

УДК 331.101.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-26

САВИЦЬКА О. П., ЩУР О.М., НЕГРИЧ О.І.

Львівський інститут економіки і туризму

ФОРМИ ТА СКЛАДОВІ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Інструменти матеріального стимулювання праці керівників вищої ланки залишаються важливим та дієвим елементом мотивації. При цьому варто враховувати залежність результативності діяльності компанії та досягнення високих показників ефективності від рівня матеріального заохочення керівників. Питання формування оптимального балансу між формою, видом і розміром винагороди керівника та результатами його діяльності є актуальними, на які і досі немає однозначної відповіді та науковці активно дискутують над їхнім вирішенням. У статті висвітлено необхідність виплати фіксованої винагороди керівникам у поєднанні із змінною частиною, яка залежатиме від результатів діяльності та стимулюватиме керівників підприємства працювати на результат. Окрім цього, при встановленні матеріальної винагороди, необхідно враховувати рівень володіння керівниками вищої ланки управління додатковими особистісними та професійними якостями порівняно з іншими найманими працівниками. Роль інструментів стимулювання є великою, при тому необхідно балансувати матеріальне та нематеріальне стимулювання відповідно до можливостей та потреб керівника. Розглянуто основні відмінності між керівниками та найманим персоналом, які пропонується враховувати при розробленні системи матеріального стимулювання вищого керівництва на підприємстві. Виокремлено складові матеріального стимулювання вищого керівництва. За результатами вивчення наукових досліджень удосконалено класифікацію форм матеріального стимулювання праці керівників підприємств за такими класифікаційними ознаками: за способом, за формою, за структурою заробітної плати, за суб'єктивним складом, за ступенем забезпечення, за часом дії, за підставою виплати, за джерелом надходження, за результатами праці. Також у статті наголошено на важливості матеріального стимулювання інноваційної активності керівників та поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання праці. Вдале поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання дозволить ефективно використати потенціал керівників для досягнення цілей компанії.

Ключові слова: стимулювання, мотивування, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, топ-менеджер, винагорода, компенсаційний (соціальний) пакет, «золотий парашут».

SAVITSKA OLHA, SHCHUR O., NEGRYCH O.

Lviv Institute of Economics and Tourism

FORMS AND COMPONENTS OF MATERIAL INCENTIVES FOR TOP-MANAGERS OF THE ENTERPRISES

Tools for material incentives for senior management remain an important and effective element of motivation. It is necessary to take into account the dependence of the company's performance and the achievement of high efficiency indicators on the level of material incentives for managers. The question of forming the optimal balance between the form, type and amount of remuneration of the top-managers and the results of their activities are relevant, to which there is still no unambiguous answer and scientists are actively discussing their solution. The article highlights the need to pay a fixed remuneration to managers in combination with a variable part, which will depend on the results of activities and will encourage managers to work for the result. In addition, establishing material remuneration requires taking into account the level of personal and professional qualities of the top-managers compared to other employees. The role of incentive tools is great, and it is necessary to balance material and intangible incentives in accordance with the capabilities and needs of the top-managers. The main differences between top-managers and employees are considered, which are proposed to be taken into account when developing a system of material incentives for top-managers of the enterprise. The components of material incentives for top-managers are highlighted. According to the results of scientific research, the classification of forms of material incentives for top-managers has been improved according to the following classification features: by method, form, salary structure, subject composition, degree of security, time of validity, basis of payment, source of income, results of work. The article also emphasizes the importance of material incentives of innovative activity of top-managers and a combination of material and intangible forms of labor incentives. A successful combination of material and intangible forms of incentives will effectively allow to use the potential of managers to achieve the company's goals.

Keywords: stimulation, motivation, material incentives, intangible incentives, top-manager, reward, compensation (social) package, "golden parachute".

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ефективність розвитку підприємства напряму залежить від управлінських рішень та ідей, які впроваджуються топ-менеджерами. Тобто саме від стилю управління, поведінки, стратегії та рівня залученості вищого керівництва до операційного процесу залежить наскільки прибутковим, результативним, успішним та конкурентоспроможним буде підприємство на ринку. Все це можливе у тому випадку, коли керівники зацікавлені у високих результатах як своєї діяльності, так і командних результатів свого колективу та підприємства загалом. У цьому випадку роль інструментів стимулювання є неоціненно великою, при тому необхідно балансувати матеріальне та нематеріальне стимулювання відповідно до можливостей керівника. Недостатнє стимулювання, або стимулювання, яке не задовольняє потреби та очікування менеджера призводить до його незадоволеністю виконуваною роботою, небажанням

максимально віддаватись своїй діяльності. На протипагу, надто високе стимулювання може викликати у керівника такі риси, як розслабленість, лінь, небажання перепрацьовувати, відчуття гордості, виникнення «зіркової хвороби», перевищення повноважень тощо, що також є небажаним для підприємства і веде до втрати контролю над справами підприємства, незадоволення працівників, відсутності узгодженості в управлінських процесах тощо. Окрім цього, проблемним моментом є вибір форми та методу стимулювання керівника, адже в кожного є свої потреби та бажання, про що свідчить наявність різних теорій мотивації у системі менеджменту (теорія потреб А. Маслоу, Теорія потреб ERG К. Алдерфера, теорія сподівань В. Врума, теорія справедливості С. Адамс, теорія атрибуції Ф. Хайдер та Г. Келлі, теорії “X” та “Y” Д. Мак-Грегора та ін.). Питання формування оптимального балансу між формою, видом і розміром винагороди керівника та результатами його діяльності є актуальними, на які і досі немає однозначної відповіді та науковці активно дискутують над їхнім вирішенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Огляд наукових досліджень та публікацій показав значний інтерес до вивчення проблематики матеріального стимулювання працівників. Теоретичну основу у вивченні принципів та механізмів формування ефективних та оптимальних систем стимулювання працівників заклали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як К. Альдерфер, М. Вебер, В. Вернадський, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Емерсон, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Тейлор, М. Туган-Барановський та ін. Серед вітчизняних сучасників варто відзначити суттєвий вклад у розвиток теорії стимулювання працівників таких науковців, як Н.В. Герасимяк [1], Л.В. Касян [1], О.І. Драч [2], О.Є. Костюченко [3], Т.О. Сазонова [4], А.В. Кононенко [4], І.В. Кононенко [4], В.М. Хрипун [5], О.А. Яковлев [6] та ін.

Науковець А.С. Тутова у своїх дослідженнях [7; 8] розглядає основні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів, зазначаючи, що при проектуванні ефективної системи оплати праці топ-менеджерів важливо знати, що стимулювання керівників має більший вплив на результати діяльності підприємства порівняно з винагородою інших найманих співробітників. Науковці Ю.С. Серпенінова та М.В. Сапожнікова [9] досліджують наявні програми стимулювання топ-менеджерів на основі акцій, що використовуються в міжнародній практиці та обґрунтовують, що для компанії впровадження програм стимулювання управлінського персоналу інструментами власного капіталу дозволить отримати додаткові доходи та буде дієвим способом утримання висококваліфікованих та ефективних управлінців. О.Ю. Тарасенко [10] обґрунтувала принципи, покладені в основу формування механізму трудової діяльності на управлінському рівні, які дозволяють здійснювати регулювання мотиваційної структури в залежності від цілей, які ставлять підприємства перед персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Більшість праць присвячені дослідженню питань матеріального стимулювання персоналу підприємств. Однак, залишається мало дослідженою проблематика стимулювання матеріальної зацікавленості вищого керівництва та топ-менеджерів компаній, у яких зовсім інші обов'язки, відповідальність, потреби, ризики, ніж у інших найманих працівників. Саме від управлінських рішень вищого керівництва залежить не тільки ефективність діяльності самого підприємства, а фінансові можливості забезпечити гідне матеріальне стимулювання звичайного персоналу.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є виявлення особливостей та систематизація форм і складових матеріального стимулювання праці керівників вищої ланки управління підприємством.

Виклад основного матеріалу

У наукових джерелах під стимулюванням розуміють системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети [11]; створення умов, за яких активна трудова діяльність, яка заздалегідь дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування у нього мотивів праці [12].

У науковій та навчальній літературі методи стимулювання праці поділяють на методи прямої та непрямой дії, які у свою чергу поділяються на матеріальні та нематеріальні. Методи прямої дії враховують результат діяльності працівника, його внесок у розвиток підприємства, рівень залученості до виконання обов'язків. Джерелом формування винагороди є отриманий дохід підприємства від реалізації продукції, надання послуг чи виконання робіт. І чим вищим будуть грошові надходження, тим вищим може бути винагорода за виконану роботу. Основними інструментами матеріальної форми стимулювання для методів прямої дії є заробітна плата, надбавки, премії, нагороди тощо, а нематеріальної форми – кар'єрний ріст, зміна статусу та ін. Методи непрямой дії стимулювання праці керівників призначені для підвищення їхньої компетентності та кваліфікації через забезпечення оплачуваної за рахунок компанії участі в конференціях, проходження стажування тощо, або підвищення соціального статусу керівника через залученість до участі у нарадах вищого рівня управління, надання більшої самостійності у прийнятті управлінських рішень тощо.

Яковлев О.А. [6] трактує систему матеріального стимулювання праці як сукупність основних і додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працівникам здійснюються різні виплати заохочувального характеру понад основну заробітну плату з метою

використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва.

Слід розрізняти мотивацію як процес внутрішніх спонукань, а стимулювання як процес зовнішніх спонукань. Тобто, мотив – це якийсь сигнал, який спонукає до дії заради досягнення результату, а стимул виступає в ролі мети – об'єкта діяльності [1, с. 84]. Мотив – це спонукання людини до діяльності, яка набуває для індивіда особистісного сенсу, формує стійкість інтересу до неї і перетворює ззовні задані цілі у внутрішні потреби особистості. Стимул розглядається як підвищення трудової активності працівників шляхом їх зацікавлення матеріальними чи моральними заохоченнями [5, с. 283].

При розробленні системи матеріального стимулювання на підприємстві, необхідно врахувати такі відмінності між керівниками та персоналом:

- керівники наділені вищою відповідальністю, оскільки саме вони розробляють стратегію діяльності підприємства, приймають кінцеве рішення щодо застосування того чи іншого управлінського рішення;

- керівники представляють інтереси компанії, взаємодіючи з багатьма контрагентами, органами державної влади, виступають на телебаченні, дають інтерв'ю засобам масової інформації, представляють компанію на конференціях чи виставках, забезпечуючи при цьому представницьку функцію;

- керівник в ідеальному випадку повинен бути лідером, оскільки саме від його стилю управління та поведінки залежить успіх всієї команди чи підприємства загалом. Якщо одного з працівників можна замінити без значних втрат для підприємства, то зміна керівника завжди веде до суттєвих реформ на підприємстві, перепрофілювання діяльності під вимоги нового керівника, або до повної ліквідації підприємства;

- керівник працює в умовах більшого ризику та невизначеності зовнішнього середовища, що ставить перед ним вимогу ретельного вивчення інформації, прийняття достатньо обґрунтованих рішень, вміння вчасно реагувати та швидко адаптуватись на зміну зовнішнього середовища, вміння правильно прогнозувати майбутнє тощо;

- керівник повинен йти на крок попереду, бути обізнаним не тільки за своєю спеціальністю чи профілем діяльності компанії, а мати достатні та ґрунтовні знання із суміжних наук, а також володіти багатьма особистісними якостями: комунікабельністю, ініціативністю, рішучістю, прагненням до успіху, самостійністю, цілеспрямованістю у досягненні мети, здатністю мислити та діяти творчо і креативно, вмінням розв'язувати конфліктні ситуації та готовністю до труднощів, здатністю переконувати людей та ін.

Основу системи винагороди керівників формують такі принципи [2, с. 72]:

- набір елементів винагороджувального пакета керівника повинен залежати від визначення перспектив його роботи в даній організації і безпосередньо пов'язувати трудовий внесок працівників з оплатою і посадовим та професійним просуванням;

- форми винагороди керівника повинні бути конкурентоспроможними відносно інших організацій, складатися під впливом зовнішніх та внутрішніх ринків праці;

- система винагороди повинна орієнтувати керівників на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підрозділів та організації в цілому;

- змінна частина доходу повинна бути гнучкою і швидко змінюватися залежно від результатів ділової активності та якості управління. При цьому частка змінної частини повинна бути тим більша, чим вище ранг керівника в організаційній ієрархії.

На думку А.С. Тутової існують такі відмінності між стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників [7, с. 105-106]:

- 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.

Матеріальне стимулювання вищого керівництва складається з таких складових:

- 1) фіксована частина винагороди, яка є постійною та не залежить від результатів діяльності підприємства. Перевагою цієї складової є те, що вона слугує у ролі страхового щита, коли підприємство не отримує прибутків, наприклад під час виникнення форс-мажорних обставин чи несприятливих зовнішніх обставин, зміни стратегічного курсу, перебування на етапі впровадження, який характеризується низькими обсягами продажів, особливо для при виведенні на ринок інноваційної продукції, розроблення нових напрямів діяльності чи вихід на нові ринки збуту. Як недолік, варто зазначити, що фіксована винагорода не спонукає до інноваційної активності, керівник не зацікавлений до впровадження інновацій, не бажає змін у політиці підприємства тощо;

2) змінна частина винагороди, яка напряму залежить від результатів діяльності та стимулює керівників підприємства працювати на результат і поділяється на:

2.1) винагороду на основі відносних показників діяльності компанії, які відображають результати діяльності компанії порівняно з її конкурентами;

2.2) винагороду на основі абсолютних показників діяльності компанії, які характеризують підвищення її ринкової вартості. На практиці її використовують у двох формах – опціонних контрактах, заснованих на зміні курсової ціни акцій компанії, і в контрактах, винагорода за якими залежить від фінансових показників компанії (наприклад, прибуток, обсяг грошових потоків, додана вартість, величина прибутку на одну акцію; збалансована система показників (Balanced ScoreCard) тощо);

3) додаткові умови стимулювання – включаються у компенсаційний (соціальний) пакет, який надається керівникам за власною ініціативою роботодавця.

Науковець А.С. Тутова у своєму дослідженні виокремлює такі основні монетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів: опціони на придбання акцій і їх різні модифікації і варіанти, відкладені бонуси, довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності, отримання частки в компанії (партнерство), бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років. До немонетарних («натуральних») інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів вченої зараховані такі: оплата освіти, придбання продукції, яку виробляє компанія за пільговими цінами, оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах, корпоративні пенсійні програми [7, с. 107-108].

Науковці Ю.С. Серпенінова та М.В. Сапожнікова наголошують на важливості впровадження програм стимулювання управлінського персоналу інструментами власного капіталу, що дозволяє отримати додаткові доходи та є дієвим способом утримання висококваліфікованих та ефективних управлінців та виокремлюють такі програми стимулювання працівників на основі акцій, що використовуються в міжнародній практиці [9, с. 129]:

1) преміювання опціонами – кваліфікаційні опціонні плани, ощадні опціонні програми;

2) преміювання акціями – програми надання акцій з обмеженнями, преміювання відкладеними акціями, акції з прив'язкою до показників компанії, довгострокові плани мотивації співробітників, фантомні акції, права на приріст вартості, бонус акціями, бонус акціями з опціоном пут.

Основною додатковою умовою матеріального стимулювання праці керівництва є формування компенсаційного (соціального) пакета, що дозволяє утримати висококваліфікований управлінський персонал та підвищити продуктивність праці. Найбільш розповсюдженими елементами компенсаційного пакета є: мобільний зв'язок, службовий транспорт, оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів), оплата навчання і підвищення кваліфікації, страхування життя, додаткове пенсійне страхування, виплата «оздоровчих» та оплата путівок, знижки на продукцію, що випускає компанія, дотації на харчування, доплата за стаж роботи в компанії, доплата за «знання» (стимулювання працівника до самопідвищення кваліфікації), бонуси, надання кредитів та позик на вигідних умовах, виплата допомоги при звільненні («золоті парашути»), сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент), право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю [13, с. 331].

Особливо популярним та одним із дієвих елементів компенсаційного пакета топ-менеджера є страхування від звільнення (так званий «золотий парашут») – спеціальні компенсаційні виплати топ-менеджеру компанії у випадку його звільнення. Розміри таких виплат зазвичай залежать від терміну, який працює менеджер у компанії, його місячної заробітної плати, ринкової вартості акцій компанії на момент звільнення, а також від рівня прибутку даної компанії.

Застосування «золотого парашуту» дозволяє менеджерам не замислюватися про своє майбутнє в разі звільнення та шукати додаткові джерела заробітку за межами компанії. Цей метод виплати компенсацій мінімізує випадки махінацій чи крадіжок менеджерами, які не задоволені своїм звільненням. «Золоті парашути» часто застосовують для того, щоб протистояти ворожому поглинанню компанії ззовні, оскільки покупець повинен заплатити не лише за саму компанію, але й величезні суми всім топ-менеджерам. «Золоті парашути» застосовуються з тією метою, щоб керівництво не протидіяло вигідним змінам щодо злиття, поглинання чи розукрупнення компанії, що призводять до суттєвих змін їхнього становища, повноважень та обов'язків. Ці виплати призначаються для компенсації топ-менеджерам втрати оплати їх праці, можливої пенсії та інших матеріальних благ, якими вони поступаються у випадку реорганізації компанії. Водночас використання таких компенсаційних виплат створює зацікавленість працівника у результатах своєї роботи, запобігає перегітканню комерційної таємниці до конкурентів, дозволяє привертати та утримувати висококваліфікованих і талановитих менеджерів [14, с. 243].

Беручи до уваги результати досліджень науковців наведено у табл. 1 систематизовано класифікацію форм матеріального стимулювання праці керівників підприємств.

Окрім звичайної діяльності, важливим етапом управлінської діяльності вищого керівництва є управління інноваційною діяльністю підприємства. Серед форм матеріального стимулювання інноваційної активності керівників найбільш поширеними є: доплата за освоєння нових видів виробів, представлення винахідницьких та раціоналізаторських пропозицій, преміювання залежно від важливості та ризикованості запропонованих інновацій та інші.

Таблиця 1

Класифікація форм матеріального стимулювання праці керівників підприємств

Класифікаційна ознака	Форми матеріального стимулювання	Характеристика
За способом	пряма	формується з врахуванням результатів діяльності та досягнень керівника
	непряма	призначена для підвищення компетентності та кваліфікації, соціального статусу керівника, надання більшої самостійності у прийнятті управлінських рішень
За формою	грошова	передбачає застосування різноманітних систем та форм заробітної плати, використання заохочувальних виплат і надбавок, премій, доплат, «участь у прибутках», продаж акцій за зниженими цінами
	негрошова	винагорода здійснюється продукцією, яку виробляє організація, або надання знижок на придбання цієї продукції, оплата медичної страховки, поліпшення умов праці
За структурою заробітної плати	основна заробітна плата	винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців
	додаткова заробітна плата	винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій
	заохочувальні та компенсаційні виплати	виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми
За суб'єктивним складом	індивідуальна	адресується конкретному керівнику залежно від його особистого внеску у загальні результати роботи
	колективна	адресується усьому колективу, коли неможливо відокремити особистий внесок одного керівника від результатів роботи усього колективу. Недоліком цієї форми з ефект «зрівнялівки», який нівелює інтерес керівника працювати ефективніше
За ступенем забезпечення	гарантована	формується з метою страхування та збереження кваліфікованих керівників при мінімальному досягненні ними плану в умовах кризових ситуацій на підприємстві
	негарантована	винагорода, яка нічим не забезпечена, та не залежить від фінансового стану компанії
За часом дії	постійна	виплачується згідно узгодженого графіку (заробітна плата, надбавки за стаж роботи)
	тимчасова	виплачується за умови виникнення певних обставин (допомога у зв'язку з хворобою керівника, орендна плата за проживання в іншому місті)
	періодична	періодичні виплати (премії за високі показники діяльності за кварталними чи річними підсумками роботи компанії)
	одноразова	виплачується з нагоди певних подій (грошова нагорода на честь одруження, ювілею, відкриття нового відділення, державного свята)
За підставою виплати	власні результати	враховуються тільки власні результати діяльності керівника. Позитивним є те, що чітко простежується зв'язок між ефективністю діяльності конкретного керівника і його винагородою; недоліком – складнощі у виокремленні для оцінки особистих результатів роботи одного керівника
	колективні результати	враховуються результати роботи колективу. Винагорода керівника залежить від результатів роботи всього колективу. Сприяє роботі підприємства, тому що інтереси керівника починають збігатися з інтересами трудового колективу
За джерелом надходження	з прибутку	частина прибутку виділяється на матеріальне стимулювання керівників. Ця форма притаманна, як правило, підприємствам приватної форми власності
	з фонду оплати праці	формується для забезпечення безперервності фіксованої оплати праці керівників
	з заохочувальних фондів	заохочувальні фонди можуть створюватися для додаткового матеріального стимулювання досягнення високих результатів роботи керівників
	з бюджетних фондів	виплачується керівникам установ і організацій, що фінансуються з місцевого, обласного чи державного бюджетів
	з інших фондів	формуються фонди з додаткових джерел фінансування діяльності підприємств, наприклад, грантів, продажу патентів чи ліцензій
За результатами праці	позитивна	винагороджуються високі результати діяльності, перевищення норми
	негативна (караюча)	застосовується при відхиленні від норми в меншу сторону, недовиконання чи неякісного виконання плану

Джерело: систематизовано на основі [3; 6; 15]

Однак, матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не приносить максимального ефекту. Нематеріальними стимулами для керівників можуть бути: надання звання кращого

керівника, нагородження грамотою, оголошення подяки, забезпечення сприятливими умовами праці, вручення листів подяки сім'ям керівників, медичне обслуговування, можливості самовдосконалення, дешеві туристичні путівки для відпочинку, призи, подарунки, можливості професійного зростання і просування по службі, можливості розвитку індивідуальних здібностей, спрямованих на активізацію трудової активності керівника в майбутньому тощо [16, с. 328-329].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Сьогодні інструменти матеріального стимулювання праці керівників вищої ланки залишаються важливим та дієвим елементом мотивації. При цьому варто враховувати залежність результативності діяльності компанії та досягнення високих показників ефективності від рівня матеріального заохочення керівників. Враховуючи необхідність для керівників володіти додатковими особистісними та професійними якостями, порівняно з іншими найманими працівниками, розмір винагороди керівників повинен бути більшим та забезпечувати покриття не тільки первинних (фізіологічних потреб та потреб безпеки і захисту), а й вторинних потреб (потреби у повазі, визнанні, самореалізації). Встановлення розміру матеріальної винагороди на основі відносних чи абсолютних показників діяльності компанії створює зацікавленість керівника у результатах своєї роботи, а залежність винагороди керівника від ринкової вартості керованої ним компанії та вартості її акцій стимулює його працювати на формування та розвиток довготривалих конкурентних переваг компанії на ринку та збільшення її капіталізації. Оскільки кваліфікованого керівника важко знайти на ринку праці, для його підготовки та навчання компаніям необхідні значні витрати, то більшість компаній намагаються запропонувати керівникам вищої ланки управління компенсаційний (соціальний) пакет, який дозволить керівникам не думати про додатковий заробіток за межами компанії. Вдале поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання дозволить ефективно використати потенціал керівників для досягнення цілей компанії.

Подальших досліджень потребують питання вивчення зарубіжного досвіду та розроблення механізму використання кращих практик для формування системи ефективного матеріального стимулювання вищого керівництва вітчизняних підприємств.

Література

1. Герасимяк Н.В., Касян Л.В. Сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 80-89.
2. Драч О.І. Винагородження у системі стимулювання працівників підприємства. *Економіка і управління*. 2013. № 1. С. 71-75.
3. Костюченко О.Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівника. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 149-158.
4. Сазонова Т.О., Кононенко А.В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 214-221.
5. Хрипун В.М. Мотивація і стимулювання менеджерами трудової активності працівників аграрних фірм. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2013. Вип. 83. С. 282-288.
6. Яковлев О.А. До питання матеріального стимулювання працівників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2017. Вип. 25. С. 69-72.
7. Тутова А.С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. С. 104-111. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10.
8. Тутова А.С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2. С. 93-85. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-93-95>.
9. Серпенінова Ю.С., Сапожнікова М.В. Стимулювання працівників інструментами власного капіталу: сутність та порядок відображення в обліку. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 125-134.
10. Тарасенко О.Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107.
11. Мізіна О.В., Амелницька О.В., Терешук А.І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.56.
12. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115.
13. Орлова В.К., Камінська І.Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 330-333.
14. Перелигіна О.В., Кулиняк І.Я. Перспективні напрямки використання “золотих парашутів” як форми компенсаційних виплат топ-менеджерам компанії. Тези доповідей науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (Львів, 26-28 квітня 2012 р.). Львів: В-во НУ “Львівська політехніка”, 2012. С. 243.

15. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.

16. Савіцька О.П., Килин О.В., Савіцька Н.В. Механізм стимулювання діяльності туристичних підприємств. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С. 325-329.

References

1. Herasymiak N.V., Kasian L.V. (2018). Sutnist ta skladovi stymuliuvannya innovatsiinoi aktyvnosti pratsivnykiv pidpriemstva [The essence and components of stimulating the innovative activity of employees]. Economic sciences. Series: Economics and Management. Vol. 15. pp. 80-89.
2. Drach O.I. (2013). Vynahorodzhennia u systemi stymuliuvannya pratsivnykiv pidpriemstva. [Remuneration in the system of incentives for employees of the enterprise]. Economics and management. No 1. pp. 71-75.
3. Kostyuchenko O.Ye. (2011). Zasoby materialnoho ta nematerialnoho stymuliuvannya trudovoi aktyvnosti pratsivnyka. [Means of material and intangible stimulation of labor activity of the employee]. Economic sciences. Series: Economics and Management. Vol. 8. pp. 149-158.
4. Sazonova T.O., Kononenko A.V., Kononenko I.V. (2018). Stymuliuvannya pratsivnykiv yak faktor pidvyshchennia rezultativnosti diialnosti pidpriemstva [Incentives for employees as a factor in improving the efficiency of the enterprise]. Economic forum. No 1. pp. 214-221.
5. Khrypun V.M. (2013). Motyvatsiia i stymuliuvannya menedzheramy trudovoi aktyvnosti pratsivnykiv ahrarnykh firm. [Motivation and stimulation of employees labor activity of agricultural firms by managers]. Collection of scientific works of Uman National University of Horticulture. Vol. 83. pp. 282-288.
6. Yakovliev O.A. (2017). Do pytannia materialnoho stymuliuvannya pratsivnykiv. [On the issue of material incentives for employees]. Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Jurisprudence. Vol. 25. pp. 69-72.
7. Tutova A.S. (2019). Instrumenty ekonomichnoho stymuliuvannya top-menedzheriv. [Tools for economic incentives for top managers]. Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences. No 4. pp. 104-111. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10.
8. Tutova A.S. (2020). Rol i mistse ekonomichnoho stymuliuvannya top-menedzheriv u diialnosti pidpriemstva. [The role and place of economic incentives for top managers in the enterprise]. Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. No 2. pp. 93-85. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-93-95>.
9. Serpeninova Yu.S., Sapozhnikova M.V. (2014). Stymuliuvannya pratsivnykiv instrumentamy vlasnoho kapitalu: sutnist ta poria dok vidobrazhennia v obliku. [Incentives for employees with equity instruments: the essence and procedure for reflection in accounting]. Bulletin of Zaporizhia National University. Economic sciences. No 1. pp. 125-134.
10. Tarasenko O.Yu. (2018). Formuvannya mekhanizmu motyvatsii ta stymuliuvannya pratsi na upravlinskomu rivni. [Formation of the mechanism of motivation and stimulation of work at the managerial level]. Manager. No 4. pp. 100-107.
11. Mizina O.V., Amelnytska O.V., Terefiuk A.I. (2019). Zakhody shchodo formuvannya efektyvnoi systemy otsinky i stymuliuvannya personalu na pidpriemstvi. [Measures to form an effective system of evaluation and incentives for staff at the enterprise]. Efficient economy. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.56.
12. Mynka Yu.V. (2020). Motyvatsiinyi menedzhment ta stymuliuvannya pratsi na pidpriemstvi [Motivational management and stimulation of work at the enterprise]. Socio-humanitarian bulletin. Vol. 36. pp. 113-115.
13. Orlova V.K., Kaminska I.B. (2011). Kompensatsiinyi paket yak stymuliuvanna chastyna vytrat na personal. [Compensation package as an incentive part of staff costs]. Industrial economics. No 4. pp. 330-333.
14. Pereyhina O.V., Kulyniak I.Ya. (2012). Perspektyvni napriamky vykorystannia "zolotykh parashutiv" yak formy kompensatsiinykh vyplat top-menedzheram kompanii. [Promising areas of use of "golden parachutes" as a form of compensation to top managers of the company]. Abstracts of reports of the scientific-practical conference "Accounting and analytical support of the enterprise management system" (Lviv, April 26-28, 2012). p. 243.
15. Pro oplatu pratsi [On remuneration of labor]: Law of Ukraine of March 24, 1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.
16. Savitska O.P., Kylyn O.V., Savitska N.V. (2015). Mekhanizm stymuliuvannya diialnosti turystychnykh pidpriemstv [The mechanism of stimulation of the tourist enterprises activity]. Scientific Bulletin of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhysky. Vol. 17, No 4. pp. 325-329.

Надійшла / Paper received: 11.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021