

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ СОЦІОЛОГІЇ**

**Олександр Рахманов**

**ТОП-МЕНЕДЖЕРИ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ:  
СОЦІОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ**

**Київ – 2014**

ББК

**Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні : соціологічний портрет.** – К. : Інститут соціології НАН України, 2014. – 116 с.

**Rakhmanov O. Chief Executive Officers of Big Business in Ukraine : Sociological Profile.** – Kyiv: Institute of Sociology, NAS of Ukraine, 2014. – 116 p.

## ISBN

Монографія присвячена аналізу процесу інституціоналізації ринку праці топ-менеджерів, становлення соціальної верстви вищих керівників корпорацій, їхньої ідеології та інтересів. В роботі розглянуто системні зміни економічної суб'єктності топ-менеджерів у процесі трансформації капіталізму та об'єктивні чинники, які визначають спрямованість співвідношення контролю і власності у корпораціях. Здійснено аналіз механізму вибору між внутрішнім і зовнішнім наймом топ-менеджерів у великих компаніях. Виокремлено структурні особливості менеджменту найбільших фінансово-промислових груп України. На основі аналізу біографічної інформації створено нарис до колективного портрету топ-менеджерів великого бізнесу України за основними параметрами – окреслено демографічні та освітні характеристики, здійснено аналіз їхніх професійних переміщень.

Адресована науковцям, студентству, бізнесменам, державним службовцям, політикам.

## ISBN

### **Наукові рецензенти:**

**Г. І. Чепурко**, доктор соціологічних наук

**О. О. Єранкін**, доктор економічних наук

*Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту соціології НАН України. Протокол № 3 від 29 квітня 2014 року*

© О. Рахманов, 2014

© Інститут соціології НАН України, 2014

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	
<b>Розділ 1</b>	
<b>ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ВЕРСТВИ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ В СОЦІОЛОГІЧНОМУ ВИМІРІ .....</b>	
1.1. Поняття топ-менеджера у великому бізнесі: проблема категоріального виокремлення .....	
1.2. Топ-менеджери в процесі відокремлення контролю і власності у корпораціях....	
1.3. Формування та розвиток ідеології топ-менеджерів великого бізнесу.....	
<b>Розділ 2</b>	
<b>ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОЦЕСІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМ БІЗНЕСОМ: СВІТОВИЙ ДОСВІД.....</b>	
2.1. Кар'єра топ-менеджера великої корпорації в країнах Заходу: ретроспективний соціологічний вимір .....	
2.2. Мотиви діяльності топ-менеджерів та акціонерів в процесі корпоративного управління .....	
2.3. Дилема зовнішнього найму та внутрішнього просування топ-менеджерів у великій корпорації.....	
<b>Розділ 3</b>	
<b>СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ПРАЦІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СОЦІОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ.....</b>	
3.1. Формування ринку праці топ-менеджерів в Україні .....	
3.2. Соціально-демографічний портрет керівників великого бізнесу в Україні .....	
3.3. Освітні характеристики топ-менеджерів великого бізнесу в Україні .....	
3.4. Професійні переміщення вищих керівників великого бізнесу в Україні .....	
<b>Висновки.....</b>	
<b>Додаток.....</b>	
<b>Список використаних джерел.....</b>	

## ВСТУП

Однією з важливих віх розвитку капіталізму у ХХ столітті став перехід контролю над великими корпораціями від власників до топ-менеджерів, які стали активною соціальною силою, здатною енергійно освоювати і розвивати виробництво. Цей процес часто називають «менеджеральною революцією». В Україні великі компанії об'єднані у фінансово-промислові групи, які контролюються переважно великими власниками. Однак процеси інтеграції української економіки у глобальний простір потребують від власників великого капіталу залучення фахівців корпоративного управління. Крім цього, з часом, в силу об'єктивних вікових обмежень, українські капіталісти змушені будуть передати більшість своїх управлінських повноважень топ-менеджменту. Звичайно функціонування ринкових відносин в Україні має не досить тривалу традицію і вітчизняні власники великого капіталу лише недавно почали залучати найманих топ-менеджерів до управління своїми активами, все ж об'єктивні процеси старіння представників цієї верстви робить актуальним збереження та передачу цих активів своїм спадкоємцям. Цей процес неминуче набуде рис перетворення власників великого капіталу як соціально-економічних суб'єктів у великих акціонерів, які все менше втручатимуться у розвиток бізнесу.

Сучасні великі корпорації займають панівне становище у глобальній економіці. Вони виробляють переважну частину промислової продукції, створюють та впроваджують у виробництво інновації, на них тримається основна маса економічного обороту розвинених країн. Тримаючи в руках головні важелі глобальної економіки та фінансів, великі корпорації чинять відчутний вплив на всі аспекти життя сучасних суспільств. Глобальні тенденції концентрації капіталів поставили корпоративну діяльність у епіцентр світового економічного розвитку. Відтак інституціоналізація корпоративного управління, як сучасної цілісної системи формування правил і норм взаємовідносин між акціонерами корпорацій, їхніми топ-менеджерами, найманими працівниками, державою та суспільством, набуває особливої актуальності.

Проблеми підвищення ефективності корпоративного управління зберігають поточну актуальність для будь-якої економіки, але для української економіки вони мають особливе значення, як для країни, де відбувається становлення інститутів і управлінських практик, відповідних ринковій економіці, і ще в недавньому минулому мала іншу соціально-економічну модель діяльності підприємств і організацій. Але підвищення ефективності корпоративного управління відбувається не саме по собі, а через закріплення нових практик та інститутів, носіями яких є люди. Відбувається відбір і формування корпусу ефективних менеджерів. Дослідження та моніторинг ринку праці топ-менеджерів дозволяють простежити як відбувається відбір накопичення людського капіталу топ-

менеджерів, які їхні професійні характеристики виявляються затребуваними, за рахунок чого, на основі яких потоків професійної та посадової мобільності відбувається формування прошарку ефективних топ-менеджерів.

Дослідження ринку праці вищих керівників створює можливість розробки заходів щодо його регулювання та розвитку, що дозволить підприємствам, що працюють в Україні, надалі залучати кваліфікованих керівників з меншими витратами і отримувати більший ефект від їх діяльності в компанії. Подібні заходи можуть включати вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток механізмів та інфраструктури ринку праці, вдосконалення внутрішньофірмової політики тощо.

На даний момент досліджень українського ринку праці керівників вищого рівня порівняно небагато, при цьому вони, як правило, зачіпають окремі приватні проблеми. Предметом досліджень більшою мірою були фактори попиту на працю керівників підприємств, при цьому формування та особливості пропозиції їх праці не аналізувалися. У той час як необхідне комплексне дослідження формування соціальної верстви топ-менеджерів українських компаній.

У запропонованому дослідженні основну увагу приділено питанням, більшою мірою пов'язаних з соціологічними характеристиками інституціоналізації ринку праці топ-менеджерів, становлення соціальної верстви вищих керівників корпорацій, їхньої ідеології та інтересів. У *першому розділі* дослідження з'ясовано основні характеристики професійних позицій топ-менеджерів в контексті корпоративного управління у корпораціях. Зокрема, проаналізовано терміни, які вживаються для позначення вищих керівників великого бізнесу в науковій літературі. Виокремлено структурні особливості менеджменту найбільших фінансово-промислових груп України. Визначено основні виміри корпоративного управління, які вирізняють топ-менеджерів в особливу соціальну групу.

В розділі звернено увагу на системні зміни економічної суб'єктності топ-менеджерів процесі трансформації капіталізму, виокремлення основних об'єктивних чинників, які визначають спрямованість співвідношення контролю і власності. Розосередження власності та вплив топ-менеджерів зростає у країнах з високим економічним розвитком, з високим рівнем захисту прав акціонерів та тривалим домінуванням правих чи ліберальних урядів. В аналізі теоретико-прикладних досліджень ідеології топ-менеджерів у процесі розвитку капіталізму пропонується розгляд формування та розвитку менеджеральної ідеології в країнах Заходу, визначення чинників та механізмів формування менеджеральної свідомості. Ця ідеологія представляє топ-менеджера як організатора економічного процесу, який приносить користь усьому суспільству. Ключовими цінностями вищих управлінців є кар'єрний ріст по ієрархічній драбині. Це виробляє

своєрідну етику соціабельності, коли ціняться людські відносини в процесі виробництва, відбувається узгодження своїх рішень з колегами, практикується стриманість та скромність. Окремо з'ясовано національні особливості в ідеології бізнесу.

У *другому розділі* пропонується порівняльний аналіз емпіричних досліджень на підставі співставлення різних характеристик топ-менеджерів країн Західної Європи і Північної Америки у 1900–1970-х роках та виявлення спільних і відмінних рис у формуванні їхньої кар'єри. Цей аналіз виокремив: 1) динаміку соціального походження топ-менеджерів західних країн у заявлений період; 2) освітній рівень та кваліфікацію вищих керівників країн Заходу; 3) вікові та часові особливості кар'єрного зростання топ-менеджерів країн Західної Європи і Північної Америки. Виявлено вплив розміру компанії на плінність кадрів та професійної мобільності топ-менеджерів. Разом з цим, з'ясовано вікові особливості досягнення посади топ-менеджера, тривалості перебування на ній. Оскільки будь-який феномен характеризується тим, що за певних детермінант виникає явище, яке фіксувалося у минулому за подібних обставин, в розділі здійснено огляд теоретико-прикладних досліджень цілей і мотивації діяльності топ-менеджерів великих корпорацій країн Заходу та їхнього можливого застосування для аналізу постсоціалістичних ринкових перетворень. Зокрема, проаналізовано концепції і теорії, які проголошували різницю в мотивах діяльності менеджменту та власників корпорації. У цих теоріях проголошувалося, що мотивом діяльності власників є максимізація прибутків, натомість прагненням менеджменту є зростання об'єму продажів та уникнення підприємницького ризику. Разом з цим, виявлено критичні концепції, які заперечували суттєві відмінності мотивів діяльності топ-менеджерів та акціонерів, та наголошували на спільності їхніх матеріальних інтересів. Зрештою взаємовплив мотивів топ-менеджерів та акціонерів у західних суспільствах сприяв економічному зростанню, продуктивності та соціальній відповідальності.

Важливою складовою дослідження став аналіз механізму вибору між внутрішнім і зовнішнім наймом топ-менеджерів у великих корпораціях. Для цього було розглянуто концепції і теорії, які пояснюють механізм вибору між внутрішнім та зовнішнім переміщенням на ринку праці топ-менеджерів країн з усталеною ринковою економікою. І, нарешті, зроблено огляд емпіричних досліджень зовнішнього найму та внутрішнього просування топ-менеджерів у розвинених країнах Заходу та Росії.

У *третьому розділі* проаналізовано основні етапи формування ринку праці топ-менеджерів в Україні та проведено власний емпіричний аналіз соціально-демографічного портрету керівників великого бізнесу. Зокрема, проаналізовано початковий етап перетворення директорів державних підприємств на управлінців-власників. Визначено

специфіку впливу на український ринок праці топ-менеджерів іноземного капіталу та представництв транснаціональних корпорацій. Окреслено особливості запровадження корпоративного управління та залучення іноземних фахівців на підприємствах українських фінансово-промислових груп. В роботі розкрито потенціал інфраструктури забезпечення українського ринку праці топ-менеджерів, з'ясовано сутність його змін, які зумовила новітня фінансово-економічна криза. Звернено увагу на специфіку вимог для ефективної діяльності топ-менеджерів в Україні.

Однією з проблем у дослідженнях українського ринку праці топ-менеджерів є обмеженість доступної для дослідження інформації, тому однією з найважливіших завдань цієї роботи стало формування бази даних, що дозволила вивчати переміщення топ-менеджерів та їх характеристики. У результаті були отримані оригінальні дані, на основі яких проводився кількісний двовимірний аналіз. Емпіричні дані сформовані у лютому 2014 року на підставі 200 біографій вищих керівників українських компаній. Для аналізу біографічних даних була розроблена анкета за такими показниками, як стать, вік, громадянство, місце народження, рівень освіти, освітньо-кваліфікаційна спеціалізація, галузева основа бізнесу компанії, кар'єрні переміщення, стаж роботи на попередній та чинній посаді, майновий статус у компанії та особистий досвід державної або політичної діяльності за роки незалежності (для громадян України). Аналіз цих даних дав змогу вперше в українській соціології зафіксувати демографічні та освітні характеристики вищих керівників великого бізнесу в Україні, окреслити загальні риси їхніх професійних переміщень. Емпіричне визначення набору типових характеристик суб'єкту управління великими підприємствами України втілюється у порівняльний аналіз представників двох ділових спільнот – власників приватного капіталу та безпосередніх управлінців цих активів. База даних побудована на основі принципів, що використовуються в міжнародних дослідженнях. Це дає можливість зіставити отримані результати і висновки з результатами досліджень в інших країнах.

## РОЗДІЛ 1

### ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ВЕРСТВИ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ В СОЦІОЛОГІЧНОМУ ВИМІРІ

#### **1.1. Поняття топ-менеджера у великому бізнесі: проблема категоріального виокремлення**

Функціонування постіндустріального суспільства пов'язане з наявністю помітного та ефективного соціального прошарку управлінців – топ-менеджерів, які за своєю природою є активною соціальною силою, здатною енергійно освоювати і розвивати виробництво. У розвинутих суспільствах топ-менеджери гармонізують не тільки економічні, а й соціально-політичні процеси, оскільки являють собою значну частку вищого та середнього класу. Це привносить у капіталістичну дихотомію «буржуазія – пролетаріат» елементи стабілізації, умиротворення, що є безумовно бажаним для суспільств з високим рівнем соціальної нерівності, яким є українське. В даному випадку топ-менеджери є соціально відповідальними економічними акторами, що створюють вільний від криміналу, олігархів та владних бюрократів економічний простір. Також вони перебирають на себе роль провідників структурних реформ в економіці та суспільстві, відроджуючи і стимулюючи у патерналістськи налаштованого населення країни дух ініціативи та підприємливості. Тому категоріальний аналіз поняття топ-менеджера є важливим та актуальним.

У сучасній українській науковій та публіцистичній літературі, в законодавстві та практиці українських компаній використовуються різні терміни для позначення вищих керівників великого підприємства. У довідникові «Соціологія: короткий енциклопедичний словник» дається таке визначення цього поняття: «Менеджер – професійний управлінський працівник, який наймається власником підприємства (компанії, фірми тощо) для безпосереднього керівництва виробничим процесом, відносинами між його учасниками» [Сакада, Халецький, 1998: с. 309]. Водночас зазначається, що виробничі і виховні функції менеджера в умовах становлення ринкових відносин у нашій країні трансформуються під впливом дії як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників. Накопичений західним менеджментом досвід управління виробництвом і бізнесом не може механічно переноситись на вітчизняні підприємства і потребує критичного осмислення [Сакада, Халецький, 1998: с. 310]. Не зважаючи на часте вживання англійського визначення «top-manager», можна також зустріти використання таких термінів, як «управлінець», «управляючий компанії», «управитель», «голова правління»,



«керівник вищого рівня», «генеральний директор», «виконавчий директор», «керівник підрозділу» тощо, так як поки що не склалася традиція однозначного позначення соціальної верстви, яка сформувала досить стійкий і особливий сегмент найманих працівників на ринку праці України. Таким чином, існує потреба в більш чіткому визначенні цього поняття в корпоративному управлінні і систематизації використання інших подібних термінів.

Розглядаючи поняття «топ-менеджера», потрібно чітко визначити межі застосування цього терміну: приватний чи державний сектор економіки. За масштабами завдань, які ставляться перед керівниками як державних, так і приватних компаній, суттєвих відмінностей загалом не спостерігається. Основні відмінності полягають у тому, що у вищих чиновників зазвичай буває менший, ніж в управлінців приватного сектору, розмір грошової винагороди, проте вони більш соціально захищені. Крім цього, держава як власник може разом з отриманням прибутку ставити перед керівниками держкомпаній інші завдання, некомерційні чи політичні. Однак в класичному випадку ми розглядаємо поняття «топ-менеджера» як керівника приватного підприємства. Саме специфіка топ-менеджерів як одночасно найманих працівників для власників компаній та керівників підприємства для його працівників чи державних і муніципальних органів визначає цю верству як особливу. Від роботи топ-менеджерів залежить як економічна ефективність діяльності великих компаній, так і функціонування економіки країни в цілому. Тому існує кілька вимірів, які вирізняють топ-менеджерів в особливу соціальну групу.

У сучасній літературі до топ-менеджерів відносять зазвичай керівника великого або середнього приватного підприємства. Відмінності між топ-менеджерами великих та середніх компаній полягають в більшій кількості підлеглих у перших. Основною відмінною особливістю топ-менеджера великої компанії є суттєвий вплив на діяльність усього великого підприємства. Зокрема, вищий керівник великого підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком віднесених статутом до компетенції інших органів управління даного підприємства і якщо інше не передбачено законодавством України. Власник майна не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства. Крім цього, керівник підприємства може призначати чи звільняти з посад своїх заступників, керівники та спеціалістів підрозділів апарату управління і структурних підрозділів.

Інші керівники вищого рівня діляться на функціональних керівників, які відповідають за певну сферу, що може не зараховуватися до основної діяльності компанії, та лінійних керівників (або керуючих топ-менеджерів), які відповідають за певний напрямок основної діяльності. Наприклад, функціональним топ-менеджером може бути

директор з персоналу, який відповідає за підбір, навчання, найм, складання кар'єрного плану, звільнення, оцінку, мотивування, побудову системи винагороди, техніку безпеки праці, підвищення ефективності праці тощо. Функціональні топ-менеджери є фахівцями у своїй сфері, тому мають достатню самостійність у прийнятті рішень. Однак вони у своїй діяльності обмежені рамками своєї сфери і не можуть впливати на стратегію і тактику компанії в цілому. Лінійні топ-менеджери відповідальні за певний напрямок чи сферу великого бізнесу. Часто лінійні топ-менеджери є альтернативою створення дочірніх підприємств по кожному напрямку діяльності організації, тому вони мають багато спільних рис з керівниками дочірніх організацій. Між функціональними і лінійними топ-менеджерами можуть існувати різні рівні підпорядкованості. В одному випадку між ними немає відносин підпорядкування і вони виступають як рівноправні члени організації, в іншому – кожен лінійний топ-менеджер має у своєму підпорядкуванні функціональних топ-менеджерів з однієї або декількох сфер. Ця структура отримала назву дивізіональної і є затребуваною у тих випадках, коли дочірні підприємства не виокремлюються у самостійні юридичні особи.

Згідно Ст. 14 Закону України «Про підприємства в Україні», найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства і реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи. Топ-менеджер, як правило, підпорядковується тільки генеральному директору, представникам власників (раді директорів) та правлінню, маючи достатні повноваження для реалізації поставлених перед ним завдань. У деяких компаніях є два керівника, один з яких відповідає за поточну роботу (зазвичай генеральний директор), а інший за стратегічний розвиток (президент), в цьому випадку топ-менеджер підпорядковується одному з них або обом. Оскільки топ-менеджер певного підрозділу є найбільш компетентним у своїй галузі на підприємстві в порівнянні з іншими топ-менеджерами, то це ускладнює контроль за ефективністю роботи даного топ-менеджера і за правильністю прийнятих ним рішень. У зв'язку з цим, наприклад, Група СКМ (власник – Р.Ахметов) прийняла єдину для групи континентальну систему корпоративного управління, яка передбачає чіткий розподіл функцій виконавчих директорів (executives) і контролюючої функції (non-executives) між двома окремими органами – Правлінням та Наглядовою радою. Наглядові ради здійснюють управління галузевими холдингами. До їх складу входять представники СКМ, представники міноритарних акціонерів, а також зовнішні експерти. Ради визначають бачення розвитку бізнесу і задають стандарти його ведення, затверджують стратегії, бюджети, великі угоди і контролюють їх виконання, призначають топ-менеджерів, визначають систему їх мотивації й оцінюють ефективність їхньої роботи. Діяльністю кожного галузевого

холдингу керує генеральний директор, який призначається наглядовою радою. Генеральний директор галузевого холдингу несе пряму відповідальність за виконання холдингом всіх своїх корпоративних функцій і підзвітний Наглядовій Раді. Вищим органом операційного управління холдингом є Правління. Склад Правління формується в кожному холдингу на колегіальній основі. Головою правління є генеральний директор холдингу [Корпоративне правління, s. a.]. В іншій українській фінансово-промисловій групі – Group DF (власник – Д.Фірташ) – для наглядових функцій за роботою топ-менеджерів створено Аудиторський комітет. Цей орган забезпечує нагляд над системами внутрішнього контролю групи та здійснює моніторинг процедур внутрішнього аудиту, управління ризиками та зовнішнього аудиту [Аудиторський комітет, s. a.]. У деяких компаніях управління розділено між двома керівниками: один з них, часто це голова ради директорів або власник компанії, займається стратегічними питаннями розвитку організації, а інший, генеральний директор, здійснює поточне керівництво.

Значна самостійність у прийнятті рішень керівником вищого рівня багато в чому пов'язана з підпорядкуванням тільки генеральному директору та/або власникам. Згідно Ст. 16 Закону України «Про підприємства в Україні» керівник підприємства наймається (призначається) власником або обирається власниками майна. При найнятті (призначенні, обранні) власником або уповноваженим ним органом керівника підприємства на посаду з ним укладається контракт (договір, угода), в якому визначаються права, строки найняття, обов'язки і відповідальність керівника підприємства перед власником та трудовим колективом, умови його матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених контрактом (договором, угодою) та законодавством України.

Кількість топ-менеджерів у великій компанії залежить від її організаційної структури, розподілу прав і обов'язків між керівниками різного рівня. До найбільш типових позицій топ-менеджерів великих компаній в Україні можна віднести наступні:

- вище керівництво компанії (генеральний директор; заступник генерального директора; виконавчий директор);
- члени правління: голова правління (заступник голови правління; член правління);
- члени ради директорів (голова ради директорів; заступник голови ради директорів; член ради директорів; голова аудиторського комітету); втім, у деяких випадках їх не прийнято вважати топ-менеджерами;
- функціональні директори (фінансовий директор; головний юрисконсульт; директор по закупкам, логістиці, виробництву та інвестиціях; директор з корпоративних комунікацій; директор із розвитку нових напрямків бізнесу; директор з міжнародних зв'язків та відносин з інвесторами; директор зі зв'язків з громадськістю та комунікацій;

директор із корпоративних прав й управління закордонними активами; директор з персоналу; керівник зі злиттів і поглинань);

- директори бізнес-підрозділу – лінійні топ-менеджери (наприклад, в СКМ – директор гірничо-металургійного напрямку бізнесу, директор з розвитку енергетичного напрямку бізнесу, директор з розвитку аграрного напрямку бізнесу, директор з розвитку роздрібного напрямку бізнесу; в ІНТЕРПАЙП (власник – В.Пінчук) – директор з продажу труб сегменту машинобудування, директор з продажу труб у країни СНД і Європи, директор з продажу колісної продукції);

- регіональні директори.

Звичайно, що це не повний перелік всіх типових позицій топ-менеджерів великих компаній в Україні, оскільки в українських компаніях для назви посад топ-менеджерів використовується величезна кількість різних термінів. У Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженому наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336, для професійної групи «Керівники» вимоги визначено залежно від рівня та функцій управління і керівництва, які відрізняються за своєю складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня, керівники підприємств, установ, організацій. У розділі, де йдеться про кваліфікаційні характеристики керівників, розглянуті наступні посади, які можна віднести до категорії топ-менеджерів: 1) директор (начальник, інший керівник) підприємства; 2) головний бухгалтер; 3) головний диспетчер 4) головний економіст; 5) головний енергетик; 6) головний інженер; 7) головний конструктор; 8) головний механік; 9) головний технолог; 10) директор з кадрових питань та побуту; 11) директор комерційний; 12) менеджер (управитель) з логістики; 13) менеджер (управитель) з персоналу; 14) менеджер (управитель) з реклами; 15) менеджер (управитель) із збуту; 16) менеджер (управитель) із зв'язків з громадськістю; 17) менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності.

В українській науковій літературі радянського періоду використовувався переважно термін «керівник». Зокрема, це поняття широко використовувалося у роботі І.Бурова, який провів соціологічний аналіз виховних та організаторських здібностей керівника первинного трудового колективу [Буров, 1991]. В сучасній українській науковій літературі загалом не склався єдиний загальноживаний термін. У роботах Л.Кисіль [Кисіль, 1998], А.Молдаванової [Молдаванова, 2005], І.Головневої і Ю.Твердохвалової [Головнева, Твердохвалова, 2007] використовується термін «керівник», у роботах Л.Борщ [Борщ, 2007], Ю.Костина [Костин, 2008] – термін «топ-менеджер», в дисертації Є.Тополова [Тополов, 2006] – «менеджер», в дисертації С.Буко [Буко, 2009] – «менеджер» і «топ-

менеджер», у дисертації В.Карпенка [Карпенко, 2005] – «вищі менеджери» та «менеджери вищого рівня». Таким чином, найбільш прийнятним для позначення аналогу англomовного «top-manager» є поняття «вищий керівник» і «топ-менеджер». Однак у діловій літературі і на практиці більше застосовують другий термін, який є менш громіздким. У науковій літературі вживаються як ці, так інші терміни-синоніми.

Взаємовідносини між топ-менеджерами і великими власниками є окремим і складним питанням. Основна відмінність між ними полягає у наявності різних мотивації та стимулів для діяльності. Зрозуміло, що для власника ефективна та успішна робота компанії полягає в отриманні надприбутків від його власності. Це залежить від збільшення вартості його активів та збуту товарів чи послуг, які продукує його компанія. Натомість у найманого топ-менеджера крім збільшення матеріальних здобутків – заробітної платні, премій, вартості отриманих опціонів і бонусів, та наявності негрошової частини винагороди (наявність престижного службового автомобіля, житла, можливість оплати перельотів першим класом тощо) важливим мотиваційним чинником є успішність його роботи на посаді, визнання його успішності та ефективного керування серед колег та у галузевому співтоваристві, адже підвищення професійної репутації і популярності у професійному середовищі, зростання т.з. «статусної капіталізації» його як фахівця і вищого управлінця дасть змогу йому у майбутньому не тільки збільшити свою винагороду та зайняти більш високі посади, але й можливо стати акціонером і партнером нинішнього чи потенційного роботодавця-власника.

Випадки, коли найманий топ-менеджер стає власником частини керованої ним компанії часто зустрічається у країнах Заходу, де керівник вищого рангу за ефективну роботу в якості винагороди отримує певний пакет акцій через опціонні схеми. Топ-менеджери можуть володіти активами бізнесу і згодом стати вагомими акціонерами. Це відбувається тоді, коли особливо цінний для компанії топ-менеджер потребує нових стимулів, тому надання йому пакету акцій дає додаткові мотиви ідентифікуватися з цією компанією. Для власників зникає небезпека переманювання цінного працівника професійними хед-хантерами («мисливцями за головами»), які підшуковують для компаній-конкурентів талановитих управлінців. Однак пакет акцій зазвичай є вкрай невеликим (менше 1%), тобто топ-менеджер практично не може впливати на роботу компанії як її власник (лише як керівник вищої ланки). Виняток становлять організації, побудовані за принципом товариства (партнерства). У разі, якщо найманого топ-менеджера роблять товаришем (партнером), він отримує можливість значно впливати на діяльність організації не тільки як керівник вищого рівня, а й як власник. Дана організаційно-правова форма часто зустрічається в юридичній сфері і в консалтингу

[Рошин, Солнцев, 2006: с. 18]. Бувають випадки, коли керівник компанії сам або спільно з іншими топ-менеджерами за рахунок власних заощаджень чи залучення кредиту викуповують активи компанії (йдеться як і про малі пакети акцій, так і про контрольний пакет чи навіть 100%). В якості забезпечення банківського кредиту використовуються активи компанії, що купується. Ця угода може відбуватися як з власної ініціативи, так і з ініціативи власника, який забажав позбутися від нецікавого чи збиткового бізнесу, або з причин реструктуризації бізнесу з метою концентрації капіталу на пріоритетних напрямках, внаслідок чого виникла необхідність отримання грошових коштів.

Суміщення посад топ-менеджера і власника компанії більш характерне для нових компаній, коли їх засновники ще володіють значними пакетами акцій та продовжують виконувати роль керівників вищого рівня. Така ситуація має місце у континентальній Європі та у країнах, що активно розвиваються – у Південно-Східній Азії і Південній Америці. Натомість в англосаксонському світі така ситуація зустрічається рідше, оскільки тут існує велика кількість дрібних акціонерів. Власникам вигідніше мати справу з найманими топ-менеджерами. Останнім часом і в Україні намітилася тенденція того, що великі власники намагаються відійти від керівництва ФПГ, відтак на керівні посади запрошуються наймані топ-менеджери.

У постсоціалістичних, особливо у пострадянських країнах, де приватизація великих підприємств часто відбувалася під контролем чинні тоді дирекції заводів і фабрик, великими власниками стали радянські директори та заступники директорів. Навіть зараз великі власники часто самі керують своїм бізнесом або втручаються у керівництво ним. Це пояснюється необхідністю захисту прав власності. І хоча у власника-керівника є можливість вибирати, яким чином отримувати дохід – у вигляді приросту вартості компанії і дивідендів або у вигляді заробітної плати, все ж найчастіше він отримує суто символічну заробітну плату.

Існують відмінності між генеральним директором та іншими топ-менеджерами. Генеральний директор як основний керівник компанії несе повну відповідальність за її діяльність у цілому. Інші топ-менеджери відповідають за окремі сфери діяльності. Власне, тому у керівника компанії значно більше повноважень у прийнятті рішень, але й у нього вища відповідальність за наслідки цих рішень. Крім цього, генеральний директор часто є представником великого власника у взаєминах з працівниками компаній, діловими партнерами, споживачами продукції, державними органами та представниками ЗМІ.

Більшість українських фінансово-промислових груп (ФПГ) мають холдингову структуру, оскільки існує потреба великих власників у підвищенні прозорості і керованості компанії. У цьому випадку керівники вищої ланки дочірніх компаній

підкоряються директору своєї компанії, а також відповідному топ-менеджеру в материнській компанії. Це дозволяє власнику через топ-менеджмент керівної компанії краще контролювати діяльність дочірніх компаній. Втім, це привносить проблему складнішої структури підпорядкування одних компаній іншими. Зокрема, правило підпорядкування топ-менеджера дочірньої компанії лише своєму безпосередньому керівнику не діє. Додаткове підпорядкування привносить нервозність у діяльність менеджменту дочірньої компанії та значно скорочує самостійність у прийнятті рішень її генерального директора. Це відображається на його статусній самоідентифікації, що додатково привносить нездорову атмосферу у функціонування дочірньої компанії. Подібні проблеми можуть статися і в керівній компанії, коли її лінійний топ-менеджер буде обмежений в лояльності топ-менеджменту дочірньої компанії. Тому задля чіткого розмежування повноважень нерідко частина важливих функцій (загальні фінансові питання, розробка стратегії розвитку, залучення кредитів, загальні принципи маркетингу, юридичний захист тощо) виноситься у керуючу компанію, чий топ-менеджери виступають в якості представників власника для дочірніх компаній і здійснюють здебільшого наглядові функції. Зокрема, складність подвійного менеджменту проявилася у Групі СКМ, коли у АТ «СКМ» (керівній компанії Групи) функціонують холдингові топ-менеджери, та, скажімо, основні дочірні компанії ДТЕК і Метінвест, де також є свої топ-менеджери. Саме тому у 2011 році було прийнято рішення про розділення функцій володіння і стратегічного управління бізнесом. У результаті проведених перетворень АТ «СКМ» (керівна компанія Групи) сконцентрувалася на стратегічному управлінні бізнесом, а функцію володіння корпоративними правами всіх активів (як українських, так і закордонних) було передано до SCM Holdings limited.

Подібна ситуація існує й у Group DF, коли центральний менеджмент є відповідальним за повсякденне керівництво групою. Водночас при здійсненні своїх функцій, менеджмент групи тісно взаємодіє з керівниками бізнесів та менеджментом окремих компаній у складі групи. Корпоративний центр розробляє стратегію та основні напрямки розвитку групи та бізнесів, готує та обґрунтовує ключові стратегічні та інвестиційні рішення. Він сприяє бізнесам групи в досягненні їх стратегічних цілей та підвищенні ефективності, відіграє провідну роль в здійсненні угод злиття і поглинання, залученні фінансування, пошуку та реалізації міжгалузевої синергії. Стратегічне управління та контроль над діяльністю окремих бізнесів групи здійснюється шляхом призначення представників Корпоративного центру Group DF до їх наглядових рад.

Отже, підбиваючи підсумки, слід зазначити, що топ-менеджери великого бізнесу характеризуються з одного боку, високими доходами, з іншої – напруженим графіком

роботами, частими відрядженнями та потребою мати різнобічну освіту та значний досвід керівної роботи. Доведено, що існуючі характеристики професійних позицій топ-менеджерів залежать від основних вимірів корпоративного управління, які вирізняють їх в особливу соціальну групу.

## **1.2. Топ-менеджери в процесі відокремлення контролю і власності у корпораціях**

Одним з важливих напрямків західної соціології ХХ століття є дослідження змін, які проходили в структурі панівного класу власників великого капіталу та аналіз наслідків цих змін. Особлива увага при цьому звертається на аналіз економічної влади та виявлення тих соціальних сил, яким належить визначна та вирішальна роль в системі виробничих відносин розвинених західних суспільств. Оцінка впливу цих змін на розвиток сучасного капіталізму спирається передусім на емпіричні дослідження співвідношення контролю і власності в корпораціях. Саме ці дослідження дають фактичний матеріал для порівняння західного досвіду становлення соціальної верстви топ-менеджерів та сучасних тенденцій розвитку корпоративного управління у фінансово-промислових групах України. Тому огляд результатів цих конкретних досліджень має особливе значення для розуміння феномену економічної суб'єктності верстви вищих керівників великого бізнесу в соціальній структурі перехідного суспільства, яким є українське.

Сутність економічної суб'єктності топ-менеджерів великого бізнесу полягає у контролі та розпорядженні капіталом корпорації шляхом обмеження доступу до керівних функцій акціонерів. На різних етапах розвитку капіталізму економічна суб'єктність вищих керівників великого бізнесу визначалася відмінними формами домінуючого капіталу та контролю над організацією виробництва.

Початок систематичної розробки проблеми співвідношення контролю і власності поклала класична робота А.Берлі і Г.Мінза «Сучасна корпорація і приватна власність», видана в 1932 році [Berle, Means, 1991]. Шкала класифікації контролю виділяла п'ять типів контролю над корпорацією: 1) повний контроль з боку власності – 80% до 100% акціонерного капіталу корпорації; 2) переважний контроль (50%–80%); 3) непереважний контроль (20%–50%); 4) правовий контроль; 5) контроль з боку менеджменту – відсутні пакети розміром 5% і більше. В результаті дослідження Берлі і Мінз прийшли до висновку, що 44% з 200 найбільших нефінансових корпорацій США в 1929 році знаходилися під контролем менеджменту, 21% компаній були віднесено авторами до тих, що контролюються завдяки правовому контролю, 23% – непереважний контроль. І лише



11% обстежених компаній можна було віднести до числа тих, які знаходяться під повним (6%) або переважним (5%) контролем власників [Berle, Means, 1991: p. 109]. Ці дані у подальшому дали підстави висунути теорію «менеджеральної революції», сутність якої полягає у проголошенні ери панування менеджерів, а не приватних власників. У зображенні Берлі і Мінза сучасна корпорація поставала у вигляді великої фірми з безліччю розрізнених дрібних акціонерів і жменькою всесильних, нікому не підзвітних менеджерів, які узурпували право на прийняття рішень і розпоряджаються чужим багатством на власний розсуд.

Протягом ХХ століття йшла перевірка тези про набуття економічної суб'єктності топ-менеджерів у Сполучених Штатах. Зокрема, в емпіричних роботах Р.Гордона та Р.Ларнера не лише підтверджувалися тези про значну частку підприємств США, які контролювали топ-менеджери, але йшлося про те, що переважаючою формою контролю в американській корпораціях є менеджеральний контроль, особливо якщо брати до уваги обробну промисловість, транспортні та комунальні компанії [Gordon, 1961; Lerner, 1971]. Водночас, у роботах Й.Шумпетера, Д.Бела, Р.Дарендорфа, Т.Парсонса, Н.Смелзера, Л.Болтанські та Е.К'япелло робиться наголос на теоретичних постулатах формування постіндустріального суспільства, де акціонерні товариства здійснили повний розрив з капіталістичними власниками, а нова, панівна група топ-менеджерів суттєво відрізняється від своїх капіталістичних попередників [Шумпетер, 1995; Bell, 2000; Dahrendorf, 1972; Parsons, Smelser, 2003; Болтански, Кьяпелло, 2011: с. 117–190]. Настання ери топ-менеджерів пов'язувалося з розосередженістю власності, яке відбувалося двома способами. З одного боку, процес монополізації та зростання великих корпорацій зменшив значення проміжних (малих і середніх) фірм. З другого боку, у великих корпораціях з'явилися три основні групи: 1) наймані службовці, які вже не ототожнюють свої інтереси з інтересами власників; 2) великі акціонери, які перестають діяти за традиційними підприємницькими зразками; 3) дрібні акціонери, які не турбуються про справи фірми, оскільки їхні акції приносять мізерний дохід [Шумпетер, 1995: с. 182]. Теза про відокремлення власності від контролю над корпораціями пов'язується зі зміщенням економічної суб'єктності всередині корпорації від власності до компетенції топ-менеджерів. Зокрема, Р.Дарендорф звернув увагу на радикальні відмінності типових шляхів рекрутування менеджерів та традиційних капіталістів-власників. Основними шляхами рекрутування менеджерів стає бюрократична кар'єра – отримання професійної підготовки та поступове просування вгору в рамках корпорації. На відміну від узаконеної власністю влади капіталіста влада менеджера в багатьох аспектах подібна до влади голів політичних інститутів [Dahrendorf, 1972: p. 43–47].

Втім, ліворадикальні соціологи ставили під сумнів концепцію менеджеральної революції у США, при цьому підкреслюючи спільність інтересів менеджерів і великих власників. Зокрема, в роботах В.Перло, Ф.Ландберга, Ч.Міллса, М.Цейтліна, Р.Блекберна, Ф.Фрідман ставиться наголос лише на зміні сутності самого типу капіталіста, на управлінській реорганізації власницьких класів, у результаті чого управлінці і власники перетворилися на більш-менш однорідний клас багатіїв [Перло, 1958; Ландберг, 1948; Mills, 1963; Zeitlin, 1974; Blackburn, 1973; Freedman, 1975]. Крім цього, ставилася під сумнів правомірність використання принципів класифікації корпорацій за типом контролю. Зокрема, деякі експерти були впевнені, що ефективний контроль з боку власників можливий навіть при наявності в їхніх руках менше 5% акцій, особливо в дуже великих корпораціях, де акціонерний капітал розосереджений.

Треба зазначити, що перші дослідження співвідношення контролю і власності будувалися майже виключно на матеріалі США, оскільки вважалося, що системи корпоративного управління влаштовані приблизно однаково, тому проблеми, характерні для корпоративного сектора США, матимуть універсальну значущість. Такий односторонній підхід став долатися поступово, коли в поле зору дослідників потрапили європейські економіки. Власне на європейську специфіку структури контролю звернув увагу французький економіст Ф.Моран, який, дослідивши 200 найбільших промислових фірм Франції, виявив домінуюче становище сімейного і меншою мірою іноземного типу контролю та слабку питому вагу менеджерального контролю [Бунин, 1977: с. 99].

Новітні дослідження, як зазначає Р.Капелюшников, виділяють дві базові моделі великої корпорації. Перша модель – це корпорація з розпорошеною власністю, з широким володінням акціями – модель *W* (the widely-held corporation model). Йдеться по суті про концепцію «сучасної корпорації» в традиції Берлі і Мінза, яка є контрольованою професійними топ-менеджерами з лояльною їм Радою директорів і пасивною масою дрібних акціонерів. Друга модель – це корпорація з концентрованою власністю, з домінуючими власниками-блокхолдерами – модель *B* (the blockholder model). Йдеться про корпорацію, контрольовану великими власниками, які мають можливість на власний розсуд формувати Раду директорів (при необхідності очолюючи її), а також призначати і змінювати топ-менеджерів. В ролі контролюючих власників найчастіше виступають багаті сім'ї (звідси й термін – «сімейний капіталізм»), рідше – держава, ще рідше – фінансові інститути або інші нефінансові корпорації. Ареал поширення моделі *W* – англосаксонські країни, моделі *B* – решта капіталістичного світу. Водночас, системи корпоративного управління, які діють в Німеччині та Японії, визнані унікальними і такими, що не

піддаються однозначній класифікації в координатах моделей *W/B* [Капелюшников, 2006: с. 8].

У США велика кількість корпорацій конкурують одна з одною. Кожна корпорація має генерального директора, який диктує зазвичай пасивній Раді директорів корпоративну політику і стратегію. Дійсними власниками американських найбільших корпорацій є розпорошені мільйони акціонерів, що належать до середнього класу, але оскільки кожен з них володіє лише кількома сотнями або тисячами акцій, то в більшості випадків вони залишаються дезорганізованими і безсилими. Лише деякі інституційні інвестори акумулюють настільки великі пакети акцій великих фірм (від 3 до 5%), що можуть бути присутніми в залі засідань Ради директорів. Генеральні директори корпорацій користуються наданою їм величезною владою (аж до зловживання нею) виходячи зі своїх особистих політичних, соціальних та економічних переконань. Тоді як у більшій частині решти світу відсутність конкуренції дозволяє мізерній кількості дуже багатих сімей контролювати всі найбільші корпорації країни, а іноді прямо впливати на діяльність уряду. За таких умов професійні менеджери наймаються, щоб обслуговувати інтереси олігархічних сімейних династій [Morck, Steier, 2005].

Виходячи з неоднакового рівня концентрації власності, основні розходження між моделями *W* і *B* полягають ще й у тому, який тип конфліктів виявляється для них основним. За умов моделі *W* – це конфлікт між акціонерами та найманими топ-менеджерами, коли йдеться про некомпетентність чи опортуністичну поведінку професійних топ-менеджерів; за умов моделі *B* – між блокхолдерами та всіма іншими акціонерами, коли йдеться про некомпетентність чи опортуністичну поведінку найбільших акціонерів. У першому випадку існує ризик експропріації багатства інвесторів з боку найманих менеджерів, у другому – ризик його експропріації з боку великих власників.

У цьому ключі конфлікти потрібно розглядати у площині «обкопування», «укріплення» (entrenchment). У режимі *W* тими, що «обкопуються», виявляються професійні топ-менеджери, які спрямовують зусилля на забезпечення контролю за діяльністю компанії за відсутності в них значної власності, а в режимі *B* – блокхолдери (найчастіше – багаті сім'ї) намагаються залучити кошти «публіки» (потенційних дрібних акціонерів), щоб не втратити владу. Методи досягнення цих цілей у режимі *W* – це введення обмежень на передачу голосів від одних акціонерів до інших; встановлення меж на максимальну кількість голосуючих акцій, з якою може брати участь на загальних зборах окремий акціонер, і т. д. У режимі *B* – це перехресне володіння акціями; випуск акцій з нерівною кількістю голосів (тобто відхилення від принципу «одна акція – один

голос»); вибудовування пірамідальних холдингових структур з широкою основою і вузькою вершиною (коли, наприклад, підприємець створює фірму X, що є його на 100% особистою власністю, далі засновує дочірню компанію Y, в капіталі якої частка фірми становить 51%; компанія Y своєю чергою засновує внучату компанію Z, в капіталі якої її частка також становить 51%, і т. д.) [Капелюшников, 2006: с. 10]. Саме пірамідальні структури є найбільш дієвим «обкопуванням» у рамках моделі B. Такі схеми полюбляють пострадянські великі власники. Їх створення дозволяє формувати розгалужені, багаторівневі бізнес-групи, в яких великі власники отримують можливість розпоряджатися величезним капіталом, який у багато разів перевершує їх особисті вкладення.

Пояснення переваги тої чи тої моделі у певній країні знаходять у кількох чинниках. Одним із цих чинників є рівень економічного розвитку. Генезою будь-яких складніших форм організації бізнесу є сімейна фірма. Країни, які не досягли становлення корпоративного управління з розпорошеною власністю, демонструють переважно низьку якість інституційного середовища. За цих умов концентрація власності стає компенсаторним механізмом, який наповнює цей інституційний вакуум. За умов корупції, відсутності незалежних судів, домінування недовіри в бізнесовому середовищі, слабкої контрактної дисципліни, непрозорості економічної інформації, сімейні та родинні зв'язки допомагають створювати певною мірою автономне бізнес-середовище, в якому стають можливими складні угоди, розраховані на більш-менш тривалу перспективу. Тільки наявність родинних зв'язків сприяє зростанню рівня довіри та зниженню трансакційних витрат. Стійкі економічні зв'язки в рамках великих сімейних бізнес-груп можуть ставати доповненням або навіть заміною дисфункціональних ринків товарів, праці і капіталу. Саме тому в країнах з малоефективною економікою та недосконалими інститутами природно очікувати домінування моделі B, коли висока концентрація власності компенсує брак підприємницьких талантів. Вигідніше контролювати великий масив ресурсів з одним талановитим підприємцем, котрий користується загальною довірою, ніж розпорошувати їх серед багатьох топ-менеджерів зі сумнівними моральними якостями.

Водночас можна помітити, що концентрована власність переважає не тільки в країнах, що розвиваються, а й у більшості розвинених країн. Очевидно, що крім загального стану економічного або інституційного середовища, за цим стоять й інші чинники. Звертається увага на те, якою мірою правовий захист інтересів зовнішніх інвесторів впливає на домінуючі структури власності в різних країнах [La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 2000]. У тих країнах, де вони захищені краще (США, Велика Британія), власність виявляється розпорошеною, в тих країнах, де вони захищені гірше

(континентальна Європа), – концентрованою. Звідси випливає, що в міру надання акціонерам все більш широких прав можна очікувати поступової трансформації моделі *B* у модель *W*. Вирішальним чинником заохочення сімей делегувати управління і продаж акцій є те, якою мірою зовнішні акціонери захищені законом. Зокрема, існування доволі поширеного делегування управлінням компаній професійним топ-менеджерам простежується у країнах з високим рівнем захисту; делегування управлінських функцій, зберігаючи значну частку власності, – у країнах з середнім рівнем захисту; і, нарешті, зберігання власницького контролю з боку сімей зафіксовано у тих країнах, які пропонують мізерний правовий захист міноритарних акціонерів [Burkart, Panunzi, Shleifer, 2003]. У Сполучених Штатах засновники часто наймають професійних менеджерів навіть на ранніх стадіях розвитку фірми. До того часу, коли засновник йде на пенсію, він і його сім'я зберігають лише незначну частку власності. У таких корпораціях професійні топ-менеджери здійснюють майже повний контроль. Натомість у Західній Європі значна власність зазвичай залишається за родиною навіть після того, коли засновник йде у відставку. Їхні діти або наймають професійного менеджера, як в автомобільних корпораціях BMW чи FIAT, або ж керують фірмою самі, як у Peugeot. Часто на ринках, що розвиваються, як і управління, так і право власності, як правило, залишаються за родиною, коли засновник йде у відставку. За необхідності професійний менеджер налагоджує родинні зв'язки з сім'єю власника [Burkart, Panunzi, Shleifer, 2003].

Правові особливості корпоративного управління пояснюються історичною приналежністю різних національних систем права до тих чи тих правових традицій. В англосаксонських країнах історично склалася і діє система загального права, яка є більш лояльною до інвесторів, тоді як в більшій частині країн континентальної Європи – система цивільного права (особлива правова традиція сформувалася у скандинавських країнах). Так, якщо англійські суди загального права слугували зняряддям у боротьбі парламенту з домаганнями королівської влади, керуючись «духом закону», то на континенті вони, навпаки, виступали слухняними провідниками її волі, виходячи з «букви закону» [Капелюшников, 2006: с. 14–15]. Через це в країнах з традицією цивільного права суди не вважають за потрібне враховувати тривалі наслідки прийнятих вердиктів, а саме який вплив вони можуть вчинити на поведінку учасників економічних відносин у майбутньому. Тому ймовірність того, що в конфліктній ситуації суди стануть на бік «слабких» проти «сильних», виявляється в країнах континентальної Європи істотно нижчою, ніж в англосаксонських країнах. Відповідно дрібні інвестори відчують себе в них менш упевнено.

Втім, не лише правові традиції впливають на спрямованість розвитку корпоративного управління. Помічено, що навіть в неанглосаксонських країнах були тривалі періоди з неконцентрованою структурою власності, з безліччю дрібних власників акцій, з активним ринком поглинань та з швидкою ротацією вищих менеджерів. Однак потім знову ж таки відбувалася трансформація моделі *W* в модель *B*. При чому такі трансформації відбувалися з приходом у цих країнах просоціалістичних або пронаціоналістичних урядів, які утискували ліберальні основи ринку, надаючи перевагу частковій націоналізації великого бізнесу або встановленню з ним тісних довірчих відносин (як формальних, так і неформальних). Американський дослідник М.Роу пов'язує міру концентрації власності в індустріально розвинутих країнах зі ступенем політичної «лівизни» партій у владі [Roe, 2003]. У країнах, у яких при владі тривалий час були соціал-демократи чи близькі їм ліві партії, власність є концентрованою, а там, де вони ніколи не були при владі або були короткий час, корпоративна власність розосереджена (див. *табл. 1.1*). Можна порівняти найбагатші країни за політичною ідентифікацією урядів найрозвинутіших країн протягом 1980–1991 рр. та показником концентрації власності двадцяти фірм по кожній країні з капіталізацією понад \$ 500 млн., який показує відсоток відсутності власника з більш ніж 20% акцій. У цілому це співвідношення вказує на наявність певного зв'язку між зазначеними показниками.

*Таблиця 1.1*

**Співвідношення політичної ідентифікації урядів та показника концентрації/розосередженості власності в розвинених країнах**

Політична ідентифікація урядів найбагатших країн в 1980–1991 рр.		Показник концентрації/розосередженості власності у 1995 р.	
<i>Країна</i>	Лівий уряд – 2; Правий уряд – 4	<i>Країна</i>	1,00 – розосереджена власність; 0,00 – концентрована власність
Швеція	2,22	Австрія	0,00
Австрія	2,37	Франція	0,00
Австралія	2,50	Італія	0,00
Норвегія	2,63	Німеччина	0,10
Фінляндія	2,68	Швеція	0,10
Італія	2,76	Нідерланди	0,10
Франція	2,83	Бельгія	0,20
Нідерланди	3,14	Фінляндія	0,20
Бельгія	3,16	Норвегія	0,20
Данія	3,40	Данія	0,30
Швейцарія	3,43	Австралія	0,30
Канада	3,67	Японія	0,30
Німеччина	3,82	Швейцарія	0,50
США	3,92	Канада	0,60
Японія	4,00	Велика Британія	0,60
Велика Британія	4,00	США	0,90

*Джерело:* [Roe, 2003: p. 50; Table 6.1, 6.2].

На думку Роу, соціал-демократія створює передумови потрійного союзу – держави, профспілок та менеджменту найбільших компаній. Збереження соціальної стабільності, розширення зайнятості, протидія звільнень є пріоритетними для соціал-демократичних урядів, і саме ними мотивується зазвичай той тиск, який вони чинять на бізнес. Саме тому наймані топ-менеджери надмірно обережні при виборі інвестиційних проектів, схильні до створення корпоративних «імперій», оскільки це створює можливості для просування по кар'єрних сходах, прагнуть, наскільки це можливо, уникати болючої реструктуризації своїх компаній [Роу, 2003]. Як наслідок, в умовах панування соціал-демократії значно зростають витрати, що пов'язані з небезпекою безконтрольної поведінки топ-менеджерів, тому акціонерам стає важко гарантувати їхню лояльність. Проблема загострюється у зв'язку з тим, що акціонери позбавляються доступу до багатьох найважливіших механізмів корпоративного управління. Використовувати стимулюючі схеми винагороди менеджерів виявляється майже неможливо, оскільки це суперечить егалітарним та популістським установкам правлячих соціал-демократичних партій; ринок вимушених поглинань атрофується і не діє, оскільки його діяльність сприймається як загроза соціальній стабільності. Більше того, при підготовці майбутніх менеджерів робиться наголос не на ідею забезпечення максимального прибутку для акціонерів, а на ідеї соціальної відповідальності бізнесу, захисту трудящих тощо. У цьому випадку розпорошення власності між безліччю анонімних, роз'єднаних і пасивних акціонерів робило б власників повністю незахищеними перед тріумвіратом держави-профспілки-менеджменту. Тому противага цьому може бути створена тільки на базі концентрованої власності, оскільки лише великі власники, які особисто беруть участь у справах компанії, здатні обмежити опортуністичну поведінку найманих топ-менеджерів і забезпечити їхню лояльність всупереч тому тиску, який постійно виходить від держави та профспілок [Капелюшников, 2006: с. 16–17].

За подібною методикою було проведене дослідження типу корпоративного контролю в різних країнах світу [Ла Порта, Лопес де Силанес, Шлейфер, 2005]. Відібравши 20 найбільших корпорацій кожної країни, визначався тип контролю, виходячи з найбільшого кінцевого акціонера. В якості порогової приймалася величина пакету, рівна 20% голосуючих акцій. Якщо ніхто з кінцевих власників не володів 20 і більше відсотками голосуючих акцій, то компанія кваліфікувалася як та, що знаходиться в широкому володінні. Виявилося, що єдиною країною, де всі найбільші корпорації мають деконцентровану структуру власності, є Велика Британія, в інших частинах англосаксонського світу – у США, Канаді, Австралії, Ірландії – цей тип корпорацій виявляється провідним. Країни з абсолютним домінуванням сімейної власності – Мексика

і Аргентина. Разом з тим, в багатьох європейських країнах – у Бельгії, Данії, Греції, Португалії, Швеції – значна частина найбільших корпорацій також контролюється сім'ями. Країни з явною схильністю до державного капіталізму – Австрія, Норвегія та Фінляндія. У Німеччині і Японії більшість найбільших корпорацій контролюються банками, які самі знаходяться у широкому володінні.

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що в процесі розвитку капіталізму акціонерні товариства здійснили суттєвий крок до відокремлення власності від контролю над корпораціями зі зміщенням економічної суб'єктності всередині корпорації від власності підприємців до компетенції вищих керівників, в результаті чого верства топ-менеджерів стала впливовою соціальною групою.

### **1.3. Формування та розвиток ідеології топ-менеджерів великого бізнесу**

Однією з важливих віх розвитку сучасного капіталізму є перехід контролю над великими корпораціями від розпорощених власників до топ-менеджерів великого бізнесу – т.з. «менеджеральна революція». Ефективність сучасних економік пов'язане саме з цим прошарком, представники якого за своєю сутністю є активною соціальною силою, здатною енергійно освоювати і розвивати виробництво. Враховуючи той факт, що великі власники України з часом змушені будуть вдатися до корпоративного управління своїми активами, огляд теоретико-прикладних досліджень становлення соціальної верстви топ-менеджерів великих корпорацій в країнах Заходу є вкрай важливим та актуальним.

Суб'єктність певного соціального прошарку потребує ідеологічного обґрунтування діяльності його представників, оскільки визнання їхньої суспільної користі дозволяє посісти належне місце у соціальній структурі суспільства. У цьому сенсі ідеологія певної соціальної верстви є системою ідей і поглядів, які концентровано відображають суспільне життя у масовій свідомості крізь призму своїх, класових інтересів. Крім цього, ідеологію підживлюють ціннісні переконання щодо важливості особисто для людини деякого об'єкту, явища або стану в якості мети життєдіяльності для певного кола ситуацій. Адже взявши під контроль управління великими корпораціями найрозвинутіших економік світу, топ-менеджери вимушені були ідеологічно оформити свої претензії на керівну роль у суспільстві та обґрунтувати свої класові інтереси як суспільні.

Оскільки функціонування ринкових відносин в Україні має не досить тривалу традицію і вітчизняні власники великого капіталу лише недавно почали залучати найманих топ-менеджерів до управління своїми активами, у сучасній українській науковій літературі недостатньо повно розкрито проблему ідеології вищих управлінців. Таким



чином, існує потреба в аналізі класових та світоглядних переконань особливого сегменту найманих працівників на ринку праці розвинутих капіталістичних країн.

На основі аналізу процесів, що проходили в американській економіці в 1920-х роках, А.Берлі і Г.Мінз у своїй знаменитій роботі «Сучасна корпорація і приватна власність» зафіксували зміни в структурі економічної влади у великих корпораціях: процеси розосередження володіння акціями спричинили відокремлення власності та контролю, а саме володіння багатством корпорації і контроль над ним все меншою мірою зосереджувався в одних руках [Berle, Means, 1991]. Індивідуальні приватні власники поступалися топ-менеджерам контролем над управлінням виробничим капіталом та владою прийняття стратегічних рішень. Ці зміни стали визначальними для суспільного розвитку капіталізму і дали підстави проголосити «менеджеральну революцію». Основною діючою особою цієї революції А.Берлі і Г.Мінз проголосили швидкозростаючий прошарок топ-менеджерів, які не мали власності в підконтрольних ними корпораціях, але в силу свого адміністративного становища зосереджували владу над ними. Одною з найважливіших тез, висунутих Берлі і Мінзом, було уявлення, що розпорошення акціонерної власності і відповідне послаблення контролю над корпораціями з боку акціонерів призведе до виникнення і розвитку нової економічної еліти, яка перетвориться в суто нейтральну технократію і вирізнятиметься більшою соціальною відповідальністю.

Пізніше А.Берлі у своїх індивідуальних роботах стверджував, що їхнє з Г.Мінзом припущення справдилося. У своїй роботі «Капіталістична революція ХХ століття» Берлі зазначив, що в особі менеджерів дійсно виникла соціально відповідальна еліта [Berle, 1954]. А вже в іншій роботі – «Влада без власності. Нові розробки в американській політекономії», А.Берлі звертає увагу на особливості поведінки менеджерів, вводячи в науковий оборот поняття «корпоративна совість» та «суспільна згода». На його думку, до таких традиційних детермінантів, як конкуренція і прагнення до прибутку, які визначали у минулому економічну владу власника, котрий був одночасно управителем, додалися чинники «корпоративної совісті» та «суспільної згоди» [Berle, 1959: р. 87–93]. Саме ці нові чинники стали визначальними у набутті економічної влади сучасними менеджерами. Берлі вважає, що виникнення «корпоративної совісті» застерігає менеджмент від соціальної безвідповідальності і егоїстичних дій, а в «суспільній згоді» він бачить певного «остаточного арбітра легітимності» дій менеджменту, який реалізує свою економічну владу [Berle, 1959: р. III]. Тобто прагнення менеджерів до «суспільної згоди» свідчить про підпорядкованість їхньої діяльності громадській думці.

У подальшому оцінка ідеології та цінностей верстви топ-менеджерів втілилася у двох протилежних теоріях, які характеризували посилення ролі вищих управлінців у суспільстві. Одна з них проголошувала менеджерів як соціальний прошарок, який діє і функціонує у суспільних інтересах. Натомість інша теорія розглядала менеджерів як егоїстичну силу, яка діє у своїх особистих інтересах. Не володіючи власністю та маючи тісних зв'язків з компанією, менеджери вільно переходять з однієї сфери діяльності до іншої, не думаючи про інтереси бізнесу, а лише про свою індивідуальну кар'єру.

Зміни у взаємовідносинах між корпораціями та суспільством зумовили розвиток концепції соціальної відповідальності бізнесу, яка набула популярності у 1950-х роках та поширювалася в міру того, як корпорації ставали масштабнішими і потужнішими. Ключовою тезою цієї концепції стало теоретизування щодо усупільнення ролі топ-менеджерів. Зокрема, в 1953 році була опублікована книга американського економіста Г.Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», де було сформульовано доктрину соціальної відповідальності як обов'язок бізнесменів проводити таку діяльність і такі рішення, які б відповідали цілям, цінностям та інтересам демократичного суспільства [Bowen, 1953]. Як зазначає Т.Плакасов, вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові показники, що характеризують ефективність діяльності комерційної організації, носить суперечливий характер. Тим не менше, дослідження показують, що динаміка дій, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю, значно корелює з динамікою найважливіших фінансових показників. З плином часу зафіксовано також збільшення як коефіцієнту кореляції між фінансовими і соціально-етичними змінними, так і надійність моделі, яка описує їх взаємозв'язок [Плакасов, 2012].

В роботі американських вчених Ф.Саттона, С.Харріса, К.Кейсена і Д.Тобіна «Кредо американського бізнесу» підкреслюються відмінності між двома ідеологічними версіями підприємницької ідеології – «класичною» і «менеджеральною». Для «класичної» версії характерні виразні акценти на таких елементах, як власність, конкуренція, децентралізація господарювання, ринкова регуляція попиту і пропозиції, вільний, неконтрольований розвиток економіки. Натомість «менеджеральна» версія звертає увагу на особу менеджера як організатора економічного процесу, людину, завдяки якій успішне функціонування економіки приносить користь усьому суспільству [Sutton, Harris., Kaysen., Tobin, 1956: p. 34].

У цей час починають розвиватися основи ідеології корпоративних етичних цінностей. В 1960-х роках низка економістів – У.Бомол, Р.Марріс, Дж.Монсен, Е.Даунс, Дж.Гелбрейт – висунули положення про відмінність цілей власників і менеджерів. Якщо перші орієнтуються на негайні дивіденди, то другі спрямовані на політику асигнування

отриманих прибутків на капіталовкладення заради забезпечення високих дивідендів в майбутньому. Крім цього, менеджери зацікавлені в максимізації росту корпорації, об'єму її продажів. Втім, існують міжконтинентальні відмінності щодо цього питання. В США система фінансових стимулів, включаючи бонуси в акціях та опціони, побудована таким чином, що дохід менеджерів в основному залежить від прибутків корпорації. Натомість в Західній Європі такої тісної залежності немає.

Власне, в особистому плані мотив прибутку має дещо інший характер у менеджерів, оскільки джерелом доходів менеджерів більшою мірою є ієрархічні позиції в компанії, ніж особисте багатство. Саме це стало ключовою детермінантою формування особливої системи цінностей менеджерів. Зі зміною організації капіталістичного виробництва сформувалася нова, менеджеральна ідеологія. Топ-менеджери, які очолюють великі компанії, роблять кар'єру всередині формальної організації, а не добиваються успіху шляхом індивідуального підприємництва. Їхня свідомість формується завдяки просуванню по ієрархічній драбині, а не за умов ринкової стихії. Якщо підприємець торує власний шлях, то менеджер йде вже наявним шляхом. Це виробляє своєрідну етику узгодження, залучення до колективу корпорації, створює основи своєрідної корпоративної поведінки. Все це сприяє бюрократизації процесу прийняття рішень.

Водночас, своє занурення у справу менеджери пояснюють служінням суспільству. Менеджеральна ідеологія стверджує, що економічне зростання збільшує суспільну задоволеність і є основою людського благополуччя. Відповідно цій ідеології ринок, конкуренція, прибуток забезпечують соціальну справедливість та зростання соціальних стандартів життя населення, оскільки є двигуном економічного розвитку. Ідеологія концепції соціальної відповідальності стверджує визнання бізнесом своєї соціальної функції, своєї участі в покращенні соціального середовища.

Релігія як соціальний інститут упродовж тисячоліть встановлювала морально-етичні межі та духовні стимули поведінки в економічному житті. Увага до конфесійних особливостей основних гілок християнства дала змогу М.Веберу обґрунтувати концепцію впливу протестантської етики на розвиток капіталізму на Заході. У подальшому економічне відставання непротестантських суспільств пояснювалося переважно відсутністю релігійно-етичних передумов розвитку капіталістичних відносин. М.Вебер спробував пояснити, чому підприємець на ранніх стадії розвитку капіталізму розцінював суто діловий успіх як ознаку обраності, як знак всевишнього благовоління, як підтвердження його долі [Вебер, 1994]. Саме за допомогою конструкції Вебера Е.Вінтер спробував прослідкувати витоки менеджеральної ідеології бізнесу. Догмати протестантизму (концепція присуду долі, праця-покликання, критерії визначення

обраності) сформували в процесі «вибіркової схожості» економічний раціоналізм підприємців, їхнє самозречення заради справи і ставлення до професії як до покликання. Відтак Вінтер ставить питання: чим же породжені найбільш важливі елементи менеджеральної ідеології – людські відносини в процесі виробництва (замість економічного раціоналізму), стриманість, скромність «мирського» життя (замість повної аскези) і праця, професія як засіб самовираження, самозадоволення (замість праці-покликання) [Winter, 1974].

Насамперед Е.Вінтер вбачає відмінності в характері отримання прибутку. За умов менеджеральної революції забезпечення прибутку перестає бути самодостатньою проблемою, оскільки технічні, фінансові та ринкові позиції великої корпорації настільки міцні, що вони автоматично самовідтворюють економічний успіх, незалежно від того, хто входить у менеджеральну команду. Отже, зовсім не прибуток є адекватним мірилом успіху та якостей менеджера як керівника. У фокусі повсякденних турбот менеджера насамперед знаходяться проблеми управління та координації, і, відповідно, на передній план виходять ті принципи, які обґрунтовують авторитет керівника компанії. Тому на зміну принципів підприємницького економічного раціоналізму, які сповідували бізнесмени-власники, прийшло уявлення про менеджера як майстерного організатора спільних зусиль усього колективу [Winter, 1974: р. 1139]. Економічний раціоналізм витіснили цінності, пов'язані з умінням менеджера керувати, контролювати міжособистісні відносини у компанії.

На зміну доктрині «мирського аскетизму» прийшла доктрина «мирської скромності», яка також проповідує самовідречення від певних благ. Однак на відміну від класичного утримання веберівського підприємця від життєвих благ і тринькання накопиченого багатства, сучасна доктрина закликала менеджера утриматися від будь-яких претензій на суто персональні заслуги у звершеннях усієї корпорації. Менеджер не повинен претендувати на лаври героя, не може стверджувати, що успіх корпорації зумовлений його індивідуальними якостями, здібностями чи талантом, оскільки такі претензії ставлять під сумнів працю інших працівників корпорації [Winter, 1974: р. 1142–1143]. Саме усвідомлення менеджером того, що розквіт його здібностей залежить від організації і її членів стало основою менеджеральної ідеології.

Інший елемент менеджеральної ідеології – ставлення до праці, мотивування трудової діяльності, обґрунтування вибору певної професії – також набув суттєвих змін. На відміну від класичних інтерпретацій, коли прагнення займатися бізнесом визначалося долею та обов'язком людини перед богом, потяг до певної професії визначається передусім тим, що ця робота може принести радість, відчуття задоволеності та самоактуалізації. Саме в

результаті індивідуальних прагнень особистість набуває професії менеджера, а не під впливом етичних обов'язків. При цьому проходить подвійний процес – ідентифікації та адаптації менеджера в рамках своєї діяльності. Менеджер або сприймає цілі та завдання корпорації як свої власні, тобто ідентифікуючи їх, або ж максимально наближає, пристосовує цілі корпорації до власних потреб, тобто адаптує їх. В обох випадках задоволення приносить та робота, завдяки якій менеджер досягає найбільшого злиття своїх індивідуальних устремлінь з цілями фірми. Таким чином, менеджеральна ідеологія інтерпретує задоволеність роботою як досягнення індивідуального процвітання через забезпечення процвітання корпорації. Корпорація і менеджер стають ніби співучасниками створення взаємного блага – співучасниками створення блага менеджера (в процесі ідентифікації цілей) і блага корпорації (в процесі адаптації цілей) [Winter, 1974: р. 1144–1145].

На думку Е.Вінтера, виникає потреба в нових релігійних імперативах, які б санкціонували менеджеральну діяльність. Такою релігією може стати неопротестантизм як можлива платформа менеджеральної ідеології. Центральною доктриною неопротестантизму Вінтер вбачав концепцію взаємозв'язку людини і люблячого бога у створенні ними спільного блага, оскільки неопротестантська етика, на відміну від попередньої – протестантської, розглядає бога і людину як щось співмірне, щось взаємозалежне, як співторців спільного блага. Саме ідея співробітництва, взаємозалежності, любові до ближнього в процесі творення спільного блага може, на думку Вінтера, стати об'єктом «вибіркової схожості» ідеології менеджерів. Співучасники створення спільного блага – людина і бог, надзвичайно «схожі» з співучасниками виробничого процесу – менеджером і робітником корпорації. Менеджер, який увірував у доктрину взаємозв'язку людини і бога, повинен увірувати в те, що у своїх буденних відносинах з підлеглою йому організацією він уподібнюється богу. Відтак прагнення до вдосконалення в управлінні та координації спільних зусиль подібно прагненню до божественної досконалості. В неопротестантизмі богоприйнятна поведінка менеджера – це орієнтація своїх підлеглих на успішне виконання планів корпорації [Winter, 1974: р. 1148–1149].

Зрештою, емпіричні дослідження цієї проблеми в цілому підтвердили тезу про поширення у бізнесовому середовищі цінностей соціальної відповідальності. Так, Т.Ніколс опитав 65 великих бізнесменів (36 директорів правління і 27 топ-менеджерів). Для цього було запропоновано вибрати найбільш тотожне їхнім переконанням ідеологічне твердження. Альтернативні твердження щодо оцінки бізнесменами цілей і завдань промислових корпорацій виглядали наступним чином: 1) корпорації існують задля однієї

цілі – для задоволення потреб підприємців та акціонерів у прибутках. Менеджери не повинні і не можуть пов'язувати свою діяльність з вирішення соціальних і моральних проблем суспільства, оскільки зрештою це підірве економіку країни та добробут кожного громадянина; 2) керівництво корпорації, турбуючись за прибуток акціонерів, чинить неетично. Корпорація є соціальним інститутом, який існує задля збільшення добробуту усього суспільства. Підприємець повинен бути арбітром, який вирішує соціальні та економічні проблеми працівників, споживачів, акціонерів як на місцевому рівні, так і на загальнонаціональному; 3) прибуток – це єдиний сенс підприємницької діяльності. Водночас заради дотримання довгострокових інтересів бізнесу корпорація повинна прагнути у своїй повсякденній діяльності до взаєморозуміння і співробітництва зі всіма людьми, які прямо чи побічно попадають у сферу її інтересів. Таким чином, вибір першого означав наявність традиціоналістських поглядів щодо розвитку корпорації, другого – прихильність до концепції соціальної відповідальності бізнесу, третього – прихильність до доктрини довготривалих інтересів бізнесу. Виявилось, що лише 10% опитаних бізнесменів вибрали тезу, яка відображала традиціоналістську, класичну ідеологію; у 57% випадків – доктрину пріоритету довготривалих інтересів бізнесу і в 32% випадків – ідеологію соціальної відповідальності [Nichols; 1969: p. 254–255]. Характерним є те, що Ніколс не виявив суттєвих відмінностей між ідеологічними перевагами тих підприємців, батьки яких були бізнесменами, і тими, хто прийшов у бізнес з інших соціальних прошарків. Втім, Ніколс прийшов до висновку, що більшість опитаних ним підприємців у всіх обстежених компаніях не бачать суттєвої ідеологічної різниці між положеннями концепції довгострокових перспектив, довгострокових інтересів компанії, з одного боку, і концепції соціальної відповідальності бізнесу – з іншої.

Оскільки завжди існують національні особливості ідеології бізнесу, з часом почали проводити міжнародні порівняльні дослідження. Зокрема, було проведене порівняльне емпіричне дослідження цінностей менеджерів США, Росії, Японії та Китаю за методикою Ш.Шварца [Ralston, Holt, Terpstra, Kai-Cheng, 1997]. Методика Шварца побудована на основі розробленої класифікації цінностей, ключовим у якій є виділення певних вартісних індексів. Одними з таких категорій є ціннісні осі «Індивідуалізм/Колективізм», «Відкритість до змін/Збереження» та «Самоствердження/Турбота про людей і природу», які визначаються відповідями на низку відповідних запитань. Виявилось, що показники, які складають континуум «Індивідуалізм/Колективізм», показали, що середні бали індивідуалістичних цінностей (Влада, Досягнення, Гедонізм, Заохочення, Самовираження) виявилися значно вищими серед менеджерів США, ніж в управлінців решти країн. По мірі зниження середніх балів індивідуалістичних цінностей послідовно йдуть Росія, Японія і

Китай. Водночас у китайських менеджерів виразніше зафіксовані колективістські цінності (Доброзичливість, Традиція, Згідність). Проте, показники Влади та Доброзичливості є цікавими тим, що їхні оцінки як і серед китайських менеджерів, так і серед американських менеджерів виявилися високими й істотно не відрізнялися один від одного.

Порівняльний аналіз оцінок менеджерами цінностей з континууму «Відкритість до змін/Збереження», як і у випадку з виміром «Індивідуалізм/Колективізм», виявив, що оцінки російських і японських менеджерів були розташовані значно нижче, ніж оцінки менеджерів США і значно вище оцінок китайських менеджерів. Проте, коли уважно подивитися на особливості цього виміру, то можна побачити різкий контраст між японськими і російськими менеджерами. Якщо за такими показниками виміру «Індивідуалізм/Колективізм», як Заохочення та Самовираження, між Росією і Японією не було ніяких істотних відмінностей, то за виміром «Відкритості до змін» та за двома з трьох показників «Збереження» значно відрізнялися. Щодо показників Традиції та Конформності оцінки менеджерів Росії була значно нижчими, ніж оцінки менеджерів Японії, в той же час стосовно показника Безпеки ці дві групи управлінців за своїми оцінками істотно не відрізнялися. Можна припустити, що певні тенденції пояснюються історичною ментальністю. Зокрема, серед російських менеджерів цінність Безпеки має низькі значення, оскільки ведення бізнесу в Росії передбачає часто тіньові схеми. Натомість, враховуючи культурну спадщину Японії на основі конфуціанської філософії, це не важко зрозуміти високий рівень прихильності японських менеджерів до цінностей Конформності та Традиції.

«Самоствердження/Гурбота про людей і природу». Як і у випадку з континуумом «Індивідуалізм/Відкритість до змін», американські менеджери мали найвищі бали за виміром «Самоствердження». Тому, як і слід було очікувати, що американські менеджери виявилися найбільш сприйнятливими щодо самостійного підвищення. Однак, що цікаво, так це те, що вони також набрали відносно високі бали щодо ціннісного континууму «Гурбота про людей і природу». Разом з тим, американські та російські менеджери більше схильні до цінностей «Самоствердження», ніж японські і китайські менеджери. Таким чином категорія «Гурбота про людей і природу» цілком узгоджується з висновками про її зв'язок з цінностями колективізму та традиціоналізму. Таким чином було доведено, що існування якоїсь єдиної і глобальної системи цінностей вищих управлінців у цілому не простежується. Водночас, ментальні особливості кожної країни відображають не лише сформовані національні норми топ-менеджерів, але й фокусують увагу на прийнятних у певному суспільстві людських взаємин та різноманітних чинниках, які можуть визначати морально-етичні установки людини.

Зокрема, було досліджено, як етична ідеологія австралійських топ-менеджерів пов'язана з корпоративними етичними цінностями, релігію, статтю та віком [Fernando, Dharmage, Almeida, 2008]. В даному випадку етичні принципи розглядалися у вимірі філософії *ідеалізму* (вчинки людини повинні бути підпорядковані суспільним інтересам та не повинні шкодити благополуччю інших людей) та *релятивізму* (моральні принципи є відносними і суто особистісними імперативами; вони не можуть бути нав'язані іншим та стояти на шляху покращенню людських відносин). Згода чи незгода менеджерів з етичними принципами ідеалізму/релятивізму вимірювалася за шкалою Лайкерта. Так само корпоративні етичні цінності (згода чи незгода з неухильним дотриманням етичних норм у корпорації) вимірювалися за шкалою Лайкерта. Результати дослідження зафіксували значний негативний зв'язок підтримки менеджерами корпоративних етичних принципів з ідеологією релятивізму навіть після поправки на вік, натомість не виявлено зв'язку між корпоративними етичними принципами та ідеалізмом. Виявилося, що релігія була значно пов'язана з релятивізмом, а не ідеалізмом і корпоративними етичними цінностями, однак менеджери-християни є більш ідеалістичними, ніж інші. Аналіз виявив відсутність зв'язку між показниками етичних цінностей та показником статі. Показник віку негативно пов'язаний з цінностями релятивізму, тобто чим старшими є менеджери, тим менше вони підтримують ідеологію релятивізму.



## РОЗДІЛ 2

### ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОЦЕСІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМ БІЗНЕСОМ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

#### 2.1. Кар'єра топ-менеджера великої корпорації в країнах Заходу: ретроспективний соціологічний вимір

Однією з важливих віх розвитку капіталізму у ХХ столітті є перехід контролю над великими корпораціями від власників до топ-менеджерів, які стали активною соціальною силою, здатною енергійно освоювати і розвивати виробництво. Саме з прошарком топ-менеджерів пов'язана ефективність економік розвинутих країн світу. За цих умов цілком природно, що постійну увагу дослідників приваблює особа вищого керівника найбільших корпорацій – топ-менеджера, який приймає важливі рішення, від яких залежить стан економіки країн та становище мільйонів людей у глобальному світі. В Україні великі компанії об'єднані у фінансово-промислові групи, які контролюються переважно великими власниками. В силу об'єктивних вікових обмежень українські капіталісти змушені будуть передати більшість своїх управлінських повноважень вищим менеджерам. Тому огляд теоретико-прикладних досліджень кар'єрного становлення соціальної верстви топ-менеджерів великих корпорацій в країнах Заходу, яке відбувалося переважно у 1900–1970-х роках, є вкрай важливим та актуальним.

Ефективний топ-менеджер повинен бути не просто професійним управлінцем, він також повинен володіти специфічними знаннями, бути компетентним фахівцем у своїй галузі. Водночас ефективність демонструють ті, хто приходить на пост, наприклад, генерального директора зі структур лінійного менеджменту, який відповідає за певний напрямок основної діяльності корпорації. Проїшовши всі щаблі управлінської роботи, така людина привносить весь необхідний обсяг компетенції та досвіду з собою. У такого фахівця вже є специфічні знання в області конкретного сегменту бізнесу, і людина готова використовувати їх повною мірою. Таким чином, крім належної освіти, важливою умовою ефективної діяльності топ-менеджера є кар'єрний досвід як управлінській сфері, так і компетентність в конкретній галузі.

Значна увага у дослідженнях верстви найвищих управлінців великих корпорацій приділяється питанню їхнього соціального походження. Йдеться про набуту з моменту народження ознаку, яка характеризує зв'язок людини з певним соціальним, в нашому випадку класовим оточенням на початкових етапах становлення, соціалізації та соціальної ідентифікації особистості. Цим соціальним оточенням переважно є батьки та інші родичі.

Успадкування культурного капіталу, соціальних зв'язків, сімейного інтелектуального виховання, моральних настанов, життєвих навичок відіграють велику роль у соціальному, освітньому і професійному становленні людини.

Співставлення даних, отриманих на основі емпіричних досліджень, свідчать про певні відмінності у можливостях «входження» у соціальну верству топ-менеджерів: існують відмінності між західноєвропейськими країнами та США. Зокрема, про тенденцію закритості світу керівників великого бізнесу Великої Британії свідчить праця англійських соціологів Ф.Стенворта та Е.Гіденса, які дослідили соціальне походження і характер кар'єри 460 осіб, котрі очолювали правління найбільших британських корпорацій та банків з 1900 року по 1972 рік. Виявилось, що 66% керівників корпорацій за своїм походженням належало до вищого класу, 10% голів правлінь вийшли з середнього класу і лише 1% керівників корпорацій походили з робітничого класу. Найбільший відсоток вихідців з вищого класу зафіксовано серед голів правлінь залізничних компаній, клірингових і торговельних банків, натомість вихідці з середнього класу домінують у роздрібній торгівлі. При цьому топ-менеджери банків мали більш аристократичне походження, ніж вищі керівники промислових компаній [Stanworth, Giddens, 1974: p. 84].

Феномен закритості економічної еліти проявився і в Франції. Дослідження кінця 1960-х років соціального походження і кар'єри 159 президентів-генеральних директорів французьких компаній з 500 найбільших виявило, що 76% вищих управлінців походять із найбільш забезпечених верств – підприємців, осіб вільних професій, адміністративних і технічних працівників вищого й середнього рангу (безпосередньо із сімей підприємців вийшло 42,6% обстежених топ-менеджерів); 13,2% управлінців виявилися вихідцями з сімей торговців і чиновників, і лише 10,9% – вихідці з сімей дрібних службовців, робітників, ремісників та селян. При цьому в групі керівників, що очолюють найбагатші компанії, частка вихідців з сімей підприємців становила 51,4%, тоді як частка вихідців з найнижчих верств – 5,7% [Вайнштейн, 1977: с. 155–157].

У дослідженні соціального походження «капітанів» західнонімецької економіки, проведеному також наприкінці 1960-х років, виявилось, що переважна більшість провідних західнонімецьких менеджерів походила з «нижчого середнього» чи «верхнього середнього» прошарків. Водночас зафіксовано, що лише 1/5 менеджерів походили з сімей з вищою освітою, однак 46% опитаних визнали, що навчалися у вузах коштом батьків, а 38% опитаних брали гроші на навчання з кількох джерел, в тому числі й у батьків. Особливістю відтворення верстви німецьких бізнесменів було те, що навіть у XX столітті протестантська зумовленість підприємництва давалася взнаки: якщо у той час серед населення ФРН 45% становили католики, то серед провідних менеджерів їх було тільки

25%. Високий рівень соціальної мобільності вирізняв ФРН з-поміж інших індустріальних держав: німецьким менеджерам доводилося самостійно робити тривалу кар'єру. При цьому майже три чверті опитаних менеджерів починали свою кар'єру саме у промисловості [Сокольський, 1977: с. 196–200]. Подальші обстеження засвідчили, що із західноєвропейських країн Німеччина виявилася країною, де соціальне походження топ-менеджерів є найбільш диференційованим. Зокрема, дослідження динаміки класового походження економічних лідерів Німеччини – топ-менеджерів 500 найбільших компаній, зафіксувало, що більше 40% вищих керівників корпорацій походять з вищого або вищого середнього класів (див. *табл. 2.1*). Втім, частка топ-менеджерів з класовим походженням нижче середнього впродовж 1980–1990 років дещо зростає: якщо в 1981 р. їхня кількість складала 27%, то у 1995 р. – 34% [Dogan, 2003: р. 112].

*Таблиця 2.1*

**Класове походження економічних лідерів Німеччини**

Клас походження	Економічні лідери (%)		Населення загалом (%)
	1981	1995	1995
Вищий та вищий середній	45	41	6
Середній	28	25	18
Решта нижчих	27	34	76

*Джерело:* [Dogan, 2003: р. 112].

Зовсім інші процеси відбувалися у США. Після Другої світової війни соціальна мобільність у середовищі американського класу вищих управлінців зазнала змін. Так, протягом 1900–1975 років зафіксоване збільшення відсотку топ-менеджерів, у яких батьки були робітниками фізичної праці (від 1% у 1900 році до 4% у 1975 році), кваліфікованими робітниками (від 3% у 1900 році до 12% у 1975 році) та конторськими працівниками (від 2% у 1900 році до 7% у 1975 році) [Burck, 1976: р. 174–175]. Аналогічним чином С.Ліпсет також доводить, що американське суспільство стало менш закритим у другій половині ХХ століття. Він посиляється на те, що на початку ХХ століття 45,6% керівників великого бізнесу були синами з багатих сімей, у 1950 році відповідний показник становив 36,1%, а кінці 1960-х років – лише 10,5%. Дві третини з покоління 1900-х мали батьків, які були головами корпорацій або ж незалежними підприємцями, тоді як у 1960-х роках менш ніж половина мала батьків з відповідним соціальним статусом у американському суспільстві. З іншого боку, менше 10% з покоління 1900-х років мали батьків, які були найманими працівниками; натомість до 1964 року цей показник зріс майже до 30% [Lipset, 2003: р. xiii].

В іншій північноамериканській країні – Канаді – ситуація більше нагадувала західноєвропейську. При чому закритість верстви топ-менеджерів у простежуваній динаміці лише зростала. Співставлення даних Дж.Портера, який обстежив у 1951 році 611

народжених у Канаді топ-менеджерів великих корпорацій та В.Клемента, який у 1972 році дослідив 673 народжених у Канаді топ-менеджерів 113 панівних канадських корпорацій, дало змогу констатувати, що у 1972 році з вищого класу походило 59,4% обстежених представників економічної еліти, тоді як у 1951 році – 50%; із середнього класу у 1972 році походило 34,8%, у 1951 році – 32%; із робітничого класу у 1972 році походило 5,8%, у 1951 році – 18% [Clement, 1975: р. 192]. А вже порівняльний аналіз походження голів 100 найбільших корпорацій Канади між 1951 роком і 1972 роком виявив, що частка вихідців з вищого класу залишилася практично незмінною: у 1951 році – 67%, у 1972 році – 65%. Вихідцями з середнього класу серед генеральних директорів канадських корпорацій були у 1951 році і 1972 році відповідно 28,8% і 18,2% народжених у Канаді вищих керівників. Частка тих, хто походить з робітничого класу, зменшилася: у 1951 році – 14,8%, у 1972 році – 6,2% [Bettignies, 1970: р. 215–216]. Таким чином, протягом двадцяти років за період з 1951 року по 1972 рік у складі найвищого керівництва канадських корпорацій зростає частка вихідців із середнього класу за рахунок вихідців з робітничого класу.

Порівняльне дослідження соціального рекрутування топ-менеджерів США та країн Західної Європи наприкінці 1960-х років також зафіксувало більшу закритість європейських суспільств. Виявилося, що загалом у європейських країнах (Англії, Франції, Німеччини, Італії, Бельгії та Голландії) 78% вищих управлінців належали до вищого класу, 16,2% – до середнього класу і менше ніж 6% вищих керуючих походили з нижчого класу. Це дало змогу зробити висновок, що у великих європейських фірмах топ-менеджер у чотири рази частіше, ніж у американських фірмах, отримує свій пост у спадок від батька. Натомість великі американські компанії значно більші за своїми розмірами, ніж європейські, тому існує менша вірогідність залишити їх у сімейній власності [Вайнштейн, 1977: с. 162–163].

За умов стрімкого розвитку науково-технологічних процесів у всіх без виключень галузях економіки, застосування найпередовішої техніки, прискорене впровадження здобутків науки у виробництво потребує високого рівня підготовки топ-менеджерів для тих компаній, які претендують завоювати ринок своїми товарами та послугами. Йдеться вже не тільки про диплом про вищу освіту, а вимагається системні знання у певній галузі плюс бездоганні навички адміністративного управління.

Тенденції переходу контролю над корпораціями у США від власників до вищих управляючих збігся зі зростанням рівня освіти останніх. Так, з 1900 року по 1964 рік частка американських топ-менеджерів з вищою освітою збільшилася від 40% до 96% [Bettignies, 1970: р. 59]. Крім цього, згідно опитуванню, проведеному у кінці 1960-х років

лише 4% вищих керівників не відвідували вищі навчальні заклади, натомість серед їхніх батьків частка без університетської освіти нараховувала 48%. У США майбутні лідери бізнесу часто закінчують старі привілейовані коледжі, які входять у т.з. Лігу Плюща (Гарвардський, Йельський, Принстонський університети тощо). За даними на 1970 рік 36% американських топ-менеджерів закінчили коледжі Ліги Плюща [Diamond, 1970: р. 180]. Подібним чином було зафіксоване зростання рівня освіти серед топ-менеджерів великих корпорацій Канади. Якщо в 1951 році вищу (університетську) освіту мали 63,7% представників вищого керівництва канадських великих корпорацій, то у 1972 році частка топ-менеджерів з вищою освітою зросла до 84,5% [Clement, 1975: р. 241]. Втім, наявність бакалаврського диплому чи диплому магістра не завжди сприяє збільшенню доходів топ-менеджера. Так, сучасні дослідження показують, що, володіння науковим ступенем відіграє важливу роль у досягненні позиції генерального директора у фірмі, але надає слабкий вплив на рівень зарплати [Jalbert, Rao, Jalbert, 2002].

Наприкінці 1960-х років більше половини американських та європейських топ-менеджерів мали технічну освіту, частка осіб з гуманітарною освітою була вищою у Європі (17%), ніж у США (6,5%). Водночас частки великих бізнесменів, які закінчили школу бізнесу або мали вищу економічну освіту, були майже однаковими по обидва боки Атлантики – у США (32%) і в Європі (31%) [Вайнштейн, 1977: с. 166]. Домінування інженерно-технічної кваліфікації бізнес-еліти на Заході з часом також дещо зменшилося. За даними дослідження, проведеного у США у 1952 році, менше ніж третина топ-менеджерів спеціалізувалися у бізнесі та економіці і лише п'ята частина з них продовжили вивчення цих дисциплін на вищих курсах. Водночас більша частина топ-менеджерів вивчали інженерні та природничі дисципліни. Натомість уже у 1970-х роках більше половини топ-менеджерів при підготовці спеціалізувалися або в економіці, або в науці про бізнес, при цьому більше чверті з них вивчали проблеми управління в спеціалізованих школах бізнесу [Вайнштейн, 1977: с. 165].

Економічна еліта Франції навчається переважно у т.з. «великих школах». Серед «великих шкіл» існує своя ієрархія: на вершині знаходяться Політехнічна школа, Вища адміністративна школа, Гірнична школа, Центральна школа, Вища комерційна школа, Вища нормальна школа, Сен-Сір. На відміну від США дипломи інженерів мають виняткову соціальну значущість, оскільки економіка французьких корпорацій заснована на щедрих державних замовленнях (виробництво зброї, залізниць, гірничодобувна промисловість, транспортна інфраструктура). Серед вищих управляючих французьких компаній існує тенденція до отримання післяуніверситетської освіти. Так, більше третини президентів-генеральних директорів французьких корпорацій, отримавши диплом

Політехнічної школи, продовжують навчання у школах удосконалення – Вищій національній гірничій школі, Школі мостів і доріг тощо. Виявлено певну тенденцію співвідношення соціального походження і типу освіти. Зазвичай, президенти-генеральні директори, які не мають дипломів вищих шкіл, є вихідцями з промислових і фінансових кіл, натомість найвищі керівники, чії батьки не були промисловцями чи фінансистами, компенсували цей «недолік» свого соціального походження за рахунок елітарної освіти. Так, серед вихідців з промислових і фінансових кіл 50% закінчили «велику школу», причому Політехнічну – 31%, натомість серед тих, у кого батьки не були промисловцями чи фінансистами, 66% отримали диплом «великої школи», при цьому 50% – диплом Політехнічної школи [3, с. 167–169].

Натомість у Великій Британії простежується галузева диференціація освітнього рівня найвищих управлінців великого бізнесу. Виявилось, що частки випускників престижних «паблік скулз» серед банкірів є вищими, ніж в середньому по промисловості: ці школи закінчили 86% вищих управляючих клірингових банків, 76% – комерційних банків, 70% – металургійних і залізничних форм, 62% – судноплавних, 58% – нафтових, і лише 21% топ-менеджерів компаній роздрібної торгівлі [2, р. 84]. Водночас зі всіх «паблік скулз» вирізняються дев'ять найпрестижніших шкіл, які входять у т.з. Кларедонську групу (7 шкіл-інтернатів – Eton, Charterhouse, Harrow, Rugby, Shrewsbury, Westminster, Winchester) і 2 денних школи (St Paul's and Merchant Taylors'). Переважання випускників елітарних «паблік скулз», які входять у Кларедонську групу, характерне для представників фінансового світу (див. *табл. 2.2*).

**Таблиця 2.2**

**Навчання голів рад директорів найбільших корпорацій Великої Британії у привілейованих «паблік скулз» та університетах, 1900–1972 рр.**

	%тих, хто вчився у закладах Кларедонської групи	Ітон (%)	Харроу (%)	%тих, хто має університетську освіту	Оксфордський і Кембріджський у-ти	Лондонський/провінційний у-т
Клірингові банки	67	34	11	58	53	5
Комерційні банки	79	59	7	63	63	–
Виробництво товарів обробної промисловості	27	10	3	32	24	8
Виробництво пива	67	43	14	47	44	4
Металургія	49	21	7	43	36	7
Залізниця	85	54	19	49	43	5
Судноплавство	76	23	7	43	38	5
Нафтові компанії	50	25	–	36	36	–
Роздрібна торгівля	–	–	–	11	5	5
<i>Загалом</i>	56	30	9	46	37	5

*Джерело:* [Stanworth, Giddens, 1974: p. 85].

Так, 79% топ-менеджерів комерційних банків та 67% вищих керівників клірингових банків закінчили ці найпрестижніші заклади. Варто зазначити, що банкіри надають перевагу двом закладам з цієї групи – Ітону і Харроу, де відповідно вчилися 66% керівників комерційних та 55% керівників клірингових банків. Найвищі частки отримання освіти у найпрестижніших школах у промисловій сфері зафіксовані серед топ-менеджерів в таких сферах, як виробництво пива, залізниці та судноплавство. Натомість серед вищих управляючих компаній, які займають виробництвом товарів обробної промисловості, лише 27% вчилися в закладах Кларендонської групи. У подальшому це відображається на здобутті університетської освіти. Так, найбільша кількість тих, хто має університетську освіту, простежується серед топ-менеджерів фінансових установ: 63% топ-менеджерів комерційних банків та 58% топ-менеджерів клірингових банків. До того ж серед них найбільше тих, хто вчився у найпрестижніших Оксфордському та Кембріджському університетах – відповідно 63% і 53%. Близько половини вищих управляючих промислової сфери мають університетський диплом. Близько третини університетську освіту мають топ-менеджери нафтових компаній та фірм обробної промисловості. Серед керівників компаній, які займають роздрібною торгівлею, лише 11% мають університетську освіту [Stanworth, Giddens, 1974: p. 85].

Важливим елементом характеристики топ-менеджерів є особливості їхньої кар'єри. В цілому особливості кар'єри голів корпорацій несуть на собі певний відбиток специфіки країни. Кар'єра топ-менеджера насамперед характеризується кількістю організацій, які він змінив протягом своєї трудової діяльності. У США помічена тенденція до зниження числа вищих управляючих, які зробили свою кар'єру в результаті роботи лише в одній компанії. Зокрема, частка таких керівників в рамках 5000 найбільших американських корпорацій у 1962 році складала 41%, у 1966 році – 35,4%, а в 1975 році – 34,6% [Bettignies, 1970: p. 60; Burck, 1976: p. 176]. В результаті цього зменшення частка стала відповідати середньому показнику по західноєвропейських країнах, де в кінці 1960-х роках близько 30% топ-менеджерів працювали лише в одній компанії [Bettignies, 1970: p. 60]. Однак конкретно по кожній західноєвропейській країні існують відмінності. Так, в Англії досвід роботи лише в одній компанії мають за своїми плечима 46% голів найбільших корпорацій. Натомість голови компаній ФРН та Італії визнані найбільш мобільними серед західноєвропейських управлінців: у ФРН 41% топ-менеджерів міняли фірму більше трьох разів, в Італії 25% вищих управляючих працювали в трьох і більше компаніях. Для порівняння: у США в чотирьох і більше компаніях працювали в період з 1962 року по 1975 рік від 14% до 20% вищих управляючих, а в трьох і більше – 36–37% [Bettignies, 1970: p. 60; Burck, 1976: p. 176]. Зміна місць роботи протягом менеджеральної кар'єри залежить від розміру компанії.

Помічено, що чим більша компанія, тим рідше її керівники переходили з однієї компанії в іншу: майже половина президентів-генеральних директорів найбільших корпорацій Франції зробили свою кар'єру в одному місці [Вайнштейн, 1977: с. 173].

Зазвичай перехід топ-менеджерів від однієї фірми до іншої протягом їхньої кар'єри пов'язаний з бажанням продовжити просування по ієрархічній драбині. Здебільшого це пов'язано з проблемами просування на чинній фірмі, вичерпанням своїх можливостей зростання в одній корпорації чи бажанням отримати більш цікаву роботу. Крім цього управлінців завжди приваблює можливість подібної посади у вже більшій за розмірами корпорації. Саме перехід від меншої компанії до більшої часто стає основним мотивом у європейських країнах.

Існують вікові відмінності досягнення посту топ-менеджера великої компанії серед країн Заходу. Найбільш літніми є голови компаній у Франції та Бельгії. Зокрема, 26% французьких керівників фірм старше 65 років, а майже половина з них старше 60 років; серед бельгійських топ-менеджерів 49% старше 60 років, 25% старше 65 років і 13,5% старше 70 років. У Великій Британії і Нідерландах топ-менеджери є дещо молодшими: в Англії 45,9% вищих управлінців знаходяться у віці від 50 до 60 років, в Голландії в цьому віці знаходяться 38,3% топ-менеджерів. Вікова структура топ-менеджменту Великої Британії є наближеною до ситуації у США, де 50,6% знаходяться у віці від 50 до 60 років і 26,4% – у віці від 60 і старше. Загальноєвропейські показники вказують на більший порівняно з їхніми американськими колегами вік: у віці від 50 до 60 років у середньому виявилось 33,6%, а старше 60 років – у середньому 40,3% [Bettignies, 1970: p. 57].

Дослідники також фіксують існування суттєвої залежності між віком вищого управляючого та розміром корпорації. Особи старшого віку частіше зустрічаються серед голів найбільших компаній. Це пояснюється тим, що у великій корпорації управляючому потрібно більше часу для досягнення вершин ієрархічної піраміди. Як свідчить дослідження Ф.Стенворта і Е.Гіденса, всі голови правління англійських корпорацій витрачали доволі тривалий період часу в якості директорів фірми, в статусі яких вони зрештою приходили до найвищого керівництва. Лише 2% вищих управляючих найбільших корпорацій Англії досягли свого посту протягом 10 років після початку своєї кар'єри. При чому всі ці особи працювали у сімейних фірмах. Натомість для більшості (60%) процес кар'єрного зростання зайняв по меншій мірі 30 років [Stanworth, Giddens, 1974: p. 87]. В цілому по всіх західноєвропейських країнах голови корпорацій кінця 1960-х років досягали свого посту в середньому в 47 років. Найменше часу на підйом у по ієрархічній драбині корпорації йшло у вищих управлінців Бельгії та Нідерландів [Вайнштейн, 1977: с. 176]. Топ-менеджери американських корпорацій в середньому



досягали свого посту дещо пізніше, ніж їхні західноєвропейські колеги. Більшість з них посіли свої посади у віці 45–55 років, відтак середній вік дорівнював 50 років. Усього ж серед вищих управлінців американських корпорацій середини 1970-х років 8,8% отримали свій пост у віці до 40 років, 15,8% – у віці від 40 до 44 років; 24,5% – від 45 до 49 років; 26,3% – від 50 до 54 років; 21% – від 55 до 59 років; 3,3% – від 60 років і старше [Вайнштейн, 1977: с. 176].

Якщо взяти такий показник, як тривалість перебування на посту керівника фірми, то в Європі топ-менеджер залишається на посаді довше, ніж у США, де хоч свої посади займають пізніше, однак зберігають їх протягом меншого терміну. У Франції медіанна тривалість часу, протягом якого керівники великих фірм займають свій пост, дорівнює 8 рокам. А у керівників найбільших компаній цей термін триваліший: 40% топ-менеджерів найбільших корпорацій займають свою посаду більше 10 років [Вайнштейн, 1977: с. 177]. Середня тривалість перебування на посаді вищого управляючого у Великій Британії складає 10 років. Цей термін зростає в британських компаніях металургійної промисловості, броварнях та компаніях обробної промисловості. Близько 33% голів правління цих компаній займали свою посаду протягом 15 років і більше. Характерним для англійських топ-менеджерів є тенденція збільшення середньої тривалості перебування на посту голови правління, причому часто і після досягнення пенсійного віку [Stanworth, Giddens, 1974: p. 87].

Примітним є те, що для більшості топ-менеджерів західноєвропейських корпорацій основною підготовкою для просування вгору була адміністративна діяльність на рівні «вищого менеджменту» і саме такому досвіду віддається перевага при призначенні на керівну посаду. Натомість досвід американських вищих управляючих є доволі різноманітнішим і включає в себе просування по кар'єрній драбині в різних функціональних відділах і насамперед у відділі маркетингу (21,3%) і фінансовому відділі (15,3%) [Bettignies, 1970: p. 63]. Часто позитивного значення для кар'єрного просування набуває досвід роботи у державному апараті. Зокрема, серед вищих управляючих французьких компаній виявилось 33% тих, хто прийшов у бізнес з держслужби. Причому серед президентів-генеральних директорів великих компаній Франції ця частка навіть дещо більша – 37,5% [Вайнштейн, 1977: с. 184]. Натомість дослідження керівників великих компаній Великої Британії зафіксувало малий відсоток колишніх державних службовців, політиків чи військових. Кар'єра голови правління британської корпорації вибудована таким чином, що він повинен бути професійним бізнесменом протягом усієї своєї трудової діяльності [Stanworth, Giddens, 1974: p. 86].

Отже, підводячи підсумки аналізу емпіричних досліджень розвитку кар'єри топ-менеджерів країн Заходу можна виокремити низку спільних і відмінних рис. Зокрема, встановлено, що верства топ-менеджерів США є більш відкритою, ніж прошарок європейських вищих управляючих. Для більшості топ-менеджерів західноєвропейських корпорацій основною підготовкою для просування вгору була адміністративна діяльність на рівні «вищого менеджменту», натомість досвід американських вищих управляючих є доволі різноманітнішим і включає просування по кар'єрній драбині в різних функціональних відділах. Крім цього, з'ясовано, що в Європі топ-менеджер залишається на посаді довше, ніж у США.

## **2.2. Мотиви діяльності топ-менеджерів та акціонерів в процесі корпоративного управління**

Зміни, які проходили в структурі панівного класу західних країн в першій половині ХХ століття, призвели до переходу контролю над корпораціями від власників до топ-менеджерів. Ці зміни зумовили відповідно і зрушення в цілях і мотивації керівництва компаній, оскільки топ-менеджмент керувався більшою мірою відмінними від розпорочених власників інтересами. Беручи до уваги ці тенденції, досвід вивчення мотивації діяльності топ-менеджерів та акціонерів великих корпорацій країн Заходу в епоху «менеджеральної революції» є вкрай важливим та актуальним для аналізу сучасних постсоціалістичних трансформацій.

Основою звернення уваги на цілі та мотивацію діяльності топ-менеджерів стала робота А.Берлі і Г.Мінза «Сучасна корпорація і приватна власність», в якій висунуто тезу про виникнення нової економічної еліти, що перетвориться в суто нейтральну технократію з відмінним від власників ставленням до прибутку [Berle, Means, 1991]. У подальшому на цю обставину вказував Р.Дарендорф, який вважав, що досягнення прибутку є віддаленим аспектом у мотивації діяльності менеджерів, оскільки економічно вони більшою мірою зацікавлені в рентабельності, ефективності та продуктивності виробництва [Dahrendorf, 1972: p. 46]. Однак лише в кінці 1950-х – на початку 1960-х років ці тези оформилися у самостійну теорію, яка проголосила відмінності у цілях та мотиваціях діяльності капіталістів та топ-менеджерів. У 1970-і роки ця теорія була піддана критиці [Вайнштейн, 1977].

Цілісну концепцію, згідно якій цілі менеджменту корінним чином відрізняються від цілей власників, запропонував американський економіст У.Бомол. Згідно цій концепції прагненням менеджменту є не максимізація прибутків, а максимізація зростання

корпорації та об'єму її продажів. На його думку, існує декілька причин зацікавленості менеджерів у зростанні продажів. По-перше, менеджери усвідомлюють, що банки можуть припинити кредитування фірми у разі зменшення об'ємів продажів її продукції. До того ж, джерелом матеріального забезпечення менеджерів, на відміну власників, є не доходи на вкладений капітал, а значно більшою мірою зарплата, розміри якої пов'язані з масштабами виробничих операцій фірми, ніж з їхньою прибутковістю. Менеджмент буде направляти свої зусилля скоріше на збільшення об'єму продажів, ніж на подальше збільшення прибутків [Baumol, 1959: p. 45–50]. З іншого боку, У.Бомол звертає увагу на те, що інтерес менеджерів у розширенні об'єму її доходів від продажів та збільшення її частки ринку відповідних товарів зумовлює загальнонаціональне економічне зростання. Це пояснюється тим, що збільшення продажів однієї фірми викликає конкурентні зусилля з боку інших представників даної галузі промисловості. Менеджери намагаються підтримувати програми розширення, а не пасивно очікувати поки хтось інший зробить перший крок, тому бажання зберегти свою частку ринку робить сприятливим висування подібних програм [Baumol, 1959: p. 88–89].

Значну увагу У.Бомол приділяє питанню про ставлення менеджменту корпорацій до ризику у підприємницькій діяльності. Автор зазначає, що великий бізнес може ризикувати більше, ніж дрібні фірми. Величезні капітали знаходяться в розпорядженні олігополій (великих корпорацій), що зменшує небезпеку ризику. Більше того, оскільки велика корпорація є як правило конгломератом підприємств, що випускають різні товари, у неї існує можливість відшкодувати втрати одного з них успіхом інших. Таким чином, керівництво великої корпорації готове для здійснення нововведень і капіталовкладень, від яких залежить економічне зростання. Проте, підкреслює У.Бомол, з розвитком корпоративної форми організації і відповідною втратою акціонерами ефективного контролю над нею зростає неприйняття менеджерами ризику. Це значною мірою обумовлено характером винагород вищих менеджерів: навіть коли ризиковані дії стають успішними, менеджери не отримують значного та постійного доповнення до свого основного доходу. Натомість невдача може нести для них серйозні наслідки. Крім цього, високий рівень прибутків, досягнутий одного разу, породжує відповідно більш високі вимоги з боку акціонерів. Тому зниження цього рівня в наступні роки викликає їхнє невдоволення [Baumol, 1959: p. 90–91]. Таким чином, менеджмент сучасної великої корпорації виявляється схильним в деякому сенсі приборкувати свій авантюрний дух, побоюючись того, що ризикована поведінка в будь-якому випадку загрожує обернутися програшем. Це, своєю чергою, може діяти як гальмо економічного зростання.

У.Бомол підкреслює прагнення менеджменту до спокійного життя, його орієнтацію на розмірене, впорядковане зростання корпорації без різких стрибків, які могли б зайвий раз підвищити очікування акціонерів на майбутнє. Автор звертає увагу на особливу обережність менеджерів, їхнє бажання виробити науково обґрунтовану і всебічно зважену програму дій. Розуміння високої вартості помилок змушує менеджмент проводити у величезних масштабах роботу щодо збору та обробки різної інформації. Керівники корпорації широко використовують знання експертів та консультантів з технічних, економічних і фінансових питань [Baumol, 1959: p. 92]. Це робиться не тільки як засіб задля поліпшення діяльності корпорації, а й своєрідний захист від можливих закидів акціонерів у разі погіршення фінансового становища.

Погляди, висловлені у книзі У.Бомола, отримали подальший розвиток і підтвердження в роботах низки інших авторів. Зокрема, Р.Марріс стверджував, що основною метою, якої прагне домогтися менеджмент, є досягнення максимально можливого темпу зростання корпорацій, вимірюваного обсягом продажів [Marris, 1964]. Саме ця мета в найбільшій мірі відповідає особистим інтересам менеджменту, оскільки досягнення її відкриває перед менеджерами нові можливості збільшення доходів. Приймаючи рішення, що ведуть до успішного розширенню підприємства, менеджер не тільки створює нові вакансії, а й рекомендує себе і своїх колег як найбільш підходящих кандидатів для їх заповнення. Він демонструє таким чином свою силу як менеджер, і очікує на винагороду. Особисті здібності починають оцінюватися в залежності від досягнутого зростання. У випадку, коли питання про заохочення менеджера вирішується акціонерами, його здібності можуть оцінюватися з точки зору набутих прибутків. Проте коли про успіх індивідуального менеджера судять його колеги і вищестоячі менеджери, вони керуються критерієм заохочення розширення підприємства. Якщо розглядати кадрову структуру корпорації в якості піраміди з обмеженими можливостями просування вгору, то член менеджменту, пише Р.Марріс, може поліпшити своє становище тільки в результаті розширення корпорації. Вершина такої піраміди засновується на структурі з середніх і молодших менеджерів, чиє підвищення прискорюється у разі розширення організації. Автор висуває положення, згідно з яким як вплив окремого менеджера на політику корпорації, так і його бажання сприяти її розширенню зростають у міру підвищення рівня, на якому знаходиться менеджер в структурі корпорації [Marris, 1964: p. 102–103]. Тобто ефективність менеджера оцінюються не тільки його здібностями до максимізації прибутку, а його здатністю максимізувати організаційне зростання.

У 1965 році американські дослідники Дж.Монсен і Е.Даунс опублікували статтю «Теорія великих менеджеріальних фірм» [Monsen, Downs, 1965]. Автори зазначали, що

«традиційна теорія фірми» підкреслює в першу чергу прагнення фірми до максимізації прибутку і в дійсності має відношення лише до невеликої фірми, в якій менеджер і власник, об'єднані в одній особі. Але це – тільки один тип фірми, поряд з яким існують і інші, що мають набагато більше економічне значення в силу величезних ресурсів, що перебувають під їхнім контролем. На думку Дж.Монсена і Е.Даунса, проведення розмежувань між різними типами фірм вельми важливо, оскільки поведінка кожної фірми по відношенню до прибутків залежить від певних елементів її внутрішньої структури. Дуже великі фірми можуть породжувати бюрократичні менеджеріальні структури, зайняті вирішенням адміністративних проблем. У таких структурах неминуче виникають конфлікти інтересів між особами, які займають різне становище. Ці конфлікти обумовлені тим, що цілі середньої та нижчої ланки менеджменту відмінні від цілей вищих менеджерів [Monsen, Downs, 1965: p. 221–222]. Розвиваючи свою концепцію, автори висунули дві центральних тези. З одного боку власники прагнуть до того, щоб управління кожною фірмою забезпечувало їм надійний дохід від дивідендів та постійне підвищення ринкової вартості акцій. З іншого боку, менеджерів цікавить максимізація своїх особистих доходів протягом усього життя. Хоча професійні менеджери, що керують великими корпораціями, володіють деякою кількістю акцій, їх власність є як правило результатом їх адміністративного становища, а не причиною, по якій вони займають це становище. Тобто їхні доходи не тотожні прибуткам фірми і навіть не змінюються у прямій відповідності з цими прибутками. Будучи обачними людьми, менеджери прагнуть забезпечити собі доходи протягом усього свого трудового життя і виходять з довгострокових, а не короткострокових інтересів. Власне, тому їхня винагорода включає в себе не тільки суто грошові елементи (оклади, бонуси, прибутки від опціонів і т.д.), але і такі елементи, як влада, престиж [Monsen, Downs, 1965: p. 225–227].

Подібних суджень дотримувався американський економіст Дж.Гелбрейт, який обґрунтовував тезу про перехід влади над великими корпораціями в руки так званої «техноструктури» [Гелбрейт, 1969]. Автор стверджував, що прибуток як мета діяльності має значення для техноструктури лише тією мірою, якою її наявність забезпечує стабільність становища техноструктури, її самостійність і можливість діяльності заради досягнення нею інших більш важливих цілей. Перед техноструктурою стоїть завдання не максимізації прибутку, а забезпечення її мінімального рівня, достатнього для задоволення акціонерів. Набагато більше уваги техноструктура повинна приділяти не максимізації прибутку, а попередженню втрат, які могли б погубити її. Якщо максимізація прибутку пов'язана зі збільшенням ризику втрат, то техноструктура, виходячи зі своїх корінних інтересів, намагається уникнути цього [Гелбрейт, 1969: с. 213–214]. Як тільки

техноструктурі вдається забезпечити себе, забезпечивши мінімальний рівень прибутку, зазначав Дж.Гелбрейт, у неї з'являється можливість орієнтації на досягнення максимальних темпів зростання корпорації, вимірюваних об'ємом продажів. Саме ця мета максимізації зростання найбільшою мірою відповідає інтересам техноструктури, оскільки зростання фірми означає збільшення персоналу, підвищення відповідальності, а отже, додаткові можливості для просування та отримання більш високої платні. Автор звертав увагу і на те, що мета зростання корпорації відповідає інтересам суспільства в цілому, так як розширення корпорацій веде до економічного зростання [Гелбрейт, 1969: с. 219]. Оскільки всі згодні з тим, що економічне зростання є завданням суспільства, мета техноструктури отримує громадське визнання. Тому члени техноструктури вправі солідаризуватися з нею, будучи впевнені, що вони служать ширшій меті, ніж є їхня власна.

Охарактеризовані вище теоретичні положення піддалися з часом повторній перевірці на матеріалі низки конкретних емпіричних досліджень. До числі робіт, які надали емпіричні аргументи на користь концепції відмінностей цільових орієнтації менеджерів і власників, належить робота Дж.Монсена, Дж.Чіу і Д.Кулі [Monsen, Chiu, Cooley, 1968]. Автори розглянули дані про розміри дивідендів, які виплачувалися в 1952–1963 роках в 36 американських промислових фірмах, що входили в 1963 році до списку 500 найбільших корпорацій США і представляли приклади менеджерального і власницького контролю. Результати дослідження засвідчили наявність значних відмінностей у розмірах дивідендів, що виплачувалися у «менеджеральних» і «власницьких» корпораціях. У фірмах, які перебували під контролем власників, дивіденди в середньому за дванадцятирічний період були на 75% вищими, ніж у фірмах, контрольованих менеджментом [Monsen, Chiu, Cooley, 1968: р. 440]. Як відзначають автори статті, їхнє дослідження надало емпіричне підтвердження висунутим раніше гіпотезам щодо того, що інтереси контрольованих власниками фірм більшою мірою, ніж інтереси фірм, контрольованих менеджментом, відповідають зацікавленості власників у максимізації прибутку.

Водночас низка дослідників прийшла до висновку, що концепція відмови менеджменту від лінії на максимізацію прибутків не підтверджується емпіричними даними. Зокрема, американський економіст Д.Кемершен вивчив залежність норми прибутку в найбільших 200 нефінансових корпораціях США (за результатами 1963 року) і заявив про те, що результати його дослідження суперечать «новим теоріям фірм», які підкреслюють значення «негрошових» мотивів менеджерів та стверджують про відсутність менеджеріальної орієнтації на максимізацію прибутку [Kamershen, 1968: р. 445–446]. Серед досліджень, результати яких спростовують основні положення

розглянутих вище менеджеральних теорій, особливе значення мають роботи американського економіста У.Льюеллена. У першій своїй роботі він вивчав різні компоненти оплати вищих менеджерів у 50 найбільших промислових корпораціях США. Було зафіксовано, що в період з 1940 по 1963 рік відбувся відхід від оподатковуваних високими податками прямих форм винагород менеджерів (платні і премії) і їх заміни на т.з. додаткові форми оплати (опціони, відкладені компенсації, пенсії, участь у прибутках). Дані, наведені У.Льюелленом, свідчать про те, що на початку 1960-х років платня і премії становили вже менше половини загального розміру післяподаткових винагород обстежених топ-менеджерів, тоді як одні тільки опціони – третина цієї компенсації [Lewellen, 1968: p. 137]. Відзначаючи збільшення значення нових форм оплати вищих менеджерів, У.Льюеллен підкреслює, що опціони призначені для заохочення діяльності менеджменту, спрямованої на збільшення вартості акцій корпорації [Lewellen, 1968: p. 51]. Таким чином, автор звертає увагу на те, що зміна характеру винагороди менеджерів ставить своєю метою привести їх інтереси у відповідність з інтересами власників.

У 1970 році в іншій роботі У.Льюеллена у співавторстві з Б.Хантсманом з'ясувався характер кореляцій між оплатою вищих менеджерів 50 найбільших американських корпорацій і рівнем прибутків та об'ємом продажів їхніх фірм в період з 1942 по 1963 рік. Результати дослідження суперечили тезі про залежність оплати менеджерів від обсягу продажів фірм. Результати аналізу вказували, що і прибутки корпорації, і ринкова вартість її акцій є істотно більш важливими чинниками у визначенні розмірів компенсацій менеджерів, ніж продажі. Очевидно, що менеджменту вигідніше приймати свої рішення у відповідності з інтересами акціонерів, ніж прагнути до альтернативної мети максимізації продажів [Lewellen, Huntsman, 1970: p. 718–719]. Подальші докази подібності інтересів професійних менеджерів і приватних власників представлені у наступній роботі У.Льюеллена «Доходи менеджменту від власності», опублікованій у 1971 році [Lewellen, 1971]. Ця робота заснована на дослідженні доходів вищих менеджерів 50 найбільших промислових корпорацій США, 15 компаній, зайнятих роздрібною торгівлею, а також 15 середніх промислових компаній за період з 1940 по 1963 рік. В результаті свого аналізу У.Льюеллен прийшов до наступних висновків:

1. У попередні дослідженню роки вищі управляючі найбільших промислових корпорацій США володіли пакетами «голосуючих» акцій своїх фірм вартістю від 1 до 2 млн. доларів.

2. У порівнянні з початком 1940-х років акціонерна власність цих топ-менеджерів (в її ринкової вартості) зросла в три-чотири рази.

3. Сума одержуваних топ-менеджерами дивідендів і доходів від операцій зі своїми пакетами акцій на фондовій біржі в три-чотири рази перевищує розміри прямих грошових винагород управляючих за службу у фірмі у вигляді окладів, премій і пенсій.

4. Всупереч загальнопоширеному судженню про те, що відокремлення власності від управління найбільш різко виразилося у великих компаніях, керівники саме цих компаній володіють власністю більшою мірою, ніж менеджери дрібних фірм [Lewellen, 1971: p. 11]. Таким чином, існує механізм подолання будь-якої тенденції до відокремлення власників корпорацій від менеджерів, а саме існування зв'язку між особистими доходами менеджерів і прибутками акціонерів, оскільки діяльність в інтересах акціонерів у значній мірі узгоджується з інтересами самих менеджерів.

Часткові спростування відмінностей цільової орієнтації менеджерів і власників були зібрані також англійським економістом Х.Радіче. Обстеживши 89 промислових корпорацій Великобританії з капіталом більше ніж 5 млн. фунтів стерлінгів, автор з'ясував темпи зростання і норми прибутку в цих корпораціях за період з 1957 по 1967 роки і залежність цих показників від типу контролю, під яким перебувала та чи інша компанія. При аналізі відібраних ним компаній, які представляли три галузі промисловості (харчову, електротехнічну та текстильну), Х.Радіче виділив три типи контролю: власницький (наявність ясно вираженої групи власників, які володіють пакетом «голосуючих» акцій розміром більше 15%), менеджеріальний (відсутність групи власників, які мають пакетом «голосуючих» акцій більш ніж у 5%); перехідний (володіння групою власників пакетом «голосуючих» акцій розміром від 5 до 15%) [Radice, 1971: p. 551].

Отримані результати засвідчили те, що фірми, які знаходяться під контролем власників, відрізняються від фірм, контрольованих менеджерами, в середньому більш високими нормами прибутків та більш високими темпами зростання. Виявлено, що компанії харчової промисловості, які перебували під контролем власників, мали дещо нижчі норми прибутку і більш високі темпи зростання порівняно з компаніями, що перебували під менеджеріальним контролем. Підводячи підсумок, Х.Радіче зазначає, що відмінності в результатах діяльності корпорацій, що перебувають під менеджеріальним і власницьким контролем, дійсно існують і дійсно виражаються в характері їхньої прибутковості. Але хоча можна було очікувати, що більш високі норми прибутків фірм, контрольованих власниками, будуть супроводжуватися більш низькими (порівняно з фірмами, контрольованими менеджерами) темпами зростання, насправді власницькі фірми перевершують менеджеріальні в обох випадках [Radice, 1971: p. 560].



Разом з тим, Х.Радіче підкреслює, що величезні розміри обстежених ним корпорацій породжують необхідність існування високорозвиненої «менеджеральної ієрархії» навіть у тих з них, які знаходяться під контролем власників. І наявність цієї «менеджеральної ієрархії» вносить, на думку автора, істотні корективи в діяльність корпорацій, доповнюючи цільові установки власників цільовими установками менеджерів. Навіть при тому, що власники, котрі володіли вищим контролем, можуть ставити за мету насамперед збільшення норми прибутку, ця мета може модифікуватися на більш низьких рівнях управлінської ієрархії, де менеджери мають іншу мотивацію [Radice, 1971: p. 561].

Значно більш послідовна оцінка аналогічних даних, отриманих на американському матеріалі, міститься в роботі Р.Ларнера «Менеджеральний контроль і велика корпорація» [Larner, 1971]. Незважаючи на те, що дослідження Р.Ларнера виявило значне збільшення менеджерального типу контролю в рамках найбільших нефінансових корпорацій США, автор дійшов висновку про те, що перехід контролю від власників до менеджерів не вніс змін у цілі і характер поведінки керівництва корпорації. Обстеживши низку компаній, Р.Ларнер спростовував тезу про те, що менеджери менш стурбовані максимізацією прибутку і менше схильні до ризику, ніж власники. Факти, виявлені в ході його аналізу, не підтверджують гіпотезу про те, що менеджери уникають ризику більше, ніж власники, і свідчать про орієнтованість корпорацій, контрольованих менеджерами, на прибуток тією ж мірою, що і корпорацій, контрольованих власниками. Причиною цього є те, що система фінансових винагород у великих корпораціях обумовлює залежність доходів менеджерів від розмірів прибутків і, таким чином, ефективно пов'язує грошові інтереси менеджерів і акціонерів.

Критичний погляд щодо змін цільової орієнтації керівництва великої корпорації та, зокрема, відмови менеджменту від мети максимізації прибутку висловлюється у роботі Дж.Вестергаарда і Г.Реслер [Westergaard, Resler, 1975]. Автори підкреслюють, що особисті інтереси менеджерів стосовно прибутку ідентичні інтересам власників. На їхню думку, вищі менеджери самі є власниками акціонерного капіталу. Безумовно, акції, що належать вищим менеджерам найбільших корпорацій Великобританії, не забезпечують їм контроль над корпораціями, становлячи занадто незначну частку всього величезного акціонерного капіталу. Однак значна частина доходів вищих менеджерів, свідчать автори, за своїм характером є прибутком. Ці менеджери мають здатність колективно визначати свої винагороди в досить широких рамках: вони контролюють фонди, з яких платять самим собі [Westergaard, Resler, 1975: p. 161–162]. Тому, навіть незалежно від розмірів своєї частки власності вищі менеджери мають спільні з акціонерами інтереси щодо прибутковості корпорації, оскільки їхні вигоди залежать від цієї прибутковості.

У своїх публічних заявах, відзначають Дж.Вестергаард і Г.Реслер, бізнесмени часто говорять про почуття відповідальності перед суспільством, перед найманими працівниками, покупцями та містом, в якому діє їх підприємство. Але вони зовсім не бачать конфлікту між прибутковістю і соціальною відповідальністю бізнесу, оскільки остання розглядається ними як засіб досягнення першого. Так само для бізнесу не існує і проблема вибору між прибутком і зростанням, або між помірним та максимальним прибутком. Вибір, який існує в дійсності, повинен бути зроблений між довгостроковою і короткостроковою прибутковістю. Автори вважають, що максимізація прибутку залишається операційним критерієм результативної діяльності капіталістичного підприємства, оскільки іншого критерію не існує. Більше того, корпоративний бізнес в цілому можливо навіть більш ефективний у максимізації прибутку, ніж його попередники. Індивідуальні підприємці-власники XIX і початку XX століть могли бути більшою мірою, ніж рада директорів корпорації, схильні до відхилення від мети максимізації прибутку у зв'язку з їхньою заклопотаністю особистим престижем і розширенням свого бізнесу. При всіх відмінностях своїх інтересів ті групи і фракції, які впливають на політику корпорацій, мають одну спільну особливість: їхня мета – максимізація прибутку. Акціонери та професійні менеджери можуть, наприклад, відрізнитися один від одного тим, що одні з них орієнтуються на політику, яка приносить негайні високі дивіденди, тоді як інші – на політику асигнування отриманих прибутків на капіталовкладення заради забезпечення високих дивідендів у майбутньому [Westergaard, Resler, 1975: p. 164–167]. Але в даному випадку немає конфлікту між різними принципами політики капіталістичного підприємства, а лише існують протиріччя між різними принципами використання критерію прибутку. Виняткова комплексність структури корпоративної організації також може обумовлювати відмінності в поглядах і стратегічних перевагах всередині менеджменту. Однак будь-яка пропозиція щодо політики, від кого б воно не виходило, має бути представлено таким чином, щоб воно змогло «витримати випробування» критерієм прибутковості.

З одного боку, бізнес прагне залучити тих випускників вищих навчальних закладів і тих фахівців, які не бачать конфлікту між прибутком і професійним обов'язком. Навчальні заклади, що готують кадри інженерів, зазвичай мають тісні зв'язки з бізнесом, і молодий випускник схильний прирівнювати практичну користь своєї діяльності до прибутковості. З іншого боку, на управлінські посади, володарі яких наділені реальною владою у визначенні політики корпорації, просуваються, як правило, тільки ті фахівці, які визнають мету «роблення грошей». Для вчених і технологів у бізнесі існують два абсолютно різних типу кар'єри. За умов здійснення просування відповідно до професійної кваліфікації

фахівця особи, які досягли вищих щаблів цієї драбини, добре оплачуються, але вони мають досить незначний вплив на стратегічну політику корпорацій. Навіть якщо такий фахівець включений до складу ради директорів, йому відводиться лише роль консультанта з питань, що входять до його професійну компетенцію. Інший же тип просування передбачає перехід фахівця на сходинку адміністративної кар'єри, яка з самого початку вимагає від нього вірності корпорації та її цілям – набуття прибутку [Westergaard, Resler, 1975: p. 169]. Таким чином, мета максимізації прибутку як основна рушійна сила бізнесу не виявляється заміщеною ні соціальною етикою, ні максимізацією зростання.

Отже, розглянуті вище роботи свідчать про відсутність серед західних дослідників, єдиної точки зору з питання про наслідки зрушень у структурі економічної влади корпоративного капіталізму. З одного боку, існують ґрунтовні теоретичні та емпіричні напрацювання того, що прагненням менеджменту є не максимізація прибутків як основна ціль власників, а максимізація зростання корпорації та об'єму її продажів. Однак, незважаючи на це, спроби обґрунтувати концепцію радикальної еволюції капіталізму та, зокрема, поведінки керівників великих корпорацій, зустрічають серйозні заперечення. З іншого боку, спільні і відмінні аспекти у цілях і мотивації топ-менеджерів та акціонерів створили важливий для західних суспільств симбіоз економічного зростання, продуктивності та соціальної відповідальності великого бізнесу.

### **2.3. Дилема зовнішнього найму та внутрішнього просування топ-менеджерів у великій корпорації**

Постсоціалістичний розвиток ринкових відносин в Україні та впровадження великими власниками корпоративного управління призводить лише тепер до їхньої переорієнтації з придбання короткострокових вигод на отримання довгострокових доходів від своєї власності. Все це сприяє зростанню попиту на кваліфікованих найманих менеджерів. Великі власники стали активно залучати іноземних топ-менеджерів – “експатів” (від англ. “expatriate managers”). Разом з цим у постсоціалістичних країнах відбулося формування національного прошарку професійних менеджерів, які вже встигли придбати успішний досвід роботи на керівних позиціях, у тому числі в іноземних компаніях. Зростання попиту і пропозиції на ринку праці топ-менеджерів сприяє конкуренції між вітчизняними та іноземними фахівцями. Беручи до уваги ці тенденції, досвід теоретико-прикладного вивчення ринку праці та особливості найму топ-менеджерів у великі корпорації країн Заходу є вкрай важливим та актуальним для аналізу сучасних постсоціалістичних трансформацій.

Одним з теоретичних пояснень вибору між внутрішнім і зовнішнім ринком є концепція специфічного людського капіталу, яка була розроблена ще в 1960-х роках Г.Беккером [Беккер, 2003]. Так як робота топ-менеджера вимагає різних знань і навичок, високого рівня освіти, то для аналізу ринку праці топ-менеджерів ця концепція виокремлює чинники, котрі впливають на зміну якості робочої сили. Під людським капіталом розуміється вся сукупність знань, умінь, навичок, які дозволяють працівнику більш ефективно виконувати свою роботу. Топ-менеджер може збільшувати свій капітал за рахунок набуття додаткової освіти та досвіду роботи (інвестиції в людський капітал), отримувати віддачу від використання людського капіталу у вигляді заробітної плати за свою роботу, втрачати людський капітал (якщо він тривалий час не використовується). Відповідно до цієї концепції якісні характеристики працівника можна розділити на загальний і специфічний людський капітал за ступенем можливого перенесення цих активів, накопичуваних людиною протягом життєвого і трудового циклу. Загальний людський капітал складається з активів, які можуть приносити віддачу на різних робочих місцях, в різних фірмах. Таким чином, загальний людський капітал є «переносним» активом. Специфічний людський капітал, навпаки, пов'язаний з «непереносними» активами, які є корисними тільки на певних робочих місцях або лише в рамках даної фірми. Тобто специфічний людський капітал можна застосовувати тільки на окремих посадах або в окремих компаніях

При зовнішньому призначенні фірма отримує топ-менеджера без специфічного капіталу, а сам топ-менеджер втрачає раніше накопичений специфічний капітал на старому місці. Відповідно, питання про вибір зовнішнього або внутрішнього призначення залежить від співвідношення важливості загального і специфічного капіталу. При внутрішніх призначеннях інвестиції у специфічний капітал стають більш вигідними як для фірми, так і для самих співробітників, а при зовнішньому наймі більший зиск приносять інвестиції індивідів у загальний капітал, при цьому фірми втрачають стимули інвестувати в розвиток своїх топ-менеджерів.

В економічній теорії проблема вибору між внутрішнім та зовнішнім вибором на ринку праці топ-менеджерів розглядається в рамках теорії принципал-агента. Докладний аналіз використання теорії принципал-агента при розгляді трудових відносин міститься в роботах Б.Голмстрома [Holmström, 1979], Дж.Воршема і Дж.Гатрелла [Worsham, Gattrell, 2005] та інших авторів. Основними передумовами цієї теорії є асиметрія інформації про здібності топ-менеджера і складність оцінювання праці керівника власником. Це є основою для прояву дедалі гіршого відбору при найманні та просуванні керівника і виникнення опортуністичного поведінки як топ-менеджера, так і власника. На різних

етапах розвитку компанії їй необхідний топ-менеджер з різними специфічними навичками. На початковому етапі розвитку бізнесового проекту важливими є підприємницькі якості, під час активного росту компанії – стратегічні здібності. У випадку, коли компанія перебуває на спаді або ж під час кризи, їй більше потрібний антикризовий керівник.

Іншою концепцією, яка дає змогу зрозуміти механізм вибору між внутрішнім і зовнішнім наймом топ-менеджерів, є теорія внутрішньофірмових ринків праці. Зокрема, для кращого розуміння різних тенденцій у сфері зайнятості і причин наявності або відсутності внутрішніх ринків праці в різних ситуаціях П.Дорінджер і М.Пайоре виокремили відмінність між первинним і вторинним секторами в економіці. У первинному секторі внутрішні ринки праці являють собою поширене, хоча і не загальне, явище, в той час як у вторинному секторі вони відсутні. Для вторинного сектора характерні короткострокові трудові відносини, які не обіцяють просування по службових сходах; рівень заробітної плати тут повністю визначається ринковими силами [Doringer, Piore, 1971]. Для внутрішньофірмових ринків характерно заповнення вакансій за рахунок просування нижчого за ієрархією персоналу, що формує так звані «кар'єрні сходи». Для компаній, в яких розвинені внутрішньофірмові ринки праці, характерні призначення на керівні позиції за рахунок просування власного персоналу. У подібних організаціях зазвичай буває розвинене планування кар'єри, співробітники отримують додаткову освіту, застосовується кадровий резерв. Перевагами внутрішньофірмових ринків є збереження специфічного капіталу, більша повнота інформації про своїх працівників у порівнянні з зовнішніми кандидатами, зниження витрат на пошук працівників. Формування кар'єрних сходів підвищує мотивацію працівників до більш ефективної праці. Так як позитивна оцінка ефективності роботи співробітника впливає на його подальше призначення і просування по службових сходах, а зарплата, своєю чергою, на внутрішніх ринках праці більшою мірою прив'язана до займаної позиції, то основним стимулом для співробітників виступає внутрішньофірмове просування. В умовах асиметрії інформації, коли складно оцінити продуктивність праці, дана система винагороди може бути ефективною [Lazear, Rosen, 1981].

Внутрішній і зовнішній найм володіють як перевагами, так і недоліками. Російські фахівці С.Роцин і С.Солнцев прийшли до висновку, що недоліки внутрішнього і зовнішнього найму загалом симетричні їхнім достоїнствам: те, що є перевагою для зовнішнього найму, для внутрішнього найму буде недоліком, так як він не володіє цими можливостями, і навпаки [Роцин, Солнцев, 2005: с. 14]. Зокрема, переваги *зовнішнього найму* полягають у тому, що існують: 1) більший вибір потенційних кандидатів, а значить,

більш висока ймовірність підбору відповідного кандидата; 2) можливість привнести в компанію нові ідеї, знання, передовий досвід, якими може володіти зовнішній кандидат; 3) підвищення рівня конкуренції всередині компанії на верхній ланці корпоративної ієрархії. Переваги *внутрішнього найму* полягають у тому, що існують: 1) підвищення мотивації працівників, які розраховують зайняти позиції топ-менеджерів; 2) швидка адаптація внутрішнього кандидата через наявність у нього специфічних знань та знайомств; 3) збереження інвестицій фірми в людський капітал; 4) менші витрати на пошук і найм топ-менеджерів.

Питання про використання внутрішніх і зовнішніх джерел при наймі вищих керівників розглядається у науковій літературі вже досить давно. Однією з найбільш ранніх статей на дану тематику є робота Й.Шетті і Н.Пірі з аналізом переваг та недоліків переміщень директорів компаній всередині і між компаніями [Shetty, Peery, 1976]. Автори розглядали дві протилежні точки зору на дане питання. Відповідно до першої з них, всі топ-менеджери виконують приблизно однакові обов'язки, мають схожий набір знань і навичок і, отже, можуть бути легко переміщені з однієї компанії в іншу. Отже, такі активи людського капіталу є скоріше загальними. З іншого боку, топ-менеджери володіють унікальними навичками і знаннями, пов'язаними з певною галуззю і підприємством, тому переміщення їх в іншу компанію, а тим більше в іншу галузь, є небажаним. Ця позиція ґрунтується на визнанні активів людського капіталу топ-менеджерів специфічними і такими, що неможливо перенести в іншу галузь чи інше підприємство. Дані, зібрані за 1970-і роки авторами на переміщення 270 головних виконавчих директорів у 26 різних промислових групах показали, що більше 89% прийшли з тієї ж самої організації. До того ж виявлено, що ті, хто переведений на посаду генерального директора з іншої організації, демонстрували більш низькі рівні продуктивності, ніж керівники з внутрішніх кандидатів. Також підкреслюється важливість знання керівником інституційного середовища, в якій діє компанія. На закінчення компаніям рекомендується віддавати перевагу «вихованню» керівників всередині себе.

У статті Б.Лаутербаха і Я.Вейсберга розглядаються чинники, які впливають на вибір фірми внутрішньої чи зовнішньої кандидатури на посаду керівника в американських компаніях [Lauterbach, Weisberg, 1994]. Перевагою призначення внутрішнього кандидата є забезпечення наступності в компанії, оскільки він продовжить реалізацію стратегії компанії, збереже існуючі в компанії корпоративну культуру і структуру. Крім цього, призначення такого кандидата підвищує лояльність і мотивацію співробітників компанії. Разом з тим зовнішній керівник може забезпечити більше збільшення прибутковості компанії. У своєму дослідженні автори використовують багатовимірну логістичну

регресію на основі даних про 260 призначеннях топ-менеджерів в американських компаніях, які були опубліковані в Wall Street Journal у 1978–1979 роки. Результати аналізу показали, що чим більша фірма, тим вища ймовірність вибору внутрішнього кандидата. Це можна пояснити тим, що великі фірми здатні надати більше можливостей для кар'єрного зростання. Виявлено також, що інвестиції великих фірм в людський капітал є більшими, ніж у невеликих компаніях. Одночасно управління великими компаніями є більш престижним, ніж малими чи середніми що робить ці посади привабливішими для потенційних директорів, у тому числі і зовнішніх. Також треба відзначити, що великі фірми зазвичай мають більш жорстку організаційну структуру і більш формальні процедури, тому частина топ-менеджерів вважають за краще очолювати невеликі або новостворені компанії, де вони мають більше можливостей проявити свої здібності.

Проблема впливу структури директорів на ймовірність призначення зовнішнього кандидата на позицію генерального директора розглядалася у дослідженні К.Бороковича, Р.Парріно і Т.Трапані [Borokhovich, Parrino, Trapani, 1996]. Їхнім завданням була перевірка припущення: чи справді ради директорів, які складаються із зовнішніх по відношенню до компанії людей, частіше запрошують аутсайдерів для керівництва компанією. Було виявлено, що існує сильна позитивна залежність між часткою аутсайдерів (зовнішніх) у раді директорів і ймовірністю призначення зовнішнього кандидата на позицію генерального директора. Саме у зв'язку із зростанням частки зовнішніх членів ради директорів у 1970–1988 роках збільшилася частка призначень аутсайдерів на вищу позицію (з 20% до 25%). Зафіксовано також, що в разі призначення на позицію керівника компанії зовнішнього кандидата ціна акцій збільшувалася більшою мірою, ніж при призначенні інсайдера (внутрішнього кандидата).

Аналіз еволюції внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю (насамперед правління і ради директорів) та їх впливу на зміну генерального директора проводився у дослідженні М.Хасона, Р.Парріно і Л.Старка [Huson, Parrino, Starks, 2001]. Було виявлено, що з 1971 по 1994 рік частота зміни генерального директора за умов поганих результатів компаній зростає, при цьому частка зовнішніх переміщень збільшилася з 15% до 30%. Зафіксована значуща кореляція між структурою ради директорів і ймовірностями зміни генерального директора та призначення аутсайдера.

Іншим чинником, що впливає на вибір між внутрішнім і зовнішнім кандидатом на роль керівника, виступає кількість позицій топ-менеджерів, на які одночасно проводиться відбір: чим більше вакансій топ-менеджерів опиняється в компанії, тим імовірніше вибір зовнішнього кандидата. Це пояснюється неможливістю фірми задовольнити потреби у

великому числі кваліфікованих керівників за рахунок власних резервів, а також бажанням змінити стратегію компанії. Два інших чинники, протестованих у дослідженні, – подальша доля колишнього керівника (залишається він в компанії або йде з неї) і продуктивність фірми за попередній період – виявилися незначущими.

Робота А.Агравала, Ч.Кнобера і Ф.Цулукаса присвячена порівнянню переваг і недоліків призначення на посаду президента компанії інсайдерів і аутсайдерів [Agrawal, Knoeber, Tsoulouhas, 2000]. Для цього автори використовували інформацію про 1036 призначеннях керівників великих американських компаній за 1974–1995 роки, яка була опублікована в Wall Street Journal (вибиралися ті компанії, які надавали дані про свій фінансовий стан). Теоретична модель вибору між внутрішніми і зовнішніми кандидатами при призначенні керівника, яку використовували автори, ґрунтувалася на тому, що інсайдери мають перевагу, оскільки покликані стимулювати працівників компанії до більш ефективної праці. У той же час збільшення такої переваги підвищує ймовірність того, що більш слабкий внутрішній кандидат займе позицію директора компанії. Процедура відбору залежить від того, наскільки точно можна оцінити внутрішніх і зовнішніх кандидатів. Частка зовнішніх призначень (автори до зовнішніх призначень також відносили випадки, коли керівник до свого призначення пропрацював у компанії менше одного року) досягає лише 20%, з яких більше половини (55,7%) складають внутрішньогалузеві переходи. Більш висока ймовірність вибору інсайдера у фірмах з лінійною організаційною структурою, ніж з функціональною. У галузях з більшою однорідністю вірогідність запрошення зовнішнього кандидата вище, ніж в різномірних. Підвищення числа внутрішніх кандидатів на посаду директора компанії збільшує ймовірність призначень інсайдера, а зростання числа зовнішніх кандидатів – аутсайдера, хоча остання закономірність не надто виражена. Також автори виявили сильну залежність між ймовірністю призначення інсайдера і продуктивністю фірми – у фірмах з низькою продуктивністю різко зростає ймовірність призначення зовнішнього кандидата.

У статті Е.Фі і Ч.Хенлока розглядаються фактори, що впливають на оборот топ-менеджерів в компаніях [Fee, Hanlock, 2004]. Автори аналізують переміщення генеральних директорів та 5 вищих топ-менеджерів у 443 великих компаніях (500 компаній з індексу Standard & Poor's, за винятком фінансових компаній і монополістів) за 1993–1998 роки. Основними джерелами інформації послужили публікації в газетах і звіти компаній щодо розкриття інформації. Розглядалися чинники впливу на оборот топ-менеджерів і перспективи пошуку нової роботи для звільнених топ-менеджерів з урахуванням міжсекторальних переміщень. З'ясувалося, що оборот топ-менеджерів значно вище, ніж оборот генеральних директорів (15,46 і 9,55% на рік відповідно). Також



автори дійшли висновку про те, що рішення про звільнення топ-менеджерів меншою мірою залежить від зміни вартості акцій (капіталізації) компаній, ніж рішення про звільнення директорів. Разом з цим, зафіксовано командний принцип у наймі/звільнення топ-менеджерів, коли при звільненні генерального директора різко зростає звільнення інших топ-менеджерів компанії. За результатами дослідження Е.Фі і Ч.Хенлока було встановлено, що ринок топ-менеджерів є досить динамічним – близько 40% топ-менеджерів (у віці до 50 років) до моменту свого звільнення вже визначилися з наступним місцем роботи, яке, щоправда, зазвичай поступається за розміром винагороди тому, де вони працювали до звільнення. Більшість топ-менеджерів, розмір винагороди яких був вище середньоринкового рівня, істотно втрачають у матеріальному плані. У тому випадку, якщо звільнення супроводжувалося скандалом, втрати у винагороді менеджера були ще істотніше. Це, на думку авторів, свідчить про наявність механізмів, що дозволяють “прибирати” з ринку праці низькокваліфікованих топ-менеджерів, а для решти топ-менеджерів службовців стимулом для більш напруженої роботи.

Кількість досліджень по російському ринку праці топ-менеджерів досить невелика, що, з одного боку, можна пояснити новизною явища (повноцінний ринок найманих топ-менеджерів в Росії став існувати з кінця 1990-х років), з іншого боку – браком інформації в даній галузі. Робота С.Рощина і С.Солнцева містить аналіз чинників, що впливають на співвідношення між внутрішніми просуванням і зовнішніми призначеннями топ-менеджерів в РФ на основі бази даних про відставки і призначення топ-менеджерів [Рощин, Солнцев, 2005: с. 17]. До чинників, що впливають на використання зовнішнього або внутрішнього призначення топ-менеджерів з боку *попиту на працю*, вони віднесли: 1) чим більша компанія, тим вища ймовірність призначення внутрішнього кандидата; 2) орієнтація на закриту кадрову політику сприяє тому, що зовнішній набір здійснюється переважно на посади нижнього рівня, а посади середнього і вищого рівня заповнюються в основному внутрішніми кандидатами; 3) чим вище рівень специфічного капіталу, яким повинен володіти топ-менеджер, тим імовірніше вибір внутрішнього кандидата, який вже встиг отримати дані знання; 4) чим привабливіший рівень запропонованих умов, тим вища ймовірність залучення зовнішнього кандидата; 5) якщо компанія планує розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, то зростає ймовірність залучення зовнішніх кандидатів; 6) чим менш успішна компанія, тим більше стимулів у власників залучити зовнішніх топ-менеджерів.

Натомість до чинників, що впливають на використання зовнішнього або внутрішнього призначення топ-менеджерів з боку *пропозиції праці*, С.Рощин і С.Солнцев віднесли: 1) співвідношення між кількістю внутрішніх та зовнішніх кандидатів на ринку,

наявність необхідних кандидатур всередині компанії; 2) кар'єрні переваги топ-менеджерів, їх орієнтованість на часту або рідкісну зміну місця роботи; 3) підвищення відкритості національного ринку топ-менеджерів підвищує ймовірність зовнішнього призначення; 4) чим більше діє рекрутингових, хед-хантингових та інших компаній, що спеціалізуються на підборі топ-менеджерів, чим більший спектр послуг вони можуть запропонувати, чим вище якість цих послуг, тим вища ймовірність вибору зовнішнього кандидата [Роцин, Солнцев, 2005: с. 17].

В іншій публікації С.Солнцев оприлюднив результати тривалого дослідження російського ринку топ-менеджерів [Солнцев, 2008]. Використовувана база даних переміщень топ-менеджерів була побудована на основі відкритої інформації, що публікується в щоденній діловій газеті “Ведомости”, зазвичай один раз на тиждень. Динаміка переміщень топ-менеджерів в Росії за десятирічний період спостережень (з кінця 1999 по 2009 р.) показала, що показник зовнішніх переміщень ріс з кінця 1999 року (38,8 %) до 2002 (53,6%), в 2003 році спостерігався певний спад до 46,1 %, потім до 2007 року знову спостерігалось зростання (65,1%). Скорочення використання компаніями стратегій зовнішнього найму в 2008–2009 роки (відповідно 59,9% і 54%) російські дослідники пояснюють впливом світової фінансової кризи, адже в цей час скорочувалися темпи економічного зростання, що призвело до скорочення попиту на робочу силу в цілому, і на керівників зокрема [Солнцев, 2012: с. 10]. Солнцев пропонує низку пояснень даного феномену: (1) російські компанії відчувають дефіцит у кваліфікованих керівниках, (2) компанії не надають достатніх стимулів для внутрішньофірмового зростання (кар'єрних сходів), тому топ-менеджери змушені рости за рахунок міжфірмових переходів, (3) прихід нових власників зазвичай супроводжується заміною керівників на «своїх» кандидатів, що може забезпечити більший захист прав власності. Серед категорій топ-менеджерів, більш схильних до зовнішніх переміщенням, можна виділити чоловіків, володарів гуманітарної освіти. Більш часто вдаються до зовнішніх призначень російські фірми (чим зарубіжні), компанії банківської, фінансової сфер і страхування, рідше – промислові підприємства.

Таким чином, динаміка співвідношення зовнішніх та внутрішніх професійних переміщень вищих керівників мають свої національні та часові особливості. Це пов'язано з розвитком капіталізму в цілому та особливостями корпоративного управління на кожному з етапів цього розвитку зокрема.

## РОЗДІЛ 3

### СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ПРАЦІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СОЦІОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

#### **3.1. Формування ринку праці топ-менеджерів в Україні**

Основним чинником попиту на працю керівників, який з'явився на початку 1990-х років, стала поява великого числа приватних підприємств. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків за відміни директивного планування створили неабиякі можливості для збагачення за рахунок різниці між ринковими внутрішніми та експортними цінами. Ці можливості надали підприємствам та об'єднанням реальних прав у ціноутворенні, розпорядженні отримуваним прибутком. У підсумку підприємствам були надані небачена раніше міра свободи, а їх керівництво було виведене з-під опіки державної та партійної бюрократії і набуло необмеженої самостійності. Водночас трудові колективи, незважаючи на отримані відчутні права, не стали повноправними господарями виробничих активів. Директорський корпус перетворився у впливовий прошарок, що почав зсередини розхитувати командно-адміністративну систему, спираючись декларативно на вимоги трудових колективів.

На першому етапі (1992–1994 роки) приватизація здійснювалася головним чином шляхом оренди державного майна трудовим колективом із правом його викупу або безпосередньо шляхом викупу середніх і великих підприємств (т.з. «робоча» або «мала» приватизація). В результаті підприємства були фактично сконцентровані в руках керівництва. Внаслідок цього у першій половині 1990-х років в економіці й політиці домінували т.зв. «червоні директори». Це були керівники великих і середніх промислових підприємств та голови колгоспів/радгоспів, які, на відміну від дискредитованих партійних керівників, зберегли і зміцнили свій вплив на економіку. Ставши фактичними власниками, вони самі займалися оперативним управлінням компаній, наближаючи до себе довірених осіб, родичів, незважаючи на відсутність освіти і здібностей до ведення бізнесу. Залишаючись за своєю суттю державними підприємствами, «червоні директори» швидко збагачувалися завдяки тіншовим схемам збуту продукції, покладаючи відповідальність за виплату зарплат своїм працівникам на держбюджет. Завдяки вагомим матеріальним та організаційним ресурсам «червоні директори» були реальною силою і могли швидко мобілізувати тисячі працівників підприємств для пікетування центральних органів влади. Формування пулу українських управлінців йшло за цілком логічного сценарієм.

На другому етапі масова приватизація (1995–1998 роки) проходила з використанням приватизаційних сертифікатів для залучення широких верств населення до придбання

активів великих та середніх підприємств. У такий спосіб відбувалося первісне накопичення та легалізація тіньового приватного капіталу. У подальшому для управління ними були потрібні топ-менеджери, які могли б успішно керувати в нових ринкових умовах. Саме на цьому етапі до керівництва функціональними блоками приватизованих підприємств почали залучатися професійні фінансисти і юристи. Почалося залучення на керівні позиції менеджерів з філій іноземних компаній, оскільки вони набули досвіду корпоративного управління. Але все ж це був час «вимушених» керівників – нових приватних власників. Саме тоді почалося долаття глибокої системної кризи 1990-х років. Економіка України почала зростати з останнього кварталу 1999 року, а саме перед цим закінчилася масова приватизація. З 2000 року спостерігалася суттєва позитивна кореляція між глибиною приватизації галузей економіки та їх динамікою зростання. Приватні компанії продемонстрували вищу ефективність господарської діяльності [Українська приватизація, 2001: с. 197–203]. Не зважаючи на усталений стереотип про те, що в Україні, так як і в Росії великі власники є переважно вихідцями з радянської і комсомольської номенклатури, емпіричні дані свідчать про інше. Виявилося, що найбільшою мірою українським великим власникам притаманний спосіб створення бізнесу з нуля: 43% великих власників «зробили самі себе». Наступним за наповненістю способом є «менеджеральний» – 14,5% набули власність, пройшовши шлях від керівника підрозділу до топ-менеджера. Натомість якщо сумувати всі номенклатурні чи «силові» способи, то загальна кількість дорівнюватиме 26,2%. Таким чином, більше чверті статків українських великих власників за походженням можна віднести до номенклатурного та «силового». Крім цього, у структурі великих власників з'явився прошарок людей (7,4%), які починають отримувати власність у спадок чи через родинні зв'язки [Рахманов, 2012: с. 303].

Поки вітчизняні великі власники не наважувалися передавати управління своїми активами найманим топ-менеджерам прихід іноземного капіталу та відкриття в Україні великого числа філій, представництв, інших підрозділів іноземних компаній поживав попит на управлінські кадри. Міжнародні представництва підбирали співробітників, виходячи зі знання іноземних мов, наявності диплома про вищу освіту та особистісних якостей претендентів. Крім цього у країні з'явилися перші іноземні менеджери. На перших порах керівні позиції в цих компаніях займали іноземні топ-менеджери (експати) «материнської» компанії. Власне, у західних компаніях існує практика переміщення управлінців з одного місця роботи на інше після приблизно восьми-дев'яти років роботи. У наступний підрозділ або філію в іншій країні такі управлінці привносять оригінальні новації зі своїх попередніх місць роботи. І хоча це були кваліфіковані управлінці, які

могли ефективно керувати компанією у розвинутій економіці, за умов корупції та втручання владних органів стали залучатися вітчизняні та російські топ-менеджери.

Все ж повноцінний ринок топ-менеджерів в Україні став формуватися в кінці 1990-х на початку 2000-х років. В той час закінчилося формування фінансово-промислових груп. На ринку корпоративного управління стали відбуватися якісні трансформації, які виражалися в зміні основного завдання власників компаній: замість придбання і захисту активів метою великих власників стало зростання прибутковості компаній за рахунок підвищення ефективності їх діяльності. Ці зміни стали можливі в результаті запровадження адміністрацією президента Л.Кучми формальних і неформальних домовленостей щодо регуляції прав власності за рахунок прийняття формальних (законів) і частково неформальних домовленостей. В Україні, де великі колишні державні підприємства були приватизовані лише у незначній кількості як відкриті акціонерні товариства і де, у будь-якому випадку, не існує ефективного фондового ринку, це правило не поширюється. Якщо в країнах з розвинутою ринковою економікою, в яких операційні витрати досягнення адекватної корпоративної форми та профілю власності відносно низькі, структура власності є ендогенною і близькою до рівноваги, то в країнах з перехідною економікою вони є результатом політичних та адміністративних рішень і, особливо в країнах, де реформи просуваються повільними темпами, екзогенними відносно показників роботи фірми та потреб реструктуризації [Акімова, Швьодіауер, 2003 с. 2–3].

Великі власники України, будучи політичними суб'єктами, могли вирішувати проблеми взаємодії з органами влади та судами. Крім цього, великі власники, обтяжені в період приватизації численними активами, шукали ефективні важелі управління ними. Цьому заважав не тільки брак відповідної освіти і навичок, а ще й соціально-психологічні особливості особистості пострадянського підприємця-власника: ментальність економічного «хижака», схильність насамперед до накопичення приватних активів часто суперечила систематичній управлінській роботі. До того ж, швидке зростання будь-якого бізнесу робить неминучим наймання топ-менеджера, оскільки зростає кількість важливих управлінських рішень, які неможливо приймати одноосібно. Відтак, необхідність приведення корпоративного управління до міжнародних стандартів зумовила активне залучення іноземців українськими компаніями. Потрібні були досвідчені фахівці, що володіють навичками управлінської роботи, знаннями у сфері корпоративних фінансів, злиттів і поглинань, розміщення акцій на IPO тощо. Втім, передача оперативного управління від акціонерів найманим топ-менеджерам затягнулася на невизначений термін.

Формування більш-менш цивілізованих правил призвело до зростання конкуренції у таких сферах, як агробізнес, роздрібна торгівля, телекомунікація, фінансовий сектор. Це

зумовило витіснення з українського ринку невеликих суб'єктів підприємницької діяльності, які з часом зливалися з більш великими компаніями. Внаслідок цього стався перехід колишніх власників поглинених підприємств у розряд найманих топ-менеджерів. В топ-менеджери йшли колишні власники дрібного і середнього бізнесу, які не змогли отримати ресурси для розвитку власного бізнесу. Однак, багато хто з колишніх власників не змогли звикнути до ролі найманих управлінців через необхідність підкорятися новим власникам.

Як зазначає В.Лановий, на українських теренах олігархічні господарські структури організовані, як правило, у формі багатоярусних і різносекторальних холдингових корпорацій з обмеженим числом мажоритарних власників – не більше десяти осіб. Керівництво підприємствами холдингу завжди зосереджено у відокремленому, надбудовчому щодо виробничих одиниць управлінському органі, який управляє фінансовими потоками холдингу, виступаючи у вигляді кредитної та інвестиційної групи. Власники такої корпоративної структури контролюють головним чином роботу саме фінансово-управлінського органа компанії. Для олігархічних компаній характерне невходження їх головних акціонерів до складу працівників виробничих чи управлінських підрозділів холдингу. Через це інтереси олігархів часто не збігаються з інтересами менеджерів окремих підприємств, і діяльність таких менеджерів не піддається ефективному контролю з боку власників корпорації. Через слабкоконтрольоване володіння реальними виробничими об'єктами та ієрархічну структуру непрямого управління різногалузевими виробничими одиницями правління товариства і апарат контролю часто відірвані від підприємств [Лановий, 2012].

Саме специфіка накопичення первісного капіталу не дає змогу власникам повною мірою покладатися на топ-менеджерів. На думку експертів, існує низка проблемних моментів у ставленні українських власників до найманих топ-менеджерів, неготовності їх сприймати як незалежних управлінців. Зокрема, вказується на обмежене бачення власниками перспектив розвитку бізнесу, нерозуміння власниками функціонування бізнес-моделі. Це втілюється у перекладання власниками відповідальності на топ-менеджерів без делегування відповідних повноважень. Саме з цих причин домінує недовіра до топ-менеджерів з боку власників, які прагнуть тотально контролювати їхню діяльність та обмежуючи їхню свободу у прийнятті рішень. Власники часто втручаються в операційну діяльність та кадрову політику топ-менеджерів. Водночас власники неефективно вирішують проблему мотивації топ-менеджерів, подеколи проявляючи непорядність у питанні оплати праці топ-менеджерів [Собственники, 2007].

З іншого боку, новітня фінансова криза змусила власників шукати топ-менеджерів зі знанням української специфіки. На думку експертів, мода на polished CEO («відполірованих» генеральних директорів компаній), яка була в 2007–2008 роках, вже пройшла. Попит на бездоганного топ-менеджера, який знає, як управляти публічною компанією, залучити інвесторів, вивести компанію на IPO, працювати з управлінськими консультантами, зараз в Україні нижчий, ніж до кризи. Натомість найбільш затребуваною стали психологічна стійкість і розважливність. Українські власники в першу чергу шукають в кандидатах на посаду топ-менеджера такі навички: операційну ефективність – вміння керувати витратами; управління талантами – здатність створювати високоефективні команди при обмеженому бюджеті; і, особливо, вміння ефективно взаємодіяти з органами державної влади, якщо це не робить сам власник бізнесу. Якщо до кризи досягнення кандидата могла затьмарити магія брендів, на які він працював, в посткризові роки власники вітчизняних бізнесів стали прискіпливіше вивчати успіхи та реальні результати кандидата на попередніх посадах [Вербяный, 2013].

Особливістю українського ринку праці топ-менеджерів є те, що більше цінуються ті управлінці, які мають досвід роботи у різних компаніях, а не ті, хто перебував переважно в одному корпоративному середовищі. Дослідження показують, що здатність до навчання (learning agility) на власному досвіді вище у топ-менеджерів, які змінили кілька компаній і мали можливість частіше вчитися на своїх помилках. Саме тому вітчизняні хедхантери (т.з. «мисливці за головами») радять претендентам на посаду CEO в українській компанії не засиджуватися на одному місці більше чотирьох-п'яти років [Вербяный, 2013]. До слова, середній термін роботи топ-менеджерів у багатьох українських компаніях, особливо найбільш динамічних секторів, складає в середньому три-п'ять років, у той час як на Заході – близько десяти [Прядко, 2013].

Запровадження корпоративного управління у новостворених холдингах вимагав від великих акціонерів залучення відповідних кадрів. Нестача в ефективних керівниках частково компенсувалася залученням іноземних менеджерів. До того ж, ефективних управлінців не вистачало як на зростаючому ринку, так і під час світової економічної кризи. Важливо відзначити, що залучення іноземних керівників – реальність життя великих компаній. Результати досліджень відзначають географічну специфіку розподілу місцевих та запрошених управлінських кадрів в Україні. Якщо на Сході діють переважно великі виробничі компанії, яким потрібні «великі» топ-менеджери, то на Заході країни – більше приватних компаній, яким частіше потрібні керівники, що спеціалізуються на початкових етапах розвитку бізнесу. Характерною рисою сучасного ринку керівників в Україні є перехідний етап управління приватними активами – від керівництва за допомогою

довіреніх осіб до залучення професійних менеджерів. Виявлено, що чим далі на Захід країни – тим частіше компаніями керують довірені люди [Зайковская, 2009].

У середині 2000-х переїзд іноземців в Україну став сприйматися на світовому ринку топ-менеджерів як нормальний розвиток кар'єри успішного керівника. Україна стала привабливим місцем роботи для іноземних менеджерів. У великих українських компаніях іноземним менеджерам пропонуються привабливі компенсаційні пакети, розмір яких часто перевищує пропозиції на їх «рідних» ринках, великі можливості для самореалізації та розвитку в професійній діяльності. На думку експертів, іноземці сьогодні становлять 30–35% від числа всіх керівників бізнесів в Україні. З них 40% – росіяни, решта – громадяни європейських країн і США. Ця пропорція корелює з аспектами освоєння ринку України місцевими та іноземними компаніями, включаючи реструктуризацію бізнесу в умовах економічної кризи [Зайковская, 2009]. Втім, ці цифри потребують емпіричної перевірки. Разом з цим, виняткові умови для іноземних топ-менеджерів часто породжують непорозуміння між ними та вітчизняними фахівцями. Експати через завищену самооцінку недооцінюють фаховість місцевих колег, що виявляється завищеному контролю іноземців над українцями. Іншою перешкодою є ментальні непорозуміння у вибудовуванні довірчих відносин. Західні експати звикли вибудовувати стосунки на професійній базі, натомість українці зосереджуються переважно на міжособистісних відносинах, а не на ділових.

За 20 років розвитку підприємництва в Україні виросло ціле покоління висококласних вітчизняних топ-менеджерів. Останнім часом Україна перетворюється на кузню кадрів вищої ланки для міжнародних корпорацій: вітчизняних топ-менеджерів запрошують керувати великим бізнесом в Західну Європу і Росію [Тымкив, 2011]. За останні роки в Україні з'явилася дуже велика кількість бізнес-шкіл і організацій на базі економічних університетів, які пропонують навчання за програмою MBA (від англ. Master of Business Administration) – кваліфікаційний ступінь в менеджменті (управлінні). Кваліфікація MBA має на увазі здатність виконувати роботу керівника середньої і вищої ланки. Зазвичай період навчання за програмою MBA займає від двох до п'яти років. Втім, MBA-освіта більшою мірою структурує знання, які топ-менеджер уже отримав протягом своєї кар'єри.

Вагомим інфраструктурним чинником ринку праці топ-менеджерів стали кадрові та консалтингові компанії, які спеціалізують підбором кадрів для вітчизняного бізнесу. Причому ці компанії роблять ставку як на експатів, так і на місцевих кадрів. Серед таких компаній найбільш виразно проявилися такі організації, як «Ward Howell Україна», «RosExpert», «Pedersen & Partners», «MAIN. Search & Development», «New Goal International», «Alex Polin International», «Hay Group», «HR Center» та «HeadHunter». Про



становлення ринку праці топ-менеджерів в Україні свідчить входження та діяльність транснаціональних кадрових та консалтингових компаній. Зокрема, з 2004 року в Україні працює компанія з пошуку керівників і розвитку лідерського капіталу «Ward Howell», яка успішно розвиває три основні напрями діяльності: Executive Search, Management Selection і Talent Development & Consulting. Протягом останніх 3 років компанія «Ward Howell Україна» реалізувала більше 100 проектів з пошуку керівників вищого та середнього рівнів. Іншою відомою міжнародною компанією є транснаціональна компанія «Pedersen & Partners», що спеціалізується на підборі менеджерів вищої ланки. Компанія відкрила 50 офісів в 47 країнах. В Україні офіс «Pedersen & Partners» було відкрито в 2005 році. Компанія глобального консультування з питань менеджменту «Hay Group», яка має 86 офісів в 47 країнах, працює в Україні з 2006 року. З листопада 2006 року в Україні працює міжнародна консалтингова компанія «New Goal International», яка займається підбором вищих управлінських кадрів для вітчизняних та міжнародних підприємств.

Інша міжнародна компанія «Alex Polin International» є executive search компанією, яка спеціалізується на пошуку керівників і пропонує українським та міжнародним фірмам рішення у сфері управління персоналом. Російська консалтингова компанія в сфері управлінського капіталу «RosExpert» відкрила свій офіс в Києві у 2008 році. На українському ринку праці топ-менеджерів – з 1999 року. Компанія «RosExpert» має багаторічний досвід роботи на російському, українському і міжнародному ринках. За роки діяльності було підібрано більше 1000 керівників вищої ланки в різних індустріях. Практика розвитку лідерства успішно виконала більше 100 проектів. Крім цього, українська компанія «MAIN. Search & Development», яка є дочірньою структурою «RosExpert», пропонує повний спектр послуг у сфері пошуку, оцінки та розвитку топ-менеджерів і управлінських команд.

Лідери українського ринку executive search – «Ward Howell», «RosExpert» і «Pedersen & Partners» – працевлаштували в 2012 році 23 кандидата на посаду CEO (гендиректора). Це приблизно стільки ж, скільки в 2011-му, і на 76% перевищує показник 2010-го. у 2012 році Найбільше нових CEO – шість – хедхантери підібрали для важкої промисловості [Вербяный, 2013].

Економічна криза внесла деякі корективи в ситуацію на ринку. По-перше, відбулося повернення багатьох акціонерів до «ручного» управління активів. По-друге, змінилися вимоги до топ-менеджерів компаній, від яких сьогодні чекають демонстрації антикризових навичок управління. Найбільш затребуваними є ті топ-менеджери, які можуть ефективно розпоряджатися обмеженими фінансовими ресурсами і здатні розвивати компанію в умовах повної невизначеності українських бізнес-реалій. У другій

половині 2009 року на українському ринку праці топ-менеджерів проявився феномен безробіття, оскільки багато звільнених керівники шукали роботу більше п'яти місяців, а відомий індекс компанії «HeadHunter» по категорії «Вищий Менеджмент» в Україні коливається восени 2009 році в районі 4,0 (що означає, що на одну відкриту топ-позицію претендували відразу 4 кандидати) [Осейко, 2010]. Українські власники в першу чергу шукали в кандидатах такі навички: 1) операційну ефективність – вміння керувати витратами; 2) управління талантами – здатність створювати високоефективні команди при обмеженому бюджеті, 3) вміння ефективно взаємодіяти з органами державної влади, якщо це не робить сам власник бізнесу [Вербяный, 2013].

Втім, вже у 2013 році попит на найкращі топ-кадри зріс. Українські компанії відчували гострий дефіцит висококласних топ-менеджерів. Провідні компанії вже усвідомили, що зацікавити найкращих топ-фахівців можуть лише особливі умови. Адже залучити управлінців так званого С-рівня, які вже відбулися (посади CEO, CFO, COO – гендиректор, фіндиректор, операційний директор), здатні тільки два чинники – масштабність завдань і фінансова зацікавленість. Крім того, незважаючи на уповільнення активності вітчизняного бізнес-середовища, за останні два-три роки попит на кадри вищої ланки посилюється через розвиток низки галузей в Україні – насамперед це сільське господарство, ІТ-сектор, фармацевтика, металургія, а також ринок товарів повсякденного попиту. Це зростання зумовило появу амбітних планів, пов'язаних з придбанням капіталу або з виходом на біржу. До того ж відбувається зміна акціонерів, які вимагають більш кваліфікованих, сильних директорів [Прядко, 2013].

В останні роки в Україні прижилася т.з. «бонусна» система мотивації топ-менеджерів у великих компаніях. Компанії-лідери своїх галузей прив'язують бонус керівника до виконання стратегічних проектів, які можуть тривати по кілька років. Доходи кадрів вищої ланки зростають переважно саме за рахунок бонусів. Так, якщо середня зарплата фіндиректора за останні два роки зросла на 17%, до 57,5 тис. грн. (до сплати податків), то річний бонус для цієї посади збільшився на 68% – до 261 тис. грн. Директори по кадрам за ті самі два роки стали заробляти на 12% більше, в середньому 46 тис. грн. щомісячно, в той час як їхній річний бонус зріс на 56% – до 183 тис. грн. Найвище зростання показали київський, луганський, донецький і дніпропетровський регіони, що пояснюється наявністю там центральних офісів компаній [Прядко, 2013].

Іншим інструментом зацікавленості та лояльності топ-менеджерів в Україні є надання частки в бізнесі. Частка в бізнесі надзвичайно мотивує вищий менеджмент. Часто високоефективні топ-менеджери найвищого класу (гендиректор, заступник гендиректора, фіндиректор і головний інженер) володіють частками від 2% до 7% [Прядко, 2013]. Це

зумовлює працювати управлінця не тільки на зарплату, а й на результат, тому що його дивіденди залежать тільки від його сумління.

### **3.2. Соціально-демографічний портрет керівників великого бізнесу в Україні**

Як вже зазначалося, входження в українську економіку іноземного капіталу внесло корективи у ринок праці керівників компаній. В Україні відбулося формування національного прошарку професійних менеджерів, які вже встигли придбати успішний досвід роботи на керівних позиціях, у тому числі в іноземних компаніях. У більшості країн, що розвиваються, за останні десятиліття значно змінилися економічні реалії, що і зумовило затребуваність управлінців нового покоління. Ці реалії вимагають більшої ініціативності та ризикованості, яка притаманна молодим керівникам. За даними фахівців рекрутингових компаній, середній вік управлінців вищої ланки в Україні – близько 30 років, а гендиректорів – 38 років. Такий віковий зріз робить український топ-менеджмент одним з наймолодших у світі, оскільки середній вік гендиректорів 500 найбільших компаній США за версією журналу Fortune складає 55 років. Стільки ж років більшості тих, хто вступає на посаду гендиректора у Великобританії, підраховали в дослідницькій компанії Spencer Stuart. В Австралії середній вік генерального директора компанії – 53 роки [Прядко, 2012].

Незважаючи на те, що вивчення ринку праці топ-менеджерів в Україні є вкрай важливим та актуальним для аналізу сучасних постсоціалістичних економік, відсутня інформація про інші соціально-демографічні характеристики керівників українських компаній. До того ж наведені вище дані про вік та частки іноземних громадян у топ-менеджменті українських компаній засновуються переважно на експертній оцінці найбільш динамічних галузей. Не піддаючи цінність такої інформації, все ж бракує цілісної розвідки соціально-демографічних характеристик керівників великого бізнесу в Україні, зважаючи на всі, без виключень, сектори економіки.

Отже, метою дослідження було складання (виявлення, реконструкція) соціально-демографічного “портрета” керівників великого бізнесу, тобто визначення набору типових характеристик суб’єкта управління великими підприємствами України. Зазначена мета дослідження в свою чергу підпорядковувалася більш загальному завданню: порівняльного аналізу представників двох ділових спільнот – власників приватного капіталу та безпосередніх управлінців цих активів. Для цього були взяті результати емпіричного дослідження соціально-демографічних характеристик власників великого капіталу в Україні, проведеного автором у 2012 році (докл. див. [Рахманов, 2012: с. 289–292, 304]).

### Опис даних

Емпіричну базу сформовано на підставі біографій топ-менеджерів (генеральних директорів/президентів/голів правління/виконавчих директорів) українських компаній – найвищих посадових осіб, які визначають загальну стратегію підприємства, приймають рішення на вищому рівні та здійснюють представницькі обов'язки (див. *Додаток А*). Відомості про топ-менеджерів бралися з офіційних сайтів компаній, які вони очолюють. Додаткові біографічні дані бралися з інших джерел, зокрема, інтерв'ю та офіційних публікацій у ЗМІ, із соціальних мереж. На першому етапі були відібрані керівники, які попали у щорічний список 300 самих успішних керівників України, який публікується всеукраїнським рейтинговим журналом "ГВАРДИЯ". На другому етапі список керівників був узгоджений зі структурою часток капіталу в економіці України. Для цього були задіяні різноманітні рейтинги найбільших компаній з переважанням державного, приватного вітчизняного та приватного іноземного капіталів. Час збирання інформації: лютий 2014 р. У підсумку було сформовано список із 200 осіб. Структура капіталу українських компаній, очолюваних відібраними для аналізу керівниками, в цілому відтворює частки державного, приватного вітчизняного та приватного іноземного капіталів в економіці України, зокрема, щодо великих підприємств (див. *табл. 3.1*).

**Таблиця 3.1**

**Структура капіталу українських компаній, очолюваних відібраними для аналізу керівниками**

<i>Структура капіталу</i>	N	%
Переважає державний капітал	11	5,5
Переважає вітчизняний капітал	139	69,8
Переважає зарубіжний російський капітал	13	6,5
Переважає зарубіжний західний капітал	33	16,6
Переважає зарубіжний азійський капітал	3	1,5

Слід зазначити, що вибіркова сукупність цього дослідження не є репрезентативною, оскільки генеральна сукупність вищих керівників (генеральних директорів/президентів/голів правління/виконавчих директорів) українських компаній на поточний момент не відома. Однак немає сумнівів, що запропоновані емпіричні дані відображають основні тенденції, оскільки в якості об'єкту дослідження були відібрані керівники, які протягом останнього десятиліття простежуються в у різного роду рейтингах найкращих та ефективних керівників.

Для аналізу біографічних даних була розроблена анкета за такими показниками, як стать, вік, громадянство, місце народження, рівень освіти, освітньо-кваліфікаційна спеціалізація, галузева основа бізнесу компанії, кар'єрні переміщення, стаж роботи на

попередній та чинній посаді, майновий статус у компанії та особистий досвід державної або політичної діяльності за роки незалежності (для громадян України).

#### *Отримані результати*

Результати аналізу свідчать про те, що великі компанії України очолюють переважно українські громадяни (див. *табл. 3.2*). Лише 15% підприємств очолюють експати, половина з яких виявилися громадянами Росії. Цей факт спростовує інформацію про зайняття третини ринку праці вищих керівників українських компаній експатами. Або ж принаймні це свідчить про суттєві зміни протягом останніх п'яти років.

**Таблиця 3.2**

#### **Громадянська належність керівників українських компаній**

<i>Громадянство</i>	N	%
Громадянин України	170	85,0
Громадянин Росії	15	7,5
Громадянин іншої країни СНД	4	2,0
Громадянин США	2	1,0
Громадянин країни Європейського Союзу	7	3,5
Інше	2	1,0

Як з'ясувалося, статевий розподіл керівників свідчить на користь чоловіків: абсолютна більшість (92,5%) топ-менеджерів є чоловіками і лише 7,5% – жінками. Незважаючи на тенденції “фемінізації” багатьох сфер життя, керівництво компанією залишається “чоловічою” професією. Це пояснюється тим, що ще з радянських часів високостатусна група керівників промисловості та сільського господарства була представлена, головним чином, чоловіками.

Результати дослідження показали, що середній вік топ-менеджера української компанії становить 50 років. Очевидно, що припущення про надто молодий вік українських топ-менеджерів виявилось передчасним. Як свідчить двовимірний аналіз, середній вік керівників компаній, де переважає державний капітал, дорівнює 55,4 роки, середній вік керівників компаній, де переважає вітчизняний приватний капітал, дорівнює 50,3 роки, тоді як середній вік керівників компаній, де переважає іноземний капітал, дорівнює 48,3 роки. Можливо заяви про молодий вік українських топ-менеджерів зумовлені насамперед тим, що у базу даних рекрутингових фірм переважно попадають кар'єрні переміщення в компаніях з іноземним капіталом. Натомість найбільш вікові управлінці – люди 50 років і старше – працюють в тих галузях, які склалися в Україні історично. Як правило, це виробничий сектор – машинобудування, металургія, видобувна та харчова промисловості [Прядко, 2012]. Беручи до уваги переважаючу частку вітчизняного капіталу та той факт, що вітчизняні компанії традиційно намагаються діяти напряму при зовнішніх переміщеннях, пропонуючи роботу безпосередньо претенденту,

або ж вдаються до залучення власних кадрів, дані рекрутингових компаній слід вважати умовними.

Якщо згрупувати аналізовані біографії за віковими когортами, то більшість вищих керівників на даний момент перебувають у досить продуктивному віці (табл. 3.3). Формування соціальної верстви вже завершилося, оскільки на зорі структурних перетворень більшість керівників мали 30–50 років, тому тепер, через 20–25 років, ці люди зосереджені у двох вікових когортах: від 41 до 50 років – 40,0% та від 51 до 60 років – 32,0%. Тоді як у “молодшій” віковій групі від 31 до 40 років знаходяться 15,5%, у “літній” групі віком від 61 років і старше – 12,5%.

Таблиця 3.3

**Вікова структура соціальної верстви топ-менеджерів в Україні**

Вікові когорти	N	%
Від 31 до 40 років	31	15,5
Від 41 до 50 років	80	40,0
Від 51 до 60 років	64	32,0
Від 61 років і старші	25	12,5

Аналіз біографічних даних щодо місця народження топ-менеджерів у цілому окреслив поселенський характер походження їхньої більшості (табл. 3.4). Четверть топ-менеджерів народилася за межами України. Натомість серед великих власників – 17,8% народилися за межами України (12,5% – у місті, 5,3% – у селі). Більша частина керівників народилися у великих містах України – 17% у Києві та 31% у місті з населенням понад 250 тис. осіб. Крім цього, з’ясувалося, що у невеликих містах народилося 15%, у селах – 21,7%.

Таблиця 3.4

**Місце народження великих власників і топ-менеджерів України**

Місце народження	Великі власники, 2012 р.		Топ-менеджери, 2014 р.	
	N	%	N	%
У Києві	29	8,6	34	17,0
У місті з населення понад 250 тис. осіб в Україні	122	36,2	62	31,0
У невеликому місті в Україні	53	15,7	30	15,0
У селі в Україні	73	21,7	24	12,0
За межами України, у місті	42	12,5	40	20,0
За межами України, у селі	18	5,3	10	5,0

Треба зазначити, що аналіз біографій власників великого капіталу базувався на особах виключно з українським громадянством, тоді як серед топ-менеджерів виявилася 15% негромадян України. Для більш коректного порівняння можна зазначити, що серед керівників-громадян України у Києві народилося 19,4% осіб, у великих містах – 35,3% осіб, у невеликих містах – 17,6%, у селі – 14,1%. Отже, навіть з врахуванням нюансу громадянства, основною відмінністю між двома діловими верствами є більша частка осіб

серед керівників, народжених у Києві, тоді як серед великих власників більшою є частка тих, хто народився у селі. Стара партійна та господарська номенклатура, з якої частково сформувалася соціальна верства великих власників, була в значній мірі провінційною, “сільською”. І лише із розвитком ринкових відносин ця ситуація змінилася, що і позначилося на походженні нових керівників великого бізнесу.

У громадській думці міцно засів стереотип, що більшість представників великого бізнесу походять зі Сходу України. Якщо взяти походження за областями України, то найбільше керівників-громадян України своє коріння віднаходять у трьох адміністративних одиницях: у Києві – 34 особи, Донецькій області – 21 особи та у Дніпропетровській області – 19 осіб. Однак якщо згрупувати всі області в регіони<sup>1</sup>, то регіональний розподіл свідчить у цілому про іншу тенденцію походження українських топ-менеджерів (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5**

**Регіональна структура місця народження в Україні власників великого капіталу і топ-менеджерів**

Регіон	Великі власники, 2012 р.		Топ-менеджери, 2014 р.	
	N	%	N	%
Захід	51	18,4	21	14,0
Центр	96	34,7	66	44,0
Південь	58	20,9	36	24,0
Схід	72	26,0	27	18,0

Виявилося, що найбільше керівників-громадян України народилися в Центральному регіоні (разом з Києвом) – 44%, далі йдуть Південний регіон – 24%, Східний регіон – 18%, та Західний регіон – 14%. Переважання Центру пояснюється відчутною часткою у ньому киян за народженням. Порівняння регіонального розподілу місця народження в Україні власників великого капіталу і топ-менеджерів свідчить про те, що більші частки походження керівників стосуються Центру і Півдня, тоді як частки походження великих власників дещо більші на Заході і Сході. Двовимірний аналіз виявив, що середній вік керівників, які походять із Західного регіону, дорівнює 45,4 роки; середній вік керівників, які походять із Центрального регіону, дорівнює 49,2 роки; середній вік керівників, які походять із Південного регіону, дорівнює 51 рік; середній вік керівників, які походять зі Східного регіону, дорівнює 50,4 роки. Менша концентрація промислової спадщини на

<sup>1</sup> При викладі результатів використовувався такий регіональний поділ країни: *Захід* – Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька; *Центр* – м. Київ, Вінницька, Житомирська, Київська (без Києва), Кіровоградська, Полтавська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області; *Південь* – АР Крим, Миколаївська, Одеська, Херсонська області; *Схід* – Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Луганська, Харківська області.

Заході країни та, відповідно, господарської еліти робить цей регіон сприятливим для просування та вертикальної соціальної мобільності молодих кадрів.

Структура ринку праці керівників найбільших компаній України визначається галузевою характеристикою українських компаній, очолюваних відібраними для аналізу керівниками (див. *табл. 3.6*). Це дозволяє зрозуміти, які категорії топ-менеджерів потенційно найбільш затребувані, оскільки величина галузі в структурі української економіки виокремлює простір для топ-менеджера при зміні роботи. Найбільш ємними виявилися такі галузі, як металургія, гірничодобувна галузь – 16,5%; машинобудування – 10,5%; фінанси, банківська справа, страхування – 16,0%; сільське господарство, агробізнес – 11,5%; харчова промисловість, алкоголь, тютюн – 13,5%; роздрібна торгівля (рітейл) – 14,0%.

**Таблиця 3.6**

**Галузева характеристика українських компаній, очолюваних відібраними для аналізу керівниками**

<i>Галузі економіки</i>	N	%
Нафта і газ	15	7,5
Енергетика	16	8,0
Металургія, гірничодобувна галузь	33	16,5
Хімічна промисловість, фармацевтика, виробництво добрив	10	5,0
Машинобудування	21	10,5
Транспорт	4	2,0
Фінанси, банківська справа, страхування	32	16,0
Девелопмент, нерухомість	7	3,5
Будівництво, будівельні матеріали	14	7,0
Сільське господарство, агробізнес	23	11,5
Харчова промисловість, алкоголь, тютюн	27	13,5
Роздрібна торгівля (рітейл)	28	14,0
Медіабізнес, телекомунікації, ІТ	14	7,0
Юридична сфера	2	1,0
Легка промисловість	3	1,5

*Примітка.* Сума відсотків перевищує 100%, оскільки діяльність компанії могла охоплювати кілька галузей.

У список біографій вищих керівників українських компаній були включені як наймані топ-менеджери, так і власники-акціонери, які займаються операційним управлінням своїх активів (див. *табл. 3.7*). Соціальний феномен первісного накопичення капіталу завершився і прийшла черга до поступового передання великими власниками керування компаніями найманим керівникам. Результати аналізу виявили, що майже дві третини (61,5%) керівників українських компаній є найманими працівниками, а більше третини (сюди слід зараховувати як акціонерів, так і т.з. партнерів, які володіють часткою акцій підприємства) є акціонерами і власниками.

**Таблиця 3.7**

**Майновий статус керівників українських компаній**

<i>Майновий статус</i>	N	%
Акціонер (власник)	61	30,5



Неакціонер (невласник)	123	61,5
Партнер (старший, молодший партнер)	9	4,5
Невідомо	7	3,5

Порівняння груп великих власників та керівників-громадян України за наявністю досвіду державної або політичної діяльності за роки незалежності засвідчило більшу необхідність перебування перших у політичному просторі країни (табл. 3.8).

**Таблиця 3.8**

**Особистий досвід державної або політичної діяльності за роки незалежності серед власників великого капіталу і топ-менеджерів**

Досвід державної або політичної діяльності	Великі власники, 2012 р.		Топ-менеджери, 2014 р.	
	N	%	N	%
Депутат обласної, міської, районної ради	87	25,8	27	13,5
Депутат Верховної Ради	141	41,8	7	3,5
Держслужбовець у регіональних органах влади	32	9,5	7	3,5
Держслужбовець у центральних органах влади	29	8,6	5	2,5
Членство в політичній партії	107	31,8	12	6,0
Немає такого досвіду	111	32,9	156	78,0

*Примітка.* Сума відсотків перевищує 100%, оскільки великий власник або топ-менеджер міг мати досвід у кількох видах політичної та державної діяльності.

Лише 32,9% великих власників не мають досвіду державної або політичної діяльності за роки незалежності, відтак дві третини певною мірою залучені у неї. Членами політичних партій є чи були 31,8% українських капіталістів. Виявилося, що 41,8% власників великого капіталу мають парламентський досвід; 25,8% – мають досвід депутатства у місцевих радах. Крім цього, 8,6% великих власників мають досвід державної служби у центральних органах влади, а 9,5% – у регіональних органах влади. Натомість більшість (78%) топ-менеджерів українських компаній не мають такого досвіду. Очевидно, що володіння великою власністю потребує політичного “прикриття”. Про це також свідчить і те, що якщо серед неакціонерів-керівників частка тих, хто має досвід державної або політичної діяльності за роки незалежності, дорівнює 17,9%, то серед акціонерів-керівників таких виявилось 36,1%.

### **3.3. Освітні характеристики топ-менеджерів великого бізнесу в Україні**

За більш ніж двадцять років розвитку підприємництва в Україні виросло ціле покоління висококласних вітчизняних топ-менеджерів, які очолюють компанії різних секторів економіки. Найпершим інфраструктурним елементом формування ринку праці топ-менеджерів стало створення відповідної спеціалізації українських навчальних закладів. Багато українських топ-менеджерів мають базову освіту, яка поверхнево сприяла набуттю управлінських знань та навичок. Початковий етап розвитку бізнесу в Україні

потребував насамперед економічних та технічних знань. Проте пізніше з'явилася потреба в ефективних адміністраторах.

Проблемі освітніх характеристик керівників українських підприємств присвячено вкрай мало досліджень. Одним з них, якщо не єдиним, є обстеження ділового видання «Forbes. Україна». В ньому проаналізовано звіти більше 8500 компаній, надані Агентством з розвитку інфраструктури фондового ринку. Враховувалася освіта керівників, членів правління, наглядових рад і ревізійних комісій – всього понад 12 000 фахівців [Аксенов, 2013]. Виявилось, що кузнями кадрів для корпоративного управління стали міста, де найбільше університетів і вища концентрація великого бізнесу. Зокрема, найбільше шансів стати топ-менеджерами було у випускників київських (4534 осіб) і донецьких (1499 осіб) вузів. Зараз вони займають майже половину всіх керівних посад. На третьому місці Харків (1028). А ось несподіванкою виявився те, що серед українських топ-менеджер виявилось більше випускників львівських вузів (703), ніж дніпропетровських (594), де великий бізнес є більш потужнішим, ніж у західноукраїнському місті. Якщо брати до уваги спеціалізацію вузів, то найкраще склалася кар'єра у «технарів» та випускників торговельно-економічних вузів. Найбільша кількість (890) українських топ-менеджерів вчилися в Київському національному економічному університеті імені В.Гетьмана. У першій десятці вузів, що випустили найбільше топів, є ще два торговельно-економічних університети – київський (311) і донецький (290). Натомість майже 12% всіх управлінців закінчили Київський політех (746) і Донецький технічний університет (589).

Така інформація дає певні уявлення про середню та вищу ланку керівництва, що є вкрай важливим та актуальним для аналізу сучасних постсоціалістичних економік. Однак незважаючи на ці дані, досі відсутні обстеження освітніх характеристик найвищих керівників, які очолюють українських компаній. Не піддаючи цінність вище наведеної інформації, все ж бракує цілісної розвідки освітніх характеристик керівників великого бізнесу в Україні, зважаючи на всі, без виключень, сектори економіки.

Отже, метою дослідження було виявлення освітніх характеристик керівників великого бізнесу. Зазначена мета дослідження в свою чергу підпорядковувалася більш загальному завданню: порівняльного аналізу представників двох ділових спільнот – власників приватного капіталу та безпосередніх управлінців цих активів. Дані обстеження біографічних даних вищих керівників великого бізнесу України дають змогу стверджувати про їхній високий освітній рівень (див. *табл. 3.9*). Беручи до уваги той факт, що 44,5% керівників за віком виявилися старше 50 років, набута ними ще в радянські часи освіта та професійна кваліфікація для функціонування підприємств у ринкових умовах стають недостатніми. Потреба в ґрунтовних економіко-фінансових чи

вузькоспеціалізованих знаннях часто виникає тоді, коли підприємство, очолюване керівником, виходить на новий для нього рівень економічних відносин або ж набути власником нові активи належать до незнайомої для менеджменту галузі. У зв'язку з цим керівник, а тим більше, якщо він є власником, хоче самостійно орієнтуватися у багатьох аспектах бізнесу. Згідно з результатами дослідження 65 (32,2%) керівників українських компаній здобули другу вищу освіту. Варто зазначити, що серед власників великого капіталу (дані дослідження 2012 року) другу вищу освіту здобуло дещо менше – 22,3%. Показово, що за віковою структурою виявилось, що зі зниженням віку збільшується кількість тих топ-менеджерів, хто отримав другу освіту: від 61 років і старші – 20%, від 51 до 60 років – 31,3%, від 41 до 50 років – 33,8%, від 31 до 40 років – 41,9%.

**Таблиця 3.9**

**Рівень освіти керівників українських компаній**

<i>Освіта</i>	N	%
Перша вища освіта	198	99,0
Додаткова вища освіта	65	32,5
МВА (Master of Business Administration)	23	11,5
Науковий ступінь бакалавра наук	3	1,5
Науковий ступінь магістра	7	3,5
Науковий ступінь кандидата наук	21	10,5
Науковий ступінь доктора наук	3	1,5
Немає даних	1	0,5

Незважаючи на поширену моду отримання для управлінця МВА-освіти, лише 23 (11,5%) найвищих керівників українських компаній з 200 отримали диплом Master of Business Administration. Переважна більшість з них зосереджена у приватному секторі: 15 очолюють компанії, де переважає вітчизняний приватний капітал, та 7 очолюють компанії, де превалює іноземний приватний капітал. Досить цікавим виявилось співвідношення кількості кандидатів та докторів наук серед великих власників та топ-менеджерів. Примітним є те, що п'ята частина (19,6%) українських капіталістів в Україні здобули науковий ступінь кандидата наук, а 5,1% – доктора наук. Натомість серед керівників українських підприємств кандидатів наук нараховується 21 особа (10,5%), а докторів наук – 3 особи (1,5%). Можна припустити, що науковий ступінь в даному випадку є не стільки атрибутом кваліфікації, скільки атрибутом престижу. Тому для великих власників він є більш бажаним, ніж для топ-менеджерів.

Дані про тип населеного пункту, у якому топ-менеджери здобули першу вищу освіту, показують, що третина (67 осіб) топ-менеджменту отримала кваліфікацію у столиці України (див. *табл. 3*). Віковий розподіл свідчить, що серед тих, хто від 61 років і старші, 28% отримали першу освіту Києві, а у віковій групі від 31 до 40 років таких виявилось вже 38,7%. В інших великих містах України у місті з населенням понад 250 тис.

осіб отримало 88 (44,2%) керівників. І лише 3 особи навчалися у невеликих містах. За межами України навчалось близько 20,6% (41 особа) українських капіталістів.

**Таблиця 3.10**

**Структура капіталу українських компаній, очолюваних відібраними для аналізу керівниками**

<i>Місцезнаходження навчального закладу</i>	N	%
У Києві	67	33,7
У місті з населенням понад 250 тис. осіб в Україні	88	44,2
У невеликому місті в Україні	3	1,5
За межами України	41	20,6

Результати дослідження дають можливість проаналізувати конкретний перелік вищих навчальних закладів (ВНЗ), які закінчили топ-менеджери українських компаній (табл. 3.11). Суттєвого переважання якихось конкретних ВНЗ загалом не простежується, однак виокремилися два київські вузи. Це Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана, який закінчили 17 топ-менеджерів українських компаній, та Київський національний університет імені Т.Шевченка – 15 керівників. Власне, київські вузи в цілому виявилися найбільш представленими у здобутті першої освіти – в цілому 34% топ-менеджерів закінчили їх. Якщо взяти до уваги місцезнаходження іншого вищого навчального закладу, то можна зазначити 22 топ-менеджерів закінчили ВНЗ м. донецький ВНЗ м. Донецька та Донецької області, 17 – ВНЗ м. Дніпропетровська та Дніпропетровської області, 11 – ВНЗ м. Харкова та 11 – ВНЗ м. Львова. Крім цього, 27 топ-менеджерів здобули свою першу освіту у російських вузах. Тут треба нагадати, що серед відібраних для аналізу керівників 15 осіб виявилися громадянами Росії.

**Таблиця 3.11**

**Перелік навчальних закладів, де топ-менеджери українських компаній здобули першу вищу освіту**

<i>Вищі навчальні заклади (ВНЗ)</i>	N	%
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	15	7,5
Київський політехнічний інститут	9	4,5
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Наргосп)	17	8,5
Київський інженерно-будівельний інститут	4	2,0
Київський автомобільно-дорожній інститут	2	1,0
Українська сільсько-господарська академія (м. Київ)	3	1,5
Київський технологічний інститут харчової промисловості	3	1,5
Інший київський ВНЗ	15	7,5
Донецький державний університет	3	1,5
Донецький політехнічний інститут	9	4,5
Донецький інститут радянської торгівлі	3	1,5
Інший донецький ВНЗ	7	3,5
Дніпропетровський державний університет	4	2,0
Дніпропетровський металургійний інститут	5	2,5
Дніпропетровський гірничий інститут	1	0,5
Дніпропетровський інженерно-будівельний інститут	1	0,5
Інший дніпропетровський ВНЗ	6	3,0
Харківський політехнічний інститут	1	0,5

Харківський державний університет	2	1,0
Інший харківський ВНЗ	8	4,0
Львівський національний університет	4	2,0
Львівський політехнічний інститут	4	2,0
Інший львівський ВНЗ	3	1,5
Запорізький ВНЗ	6	3,0
Одеський ВНЗ	8	4,0
Інший український ВНЗ	17	8,5
Російський ВНЗ	27	13,6
ВНЗ у Центрально-Східній Європі	4	2,0
Вуз у Західній Європі та США	7	3,5
Вуз в Азії	1	0,5

*Примітка.* Наведені назви ВНЗ можуть бути застарілими, оскільки в масиві даних були застосовані ті назви, які зазначалися у біографіях.

Серед вузів, у яких великі власники виявили бажання покращити свою кваліфікацію, лідирує Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана: 5 керівників здобували тут другу вищу освіту (табл. 3.12). 3 київських вузів також вирізняються Київський національний університет імені Т.Шевченка, Національна академія державного управління при Президентові України та Міжрегіональна академія управління персоналом. Загалом у київських вузах другу вищу освіту здобули 17 (20,4%) топ-менеджерів українських компаній. Серед інших українських вузів можна виокремити донецькі ВНЗ, які закінчили 7 керівників; дніпропетровські ВНЗ – 7; харківські ВНЗ – 5.

**Таблиця 3.12**

**Перелік навчальних закладів, де топ-менеджери українських компаній здобули другу вищу освіту, N=84**

<i>Вищі навчальні заклади (ВНЗ)</i>	N	%
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	3	3,6
Національна академія державного управління при Президентові України	3	3,6
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Наргосп)	5	6,0
МАУП	3	3,6
Вища партійна школа при ЦК КПУ	2	2,4
Інший київський ВНЗ	1	1,2
Донецький ВНЗ	7	8,3
Дніпропетровський ВНЗ	7	8,3
Харківський ВНЗ	5	6,0
Львівський ВНЗ	3	3,6
Одеський ВНЗ	2	2,4
Запорізький ВНЗ	2	2,4
Інший український ВНЗ	6	7,1
Російський вуз	15	17,9
Вуз у країнах СНД	1	1,2
Вуз у Західній Європі та США	17	20,2
Інше	2	2,4

Вагому частку серед вузів, в яких топ-менеджери отримали другу освіту, зайняли російські ВНЗ – їх закінчили 15 керівників. Іншою альтернативою стали ВНЗ у Західній Європі та США, які закінчили 17 керівників. Якщо брати загалом західні вузи, в яких топ-

менеджери отримали першу і другу освіти, то лідирують навчальні заклади Великої Британії (закінчили 10 осіб) і США (закінчили 8 осіб).

Показовим є порівняння освітньо-кваліфікаційної спеціалізації великих власників України та топ-менеджерів українських підприємств (див. *табл. 3.13*). Характер вищої освіти майбутніх великих власників загалом визначався ще радянською структурою зайнятості, коли найбільш затребуваною спеціальністю була кваліфікація інженера. Втім, за віковою структурою виявилось, що зі зниженням віку зменшувалася кількість тих, хто отримав інженерно-технічну освіту: від 61 років і старші – 67,3%, від 51 до 60 років – 55,0%, від 41 до 50 років – 35,1%, від 31 до 40 років – 21,6%.

Серед великих власників України виявилось найбільше людей, які отримали інженерно-технічну спеціалізацію – 46,6%. Майже п'ята частина (19,2%) здобули загальноекономічну (економіка підприємства, менеджмент, маркетинг) спеціалізацію. Фінансово-економічну (фінанси, банківська справа) спеціалізацію отримало 13,4% великих власників [Рахманов, 2012: с. 296]. Оскільки багато з сучасних великих власників є досі управляючими своїх підприємств, то тенденція переважання технічної та економічної освітньо-кваліфікаційної спеціалізації відтворилася і серед сучасної верстви українських топ-менеджерів.

Освітньо-кваліфікаційна спеціалізація топ-менеджерів хоч і має спільні риси (більше половини також здобули інженерно-технічну освіту), однак існує тенденція до її більшої економічно-бізнесової спрямованості. Пострадянські підприємці, які здійснювали первинне нагромадження капіталу, рекрутувалися не тільки з технічних та економічних сфер. Для елементарного відстоювання власності були затребувані і специфічні навички, такі як спортивні, творчі, медичні тощо. Вдвічі більша частка у порівнянні з топ-менеджерами здобула юридичну освіту.

**Таблиця 3.13**

**Освітньо-кваліфікаційна спеціалізація власників великого капіталу та топ-менеджерів в Україні**

Освітньо-кваліфікаційна спеціалізація	Великі власники, 2012 р.		Топ-менеджери, 2014 р.	
	N	%	N	%
Економічна (фінанси, банківська справа)	44	13,4	67	33,7
Юридична	51	15,5	15	7,5
Сільськогосподарська	14	4,3	2	1,0
Інженерно-технічна (будівництво, гірництво, металургія, електротехніка)	153	46,6	104	52,3
Бізнес, менеджмент, маркетинг	63	19,2	63	31,7
Сфера обслуговування	11	3,4	–	–
Соціально-гуманітарна (історія, філософія, соціологія, політологія, психологія, філологія)	24	7,3	8	4,0
Природнична (фізико-математична, хіміко-біологічна)	13	4,0	14	7,0
Медична	7	2,1	1	0,5

Військова справа, спецслужби	8	2,4	9	4,5
Спортивна	8	2,4	–	–
Творча (музикант, співак, художник, митець тощо)	2	0,6	–	–
Інше	1	0,3	–	–
Немає даних	44	2,7	–	–

*Примітка.* Сума відсотків перевищує 100%, оскільки великий власник або топ-менеджер міг отримати декілька освітніх кваліфікацій.

Натомість суто керівникам вже не потрібно було турбуватися про елементарний захист бізнесу, а більше піклуватися про ефективний розвиток підприємства та зростання активів. Саме тому серед них більше людей діловою та фінансовою освітою. Також серед топ-менеджерів дещо більше виявилось осіб з природничою кваліфікацією. Навички вивчати технологічні процеси на відтворюваних експериментах та строгих логічних міркуваннях за допомогою строгих методів дають змогу керівникам орієнтуватися не тільки у фінансових операціях, але застосовувати їх у впровадженні ефективних інновацій, врахуванні усіх ризиків та зисків від конкретних управлінських кроків.

Той факт, що майже половину українських капіталістів і більше половини топ-менеджерів великого бізнесу здобули інженерно-технічну освіту, пояснюється тим, що саме інженери за фахом були працівниками виробничої сфери. Саме вони орієнтувалися в ліквідності певної продукції, могли оцінити перспективу та цінність певних радянських підприємств. Тому інженерно-технічна кваліфікація давала змогу відтворити технологічний ланцюжок виробництва у ринкових умовах. Разом з тим, освітня спеціалізація топ-менеджерів, на відміну від спеціалізації власників, має більшу спрямованість на фінансово-бізнесову кваліфікацію і меншу на отримання престижних наукових ступенів.

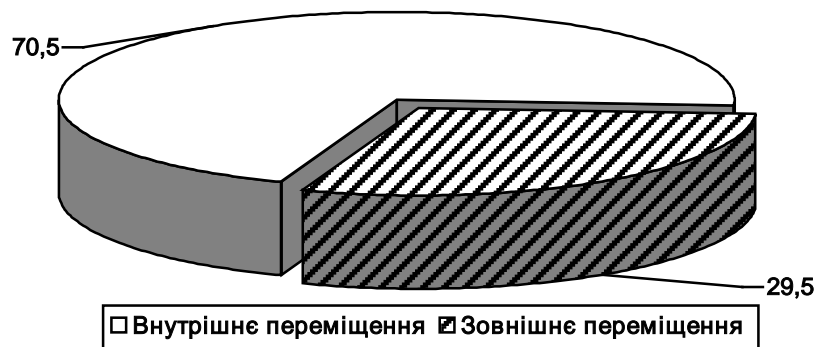
#### **3.4. Професійні переміщення вищих керівників великого бізнесу в Україні**

Однією з основних характеристик ринку праці вищих керівників великих компаній є інтенсивність їхніх професійних переміщень. Їхня мобільність забезпечує розподіл керівних кадрів відповідно до ситуації на ринку праці, коли відбувається відтік керівників з менш успішних галузей (і компаній) у більш успішні. Розрізняють внутрішньофірмові (внутрішні) та міжфірмові (зовнішні) переміщення вищих керівників. Внутрішні переміщення передбачають призначення на посаду вищого керівника особу, яка до цього вже працювала у компанії. Це може бути висхідна мобільність, коли з нижчої посади особа переходить на вищу, або ж це може бути рівнозначна посада, коли керівник національного відділення транснаціональної компанії переходить рівнозначну посаду в іншому національному відділенні. При наймі внутрішнього кандидата (інсайдера)

компанії зберігають специфічний людський капітал, дають сигнал іншим працівникам про можливість зробити кар'єру всередині фірми. При залученні зовнішнього кандидата (аутсайдера) компанії можуть вибирати серед більшої кількості кандидатів, у тому числі із зарубіжних компаній, які зможуть привнести в компанію нові ідеї ведення бізнесу, ефективні технології і методики роботи. З боку працівника також відбувається вибір між внутріфірмовим і зовнішнім переміщенням. Значною мірою це залежить від кадрової політики компанії, наявності в ній систем планування кар'єри та кар'єрного зростання, від оперативності реакції компанії на зміну рівня заробітних плат на ринку праці.

На даний момент вагомих досліджень українського ринку праці керівників вищого рівня авторіві не вдалося знайти. Отже, існує потреба в комплексному дослідженні цього аспекту ринку праці. Саме тому мета цього пірозділу – спроба окреслити загальні риси професійних переміщень вищих керівників великого бізнесу в Україні.

Результати обстеження 200 біографій вищих керівників великого бізнесу України виявили домінування внутрішнього професійного переміщення (див. *рис. 3.1*). Зокрема, переважна більшість (141 осіб з 200) вищих керівників українських компаній досягнули своєї чинної посади шляхом внутрішнього переміщення. І близько третини з обстежених топ-менеджерів – 59 осіб – перейшли на чинну посаду з іншої компанії чи підприємства. Такі пропорції більшою мірою відтворюють ситуацію, яка склалася натеper у США, ніж у Росії. Однак відсутність інформації про динаміку такого співвідношення на українському ринку праці не дозволяє робити передчасні висновки.

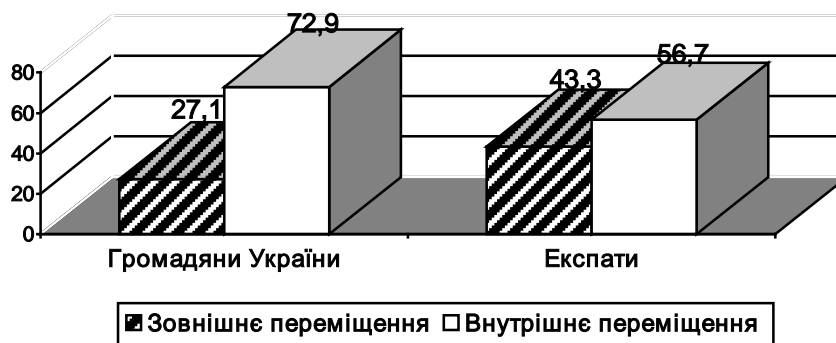


**Рис. 3.1.** Характер останнього професійного переміщення вищих керівників українського великого бізнесу, %

Якщо порівняти характер професійного переміщення топ-менеджерів серед громадян України та іноземних керівників (експатів), то попри домінування внутрішнього переміщення в обох групах, все ж помітно, що серед експатів майже вдвічі більше тих, хто зайняв посаду шляхом зовнішнього переміщення (див. *рис. 3.2*). Очевидно, що сам статус іноземця цих людей логічно передбачає, що вони прибули ззовні країни. Втім, часто транснаціональні компанії переміщують своїх топ-менеджерів по національних

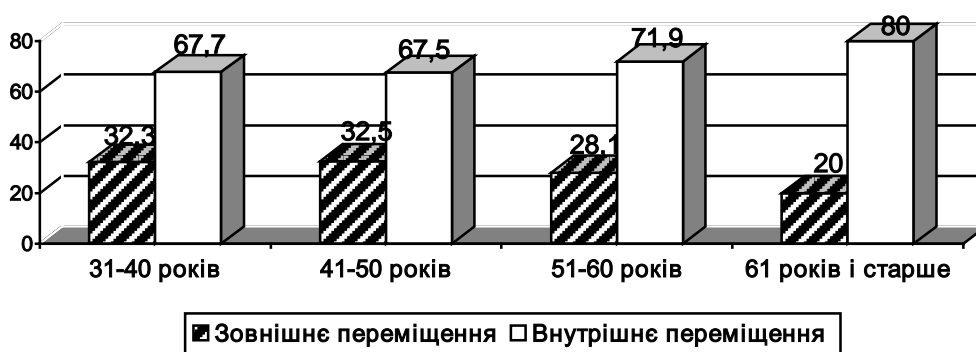


відділеннях шляхом ротації кадрів. Для цього іноземні компанії традиційно залучають на вищі позиції співробітників з головної компанії і філій в інших країнах для того, щоб забезпечити контроль компанії та, головне, закріплення прийнятих стандартів і практик роботи в українській філії. Натомість українські компанії зацікавлені в залученні експатів з метою залучення найбільш передового досвіду ведення бізнесу.



**Рис. 3.2.** Характер професійного переміщення топ-менеджерів серед громадян України та експатів, %

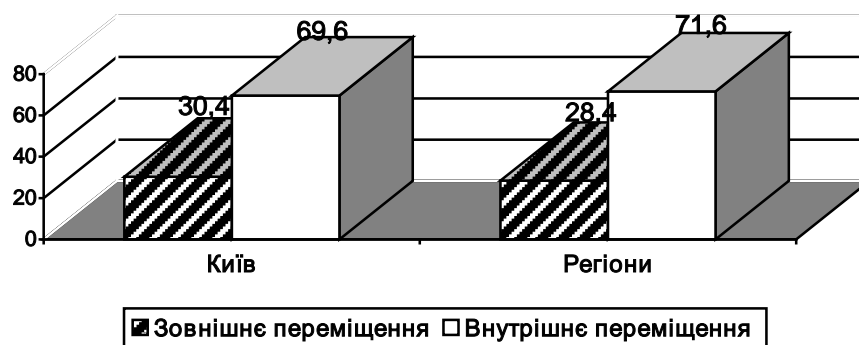
Якщо взяти віковий чинник, то помітна тенденція зростання внутрішнього переміщення та зниження зовнішнього переміщення у старших вікових когортах (див. табл. 3.3). Зокрема, якщо у вікових групах 31–40 років та 41–50 років кількість зовнішніх професійних переміщень вищих керівників складає близько 32%, то віковій групі 61 років і старше ця кількість є меншою – 20%. Отже, українські компанії у випадку найму аутсайдера надають перевагу молодим кандидатам. Це може бути пов'язано з тим, що топ-менеджери старшого віку гірше адаптувалися до нових умов і мають менші амбіції зміни місця роботи.



**Рис. 3.3.** Характер професійного переміщення топ-менеджерів українських компаній у різних вікових групах, %

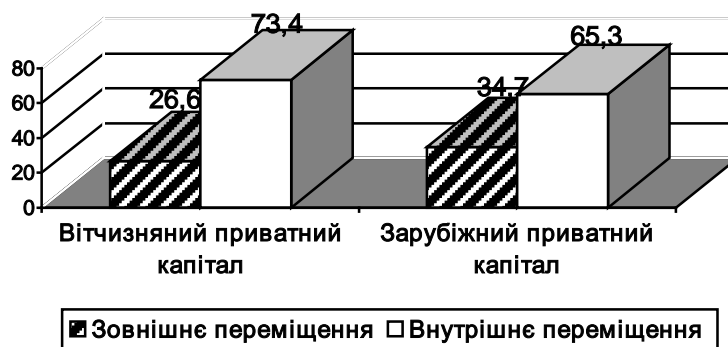
Результати обстеження не виявили особливих відмінностей у характері професійного переміщення топ-менеджерів залежно від місцезнаходження компанії (див. рис. 3.4). Очевидно, що тут треба мати на увазі в цілому формальність цієї ознаки,

оскільки більшість компаній прагне розміщувати свій центральний офіс у столиці, тоді як основні виробничі потужності залишаються у регіонах.



**Рис. 3.4.** Характер професійного переміщення топ-менеджерів залежно від місцезнаходження української компанії, %

Чинник структури капіталу також виявляє свій певний вплив на характер професійних переміщень (див. рис. 3.5). Оскільки кількість відібраних керівників компаній з державним капіталом виявилася недостатньою для двовимірного аналізу (11 осіб), доцільним є порівняння переміщень у приватних компаніях з переважанням вітчизняного та зарубіжного капіталів. У цілому в обох випадках домінують внутрішні професійні переміщення, однак у компаніях із зарубіжним капіталом спостерігається дещо більша кількість керівників, які набули посаду шляхом зовнішнього переміщення.



**Рис. 3.5.** Характер професійного переміщення топ-менеджерів у компаніях з вітчизняним приватним та зарубіжним приватним капіталів, %

Якщо взяти часові періоди здійснення професійних переміщень, то кидається у вічі вагома кількість переміщень, які відбулися достатньо давно – 10–20 років тому (див. рис. 3.6). Для світового досвіду такий випадок є нетиповим, адже це надто тривалий термін перебування на посаді. Втім, більшість переміщень в українських компаніях були здійснені починаючи з 2005 року. Зокрема, найбільше призначень керівників відбулося у період 2005–2009 років – 35,5%. Саме у цей період політичної нестабільності та розбалансування влади, коли політико-бюрократичний клас був зосереджений на владній боротьбі і державна машина послабила свій вплив на ведення бізнесу, відбувався переділ

власності та активне входження іноземного капіталу. Це позначилося на ринку праці топ-менеджерів. Близько чверті переміщень відбулося у період 2010–2014 років. Двовимірний аналіз виявив, що саме у компаніях з зарубіжним капіталом більшість переміщень відбулося після 2004 року.



**Рис. 3.6.** Часові періоди професійного переміщення топ-менеджерів українських компаній, %

Разом з тим, двовимірний аналіз статусу керівників, які посіли свої посади досить давно, вказує на те, що більшість з них є акціонерами та власниками компаній (див. *табл. 3.14*). Зокрема, серед вищих керівників, які зайняли свої посади в період до 2000 року, 65,1% виявилися власниками (акціонерами) очолюваних компаній, тоді як серед тих, хто отримав посади вищого керівника в період 2010–2014 років, лише 6% були власниками. Відповідно зафіксовано протягом усього періоду переміщень зростання кількості топ-менеджерів-неакціонерів.

*Таблиця 3.14*

**Динаміка професійного переміщення топ-менеджерів українських компаній залежно від їхнього майнового статусу**

Майновий статус керівника	До 2000 р.		2001-2004 рр.		2005-2009 рр.		2010-2014 рр.	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Акціонер (власник)	28	65,1	13	37,1	17	23,9	3	6,0
Неакціонер (невласник)	13	30,2	20	57,1	43	60,6	47	94,0
Парнер (старший, молодший)	2	4,7	1	2,9	6	8,5	0	0,0
Невідомо	0	0,0	1	2,9	5	7,0	0	0,0

Характер професійного переміщення топ-менеджерів залежно від його часового періоду підтверджує тезу про вплив чинника соціально-економічного розвитку великого приватного капіталу (див. *рис. 3.7*). У період первісного накопичення капіталу та формування фінансово-промислових груп упродовж 1990-х років майбутній великий економічний суб'єкт був обмежений в інвестиційних ресурсах. У цей час контроль над державними підприємствами з боку приватного капіталу здійснювався переважно тіншовим способом (примушування закуповувати устаткування та газ і, відповідно, продавати готову продукцію певній фірмі тощо, силове захоплення управління), або легально – шляхом передачі приватним структурам під управління державних

корпоративних прав. Саме тому в цей період домінує внутрішнє професійне переміщення, коли були задіяні наявні на підприємствах керівні кадри.



**Рис. 3.7.** Характер професійного переміщення топ-менеджерів залежно від його часового періоду, %

З початком третього етапу приватизації (1999–2004 роки) пріоритетом Державної програми приватизації став продаж підприємств виключно за гроші. Великий капітал прагнув легалізувати вже захоплені активи та примножити їх новими. Потреба нових власників в ефективних керівниках, здатних інтенсифікувати виробництво, забезпечувати його модернізацію та стабільне зростання позначилася на ринку праці вищих керівників – саме в період 2001–2004 роки частка зовнішніх переміщень зросла до 40%. Політичні пертурбації періоду 2005–2009 року потребували певної стабілізації, тому знову зросла частка внутрішніх переміщень. Великі компанії вже мали достатньо внутрішніх кадрів для цього. Однак у подальший період (2010–2014 роки) вніс свої корективи. Потреба розміщення акцій на IPO, нестабільність на зовнішніх ринках та необхідність запровадження корпоративного управління світового стандарту у вітчизняних компаніях поживали попит на зовнішні управлінські кадри: частка зовнішніх переміщень зросла до 46%.

Результати обстеження свідчать, що існує певний перелік попередніх посад, які найчастіше посідали чинні вищі керівники (див. *табл. 3.15*). Зокрема, більше третини (генеральний директор – 23%, виконавчий директор – 4,5%, голова правління – 6,5%, голова ради директорів – 2,5%) перейшли на нову посаду із рівнозначної у цілому посади. Йдеться не тільки про зовнішні переміщення, а й про випадки, коли проходило акціонування підприємства та впровадження корпоративного правління, внаслідок чого колишні директори ставали генеральними директорами або головами правління. Примітним є те, що 13% вищих керівників не мають досвіду попередньої посади, а від початку виступили в якості підприємця та засновника компанії. Серед інших помітних позицій, з яких в Україні ставали вищими керівниками, можна зазначити посади заступника голови правління (9%), заступника генерального директора (7%), технічного

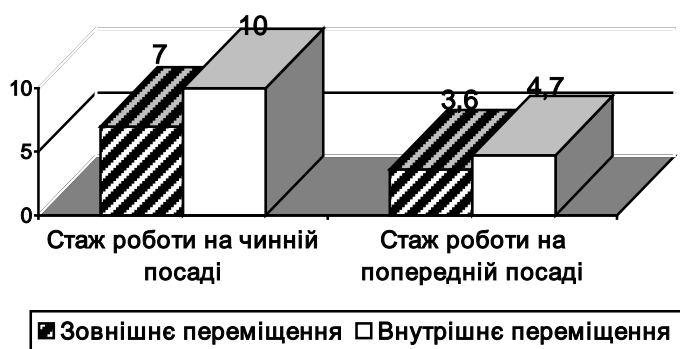
директора, директора з виробництва (7%), фінансового директора, головного бухгалтера (4,5%) та директора бізнес-підрозділу (4,5%). Загалом, ринок праці топ-менеджерів України характеризується відкритістю, оскільки частка призначень топ-менеджерів, що раніше займали управлінські позиції нижче посади вищого керівника сягає близько половини (50,5%) переміщень.

Таблиця 3.15

**Перелік попередніх посад вищих керівників українських компаній**

Попередня посада	N	%
Генеральний директор	46	23,0
Заступник генерального директора	14	7,0
Виконавчий директор	9	4,5
Голова правління	13	6,5
Заступник голови правління	18	9,0
Голова ради директорів	5	2,5
Фінансовий директор, головний бухгалтер	9	4,5
Директор з маркетингу та реклами	1	0,5
Директор з продажу	3	1,5
Директор по роботі з клієнтами	1	0,5
Директор з кадрів	1	0,5
Директор з економіки, комерційний директор	7	3,5
Технічний директор, директор з виробництва	14	7,0
Регіональний директор	5	2,5
Директор бізнес-підрозділу	9	4,5
Директор з розвитку	5	2,5
Підприємець (засновник)	26	13,0
Інша позиція	14	7,0

Відмінності між внутрішнім та зовнішнім професійним переміщенням вищих керівників позначилися на термінах роботи на попередній та чинній посаді (див. рис. 8). Виявилось, що у випадках, коли керівник набув посаду шляхом внутрішнього переміщення, середній термін перебування на чинній та попередній посадах є дещо більшим, ніж при зовнішньому. Даний феномен можна пояснити тим, що зовнішнє переміщення апріорі передбачає свідоме розірвання трудових відносин з попередньою компанією. Натомість внутрішнє переміщення більшою мірою відбувається за ініціативою корпоративного управління компанії.



**Рис. 3.8. Характер професійного переміщення топ-менеджерів залежно стажу роботи на чинній та попередній посадах, (кількість років)**

Термін роботи на займаній посаді вищих керівників також залежить від структури капіталу компанії (див. *табл. 3.16*). У компаніях, де переважає вітчизняний приватний капітал, перебування на займаній є дещо стабільнішим і тривалішим, ніж в іноземних та державних компаніях. Це може свідчити або ж недостатність кваліфікованих кадрів для вітчизняного приватного сектору на ринку праці, або ж про те, що просувати власні кадри вигідніше, ніж брати керівника зі сторони.

*Таблиця 3.16*

**Стаж роботи вищих керівників на чинній та попередній посадах залежно від структури капіталу компанії, (кількість років)**

<i>Структура капіталу</i>	Стаж роботи на чинній посаді (кількість років)	Стаж роботи на попередній посаді (кількість років)
Переважає державний капітал	7,6	3,9
Переважає вітчизняний приватний капітал	10,0	4,6
Переважає зарубіжний приватний капітал	7,2	3,9

Вважається, що топ-менеджери які пропрацювали більше 10 років, стають менш конкурентоспроможними на зовнішньому ринку. Серед причин називають меншу мобільність, блокуючий обсяг накопиченого специфічного людського капіталу, істотне скорочення періоду майбутньої віддачі, що знижує мотивацію працівника [Солнцев, 2008: с. 25]. Приходячи на керівну позицію, особа накопичує досвід протягом 1–3 років, здобуває нові знання та необхідні зв'язки, після чого професійно «переростає» чинну позицію і переходить на нову позицію з більш високою винагородою або новими можливостями. Втім, специфіка розвитку вітчизняного бізнесу на пострадянському просторі очевидно є особливою і поки не відтворює загальносвітові часові рамки перебування на посаді.

Зрештою, існує декілька причин, які сприяють зовнішньому чи внутрішньому переміщенню. По-перше, це досвід роботи в певній галузі. Такий досвід дозволяє накопичити інформацію про основних суб'єктів у цій галузі – про покупців і постачальників, про конкурентів, про відповідальних та «зацікавлених» осіб з державних органів влади тощо. Набутий досвід є цінним при зовнішньому переміщенні саме в цій галузі. Натомість перехід на вищу посаду в іншу галузь цей досвід нівелює. По-друге, на користь внутрішнього переміщення грає досвід роботи в даній компанії. Перейшовши на іншу посаду в цій же компанії, працівник не втрачає накопичених зв'язків в компанії, знаючи особливості корпоративної культури даної компанії. Втім, за потреби внесення такої корпоративної культури в іншу компанію, яка терпить труднощі через її відсутність,

зовнішнє переміщення має своє виправдання. По-третє, часто зовнішнє пересування має сенс тоді, коли конче потрібно задіяти досвід перебування на аналогічній посаді.

## ВИСНОВКИ

Існуючі характеристики професійних позицій топ-менеджерів залежать від основних вимірів корпоративного управління, які вирізняють їх в особливу соціальну групу. Вимір володіння активами компанії виокремлює топ-менеджерів-власників та найманих топ-менеджерів, мотивації та стимули діяльності є загалом відмінними. Вимір рівня в ієрархії в компанії виокремлює керівника компанії – генерального директора та його підлеглих топ-менеджерів. Вимір керівної компанії та її дочірнього підрозділу виокремлює подвійну підпорядкованість керівників вищої ланки дочірніх компаній директору своєї компанії, а також відповідному лінійному топ-менеджеру в материнській компанії. За виміром посадових обов'язків виокремлюються функціональні та лінійні топ-менеджери, коли перші мають достатню самостійність у прийнятті рішень та водночас не можуть впливати на стратегію і тактику компанії в цілому, натомість другі відповідають лише за певну сферу великого бізнесу, однак можуть впливати на топ-менеджмент дочірніх організацій.

Рекрутація топ-менеджерів відбувається шляхом їхньої попередньої професійної підготовки та поступового просування вгору в рамках корпорації. Водночас вплив та економічна суб'єктність топ-менеджерів визначається низкою об'єктивних чинників. По-перше, суб'єктність топ-менеджерів можлива у країнах з високим економічним розвитком, де існують стабільні елементи інституціональної конкуренції. Лише за умов низького рівня корупції, високої довіри та контрактної дисципліни між економічними агентами можливе розосередження власності. По-друге, домінування професійних менеджерів простежується в тих країнах, де існує правовий захист інтересів зовнішніх інвесторів. Саме в англосаксонських країнах з високим рівнем захисту прав акціонерів поширене делегування управлінських функцій, коли засновники часто наймають професійних топ-менеджерів навіть на ранніх стадіях розвитку фірми. У таких корпораціях професійні топ-менеджери здійснюють майже повний контроль. У країнах зі слабким правовим захистом розосередження структури власності робить нестійкою ефективність управління і змушує власників власноруч керувати компанією. По-третє, у країнах, де керують праві чи ліберальні уряди, домінує принцип розпорошеності власності. За умов невтручання уряду акціонери безперешкодно делегують повноваження топ-менеджерам. Натомість тривале правління лівих урядів сприяє формуванню спільних інтересів менеджменту корпорацій, держави та профспілок, під тиском яких власники стають беззахисними, що, відповідно, зумовлює концентрацію власності.

Аналіз соціального походження американських топ-менеджерів засвідчив зростання частки вихідців із середнього і робітничого класів, тоді як серед європейських топ-менеджерів домінують вихідці з вищого класу. Аналізовані дослідження зафіксували



стрімке зростання рівня освіти топ-менеджерів по обидва боки Атлантики. Майбутні топ-менеджери навчалися переважно елітарних навчальних закладах, які дають не лише необхідний освітній рівень, але й дозволяють зав'язати їхнім випускникам необхідні зв'язки, дружбу та навіть створити сім'ю. Втім, для більшості топ-менеджерів західноєвропейських корпорацій основною підготовкою для просування вгору була адміністративна діяльність на рівні «вищого менеджменту», натомість досвід американських вищих управляючих є доволі різноманітнішим і включає просування по кар'єрній драбині в різних функціональних відділах. Виявлено, що перехід від меншої компанії до більшої часто стає основним мотивом професійної мобільності у європейських країнах. Водночас, у великих компаніях менеджмент є менш змінним, ніж у малих. Існують вікові відмінності досягнення посту топ-менеджера великої компанії серед країн Заходу: загальноєвропейські показники вказують на більший порівняно з їхніми американськими колегами вік топ-менеджерів. Якщо взяти такий показник, як тривалість перебування на посту керівника фірми, то в Європі топ-менеджер залишається на посаді довше, ніж у США, де хоч свої посади займають пізніше, однак зберігають їх протягом меншого терміну.

У процесі розвитку корпоративного капіталізму була сформована менеджеральна ідеологія як прагнення узгодити свою діяльність із громадською думкою та інтересами суспільства. Було проголошено концепцію соціальної відповідальності, сутність якої полягає у визнанні бізнесом своєї функції у покращенні соціального середовища. Менеджеральна ідеологія представила вищого управлінця як організатора економічного процесу, який приносить користь усьому суспільству. Економічна складова менеджеральної ідеології полягає у капіталовкладенні отриманих прибутків заради забезпечення високих дивідендів у майбутньому. Менеджеральна свідомість формується завдяки просуванню по ієрархічній драбині, що виробляє своєрідну етику соціабельності, коли ціняться узгодження, залучення до колективу корпорації, людські відносини в процесі виробництва, стриманість, скромність, професія як засіб самовираження, самозадоволення. Водночас, емпіричні дослідження показують, що топ-менеджери подеколи не бачать суттєвої ідеологічної різниці між положеннями концепції довгострокових перспектив, довгострокових інтересів компанії, з одного боку, і концепції соціальної відповідальності бізнесу – з іншої. Крім цього, існують національні особливості в ідеології бізнесу, які фокусують увагу на прийнятних у певному суспільстві людських взаємин та різноманітних чинниках.

Розвиток корпоративного управління великим бізнесом в Україні вимагатиме низку необхідних вимог до кар'єри топ-менеджера. З одного боку європейська інтеграція

України зумовить прихід європейських принципів кар'єрного зростання вищих управлінців. Однак, треба мати на увазі, що на відміну від західноєвропейської системи рекрутації управлінської еліти, де існують вікові традиції формування вищих політичного та економічного класів шляхом взаємної інтеграції аристократії та великої буржуазії, українські реалії відсутності капіталістичного розвитку протягом тривалого часу створюють подібно до американської моделі перспективи ліберального характеру рекрутації топ-менеджерів.

В ході взаємодії акціонерів та топ-менеджерів відбувався взаємовплив їхніх інтересів та мотивацій. Зрештою, ці два прошарки утворили основи сучасного капіталістичного класу на Заході. Для України цей досвід буде корисним тим, що майбутня передача власниками великого приватного капіталу більшості управлінських повноважень найманому топ-менеджменту потягне за собою суттєві зрушення у багатьох інших сферах суспільства. Зокрема, мотивація топ-менеджерів сприятиме економічному зростанню та соціальній відповідальності бізнесу. Задля прийняття відповідальних рішень топ-менеджмент більше залучатиме експертне та консультативне середовище. Вітчизняні інтелектуали вироблятимуть стратегічні ідеї, способи розв'язання проблем, аналізуватимуть наслідки ухвалення рішень тощо. Разом з тим, контроль акціонерів сприятиме розвитку та продуктивності підприємств.

Однією з основних дилем, які стоять перед власниками при зміні керівництва є питання вибору внутрішнього або зовнішнього кандидата. Наймання внутрішнього кандидата дозволяє заощадити на пошуку адекватного керівника, його швидкій адаптації в компанії, що позитивно сигналізує компанії про наявні можливості мобільності. При призначенні зовнішнього кандидата власник має можливість вибору з значно більшої кількості альтернатив, привнесенні в компанію нових технологій, знань та принципів організації роботи. Результати, отримані в емпіричних дослідженнях у країнах Заходу, свідчать, що в більшості випадків превалюють внутрішні призначення. Призначення зовнішнього кандидата більш імовірно в компаніях із поганими фінансовими показниками, в дрібних компаніях. При зовнішньому призначення генерального директора компанії часто відбувається зміна інших топ-менеджерів, що говорить про наявність командного принципу. Натомість у постсоціалістичних країнах, зокрема у Росії, зафіксовано зворотну тенденцію – високий рівень зовнішніх переміщень. Російські компанії відчувають дефіцит у кваліфікованих керівниках і часто не надають достатніх стимулів для внутрішньофірмового кар'єрного зростання. Крім цього, частий переділ власності супроводжується тотальною заміною на лояльних, що убезпечує права власності від вже інших претендентів.

Формування верстви топ-менеджерів в Україні розпочалося з лібералізації соціалістичної економіки та набуття директорським корпусом підприємств необмеженої економічної суб'єктності. Встановлено, що початкові етапи роздержавлення підприємств призвели до концентрації активів у т.зв. «червоних директорів». На етапі сертифікатної приватизації відбувалося первісне накопичення та легалізація тіньового приватного капіталу. Новосформована верства великих власників частково сама вела управління активами, або ж через довірених осіб. Разом з цим, почалося залучення на керівні позиції менеджерів з філій іноземних компаній, оскільки вони набули досвіду корпоративного управління. Втім, з'ясовано, що запровадження корпоративного управління не вирішило проблем взаємовідносин між власниками та топ-менеджерами: організація багатоярусних і різносекторальних холдингових корпорацій призвела до розбалансованості інтересів великих власників і топ-менеджерів. Однак, в останні роки гострий дефіцит висококласних топ-менеджерів змусив українські компанії посилити систему мотивації навіть шляхом надання невеликої частки в бізнесі. Специфіка інституціоналізації українського ринку праці топ-менеджерів полягає у тому, що найбільш ефективними є ті управлінці, які мають досвід роботи у різних компаніях, а не ті, хто перебував переважно в одному корпоративному середовищі. В Україні в цілому сформована інфраструктура забезпечення українського ринку праці топ-менеджерів: у вузах великих міст можна здобути відповідну освіту, існують вітчизняні управлінські бізнес-школи. На українському ринку активно працюють міжнародні рекрутингові та консалтингові компанії з пошуку керівників вищого та середнього рівнів.

Результати емпіричного дослідження виявили, що великі компанії України очолюють переважно українські громадяни (85%). Середній вік топ-менеджера української компанії становить 50 років. Більшість (72%) вищих керівників на даний момент перебувають у досить продуктивному віці – від 41 до 60 років. Вік керівника частково залежить від характеру капіталу компанії: збільшується у компаніях, де переважає державний капітал, і зменшується у компаніях, де переважає іноземний капітал. Чверть топ-менеджерів народилася за межами України. Більша частина (48%) керівників народилися у великих містах України. Основною відмінністю між групами власників великого капіталу України та вищими керівниками є більша частка осіб серед керівників, народжених у Києві, тоді як серед великих власників більшою є частка тих, хто народився у селі. За регіональним розподілом найбільше керівників-громадян України народилися в Центральному регіоні (разом з Києвом) – 44%. Встановлено, що майже дві третини керівників українських компаній є найманими працівниками, а більше третини є

акціонерами (власниками). Серед керівників-власників виявилось більше людей, які мають досвід державної або політичної діяльності, ніж серед найманих менеджерів.

Після первинного накопичення капіталу у представників великого бізнесу – великих власників – виникла потреба у залученні професійних управлінців. Разом з цим, у ринкових умовах така ж потреба з'явилася й у некомерційного сектору, середнього і навіть дрібного бізнесу. Відмінності між топ-менеджерами та власниками також полягають у тому, що керівникам потрібно весь час удосконалювати свою освіту. Серед топ-менеджерів виявилось більше осіб з другою освітою, ніж серед власників. Серйозна специфіка в окремих видах діяльності ставить більші вимоги до галузевих знань керівників, ніж до власне «управлінських». Саме з цих причин серед найвищих керівників українських компаній виявилось небагато тих, хто отримав диплом Master of Business Administration. Очевидно, що керівництво великим бізнесом в Україні вимагає тривалого досвіду оперативного управління у непростому постсоціалістичному середовищі та профільної освіти, яка необхідна для розуміння галузі в цілому.

Двадцятирічна динаміка професійних переміщень топ-менеджерів українських компаній свідчить про вагоме скорочення серед них кількості власників (акціонерів) та зростання найманих вищих керівників. Український ринок топ-менеджерів характеризується високим (порівняно із зарубіжними країнами, особливо з Росією) рівнем внутрішніх переміщень. Більше третини вищих керівників перейшли на нову посаду із рівнозначної у цілому посади. Разом з тим, частка призначень топ-менеджерів, що раніше займали управлінські позиції нижче посади вищого керівника сягає близько половини (50,5%) переміщень. Саме ці категорії топ-менеджерів в більшості випадків займають вищі керівні пости шляхом внутрішнього переміщення, оскільки володіють досвідом роботи та зростання кар'єрними сходами у певній компанії.

Водночас двовимірний аналіз характеру професійних переміщень засвідчив певні соціально-демографічні та структурні відмінності між зовнішніми та внутрішніми переміщеннями. Зокрема, більші стимули для внутрішньофірмового кар'єрного зростання топ-менеджерів дає громадянство України, оскільки знання специфіки національних особливостей розвитку капіталізму дає українцям перевагу перед експатами. Крім цього до внутрішніх переміщень більше схильні керівники старшого віку (старше 50 років). Це пояснюється тим, що з віком людина менше схильна до рішучих кроків, якими є зміна місця роботи. До того ж такі люди керують переважно компаніями з вітчизняним приватним капіталом, де власне більше простежуються внутрішні переміщення.

Натомість для зовнішніх переміщень більш сприятливою є ситуація внутрішньополітичних пертурбацій та переділу власності, коли прихід нових власників

завичай супроводжується заміною керівників на «своїх» кандидатів, що може забезпечити більший захист прав власності. Серед категорій топ-менеджерів, більш схильних до зовнішніх переміщень, можна виокремити експатів, людей віком від 31 до 50 років та тих, хто працював на попередній посаді до 3,6 років та до 7 років на чинній посаді. Більш часто вдаються до зовнішніх призначень компанії з переважанням іноземного капіталу.

Зміни організаційно-економічних відносин у сфері власності, які відбувалися у середині ХХ століття в країнах Заходу, загострили увагу соціологів на співвідношенні контролю і власності в корпораціях. На високій стадії промислового розвитку й концентрації капіталу завдяки широкому розповсюдженню акцій серед населення контроль над великими корпораціями повністю переходить у руки їх органів управління. Можна припустити, що можлива трансформація прошарку великих власників як соціальних суб'єктів України у капіталістів-рантьє потягне за собою суттєві зрушення у багатьох інших сферах. Насамперед відхід від олігархічної моделі економіки посилить лібералізацію економіки сприятиме становленню середнього та малого бізнесу. Для цього потрібні будуть плюралізація гілок влади, особливо судової, демократизація та підсилення громадянського суспільства, підтримка недержавного сектору. Впровадження корпоративного управління обмежить суб'єктність капіталістів до статусу акціонерів. Очевидно, що залучення у великі компанії України ширшого кола акціонерів та прискорення економічних реформ впроваджуватимуть люди, яким присвячена ця робота.

## ДОДАТОК А

### Список топ-менеджерів великих компаній в Україні, відібраних для аналізу біографій

1. Авраменко Володимир
2. Антонов Віталій
3. Атанасов Віталій
4. Бабич Микола
5. Ерені Балаж
6. Баринов Олександр
7. Барщовський Тарас
8. Баско Віталій
9. Бахматюк Олег
10. Безгубенко Андрій
11. Білас Лідія
12. Богуслаєв В'ячеслав
13. Бойко Микола
14. Бублей Володимир
15. Бурцев Дмитро
16. Бутко Володимир
17. Вадатурський Олексій
18. Васадзе Таріел
19. Вербас Віталій
20. Вербиленко Геннадій
21. Вергель Сергій
22. Веревський Андрій
23. Виходцев Геннадій
24. Вишневецький Віктор
25. Владов Данійл
26. Вовченко Сергій
27. Войтенко Борис
28. Войтович Станіслав
29. Воронін Ігор
30. Гаврилець Андрій
31. Газін Геннадій
32. Гаркуша Олексій
33. Гарцилов Денис
34. Герега Олександр
35. Гисем Володимир
36. Глимбовський Олександр
37. Глузь Олександр
38. Гончарук Олег
39. Горбатко Валерій
40. Гордієнко Ігор
41. Горшунов Дмитро
42. Гриб Вадим
43. Громов Сергій
44. Гулієв Урфан
45. Гунчик Володимир
46. Гута Іван
47. Давидов Юрій
48. Даличук Ігор
49. Дегода Андрій
50. Джумаєва Альфія
51. Джуринський Віталій
52. Дрозд Сергій
53. Дубилет Олександр
54. Дубінін Олександр
55. Дудирев Юрій
56. Дяченко Едуард
57. Ефимов Юрій
58. Жебрівська Філя
59. Жеваго Костянтин
60. Журавльов Юрій
61. Забігайло Максим
62. Заблуда Михайло
63. Загорій Володимир
64. Загребной Вадим
65. Зінков Дмитро
66. Зінченко Юрій
67. Золочевський Іван
68. Іванцов Леонід
69. Ісаєв Фейруз
70. Іванчик Віктор
71. Калінін Євген
72. Калугін Віталій
73. Карапейчик Ігор
74. Карпенко Маргарита
75. Карпенко Юрій
76. Каскевич Сергій
77. Ківа Дмитро
78. Клейнер Ігор
79. Коваленко Алла
80. Козіс Олександр
81. Константінов Микита
82. Корецький Сергій
83. Коробанова Людмила
84. Костельман Володимир
85. Костенко Олександр
86. Косяк Юрій
87. Кравченко Павло
88. Кредісов Олексій
89. Кривонос Валерій
90. Кузьменко Таміла
91. Кулик Дмитро
92. Кулініч Євген
93. Кульчицький Богдан
94. Куцин Володимир
95. Кушнір Ігор
96. Лавренчук Володимир

97. Лам Матвій
98. Ланда Ігор
99. Литовченко Ігор
100. Лотоус Віктор
101. Лукачук Тарас
102. Магомедов Муса
103. Мазепа Ігор
104. Марков Борис
105. Мартин Марчел
106. Мартиненко Олександр
107. Патарнелло Маурицио
108. Мезенцев Володимир
109. Мінін Геннадій
110. Михайлов Олександр
111. Михалевич Микола
112. Мірошников Юрій
113. Мкртчян Олег
114. Молчанова Тетяна
115. Морозов Олександр
116. Мороховський Вадим
117. Москалевський В'ячеслав
118. Музичко Олексій
119. Наконечна Людмила
120. Непоседов Вадим
121. Нестеренко Андрій
122. Старок Ніл
123. Обух Юрій
124. Овчаренко Павло
125. Оксанич Сергій
126. Омеляновський Петро
127. Опаїц Адріан
128. Павленко Яніна
129. Павличев Сергій
130. Пейкович Младен
131. Пилипенко Олександр
132. Пилипюк Петро
133. Пінчук Олена
134. Повниця Віктор
135. Подрезов Сергій
136. Покрас Світлана
137. Поляков Артем
138. Пономарьов Андрій
139. Попов Олег
140. Поташник Семен
141. Приходько Володимир
142. Пучок Олександр
143. Пушкарьов Вадим
144. Риженков Юрій
145. Розенберг Олег
146. Ромащин Євген
147. Русалина Людмила
148. Савицький Сергій
149. Сагура Олександр
150. Сазонов Сергій
151. Сайфудінов Дмитро
152. Свиначук Олег
153. Севрюк Людмила
154. Серих Дмитро
155. Сирий Ігор
156. Смаль Станіслав
157. Соколовський Едуард
158. Сосіс Олександр
159. Сосновський Олег
160. Соха Володимир
161. Спектор Михайло
162. Суботін Віктор
163. Суков Геннадій
164. Супрунюк Юрій
165. Шинічіро Такіта
166. Тарасенко Сергій
167. Тарута Сергій
168. Татусь Вадим
169. Тіде Сільвіо
170. Тимонькін Борис
171. Тимофеев Олександр
172. Тімченко Максим
173. Толмачов Микола
174. Федин Костянтин
175. Федченко Олександр
176. Фурман Олександр
177. Халін Олександр
178. Хілієнко Олена
179. Хливнюк Володимир
180. Цеснек Павел
181. Цой Володимир
182. Цолкас Христос
183. Цибульський Сергій
184. Цимбал Олексій
185. Черкас Людмила
186. Чернишов Петро
187. Чечоткін Владислав
188. Чмиренко Олександр
189. Шевченко Тарас
190. Шимків Дмитро
191. Шостак Руслан
192. Шпак Олександр
193. Штутман Павло
194. Шурма Ростислав
195. Щуров Ігор
196. Юркевич Анатолій
197. Юшко Ігор
198. Яворський В'ячеслав
199. Ясінський Володимир
200. Яцура Андрій

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

*Акімова І.* Структура власності, корпоративне управління та показники роботи підприємств: результати емпіричного дослідження українських підприємств. Наукові матеріали № 21 / І. Акімова, Г. Швьодіауер. – К. : Інститут Економічних Досліджень та Політичних Консультацій, 2003. – 17 с.

*Аксенов Ю.* Какие вузы готовят руководителей украинских компаний / Ю. Аксенов // Forbes. Украина. – 2013. – №4 (Апрель) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1350160-kakie-vuzy-gotovyat-rukovoditelej-ukrainskih-kompanij>.

Аудиторський комітет / Офіційний сайт Group DF [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://groupdf.com/ua/about/corporate-governance/audit-committee>.

*Беккер Г.С.* Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г.С.Беккер. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.

*Болтански Л.* Новый дух капитализма / Л. Болтански, Э. Кьяпелло; Пер. с фр. под общей редакцией С. Фокина. – М. : Новое литературное обозрение, 2011. – 976 с.

*Борщ Л.В.* Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Любов Василівна Борщ ; Наук.-дослід. екон. ін-т. – К., 2007. – 18 с.

*Буко С.Л.* Ціннісні орієнтири сучасного менеджменту: автореф. дис... канд. соціол. наук: 22.00.04 / Світлана Леонідівна Буко ; Ін-т соц. НАН України. – К., 2009. – 17 с.

*Бунин И.* Буржуазные эмпирические исследования соотношения контроля и собственности (Обзор) / И. Бунин // Буржуазия развитых капиталистических стран: Реферативный сб. – Ч. 1: Структура, социальный облик, организации / К.Ю.Львунина и др. (подгот.); Ю.А.Борко и др. (отв. ред.).– М. : Институт научной информации по общественным наукам АН СССР, 1977. – С. 75–112.

*Буров И.В.* Руководитель как воспитатель и организатор (социологический анализ) / И.В. Буров; Отв. ред. Е.И. Суименко; АН УССР, Ин-т социологии. – К. : Наукова думка, 1991. – 124 с.

*Вайнштейн Г.* Социологический портрет руководителя корпорации (обзор) / Г. Вайнштейн // Буржуазия развитых капиталистических стран: Реферативный сб. – Ч. 1: Структура, социальный облик, организации / К.Ю. Львунина и др. (подгот.); Ю.А. Борко и др. (отв. ред.). – М. : Институт научной информации по общественным наукам АН СССР, 1977. – С. 149–187.

*Вайнштейн Г.* Цели руководства современной капиталистической корпорации / Г. Вайнштейн // Буржуазия развитых капиталистических стран: Реферативный сб. – Ч. 1: Структура, социальный облик, организации / К.Ю.Львунина и др. (подгот.); Ю.А.Борко и др. (отв. ред.).– М. : Институт научной информации по общественным наукам АН СССР, 1977. –С. 121–148.

*Вебер М.* Протестантська етика і дух капіталізму / М.Вебер; пер. з нім. О. Погорілого. – К. : Основи, 1994.– 261 с.

*Вербяный В.* Какого руководителя ищут для своих компаний украинские собственники / В. Вербяный // Forbes. Украина. – 2013. – №3 (Март) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1348306-kakogo-rukovoditelya-ishchut-dlya-svoih-kompanij-ukrainskie-sobstvenniki>.

*Головнева И.В.* Исследование гендерных стереотипов в управленческой сфере / И.В. Головнева, Ю.Л. Твердохвалова // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2007. – № 2. – С. 21–28.

*Гэлбрейт Дж.* Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1969. – 480 с.



*Зайковская И.* Украина: дефицит талантливых топ-менеджеров сохранится / И. Зайковская // Сайт консалтинговой компании HR Center. – 22.10.2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrc.com.ua/content/articles/index.php?article=1891>.

*Капелюшников Р.И.* Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений / Р.И. Капелюшников // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4, № 1. – С. 3–28.

*Карпенко В.Л.* Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Віталій Леонідович Карпенко ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2005. – 20 с.

*Кисіль Л.Є.* Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність / Людмила Євгенівна Кисіль; НАН України. Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького. – К., 1998. – 81 с.

Корпоративне правління / Офіційний сайт Групи СКМ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/uk/about-us/governance/>.

*Костин Д.Ю.* Экономическая оценка качества подготовки топ-менеджеров в энергетической отрасли / Д.Ю. Костин // Проблемы науки. – 2008. – № 5. – С. 37–42.

*Ла Порта Р.* Корпоративная собственность в различных странах мира / Р. Ла Порта, Ф. Лопес де Силанес, А. Шлейфер // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3, № 3. – С. 97–148.

*Ландберг Ф.* 60 семейств Америки / Ф. Ландберг. – М. : Изд-во иностранной литературы, 1948. – 544 с.

*Лановий В.* Олігархічний капіталізм: передумови розвалу / В. Лановий // Економічна правда. – 2 жовтня 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.epravda.com.ua/publications/2012/10/2/337702/view\\_print](http://www.epravda.com.ua/publications/2012/10/2/337702/view_print).

*Молдаванова А.В.* Фактор часу в «психологічному профілі» керівника: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Аліса Володимирівна Молдаванова ; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. – О., 2005. – 16 с.

*Осейко Н.* Ситуация на рынке труда топ-менеджмента Украины / Н. Осейко // Сайт консалтинговой компании HR Center. – 05.02.2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrc.com.ua/content/articles/index.php?article=3438>.

*Перло В.* Империя финансовых магнатов / В. Перло ; пер. с англ. – М. : Изд-во иностранной литературы, 1958. – 541 с.

*Плакасов Т.О.* Эффективность инструментов корпоративной социальной ответственности : автореф. дис. на соискание уч. степени кандидата экон. наук : специальность 08.00.05 (1) – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) / Тарас Олегович Плакасов. – М., 2012. – 22 с.

*Прядко И.* Разделяй и властвуй. В Украине острый дефицит высококлассных топ-менеджеров / И. Прядко // Корреспондент. – 31 мая 2013. – № 21 (560). – С. 22–24.

*Прядко И.* Украинские топ-менеджеры – одни из самых молодых в мире. Инициативные и рисковые, они успешнее старших коллег развивают бизнес, появившийся в стране после распада Союза / И. Прядко // Корреспондент. – 14 декабря 2012. – №49. – С. 40–43.

*Рахманов О.* Власники великого капіталу як суб'єкт соціально-економічних перетворень в Україні / О. Рахманов. – К. : Інститут соціології НАН України, 2012. – 376 с.

*Рахманов О.А.* Поняття топ-менеджера у великому бізнесі: проблема категоріального виокремлення / О.А. Рахманов // Український соціум. – 2013. – № 2. – С. 66–76.

*Роцин С.Ю.* Рынок труда топ-менеджеров в России / С.Ю. Роцин, С.А. Солнцев. – М. : ГУ ВШЭ, 2006. – 252 с.

*Роцин С.Ю.* Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением / С.Ю.Роцин, С.А.Солнцев // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3, № 4. – С. 11–28.

*Сакада М.О.* Менеджер / М.О. Сакада, В.І. Халецький // Соціологія: короткий енциклопедичний словник. Уклад.: В.І.Волович, В.І.Тарасенко, М.В.Захарченко та ін.; Під заг. ред. В.І.Воловича. – К.:Укр. Центр духовн. культури, 1998. – С. 309–310.

Собственники и топ-менеджеры: единство в противостоянии // &.СТРАТЕГИИ. – 2007. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=840>.

*Сокольский С.* Руководители западногерманского бизнеса / С. Сокольский // Буржуазия развитых капиталистических стран: Реферативный сб. – Ч. 1: Структура, социальный облик, организации / К.Ю. Львунина и др. (подгот.); Ю.А. Борко и др. (отв. ред.). – М. : Институт научной информации по общественным наукам АН СССР, 1977. – С. 188–208.

*Солнцев С.А.* Мобильность топ-менеджеров в России: что изменилось в кризис 2008 года? Препринт WP15/2012/01 / С.А.Солнцев. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 26 с.

*Солнцев С.А.* Мобильность топ-менеджеров: инсайдеры или аутсайдеры? : Препринт WP15/2008/01/ С.А.Солнцев. – М. : ГУ ВШЭ, 2008. – 36 с.

*Тополов Є.В.* Психологічні особливості агресивної поведінки менеджерів комерційних закладів : дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Єгор Вікторович Тополов; Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2006. – 191 с.

*Тымкив К.* Шеф на экспорт. Украина превращается в кузницу топ-менеджеров для международных корпораций / К. Тымкив // Корреспондент. – 2 сентября 2011. – №34 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://news.bigmir.net/business/449019>.

Українська приватизація: плюси і мінуси / [Головаха Є.І., Дубровський В.І., Кошик О.М., Білоцерківець О.Г.]; за ред. О.Й. Пасхавера. – К. : Альтерпрес, 2001. – 208 с.

*Шумпетер Й.* Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер. – К. : Основи, 1995. – 528 с.

*Agrawal A.* CEO Succession: Insiders versus Outsiders / A.Agrawal, C.Knoeber, T.Tsoulouhas. – SSRN Working Paper, 2000 [Electronic resource]. – Mode of acces: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=213629](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=213629).

*Baumol W.J.* Business Behavior, Value and Growth / W.J. Baumol. – N.Y.: Macmillan, 1959. – 164 p.

*Bell D.* The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties / D. Bell. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 2000. – 501 p.

*Berle A.* Power without property. A new development in American political economy / A. Berle. – N.Y.: Harcourt, Brace, 1959. – 184 p.

*Berle A.* The 20<sup>th</sup> century capitalist revolution / A. Berle. – N.Y.: Harcourt, Brace, 1954. – 192 p.

*Berle A.A.* The Modern Corporation and Private Property / A.A. Berle, G.C. Means. – New Brunswick, New Jersey : Transaction Publishers, 1991. – 380 p.

*Bettignies M.-Cl. de.* Leaders across ocean. Comparing American and European chief executive / M.-Cl. de Bettignies // European business. – 1970. – Vol. 26. – P. 56–63.

*Blackburn R.* The new capitalism / R. Blackburn // Ideology in social science : readings in critical social theory / ed. by R.Blackburn. – London : Collins, 1973. – P. 164–186.

*Borokhovich K.A.* Outside Directors and CEO Selection / K.A.Borokhovich, R.Parrino, T.Trapani // The Journal of Financial and Quantitative Analysis. – 1996. – Vol. 31, № 3. – P. 337–355.

*Bowen H.R.* Social Responsibilities of the Businessman / H.R. Bowen. – N.Y. : Harper and Borthers, 1953. – 276 p.

*Burck C.D.* A Group Profile of the Fortune. 500 chief executive / C.D. Burck // Fortune. – 1976. – Vol. 93, № 5. – P. 173–177, 308–312.

*Burkart M.* Family firms / M. Burkart, F. Panunzi, A. Shleifer // The Journal of Finance. – 2003. – Vol. 58, № 5. – P. 2167–2201.

- Clement W.* The Canadian corporate elite. An analysis of economic power / W. Clement. – Toronto : McClelland and Stewart, 1975. – 479 p.
- Dahrendorf R.* Class and class conflict in industrial society / R. Dahrendorf. – London : Taylor & Francis, 1972. – 336 p.
- Diamond R.S.* A self-portrait of the chief executive / R.S. Diamond // Fortune. – 1970. – Vol. 81, № 5. – P. 180–181, 320–321.
- Dogan M.* Elite Configurations at the Apex of Power (International Studies in Sociology and Social Anthropology) / M. Dogan. – Leiden-Boston : Brill, 2003. – 301 p.
- Doringer P.* Internal labor markets and manpower analysis / P. Doringer, M. Piore. – Lexington, Mass.: Heath, 1971. – 212 p.
- Fee C.E.* Management turnover across the corporate hierarchy / C.E. Fee, C.J. Hanlock // Journal of Accounting and Economics. – 2004. – Vol. 37, № 1. – P. 3–38.
- Fernando M.* Ethical ideologies of senior Australian managers: an empirical study / M. Fernando, S. Dharmage, S. Almeida // Journal of Business Ethics. – 2008. – Vol. 82, Issue 1. – P. 145–155.
- Freedman F.* The Internal Structure of the American Proletariat: A Marxist Analysis / F. Freedman // Socialist Revolution. – 1975. – № 5 (Oct.–Dec.). – P. 41–83.
- Gordon R.A.* Business Leadership in the Large Corporation: With a New Preface / R.A. Gordon. – Berkeley : University of California Press, 1961. – 364 p.
- Holmström B.* Moral Hazard and Observability / B. Holmström // Bell Journal of Economics. – 1979. – Vol. 10, № 1. – P. 74–91.
- Huson M.R.* Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective / M.R. Huson, R. Parrino, L.T. Starks // The Journal of Finance. – 2001. – Vol. 56, № 6. – P. 2265–2297.
- Jalbert T.* Does School Matter? An Empirical Analysis of CEO Education, Compensation and Firm Performance / T. Jalbert, R. Rao, M. Jalbert // The International Business and Economics Research Journal. – 2002. – Vol. 1, № 1. – P. 83–98.
- Kamershen D.* The Influence of Ownership and Control on Profit Rates / D. Kamershen // American Economic Review. – 1968. – Vol. 58, № 3. – P. 432–447.
- La Porta R.* Investor Protection and Corporate Governance / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny // Journal of Financial Economics. – 2000. – Vol. 58. – P. 3–27.
- Larner R.J.* Management control and the large corporation / R.J. Larner. – New York : Dunellen, 1971. – 148 p.
- Lauterbach B.* Top management successions: The choice between internal and external sources / B. Lauterbach, J. Weisberg // International Journal of Human Resource Management. – 1994. – Vol. 5, № 1. – P. 51–65.
- Lazear E.* Rank order tournaments as optimum labor contracts / E. Lazear, S. Rosen // Journal of Political Economy. – 1981. – Vol. 89, № 5. – P. 841–864.
- Lewellen W.G.* Executive compensation in large industrial corporations / W.G. Lewellen. – N.Y. : National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press, 1968. – 371 p.
- Lewellen W.G.* Managerial Pay and Corporate Performance Managerial Pay and Corporate Performance / W.G. Lewellen, B. Huntsman // American Economic Review. – 1970. – Vol. 60, № 4. – P. 710–720.
- Lewellen W.G.* The Ownership Income of Management / W.G. Lewellen. – N.Y. : National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press, 1971. – 204 p.
- Lipset S.M.* The First New Nation: The United States in Historical and Comparative Perspective / S.M. Lipset. – New Brunswick, New Jersey : Transaction Publishers, 2003. – 366 p.
- Marris R.L.* The economic theory of «managerial» capitalism / R.L. Marris. – N.Y.: Basic Books, 1964. – 346 p.

- Mills C.W.* Power, Politics and People. The Collected Essays / C.W. Mills. Ed. by I.L.Horowitz. – London : Oxford University Press, 1963. – 657 p.
- Monsen J.* A Theory of Large Managerial Firms / J. Monsen, A. Downs // Journal of Political Economy. – 1965. – Vol. 73, № 3. – P. 221–236.
- Monsen J.* The Effect of Separation of Ownership and Control on the Performance of the Large Firm / J. Monsen, J.S. Chiu, D.E. Cooley // The Quarterly Journal of Economics. – 1968. – Vol. 82, № 3. – P. 435–451.
- Morck R.* The Global History of Corporate Governance: An Introduction / R. Morck, L. Steier // A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers. – Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, 2005. – P. 1–64.
- Nichols T.* Ownership, Control and Ideology, An Inquiry into Certain Aspects of Modern Business Ideology / T. Nichols. – London : George Allen and Unwin; 1969. – 272 p.
- Parsons T.* Economy and society: a study in the integration of economic and social theory / T. Parsons, N.J. Smelser. – London : Routledge, 2003. – 344 p.
- Radice H.K.* Control Type, Profitability and Growth in Large Firms: An Empirical Study / H.K. Radice // The Economic Journal. – 1971. – Vol. 81, № 323. – P. 547–562.
- Ralston D.A.* The impact of national culture and economic ideology on managerial work values : a study of the United States, Russia, Japan, and China / D.A. Ralston, D.H. Holt, R.H. Terpstra, Yu Kai-Cheng // Journal of international business studies. – 1997. – Vol. 28, № 1. – P. 177–207.
- Roe M.J.* Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact / M.J. Roe. – Oxford : Oxford University Press, 2003. – 231 p.
- Shetty Y.K.* Are top executives transferable across companies? / Y.K.Shetty, N.S.Peery // Business Horizons. – 1976. – Vol. 19, № 3. – P. 23–28.
- Stanworth P.* An economic elite: a demographic profile of company chairman / P. Stanworth, A. Giddens // Elites and power in British society / Ed. by Ph.Stanworth and A.Giddens. – Cambridge : Cambridge University Press, 1974. – P. 81–101.
- Sutton F.X.* The American business creed / F.X. Sutton, S.E. Harris., C. Kaysen., J. Tobin. – Cambridge, Mass. : Harvard univ. press, 1956. – 414 p.
- Westergaard J.* Class in Capitalist Society. Class in a Capitalist Society: A Study of Contemporary Britain / J. Westergaard, H. Resler. – London : Heinemann Educational, 1975. – 432 p.
- Winter J.A.* Elective affinities between religious beliefs and ideologies of management in two eras / J.A. Winter // Amer. J. of sociology. – 1974. – Vol. 79, № 5. – P. 1134–1150.
- Worsham J.* Multiple principals, multiple signals: A signaling approach to principal-agent relations / J.Worsham, J.Gatrell // Policy Studies Journal – 2005. – Vol. 33, № 3. – P. 363–377.
- Zeitlin M.* Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class / M. Zeitlin // American Journal of Sociology. – 1974. – Vol. 7, № 5. – P. 1073–1119.