансформують діяльність з орієнтацією на них. Внутрішні фактори є результатом функціонування системи менеджменту ЗВО. Визначено, що управління продажем освітніх програм ЗВО – це менеджмент забезпечення виконання тактичних маркетингових завдань, а вихідним елементом є воронка продажу, яку було спроектовано. Сформовані етапи роботи з потенційними споживачами ОП. Розраховано конверсію продажу для ОП «Маркетинг» бакалаврського рівня на локальному ринку. Доведено, що конверсія продажів ілюструє процес донесення цінності для споживача, роботу із запереченнями, мотивації його здійснення, роботу як менеджерів з продажу, так і маркетингологів. Визначено, що управління продажем освітніх програм ЗВО вимагає реалізації внутрішньоуніверситетської політики та сформовано перелік завдань, які необхідно реалізовувати в її межах. Відображено методичні підходи до прогнозування та планування продажу освітніх програм. Запропоновано ЗВО послуговуватися в управлінні продажем освітніх програм концепцією маркетингу 3.0 та застосовувати інтегровані маркетингові комунікації.

Ключові слова: заклади вищої освіти, освітня програма, управління продажем, воронка, конверсія, інтегровані маркетингові комунікації.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

Безтелесна Людмила Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет водного господарства та природокористування (вул. Соборна, 11, Рівне, 33028, Україна)

E-mail: l.i.beztelesna@nuwm.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0262-9334>

Мальчик Мар'яна Василівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, Національний університет водного господарства та природокористування (вул. Соборна, 11, Рівне, 33028, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/1829997/mariana-malchyk/>