

ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ХОЛДИНГОВОЇ КОМПАНІЇ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Kateryna Kovalevskaya

Kyiv university of management and entrepreneurship,
Kyiv, Ukraine, e-mail: kkaterina_07_76@mail.ru

IMPROVEING TOP-MANAGERS PRODUCTIVITY IN MACHINE-BUILDING HOLDING COMPANY

Мета. Мета статті полягає у вдосконаленні методичного підходу до оцінювання результатів управлінської діяльності топ-менеджерів з урахуванням узгодженості корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Методика. Під час дослідження цього питання були застосовані методи вибіркового обстеження, перевірки твердження. Під час опрацювання практичних та методичних рекомендацій стосовно вдосконалення методичного підходу до оцінювання результатів управлінської діяльності топ-менеджерів застосовувались методи моделювання, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, коефіцієнтів, групування та класифікації. Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують трудову діяльність підприємств в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем оплати праці, офіційні матеріали Державної комісії із цінних паперів та фондового ринку.

Результати. У результаті вдосконалено критерії оцінювання праці топ-менеджерів корпоративних підприємств на основі моделі узгодження корпоративних інтересів акціонерів, топ-менеджерів та працівників.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні критеріїв визначення розміру преміальних виплат топ-менеджерам, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на порівнюваному оцінюванні економічних результатів діяльності корпоративних підприємств, скоригованих на загальне відхилення номенклатури витрат в питаннях професійного розвитку персоналу, удосконалення організації праці та підвищення якості виробництва.

Практична значущість. Удосконалення методичного підходу до оцінювання праці топ-менеджерів корпоративних підприємств на основі моделі узгодження корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин сприятиме реалізації корпоративних інтересів працівників, а також підвищенню продуктивності праці топ-менеджерів у напрямку зміцнення конкурентних позицій холдингової компанії.

Ключові слова: топ-менеджери, модель узгодження, корпоративні інтереси, економічна додана вартість.

Постановка проблеми. Ефективність бізнесу залежить від багатьох факторів, одним з яких є діяльність менеджерів найвищої ланки керівництва – топ-менеджерів. Це пов'язано з тим, що саме ця категорія працівників реалізовує стратегічні цілі компанії, щоденно приймаючи стратегічні та оперативні рішення, впливаючи на кожного без винятку працівника. Незважаючи на глибоке

опрацювання питань теорії та практики управління персоналом, остаточно невирішеним залишається пошук методичних підходів до підвищення продуктивності праці топ-менеджерів. Це питання загострюється в рамках холдингової структури, де управлінська компанія делегує функції управління керівництву корпоративних підприємств. У зв'язку із цим набуває актуальності проблема оцінювання результатів управлінської діяльності топ-менеджерів та встановлення матеріального стимулювання відповідно до результатів реалізації стратегічного плану компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, формування мети статті. Дослідження праць вітчизняних авторів стосовно заявленої проблематики показало, що прагнення науковців врахувати об'єктивний та суб'єктивний характер управлінської діяльності топ-менеджерів [1-5], занадто ускладнює методичні підходи до оцінювання та вимагає задля справедливості їхнього запровадження на всіх рівнях управління. Об'єктивно-суб'єктивні методичні підходи частково виправдовують низьку ефективність діяльності топ-менеджерів та створюють сприятливі умови для їхньої безвідповідальності. Як відомо, виробничий персонал працює в жорстких умовах та у разі допущення браку з вини працівника сума збитків в повному обсязі стягується з його заробітної платні. Топ-менеджери за українським законодавством несуть матеріальну відповідальність у випадках, передбачених ч. 3, 6, 9 ст. 134 КЗпП України [6]. Проте у випадку незмінно збиткової діяльності підприємства сума збитків не тільки не покривається заробітною платнею топ-менеджерів, але й нараховуються преміальні виплати. Основний мотив такої політики – бажання акціонерів вивести компанію з кризового стану. Така поширена практика нарахування премій топ-менеджерам у збитковий період є несправедливою стосовно інших категорій працівників, котрі безпосередньо реалізують стратегічні плани компанії та оплата праці яких суттєво залежить від результатів діяльності. Це обумовило мету нашої статті, яка полягає у вдосконаленні методичного підходу до оцінювання результатів управлінської діяльності топ-менеджерів з урахуванням узгодженості корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом у зв'язку з фінансовою кризою та пошуком її причин західними економістами загострювалося питання високих гонорарів топ-менеджерів, необхідності встановлення верхньої межі оплати праці та подовження строку продажу акцій, якими заохочували топ-менеджерів приватного сектору. В Україні процес заохочення топ-менеджерів через продаж акцій не отримав такого розвитку, як на заході, а стимулювання здійснюється через виплату заробітної платні. Необхідно зауважити, що відсутність офіційної інформації про оплату праці топ-менеджерів українських компаній ускладнює дослідження цього питання. Дані пропозицій працевлаштування кадрових агентств свідчать, що топ-менеджери є найбільш високооплачуваною категорією управлінців, про оплату праці яких роботодавці воліють не розголошувати. Маркетологи B2B порталу roboota.ua констатують середньостатистичну щомісячну заробітну платню топ-менеджера у розмірі 1 338 дол., одночасно визнаючи цю цифру занадто заниженою [7]. Для порівняння середня заробітна платня працівників машинобудівних підприємств у період 2007-2011 рр.

склала 299,2 дол. (ВАТ «АвтоКраз»), 355 дол. (ВАТ «ХК «Луганськтепловоз»), 406,8 дол. (ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод») [8]. Оскільки наведені дані середньої заробітної платні становлять фонд оплати топ-менеджерів, тому скласти уявлення про пропорції оплати праці досить складно – припускаємо 5:1. У практиці управління іноземними компаніями залишається спірним необхідність встановлення взаємозв'язку оплати праці топ-менеджерів з фінансово-економічними результатами діяльності компанії. Судячи з нестабільної динаміки операційного та чистого прибутку досліджуваних холдингових компаній у період 2002-2012 рр., їхні власники дотримуються тієї ж думки. Основні показники господарської діяльності холдингів наведено у таблиці 1.

Виплачуючи високі гонорари топ-менеджерам не за результати діяльності, власники сподіваються на їхній високий професіоналізм. За результатами експертного опитування 15 керівників стратегічного і середнього рівнів управління машинобудівних підприємств м. Харкова, визначено складові лояльності (оплата праці, взаємовідносини з вищим керівництвом, погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства, кар'єрне зростання, увага та участь з боку підприємства, відчуття гордості, задоволеність оточенням, темп роботи, попередній досвід роботи, умови праці, зміст та результати роботи, саморозвиток особистості) та їхні коефіцієнти значущості, де на першому місці опинилася складова задоволеності оплатою праці, а на останньому – саморозвиток особистості [3]. Низька зацікавленість керівництва в саморозвитку призводить до зниження кваліфікації топ-менеджерів, що, в свою чергу, негативно впливає на стиль та методи управління компанією.

Таблиця 1 – Динаміка основних показників господарської діяльності холдингів (складено автором на основі [8])

Рік	ВАТ «АвтоКраз»		ВАТ «ХК «Луганськтепловоз»		ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод»	
	Операційний прибуток, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Операційний прибуток, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Операційний прибуток, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2002	-39 462	777	49 672	-11 253	-107 455	-109 499
2003	-137 753	1 114	485	-8 565	-28 773	-26 664
2004	344	51 720	19 689	207	167 288	186 449
2005	9 233	83 365	-15 771	-478	-61 472	48 737
2006	138 849	63 394	16 778	13 906	-549	861
2007	75 420	74 229	11 973	-14 754	-53 141	-32 821
2008	33 145	66 118	69 058	1 081	-31 370	-40 210
2009	-65 578	30 942	-66 479	-157 381	7 289	669
2010	27 670	10 435	9 620	-7 457	4 930	869
2011	1 596	-177 142	56 300	71 824	-27 563	1 235
2012	-99 385	15 229	148 746	38 724	21 596	602

Подальше дослідження корпоративного управління ВАТ «ХК «Луганськтепловоз» впродовж 2002-2010 рр. вказує на незмінність складу правління холдингової компанії та постійні зміни в наглядовій раді та ревізійній комісії. Лише з 2011 року зміни торкнулися правління – перші члени правління стали очолювати посади наглядової ради. Подібна ситуація склалася на ВАТ «АвтоКраз» у період 2002-2012 рр., де посади генерального директора та головного бухгалтера обіймають теж ті самі особи. На відміну від холдингових компаній ВАТ «ХК «Луганськтепловоз» та ВАТ «АвтоКраз», склад органів корпоративного управління ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод» перебуває в постійних змінах, що відбуваються кожні два роки [8]. Незважаючи на високу плинність топ-менеджерів, холдинг спромігся покращити результативність своєї діяльності у 2011-2012 рр. завдяки плідній праці трудового колективу, що підтверджують дані, наведені у таблиці 1.

Таким чином, не визнаючи необхідності орієнтації оплати праці топ-менеджерів на результат, власники продовжують виплачувати високі гонорари, несправедливо ігноруючи інтереси інших категорій працівників. Необхідно зауважити, що відсутність орієнтації системи матеріального стимулювання на покращення фінансово-економічного результату поступово «деформує» механізм управління холдингу, створює несприятливі умови для розвитку корпоративної культури, що слугує основою підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах ринкових перетворень.

Машинобудівний бізнес потребує розвитку на інноваційній основі та відповідно висококваліфікованих топ-менеджерів та працівників, здатних його забезпечити. Це можливо у разі об'єднання зусиль акціонерів, топ-менеджерів та працівників для покращення фінансово-економічного результату. У зв'язку із цим загострюється питання про необхідність узгодження корпоративних інтересів означених суб'єктів корпоративних відносин, яке пропонуємо розглядати на особистому та колективному рівнях. Залежно від рівня визначаємо корпоративні інтереси: особистий (акціонери – виплата дивідендів; топ-менеджери та працівники – достойна оплата та умови праці); колективний (акціонери – економічна додана вартість, показники прибутковості; топ-менеджери – економічна додана вартість, показники прибутковості, обсяг реалізованої та товарної продукції; працівники – обсяг товарної продукції). Під узгодженням корпоративних інтересів вважаємо розглядати стратегічне планування такого рівня обсягу реалізованої продукції, який, виходячи з можливостей виробництва та ринку збуту, забезпечив би узгодження корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Запропоновано модель узгодження корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин, показану на рисунку 1, на основі виділення зони та запасу узгодження, що виконують функцію вбудованого регулятора таких відносин і враховують співвідношення прибутку та номенклатури витрат у межах ціни реалізованої продукції з метою досягнення належного рівня ефективності узгодження [9].

Наша модель стосується узгодження корпоративних інтересів як управлінської компанії, так і корпоративних підприємств. У той час як система опла-

ти праці топ-менеджерів управлінської компанії перебуває під пильною увагою власників, систему матеріального стимулювання топ-менеджерів корпоративних підприємств недостатньо досліджено. Тимчасом вона є досить важливою для успіху холдингу, оскільки основне джерело підвищення економічної доданої вартості та виплати дивідендів знаходиться в корпоративних підприємствах. Тому система матеріального стимулювання топ-менеджерів корпоративних підприємств повинна спрямовуватись на узгодження корпоративних інтересів акціонерів.

У зв'язку із цим вдосконалено критерії визначення розміру преміальних виплат. Такі критерії ґрунтуються на порівнюваному оцінюванні економічних результатів діяльності корпоративних підприємств, що коригуються на загальне відхилення номенклатури витрат у професійному розвитку персоналу, удосконалення організації праці та підвищення якості виробництва.

Запропоноване коригування оціночних показників на номенклатуру витрат пояснюється необхідністю захистити корпоративні інтереси працівників та стимулює топ-менеджерів шукати джерела створення конкурентних переваг не через скорочення витрат на робочу силу, а шляхом покращення якості, сервісу, інновацій, послуг та бізнес-процесів. Конкурентам набагато складніше відтворити ці джерела конкурентних переваг, ніж просто скоротити витрати [10, с. 153].



Медичне страхування та обслуговування
охорона праці, техніка безпеки і охорона навколишнього природного середовища
навчання та підвищення кваліфікації працівників
Матеріальне стимулювання та винагородження
професійна література
якість виробництва
вдосконалення технології та організації виробництва, корпоративної інформаційної системи

Рисунок 1 – Авторська модель узгодження корпоративних інтересів

Крім того, це спонукає топ-менеджерів формулювати стратегії, досягати єдності стосовно цілей, проблем та протистояти труднощам замість маніпулювання розміром оплати праці працівників, намагаючись таким чином здійснити свої управлінські функції [10, с. 66].

Схематичне представлення алгоритму розрахунку розміру преміальних виплат топ-менеджерам корпоративних підприємств холдингової компанії наведено на рисунку 2.

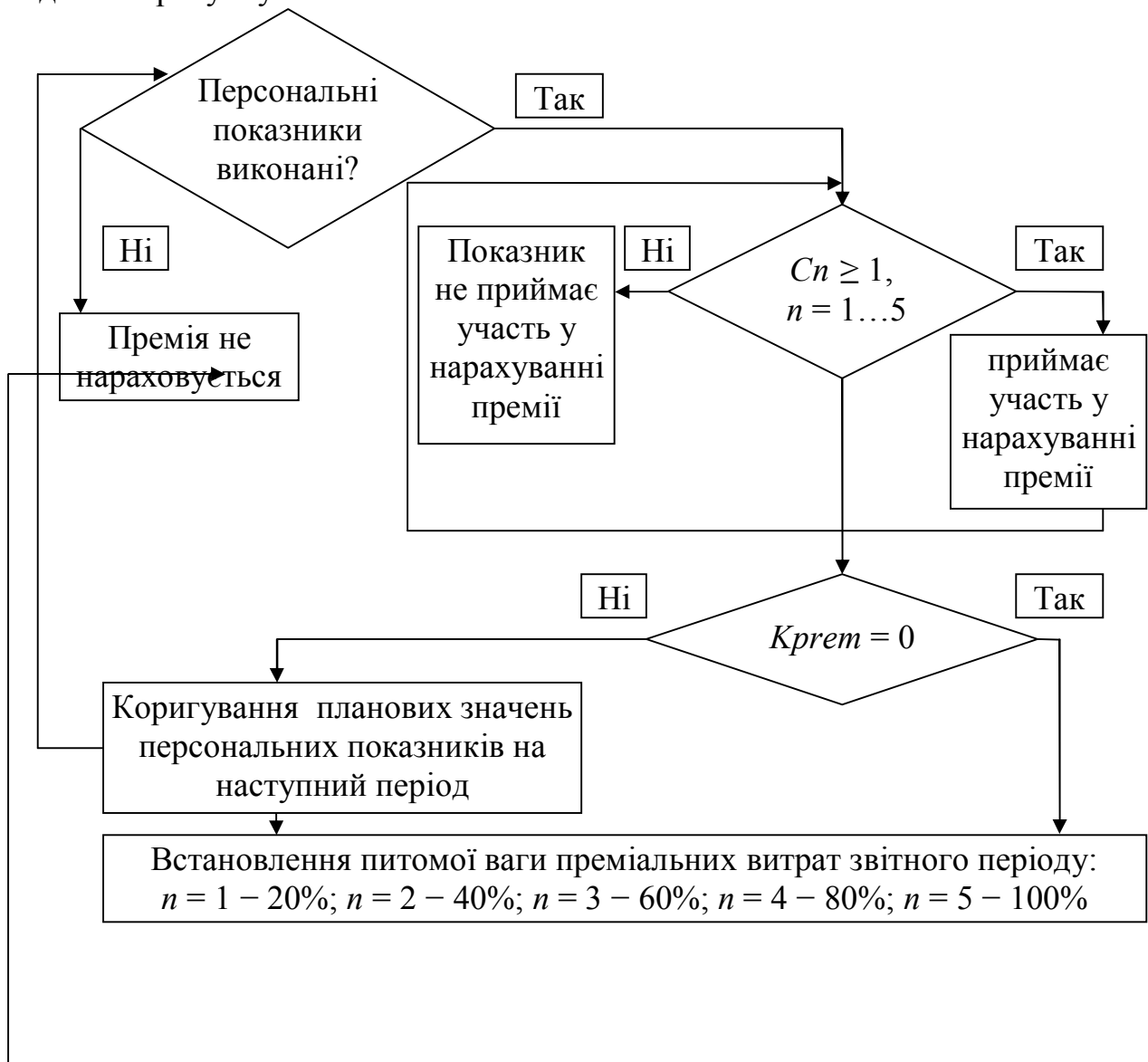


Рисунок 2 – Алгоритм розрахунку розміру преміальних виплат топ-менеджерам (розроблено автором)

Розрахунок преміальних виплат здійснюємо у два етапи. Спочатку визначаємо перелік топ-менеджерів, які виконали цільові значення персональних показників та заслуговують на часткове матеріальне винагородження. Встановлені для кожного топ-менеджера персональні показники становлять сукупність ключових показників ефективності діяльності системи збалансованих показників, що найкращим чином забезпечує реалізацію стратегічних планів холдингової компанії та пов'язує систему матеріального стимулювання з результатом. Такий взаємозв'язок показано на прикладі ВАТ «АвтоКраз» у таблиці 2.

Потім для прийняття рішення відносно розміру премії розраховуємо коефіцієнт преміювання (K_{prem}):

$$K_{prem} = \sum_{n=1}^5 C_n - n, \quad (1)$$

$$C_n \geq 1,$$

- де C_1 – коефіцієнт виконання планового обсягу товарної продукції;
 C_2 – коефіцієнт виконання планового обсягу реалізованої продукції;
 C_3 – коефіцієнт виконання порівнювального планового операційного прибутку або порівнювального планового прибутку та амортизації;
 C_4 – коефіцієнт виконання порівнювального чистого прибутку;
 C_5 – коефіцієнт виконання порівнювальної економічної доданої вартості.

Таблиця 2 – Персональні показники топ-менеджерів (розроблено автором)

Мета	Персональний показник	Відповідальний	Цільове значення показника, виражене у гро-
Підвищити економічну додану вартість	темпи зростання економічної доданої вартості	генеральний директор, директор з економіки та фінансів, головний бухгалтер	
Підвищити чистий прибуток	темпи зростання чистого прибутку	генеральний директор, комерційний директор, директор з економіки та фінансів, головний бухгалтер	
Підвищити операційний прибуток	темпи зростання операційного прибутку	заступник директора з виробництва, технічний директор, комерційний директор, директор з економіки та фінансів	
Підвищити задоволеність клієнтів	темпи зростання обсягу реалізованої продукції	комерційний директор, директори збутових підрозділів, директор із зовнішньоекономічних зв'язків, директор з економіки та фінансів	

Підвищити ефективність логістики	зниження питомої ваги витрат на доставку сировини та матеріалів в обсязі реалізованої продукції	заступник директора з виробництва, комерційний директор, керівник відділу логістики
Покращити якість продукції	зниження питомої ваги рекламаций в обсязі реалізованої продукції	заступник директора з виробництва, технічний директор, директор з якості, керівники виробничих підрозділів
Скоротити виробничі відходи	зниження питомої ваги виробничих відходів в обсязі реалізованої продукції	заступник директора з виробництва, технічний директор, директор з якості, керівники виробничих підрозділів
Підвищити кваліфікацію та задоволеність працівників через самовдосконалення	темпи зростання продуктивності праці одного працівника	генеральний директор, директор з економіки та фінансів, комерційний директор, заступник директора з виробництва
	виконання номенклатури витрат	директор з персоналу та соціальних питань
Зберегти цілісність колективу	темпи зростання плинності кадрів	директор з персоналу та соціальних питань

Треба зазначити, що показники преміювання мають дорівнювати або бути вищими за одиницю. В іншому разі такий показник не бере участь у розрахунку *Kprem*, а сума премії зменшується на 20% за невиконання кожного показника. Частина персональних показників для деяких топ-менеджерів дублюється з показниками преміювання $C_1 - C_5$. Це дозволяє точніше врахувати вплив топ-менеджера на результативність діяльності корпоративного підприємства, а оскільки показники взаємопов'язані між собою, то це буде стимулювати командну роботу керівництва. Нарахування преміальних виплат здійснюється щомісячно.

Розмір витрат на матеріальне стимулювання розраховується виходячи з обсягу товарної продукції звітного місяця. За результатами визначення *Kprem* приймається рішення про коректність доведення цільових значень персональних показників у звітному періоді. У разі значного відхилення корегуються планові значення персональних показників наступного періоду; преміальні виплати нараховуються.

Висновки. Підвищення вимог до функціонування великого бізнесу вимагає від власників нарощувати його вартість, джерело якої є в корпоративних підприємствах. Одним із можливих рішень цієї проблеми стає узгодження корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин, яке покладено на топ-менеджерів корпоративних підприємств. Тому запропоновано вдосконалення критеріїв оплати праці топ-менеджерів корпоративних підприємств на основі коригування оціночних показників на величину номенклатури витрат. Це сприятиме пошуку нових конкурентних переваг не за рахунок скорочення оплати

праці та чисельності працівників, а через вдосконалення технологічної складової.

Дослідження мільйона працівників некомерційної організації CARS (Consortium for Alternative Reward Strategies Research) підтверджує ефективність стимулювання працівників та стверджує, що витрати окупаються у середньому в пропорції один до трьох [10, с. 73]. Ефективність досягається не за рахунок скорочення, а завдяки плідному співробітництву суб'єктів корпоративних відносин, ефективному обміну та використанню інформації, залученню працівників до управління.

Список літератури / References:

1. Валецька О.В. Правове регулювання оплати праці: монографія / О.В. Валецька. – Миколаїв: ЧДУ, 2012. – 226 с.
Valetska, O. (2012), *Pravove rehuliuivannia oplaty pratsi: monografiia* [Legal adjusting of labour payment: monograph], ChDU, Mykolaiv, Ukraine, 226 p.
2. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / В.М. Лукашевич. – Л.: Новий світ-2000, 2008. – 248 с.
Lukashevych, V. (2008), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Economy of labour and social-labour relations], tutorial, Novyi Svit-2000, Lviv, Ukraine, 248 p.
3. Боркова Н.В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.05.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.В. Боркова. – Х., 2009. – 15 с.
Borkova, N.V. (2009), “Evaluation the results of managers’ activity of industrial enterprise”, Abstract of Ph.D. dissertation, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamuy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)*, Kharkiv, Ukraine, 15 p.
4. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии / Б. Кверк ; пер.с англ. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
Kverk, B. (2006), *Sozdavaya svyazi. Vnutri korporativnyye kommunikatsii v biznes-strategii* [Creating corporate communications in business-strategy], Vershina, Moscow, Russia, 416 p.
5. Чингос Питер Т. Оплата по результату. Из опыта труда персонала в США / П.Т. Чингос; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 416 с.
Chingos, P.T. (2004), *Oplata po rezultatu. Iz opyta oplaty truda personala v SShA*. [Paying for results. Practice of the USA], Translated from engl., Vilyams, Moscow, Russia, 416 p.
6. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon.rada.gov.ua/laws>>.
Official site of Verkhovna Rada of Ukraine, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
7. Офіційний сайт порталу «Робота в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://robota.ua>>.
Official site of the portal “Work in Ukraine”, available at: <http://robota.ua>.

8. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://smida.gov.ua>>. Official site of the State commission for securities and fund market, available at: <http://smida.gov.ua>.
9. Ковалевська К.А. Організаційно-економічний механізм управління холдинговою компанією за узгодженістю корпоративних інтересів / К.А. Ковалевська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – Вип. 6. – С. 70-74. Kovalevska K. (2012), “Organizational and economic mechanism of holding company management on the base of consequence of corporate interests”, *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 6, pp. 70-74.
10. Системы оплаты труда; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с. *Sistemy oplaty truda* [Sistems of labour paying] (2007), Translated from engl., Alpina Bisnes Buks, Moscow, Russia, 212 p.

Цель. Цель статьи состоит в усовершенствовании методического подхода к оцениванию результатов управленческой деятельности топ-менеджеров с учетом согласования корпоративных интересов субъектов корпоративных отношений.

Методика. Во время исследования данного вопроса применены методы выборочного отслеживания, проверки суждений. При обработке практических и методических рекомендаций относительно усовершенствования методического подхода к оцениванию результатов управленческой деятельности топ-менеджеров использованы методы моделирования, анализа и синтеза, индукции и дедукции, коэффициентов, группировки и классификации. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты, что регламентируют трудовую деятельность предприятий в Украине, научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам оплаты труда, официальные материалы Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку.

Результаты. В результате усовершенствованы критерии оценивания труда топ-менеджеров корпоративных предприятий на основе модели согласования корпоративных интересов акционеров, топ-менеджеров и работников.

Научная новизна. Научная новизна полученных результатов состоит в усовершенствовании критериев определения размера премиальных выплат топ-менеджерам, которые, в отличие от существующих, основываются на сравнительном оценивании экономических результатов деятельности корпоративных предприятий, скорректированных на общее отклонение номенклатуры затрат в части профессионального развития персонала, усовершенствования организации труда и повышения качества производства.

Практическая значимость. Усовершенствование методического подхода к оцениванию труда топ-менеджеров корпоративных предприятий на основе модели согласования корпоративных интересов субъектов корпоративных отношений способствует стимулированию реализации корпоративных интересов работников, а также повышению производительности труда топ-менеджеров в направлении укрепления конкурентных позиций холдинговой компании.

Ключевые слова: топ-менеджеры, модель согласования, корпоративные интересы, экономическая добавленная стоимость.

Objective. The aim of the article is improving the method of evaluation the results of top-managers' administrative activity on the base of consequence subjects' corporate interests of corporate relations.

Methods. During research of this question the methods of selective inspection, verification of statements were applied. While working on practical and methodical recommenda-

tions about the method of estimation the results of top-managers' administrative activity the methods of design, analysis and synthesis, induction and deduction, coefficients, grouping and classification were used. The informative base of research was made by legislative and normatively-legal acts that regulate labor activity of enterprises in Ukraine, scientific works of national and foreign scientists on the problems of labor paying, official materials of the State commission for securities and fund market.

Results. *As a result the criterions of evaluation labor of top-managers of corporate enterprises were improved on the basis of model of consequence corporate interests of shareholders, top-managers and workers.*

Scientific novelty. *The scientific novelty of the got results consists in improving criterions of determining size of bonus for the top-managers that unlike existing based on the compared evaluation of economic results of corporate enterprises' activity that corrected on the general rejection of expenditure nomenclature in part of professional development of personnel, improvement of labor organization and upgrading production.*

Practical value. *Improving the method of labor evaluation of top-managers of corporate enterprises on the basis of model of consequence of corporate interests' subjects of corporate relations will assist realization of corporate interests of workers as well as increase productivity of top-managers by consolidation competitive positions of a holding company.*

Key words: *top-managers, model of consequence, corporate interests, economic value added.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Курочкіною А.О. Дата надходження рукопису 22.05.2013 р.