



Григор'єва Л. Розвиток поглядів на роль та цінність топ-менеджерів [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 2 (5). — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11hlvctm.pdf>.

УДК 658.3:331.221

JEL Classification: O15, J24

Людмила Григор'єва

Хмельницький національний університет

## РОЗВИТОК ПОГЛЯДІВ НА РОЛЬ ТА ЦІННІСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ

*Анотація.* У статті здійснено спробу осмислення ролі та цінності топ-менеджерів у сучасних умовах ринкової глобалізації та посилення конкурентного тиску з позицій суспільства, власників та працівників підприємства. Визначено, що в таких умовах основною роллю топ-менеджера є роль головного стратега компанії. Розмір мотиваційних виплат топ-менеджера повинен бути адекватним сьогоденню і продуктивності компанії.

*Ключові слова:* топ-менеджер, зміст управлінської роботи, стимулювання керівника.

Людмила Григорьева

## РАЗВИТИЕ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ И ЦЕННОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

*Аннотация.* В статье сделана попытка осмысления роли и ценности топ-менеджеров в современных условиях рыночной глобализации и усиления конкурентного давления с позиций общества, собственников и сотрудников предприятия. Определено, что в таких условиях основной ролью топ-менеджера является роль главного стратега компании. Размер мотивационных выплат топ-менеджера должен быть адекватным сегодняшним условиям и продуктивности компании.

*Ключевые слова:* топ-менеджер, содержательное наполнение управленческой работы, стимулирование руководителя.

Liudmyla Hryhorieva

## DEVELOPMENT VIEWS ON THE ROLE AND VALUE OF TOP MANAGERS

*Abstract.* In the article makes an attempt to understanding the role and value of top managers in the modern conditions of market globalization and increased competitive pressure from the standpoint of society, the owners and employees. Determined that in such circumstances the primary role of top manager is the role of chief strategist of the company. The size of the motivational benefits of top manager should be adequate in today's conditions and the productivity of company.

*Keywords:* top manager, content of managerial work, incentive compensation of manager.

**Постановка проблеми.** Ринкова глобалізація та посилення конкурентного тиску створюють динамічні умови господарювання підприємств, в яких конкурентні переваги можуть досягатись у результаті розробки та реалізації ефективної загальнофірмової стратегії. Внутрішні організаційні складові можуть призводити до переваг у продуктивності функціонування та мати більш стабільний характер ринкового успіху. Маркетинг, управління якістю та інноваціями, культура компанії, автоматизація управління розглядаються як такі, що виробляють стабільну конкурентну перевагу. Історично усталеним

є судження, що управлінські ресурси підприємства складаються з досвіду, знань, умінь та етики менеджерів, тобто з людського капіталу. 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. Погляди на зміст управлінської роботи в організаціях постійно еволюціонують. Дослідники і консультанти постійно виявляють нові, часто суперечливі виклики для сучасних топ-менеджерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження характеру управлінської праці та стимулювання топ-менеджменту в межах досягнення конкурентних переваг підприємств країн Пострадянського простору менш поширені, ніж в США та Європейському Союзі. Даному питанню приділяють увагу такі закордонні та вітчизняні науковці, як Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Слоун, Д. Попов, В. Білошапка, Б. Андрушків, В. Карпенко та інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Проте аналіз існуючих підходів до управління дає осмислення змісту та характеру управлінської праці, розглядає відмінності між рівнями управління, однозначно не виділяючи ролі топ-менеджменту. Соціальні зрушення у США та країнах Євросоюзу, свідками яких ми зараз є, змушують задуматись над причинами їхнього виникнення саме у сфері корпоративного управління.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення особливостей еволюції поглядів на роль та цінність топ-менеджерів з позицій суспільства, власників та працівників підприємства. Завданнями статті є: узгодження значення «топ-менеджер» в українських умовах використання; визначення ролі менеджера у організації та його сприйняття суспільством; аналіз методик визначення цінності топ-менеджера за кордоном та їх прийнятність у вітчизняних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні змістове наповнення терміну «топ-менеджер» має декілька значень. У Сполучених Штатах Америки прийнято використовувати поняття «chief executive officer (CEO)», що у дослівному перекладі означає «головний виконавчий директор». У британській традиції управлінського мовлення вживається «director general», що має на увазі вищу керівну особу компанії, тобто генерального директора, голову правління, президента, керівника. Спільним для іноземного значення є позначення керівника, що визначає загальну стратегію підприємства, приймає рішення на вищому рівні та виконує представницькі обов'язки. На Пострадянському просторі усталеним є синонімізм топ-менеджера з головою правління акціонерного товариства, що пояснюється особливостями розвитку корпоративного менеджменту як науки.

У зв'язку з трансформацією господарського законодавства України, більшість акціонерних товариств приймають рішення про перереєстрацію у товариства з обмеженою чи додатковою відповідальністю. Виникає закономірне запитання, якщо підприємство будучи акціонерним товариством мало топ-менеджера, то після оформлення у товариство з додатковою відповідальністю в нього його вже немає, а є тільки керівник? Тому ми наполягаємо, що на практиці вживання терміну «топ-менеджер» відносно посади залежить тільки від організаційної структури конкретного підприємства і може означати як першу особу компанії, так і одного з її функціональних директорів.

Першим, хто спробував визначити роль менеджера в організації, був уже «легендарний» американець Ф. Тейлор. За Тейлором, шляхом аналізу робочих задач менеджери можуть знайти «єдиний найкращий спосіб» контролювати роботу і скорочувати втрати (даний процес пізніше одержав назву «тейлоризм»). А. Файоль визначив п'ять основних функцій менеджменту: планування, організація, координація, керівництво і контроль. Погляди Файоля, доповнені працею А. Слоуна і стали класичним описом управлінської роботи, тому що базувалися на перших серйозних дослідженнях у даній сфері. Навколо цих описів створювалися і продовжують створюватися курси менеджменту в багатьох сучасних школах бізнесу [1].

Дослідження, проведені А. Мамфордом і Дж. Голдом, показують, що вище зазначені класичні описи управлінської роботи і висновки, що випливають із них, не надали конкретної допомоги топ-менеджерам ані в розумінні того, що їм необхідно робити, ані в

полегшенні їхнього розвитку для того, щоб відповідати поставленим вимогам. Вони не описали в практичному розумінні, у термінах провадження, що саме менеджери повинні вміти робити, а, отже, які саме управлінські дії щодо вдосконалення діяльності є актуальними [2].

В. А. Білошапка, на основі праць Г. Мінтцберга, показав розбіжність між міфами та фактами у змісті управлінської роботи (табл. 1).

Таблиця 1

### Управлінська робота (деякі міфи і факти) [3, с. 161]

Міфи	Факти
1. Менеджери звикли вдумливо і методично планувати свою роботу.	1. Менеджери працюють у режимі постійної «гонки». Їхні дії відрізняються короткочасністю, розмаїтістю і відсутністю послідовності, а самі менеджери – люди винятково активні, що воліють діяти, а не довго розмірковувати.
2. Ефективний менеджер не має обов'язків, які треба виконувати регулярно.	2. Робота менеджера сповнена рутинних справ. Зокрема, вона припускає виконання представницьких функцій, ведення переговорів і аналіз «неофіційної» інформації, що стосується відносин компанії із зовнішнім світом.
3. Вищим менеджерам потрібна узагальнена інформація, і найкраще для цієї мети слугують офіційні управлінські інформаційні системи.	3. Менеджери явно віддають перевагу усному спілкуванню, телефонним розмовам й особистим зустрічам, а не аналізу ділових паперів.

Г. Мінтцберг також показав, що поряд з функціями вищі менеджери виконують деякі універсальні, тобто не залежні від їхньої посади чи моделі поведінки ролі, які розподілені на три групи: інформаційні, міжособистісні та пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Такий структурований рольовий підхід дозволив визначити основні причини, чому організаціям необхідні топ-менеджери [3]:

- 1) гарантувати досягнення організацією її основних цілей;
- 2) забезпечувати і підтримувати стабільність функціонування організації;
- 3) брати на себе відповідальність за розробку стратегії і цілеспрямовано пристосовувати організацію до змін середовища;
- 4) гарантувати доведення справ до кінця тими людьми, котрі за це відповідають;
- 5) слугувати ключовою сполучною ланкою між організацією і зовнішнім середовищем;
- 6) бути носіями формального статусу і повноважень у рамках організаційної системи.

Б. М. Андрушків визначає, що керівник організації повинен бути ініціативним і при прийнятті управлінських рішень послуговуватись не тільки формальними методами, а й мати інтуїтивне передчуття. Проведене дослідження Академією соціального управління доводить, що керівники найвищої ланки, які несуть безпосередню відповідальність за ефективність функціонування підприємства проявляють ініціативу в пошуку варіантів виходу з проблеми (скрутної ситуації). При цьому творча ініціатива повинна мати характеристику доцільності її реалізації, розрахунок економічної і соціальної ефективності, зменшення ризику тощо. В цих умовах ефективність характеризується співвідношенням мети і результату, адекватністю засобів, форми і змісту поставленим завданням [4, с. 13].

Здатність топ-менеджера приймати правильне управлінське рішення на основі інтуїції залежить від творчого розвитку особистості, нестандартного мислення, новаторського

підходу в управлінській діяльності, тому роль інтуїції в процесі практичної управлінської діяльності, неможливо переоцінити.

Ролі та цінність топ-менеджерів тісно між собою пов'язані. Цінність топ-менеджера – це суб'єктивна характеристика, що показує міру значущості компетенцій конкретного управлінця для конкретного підприємства. У мотиваційно-вартісному вираженні цінність топ-менеджера вимірюється виплаченим грошовим заохоченням. У США вже відбулась зміна сприйняття ролі CEO серед пересічних членів суспільства. На початку 1990-х років їх сприймали як героїв для мільйонів випускників шкіл, бізнес освіта була однією з найпривабливіших, а посада топ-менеджера найбажанішою кар'єрною сходинкою. Колись вони вважалися генераторами багатства для багатьох, або створювачами нових технологій. З початку 2000-х років CEO змальовують як користувачів системи, які всіма силами прагнуть збагатитися.

Погіршує ситуацію також і те, що розмір оплата праці CEO все більше є неузгодженою з її продуктивністю. До прикладу, Дж. Нессер, топ-менеджер компанії «Форд Мотор» був звільнений після того, як компанія отримала збитки у розмірі 5,45 млрд. дол. США. Відбулось значне скорочення працівників підприємства, а для тих, хто залишився, значно скоротилась заробітна плата. При цьому Нессер отримав компенсацію у розмірі 20 млн. дол. США компенсації, розмір якої визначався трудовою угодою, а саме тим, на скільки добре компанія працюватиме у майбутньому періоді [5]. Зараз у США зростає тиск громадськості на CEO щодо обмеження їхніх виплат та компенсацій. Одиначні позитивні приклади не впливають на зміну негативного суспільного сприйняття ролі CEO. Чи можна припустити, що такий негативний розвиток подій відбуватиметься й в Україні? Нажаль, в Україні відсутнє дослідження структури, формування та розміру мотивації праці топ-менеджерів навіть провідних компаній, але суспільне занепокоєння сепарацією зростає.

Д. Є. Попов стверджує, що цінність топ-менеджера зростатиме зі зростанням вартості бізнесу, акцентуючи на тому, що для забезпечення ефективної діяльності керівника, заради досягнення мети – досягнення конкурентних переваг за рахунок збільшення вартості компанії, потрібно використовувати такі варіанти стимулювання:

- оцінка за дисконтованим грошовим потоком (DCF);
- оцінка за доданою вартістю (EVA);
- оцінка за відношенням прибутку до одної акції;
- оцінка за зваженою оцінкою вартості компанії;
- оцінка за системою збалансованих показників (Balanced Scorecard) та ін. [6].

В.Л. Карпенко погоджується з думкою Д. Є. Попова, пропонуючи вітчизняним підприємствам використовувати варіанти стимулювання давно апробовані на закордонних підприємствах (табл. 2).

За основу стимулювання керівника приймається чиста участь. Суть опціону на акції – топ-менеджерам підприємства видається право на покупку акцій за визначеною ціною (ціні покупки) у визначений період часу з визначеними умовами. Ціль – мотивувати менеджера на ріст вартості компанії, а відповідно на ріст вартості майна акціонерів. При опціонній програмі власники намагаються убезпечитись від варіанту короткострокової зміни курсу внаслідок кон'юнктури ринку, короткострокових дій менеджменту.

Участь у власності полягає в тому, що топ-менеджери підприємства купують за заниженою ціною або преміюються акціями підприємства з метою одержання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат по цінних паперах (дивідендів) і росту вартості компанії (у випадку реалізації цінних паперів).

Таблиця 2

## Стимулювання, орієнтоване на підвищення вартості бізнесу [7, с. 30]

Системи внутрішніх показників, що характеризують вартість	Курс акцій (капіталізація компанії)	
Бонус-системи з основою на	Чиста участь	Віртуальна участь
– дисконтованому грошовому потоці (DCF); – економічній добавленій вартості (EVA); – прибутку на акцію (ROE); – системі оцінок діяльності або ефективності (Balanced Scorecard та ін.).	– опціони на акції; – участь у власності (видача акцій).	– віртуальні опціони; – фантом-акції.

Сучасний розвиток фондового ринку в Україні не дозволяє компаніям широко впроваджувати програми чистої участі. Методика розрахунку вартості компанії більшою мірою придатна для оцінки вартості підприємства з великим обсягом товарообороту, що характерно, зокрема, для торговельних фірм. Оцінка по доданій вартості (EVA) цілком придатна для стимулювання керівництва, проте її використання в умовах реалізації стратегії виживання є проблематичним через неспіврозмірність активів і прибутку підприємства. Оцінка по відношенню прибутку до однієї акції є малоперспективним, оскільки вітчизняна практика господарювання націлена на мінімізацію заявленого до оподаткування прибутку з метою зменшення сплачуваних податків. Оцінка за зваженою вартістю компанії застосовується, якщо власник більш зацікавлений у збереженні активів, ніж в одержанні доходу і нарощуванні вартості. Ця система стимулювання більшою мірою націлює менеджера на збереження активів, ніж на зростання доходу і нарощування ринкової вартості підприємства. Тому така система непридатна для стимулювання керівництва досягати визначених власником цілей.

Оцінка за системою збалансованих показників (Balanced Scorecard), або «Інструмент корпоративного управління від Каплана» оцінюється єдиним інтегральним показником, що поєднує сфери, включені в систему: фінанси; клієнт; виробництво; навчання.

Власником в угоді з топ-менеджером обумовлюється грошовий розмір премії на 1% фактичної зміни показника порівняно з запланованим значенням, а премія визначається як добуток відсоткового приросту показників основних сфер. Дана методика, із наведених у таблиці 2 варіантів стимулювання є найбільш вдалою і прийнятною для практичного використання. Як позитив можна відмітити те, що вона містить не тільки фінансові, але і нефінансові показники. Це дає можливість здійснювати стимулюючі дії щодо топ-менеджера навіть у разі, якщо збільшення прибутковості не досягнуто, але діяльність спрямовано у необхідному для власника напрямку. Важливо тільки вірно вибрати нефінансові показники, що доповнюють фінансові і оцінюють ті, чи інші аспекти діяльності компанії. Для кожного підприємства, зважаючи на специфіку галузі і продукції, обрану стратегію розвитку, вони можуть включати й інші показники, а також різні їх значення.

Необхідно наголосити, що одне з останніх досліджень, проведених авторитетною міжнародною консалтинговою компанією McKinsey разом із Centre for Economic Performance (підрозділом Лондонської школи економіки), доводить важливість ефективного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності компаній. З'ясувалося, що корпоративна продуктивність безпосередньо залежить від якості управлінської праці і є більш значимим фактором, аніж галузь, правові регулятори і навіть країна, в якій працює компанія [8, с. 2]. Дослідження проводилось на більше 700 виробничих середніх компаніях США, Британії, Франції та Німеччини.



За критерії цінності топ-менеджерів приймалися зростання продажів на одного працівника, загальне зростання виручки від реалізації, зростання ринкової частки і вартість підприємства на ринку капіталу. У результаті дослідження отримано висновки для менеджерів: компанії, що використовують найкращі надбання управлінської науки – працюють краще; а для працівників – чим якісніше і краще управляється компанія, тим більша імовірність покращення якості життя. Наведемо три головні висновки за результатами цього дослідження: посередній менеджмент – посередні результати; гарний менеджмент – це методи, стиль і навички, а не години, проведені на роботі; гарний менеджмент – це не тільки пріоритет бізнесу, але і національна політична задача [8, с. 4]. Важливо, щоб практикуючі топ-менеджери, а також власники підприємств глибше осмислили дані тези.

**Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.** Наступний розвиток подій в Україні покаже, чи дійсно топ-менеджмент усвідомить свою роль головного стратега компанії, і чи дійсно розмір їхньої винагороди в майбутньому залежатиме від продуктивності компанії. Розробка методик визначення таких систем стимулювання адекватних запитам топ-менеджерів, можливостям власників та толерантно сприйнятих суспільством є на часі і складає перспективу подальших досліджень у даному напрямку.

#### Використана література:

1. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. [навчальний посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
2. Mamford A., Gold J. Management Development: Strategies for Action, The Chartered Institute of Personnel and Development, 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://books.google/books?id=nfcZVdnzBIwC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Mumford+A.,+Gold+J.&source=bl&ots=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=Mumford%20A.%2C%20Gold%20J.&f=false](http://books.google/books?id=nfcZVdnzBIwC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Mumford+A.,+Gold+J.&source=bl&ots=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=Mumford%20A.%2C%20Gold%20J.&f=false).
3. Білошапка В. А. Управлінська робота в організації: еволюція змісту і вимог / В. А. Білошапка // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №4 (33). – С. 161–164.
4. Андрушків Б., Кирич Н., Паляниця В., Мельник Л. Шляхи і методи прийняття управлінських рішень (психологічні аспекти менеджменту) / Б. Андрушків, Н. Кирич., В. Паляниця, Л. Мельник // Наукові праці КНТУ. Сер. : Економічні науки, – 2009. – Ч. 1, Вип. 16. – С. 11–14.
5. Information for the World's Business Leaders [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.com>. – Назва з екрану.
6. Попов Д. Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия / Д. Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом, 2003. – № 3. – С. 53–65.
7. Карпенко В. Л. напрями стимулювання топ-менеджменту щодо сприяння досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки, 2011. – № 2, Т. 1. – С. 29–34.
8. John Dowdy, Stephen Dorgan, Tom Rippin. Management matters // McKinsey & Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://cep.lse.ac.uk/management/Management\\_Matters.pdf](http://cep.lse.ac.uk/management/Management_Matters.pdf) 13 p. – Назва з екрану.

#### REFERENCES

1. Osovs'ka H. V., Osovs'kyi O. A. Principles of Management [ Osnovy menedzhmentu ]. Kyiv: Condor, 2006, p. 664.
2. Mamford A., Gold J. Management Development: Strategies for Action, The Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, available at: [http://books.google/books?id=nfcZVdnzBIwC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Mumford+A.,+Gold+J.&source=bl&ots=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=Mumford%20A.%2C%20Gold%20J.&f=false](http://books.google/books?id=nfcZVdnzBIwC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Mumford+A.,+Gold+J.&source=bl&ots=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=Mumford%20A.%2C%20Gold%20J.&f=false).
3. Biloshapka V. A. Managerial work in the organization: the evolution of the content and requirements [Upravlins'ka robota v orhanizatsiyi: evolyutsiya zmistu i vymoh]. *Zovnishnya torhivlya: pravo ta ekonomika - Foreign Trade: law and economics*, 2007, vol. 33, no. 4, pp. 161 – 164.
4. Andrushkiv B., Kyrych N., Palyanytsya V., Mel'nyk L. Ways and methods of decision making (psychological aspects of management) [Shlyakhy i metody pryynyattya upravlins'kykh rishen' (psykholohichni aspekty menedzhmentu)]. *Proceedings KNTU. August. Economics*, 2009, part 1, issue 16, pp. 11 – 14.
5. Information for the World's Business Leaders, available at: <http://www.forbes.com>.
6. Popov D. E. Motivation of Managers as a factor in the implementation strategy of the enterprise [ Motivatsiya rukovoditeley kak faktor vypolneniya strategii predpriyatiya ]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad*, 2003, no. 3, pp. 53 – 65.

7. Karpenko V. L. Areas of stimulating top management to help achieve competitive advantage in the market [ *Napryamy stymulyuvannya top-menedzhmentu shchodo spryannya dosyahnennyu konkurentnykh perevah pidpryyemstva na rynku*]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu - Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 2011, vol. 1, no. 2, pp. 29 – 34.
8. John Dowdy, Stephen Dorgan, Tom Rippin. Management matters McKinsey & Company, available at: [http://cep.lse.ac.uk/management/Management\\_Matters.pdf](http://cep.lse.ac.uk/management/Management_Matters.pdf).

*Статтю отримано 23 вересня 2011 року*

*Рецензію на статтю дала к.е.н., доц. Косянчук Т. Ф.*