

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-101>

УДК 658:005.5

МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ СТИМУЛЮВАННЯ ТОП МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

MECHANISMS FOR IMPROVING TOP MANAGER INCENTIVE MODELS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE RECONSTRUCTION

Мирошник Юрій Володимирович
аспірант,
Запорізький Національний Університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4191-8494>

Myroshnyk Yury
Zaporizhzhia National University

Криза COVID-19, повномасштабні бойові дії – все це у сукупності призвело до виникнення низки об'єктивних факторів які що найменш ускладнюють ведення економічної діяльності в Україні. Реалізація якісної процедури санації підприємства що перебуває у кризі, є більш ефективним процесом для економічної системи в цілому у порівнянні з банкрутством (ліквідацією) суб'єкта господарювання, враховуючи той факт, що в процесі здійснення господарської діяльності конкретне підприємство забезпечує робочі місця працівникам, генерує сплату податків та зборів до бюджетів усіх рівнів, та позабюджетних фондів. Стаття присвячена дослідженню існуючих механізмів стимулювання топ менеджера підприємства в процесі санації. Досліджено існуючі механізми стимулювання топ менеджера підприємства в процесі санації, на підставі окремих прикладів. Сформульовано рекомендації по вдосконаленню механізмів стимулювання топ менеджера підприємства в процесі санації.

Ключові слова: кризове підприємство, санація, методи стимулювання, топ менеджер, керівник підприємства.

The COVID-19 crisis, full-scale hostilities – all of this has collectively led to the emergence of a number of objective factors that make economic activity in Ukraine as difficult as possible. The implementation of a high-quality procedure for the rehabilitation of an enterprise in crisis is a more effective process for the economic system as a whole compared to the bankruptcy (liquidation) of a business entity, taking into account the fact that in the course of economic activity, a specific enterprise provides jobs for employees, generates payment taxes and fees to budgets of all levels, and extrabudgetary funds. The article is devoted to the study of the existing mechanisms of stimulating the top manager of the enterprise in the process of rehabilitation. The existing mechanisms of stimulating the top manager of the enterprise in the process of remediation were studied, based on individual examples. Recommendations for improving the mechanisms of stimulating the top manager of the enterprise in the process of rehabilitation have been formulated. Management decision-making is a process that is generally quite complex, requiring certain qualifications and practical experience, which also determines the need for effective payment mechanisms for the manager (leader). Each branch of the national economy is specific, and the corresponding enterprises have the corresponding specificity of management. Management is, in turn, a multifaceted process that requires special knowledge in many areas, both in production (which determines the specificity of the management of each enterprise) and at the level of general administrative operational management. The purpose of the article is to develop recommendations for improving the motivation models of sanitation managers. The relevance of the article is due to the systemic crisis in the economy of Ukraine, the presence of "delayed demand" for the services of professional crisis managers in the context of the rehabilitation of the enterprise. The following methods were used during the research, namely: synthesis and deduction. On the basis of the conducted research, practical recommendations were formulated for improving the mechanisms of stimulating top managers on the example of managers of sanitation, which in general also characterizes the scientific and practical value of this article.

Keywords: enterprise in crisis, rehabilitation, methods of stimulation, top manager, head of the enterprise.

Постановка проблеми. Процедура санації, нормативно врегульована на законодавчому рівні, при цьому в якості топ менеджера у вказаній процедурі – може призначатися або професійний керуючий санацією – арбітражний керуючий, або відповідні функції може виконувати керівник підприємства яке перебуває у кризі. В будь якому випадку від такого керівника вимагається прийняття нестандартних (антикризових) рішень, що в свою чергу обумовлює необхідність сформулювати зацікавленість такої особи в кінцевому результаті – відновленні платоспроможності боржника, що в свою чергу є підставою для постійного вдосконалення механізмів матеріального стимулювання топ менеджерів – керівників підприємств які перебувають у процедурі відновлення платоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність менеджменту загалом, досить широко вивчається зокрема в працях: І. Ансоффа, Р. Гріфіна, Д. Бодді [4, с. 8], О. В. Баєва, Н. І. Новальської [4, с. 296–310], що свідчить проте що відповідна тематика для наукового дослідження є актуальною. В той же час в умовах стрімкого сьогодення, швидкої зміни законодавчої бази, постійні та всебічні дослідження за пропонованою тематикою є необхідними та нагальними, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі моделі мотивації топ менеджерів підприємств загалом, та підприємств які перебувають в кризі зокрема, загалом базуються на майновому критерії як індикативної величини для виплати керівнику змінної складової матеріальної винагороди, що слід вважати недостатньо всебічним а від так неефективним підходом у відповідних питаннях корпоративного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями дослідження є формулювання рекомендацій по вдосконаленню механізмів стимулювання топ менеджера підприємства в процесі санації. Цілі дослідження в свою чергу обумовлюють відповідні завдання останнього.

Виклад основного матеріалу дослідження. Неможливість топ менеджеру своєчасно та у повному обсязі реагувати на ризики з якими стикається підприємство призводить до виникнення кризових явищ на конкретному підприємстві, виникненню простроченої як дебіторської заборгованості перед підприємством, так і кредиторської заборгованості перед постачальниками, працівниками, з

виплати податків та зборів до бюджетів усіх рівнів. Все це у сукупності може призводити до впровадження на такому підприємстві комплексу спеціальних заходів із відновлення платоспроможності. Такі дії – є процедурою санації боржника.

Як вже вказувалось вище, на сучасному етапі розвитку, Україна зіткнулася з низкою проблем, що не могло не вплинути на економічний (макроекономічний) розвиток країни в цілому. Багато підприємств перебувають у незадовільному фінансовому стані, на що впливають багато факторів. Для початку звернемося до визначення понять, та які визначені у чинному законодавстві, а саме: «згідно ст. 42 Господарського Кодексу України: підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1, 5, с. 274; 6, с. 462].

«Ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів, або невиконання стороною договірних зобов'язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Стратегічний ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неправильних управлінських рішень та неадекватного реагування на зміни в бізнес середовищі» [3; 6, с. 461].

«На підставі аналізу вищевикладених визначень можливо зробити висновок що ризик – є невід'ємною складовою бізнес – процесу, а рівень ризику – знаходиться у прямій залежності із рівнем ймовірного збитку. Відповідно, вбачається що будь який топ менеджер який безпосередньо керує тим чи іншим бізнес-процесом (господарською діяльністю) повинен мати розуміння в оцінці як щодо реальних, та що головне потенційних ризиків, а від так будь яка компанія повинна при здійсненні власної господарської діяльності застосовувати ризикоорієнтований підхід» [6, с. 461].

«Як свідчать аналітичні данні Верховного Суду у 2022 році в Україні суттєво знизилася кількість справ про неплатоспроможність боржників» [7]. Зазначена обставина є досить нетиповою в умовах макроекономічної невизначеності, волатильності облікової ставки НБУ [8], а від так, вартості кредитного ресурсу. Таким чином, в Україні формується «відкладений попит» на послугу з фінансо-

вого оздоровлення боржників які перебувають у незадовільному фінансовому стані, що є очевидним. В той же час, з метою забезпечення найбільш ефективної реалізації такої послуги, потрібно налагодити ефективні, вдосконалені механізми стимулювання осіб які виконують функції керуючих санацією.

Згідно ст. 50 Кодексу України з процедур банкрутства: під санацією розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [2].

На підставі вищевикладеного визначення, та яке врегульоване нормативно, вбачається що процедура санації впроваджується на підприємстві, яке перебуває у кризовому стані, що в свою чергу вимагає від керуючого санацією (по суті, кризового менеджера) впровадження тих чи інших управлінських рішень, як правило нестандартних, та які не притаманні для застосування на стабільно працюючому підприємстві, а від так на перше місце повинна поставати зацікавленість такого топ менеджера в забезпеченні належного рівня «якості» тих чи інших управлінських рішень, які приймаються останнім в процесі аналізованої процедури. Таким чином, на першому місці в ефективному забезпеченні процедури санації підприємства яке перебуває у кризі знаходиться розробка ефективного механізму мотивації кризового керуючого (керуючого санацією).

Згідно з приписами чинного законодавства з питань банкрутства, останнім врегульовано аспекти з оплати праці керуючого санацією на підприємстві щодо якого запроваджено як судові інструменти банкрутства так і інструменти позасудового характеру [2]. Проте, такі механізми, по суті гарантують мінімальні розміри з оплати праці кризового менеджера, і останні не враховують низку неявних факторів, які б дозволили розробити більш якісну систему стимулювання діяльності керуючого санацією, спираючись саме та безпосередньо на систему якісних показників. Кризовий менеджмент – система досить специфічна, та включає в себе низку елементів які впроваджуються в діяльність підприємства яке перебуває в кризі переважно на тимчасовій

основі, з метою стабілізації фінансового стану боржника, стабілізації його операційної діяльності. Розглянемо окремі приклади специфічного менеджменту які повинен застосовувати керуючий санацією при здійсненні відповідної процедури. Такі елементи, зокрема врегульовано в законодавстві про банкрутство, зокрема:

Згідно з ч. 6 ст. 50 Кодексу України з процедур банкрутства, зокрема:

Керуючий санацією зобов'язаний:

– здійснювати заходи щодо стягнення на користь боржника дебіторської заборгованості, а також стягнення заборгованості з осіб, які відповідно до закону або договору несуть з боржником субсидіарну чи солідарну відповідальність [2].

Проте, з початку треба розібратись із поняттям «якість» управлінського рішення.

Під терміном «якість» потрібно розуміти набір складових, при застосуванні яких, та чи інша ситуація (проблема) операційного рівня, буде вирішена найефективніше. «Так, існують системи управлінського обліку до яких інтегровані ти чи інші моделі направлені на аналіз тих чи інших ризиків (перевірка контрагентів, встановлення межі рівня боргу того чи іншого контрагенту перед компанією, та інше). Але так чи інакше – кінцеве рішення з того чи іншого питання приймає людина яка відповідальна в компанії за той чи інший напрямок або за діяльність компанії в цілому.

Найскладнішим у цій ситуації – є саме формулювання чітких критеріїв які б характеризували «систему якості» управлінських рішень які приймаються в компанії. Для цього потрібен відповідний комплексний аудит діяльності компанії перш за все в економічній та безумовно в юридичній площині. Так аудит фінансово економічних питань в площині проведення відповідного фінансово-економічного аналізу показників діяльності компанії дозволить виявити джерела надмірних витрат. Юридичний аудит – дозволяє проаналізувати рівень якості господарських договорів у яких компанія виступає стороною.

За результатами такого аудиту в порядку аналізу дотримання фінансовими показниками компанії нормативних науково обґрунтованих значень, а також за результатами рівня якості профілю компанії в юридичній площині можлива розробка критеріїв «якості» того чи іншого можливого управлінського рішення на майбутнє із запровадженням механізмів (моделей) мотивації за прийняття і реалізацію такого рішення щодо того чи іншого показника

(критерію). Такий підхід дозволить хеджувати в комплексі різноманітні ризики компанії шляхом не тільки наявності каральних механізмів, а і шляхом запровадження відповідних мотиваційних інструментів, що безумовно вплине на кінцевий результат діяльності компанії» [5, с. 274–276].

«Таким чином, на перше місце постає саме профілювання ризиків, тобто градація останніх за певними напрямками (профілями). З метою безпосереднього обґрунтування вказаної думки слід привести окремі практичні приклади, а саме:

– Профілювання ризиків за юридичним напрямком. До цієї групи ризиків під час здійснення господарської діяльності, підприємству (а фактично топ менеджера який приймає безпосереднє те чи інше управлінське рішення) слід віднести «якість» укладених господарських договорів (мікрорівень) а також «якість» правового поля у якому діє конкретне підприємство (макрорівень).

– Профілювання ризиків за економічним напрямком. До цієї групи ризиків під час здійснення господарської діяльності окремим господарюючим суб'єктом слід віднести ризики несплати боргових зобов'язань контрагентами які отримують товари чи послуги на умовах відстрочки платежу, негативні курсові коливання національної валюти по відношенню до іноземних валют, коливання (збільшення) вартості сировини та енергетичних ресурсів які необхідні у виробничому процесі, а також кредитних ресурсів, і т. д.» [6, с. 462].

В той же час, досить недослідженими залишаються аспекти оцінки «якості» того чи іншого управлінського рішення за площиною майнового критерію, а саме оцінка за так званими немайновими критеріями. Так, наприклад те чи інше управлінське рішення може не мати економічної ефективності, проте може мати безпосередньо непрямі (немайнові) вигоди в цілому для операційного менеджменту, що особливо актуально в умовах підприємства яке перебуває у кризі. Для обґрунтування зазначеного твердження, слід привести деякі приклади, зокрема:

Так, наприклад робота керуючого санацією безпосередньо саме з простроченою дебіторською заборгованістю, адже не секрет що в переважній кількості випадків, причиною виникнення загроз банкрутства конкретного підприємства є саме значний обсяг простроченої дебіторської заборгованості, яка хоч і є активом, але ліквідність останнього в цілому досить невелика, і на це впливають безліч

причин (недосконалість діючого законодавства, переважаність справами судової системи, недосконалість механізмів виконавчого провадження, тощо). При наявності перед підприємством зокрема проблемної дебіторської заборгованості, керуючий санацією зобов'язаний вчинити дії направлені на стягнення такої заборгованості [2]. Такі дії можуть бути умовно ефективними, але у співвідношенні до витраченого часу, матеріальних витрат пов'язаних зі стягненням, такі дії фактично – можуть мати що найменш нульову рентабельність. В той же час керуючий санацією може прийняти рішення про відчуження права вимоги щодо такої заборгованості – безпосередньо спеціалізованій організації, яка працює на ринку проблемної заборгованості та яка спеціалізується саме на стягненні проблемних боргів. Такі дії оптимізують час керуючого санацією який останній витратить на врегулювання відповідної, саме проблемної заборгованості, дозволить оперативно поповнити обігові кошти підприємства в гарантованому (договірному) розмірі що для підприємства яке перебуває в кризі є досить актуальним, тому таке управлінське рішення за сукупністю факторів не можна вважати неефективним, загалом, враховуючи усі, зокрема вищенаведені чинники. При цьому, слід окремо зазначити, що мова в даному прикладі жодним чином не йде про дебіторську заборгованість яка не є простроченою, та яка перебуває в межах строку сплати контрагентами підприємства у відповідності до укладених господарських договорів.

Також, в якості прикладу можна привести наступну практичну ситуацію, а саме: будь який керівник зобов'язаний знати реальну картину щодо фінансово-економічного стану підприємства, але як показує практика далеко не кожен керівник здатний працювати з фінансовою звітністю підприємства, розраховуючи окремі формульні показники. Як правило, така категорія керівників (в т.ч. і кризові менеджери) користуються послугами фахівців які володіють відповідними, спеціальними знаннями, відносячи відповідні витрати, на витрати підприємства, що є досить нераціональним. Застосувавши відповідну опцію у механізмі мотивації, можливо стимулювати керівників пройти певні тренінги які на даний час дуже поширені, самостійно оволодіти відповідними знаннями, та самостійно вчиняти вищевказані аналітичні дії на періодичній основі.

Висновки. На підставі вищевикладеного аналізу, можна дійти до узагальнюючих висновків що моделі мотивації топ менеджерів які діють на сучасному етапі не є досконалими, що особливо актуально для підприємств які перебувають у кризі. Окрім майнового критерію ефективності роботи керуючого санацією, потрібно впроваджувати і немайнові критерії ефективності такої роботи, які в свою чергу трансфор-

муються у грошову винагороду керівника кризового підприємства. Підвищення кваліфікації останнім, отримання нових знань, в тому числі шляхом реалізації технологій неформальної (інформальної) освіти, позитивно відобразиться в цілому на діяльності такого керівника, та суттєво підвищить якість ухвалених останнім управлінських рішень у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Господарський Кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003: станом на 15.05.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
2. Кодекс України з процедур банкрутства. Закон України № 2597-VIII від 18.10.2018: станом на 15.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Затверджено Постановою Правління Національного банку України 11 червня 2018 року № 64: станом на 15.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
4. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 326 с.
5. Мирошник Ю. В. Моделі мотивації топ менеджерів як елемент хеджування ризиків бізнесу. С. 274–276. Матеріали II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (19 січня 2024 р.) URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialy-konferentsii_19.01.2024.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
6. Мирошник Ю. В. Профілювання ризиків – як елемент стратегічного мислення топ менеджера на підприємстві. С. 461–462. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції (м. Харків, 21 березня 2024 р.). URL: https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
7. Банкрутство під час війни: практика Верховного Суду. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_Bankr_war_prakt_VS.pdf. (дата звернення: 15.05.2024).
8. Облікова ставка Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 15.05.2024).

REFERENCES:

1. Hospodarskyi Kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy № 436-IV vid 16.01.2003 [Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine № 436-IV dated January 16, 2003. Document service]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed May 15, 2024)
2. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva. Zakon Ukrainy № 2597-VIII vid 18.10.2018 [Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures. Law of Ukraine No. 2597-VIII of October 18, 2018. Document service]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (accessed May 15, 2024)
3. Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh. Zatverdzheno Postanovoiu Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy 11 chervnia 2018 roku № 64 [Regulations on the organization of the risk management system in Ukrainian banks and banking groups. Approved by Resolution No. 64 of the Board of the National Bank of Ukraine on June 11, 2018. Document service]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (accessed May 15, 2024).
4. Baieva O. V., Novalska N. I., Zghalat-Lozynska L. O., za red. Baievoi O. V., Novalskoi N. I. Menedzhment: navch. posib. [Management: education. manual]. Kyiv: «Vydavnytstvo Personal», 326 p. (in Ukrainian)
5. Myroshnyk Yu. V. (2024) Modeli motyvatsii top menedzheriv yak element khedzhuvannia ryzykiv biznesu [Models of motivation of top managers as an element of business risk hedging]. Materialy II nauково-praktychnoi internet-konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu (m. Kharkiv 19 sichnia 2024 r.). m. Kharkiv: Natsionalnyi farmatsevtichniy universytet., pp. 274–276. (in Ukrainian)
6. Myroshnyk Yu. V. (2024) Profiliuvannia ryzykiv – yak element stratehichnoho myslennia top menedzhera na pidpriemstvi [Risk profiling is an element of the strategic thinking of a top manager at an enterprise]. Materialy XI

Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi dystantsiinoi konferentsii (m. Kharkiv, 21 bereznia 2024 r.). m. Kharkiv: Natsionalnyi farmatsevtichnyi universytet, pp. 461–462 (in Ukrainian)

7. Bankrutstvo pid chas viiny: praktyka Verkhovnoho Sudu. Servis dokumentiv.[Bankruptcy during the war: the practice of the Supreme Court]. Available at: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_Bankr_war_prakt_VS.pdf. (accessed May 15, 2024).

8. Oblikova stavka Natsionalnoho banku. Servis dokumentiv. [The accounting rate of the National Bank]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (accessed May 15, 2024).