

УДК 334.722.8

**Юхнов Б.Ю.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Української інженерно-педагогічної академії***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ  
З РОБОЧОЮ АКЦІОНЕРНОЮ ВЛАСНІСТЮ**

Досліджується проблема мотивації персоналу компаній з робочою акціонерною власністю. Аналізується суперечність між короткостроковими та довгостроковими інтересами робітників-співвласників та шляхи її розв'язання. Акцентується увага на особливостях діяльності топ-менеджменту компаній.

**Ключові слова:** робоча акціонерна власність, мотивація персоналу, система інтересів, суперечність між короткостроковими та довгостроковими інтересами, доходи робітників-співвласників.

**Юхнов Б.Ю. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИЙ С РАБОЧЕЙ АКЦИОНЕРНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ**

Исследуется проблема мотивации персонала компаний с рабочей акционерной собственностью. Анализируется противоречие между краткосрочными и долгосрочными интересами работников-совладельцев и пути его разрешения. Акцентируется внимание на особенностях деятельности топ-менеджмента компаний.

**Ключевые слова:** рабочая акционерная собственность, мотивация персонала, система интересов, противоречие между краткосрочными и долгосрочными интересами, доходы работников-совладельцев.

**Yukhnov B.Y. FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE COMPANIES WITH THE WORKING STOCK OWNERSHIP**

The problem of staff motivation in the companies with labour joint-property is investigated. The contradiction between short-term and long-term interests of stockholders and the ways of its permission are analyzed. Attention to the peculiarities of the activities of top management of companies focuses.

**Keywords:** working stock ownership, employee motivation, system of interests, contradiction between the short-term and long-term interests, income of workers co-owners.

**Постановка проблеми.** Системне реформування української економіки є багатоаспектним процесом. Одним з його ключових напрямків є підвищення ефективності управління персоналом різних видів підприємств, зокрема, компаній з робочою акціонерною власністю. Особливістю функціонування останніх є специфічна система інтересів, що виникають у робітників, які є ще й співвласниками засобів виробництва. Тут виникають різні суперечності, розв'язання яких – це питання існування і подальшого розвитку таких підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дискусія про ефективність функціонування колективних акціонерних підприємств мала великий резонанс наприкінці 80-початку 90-х років минулого сторіччя. Цьому питанню значну увагу приділяли Я. Керемецький, В. Кудряшов, В. Рутгайзер, В. Супян, З. Танко [1-5] та інші. Це було дуже актуальною проблемою в тих умовах, коли централізована радянська економіка змінювалася на економіку ринкову. І процеси приватизації, що проводилися на пострадянському просторі, враховували цей факт.

Уповільнення та поступове затухання приватизаційних процесів в Україні на початку XXI сторіччя призвело і до зменшення уваги до колективних акціонерних підприємств. За останні роки можна відмітити лише монографію А. Сірка, а також статті А. Батури і Т. Корягіної та Р. Мухаметлатипова, де цьому питанню приділяється значна увага [6-8].

**Постановка завдання.** Вищевказане свідчить про проблеми, які виникли у компаній з робочою акціонерною власністю. До основних з них можна віднести зменшення кількості таких компаній, розшарування працівників в них (перш за все за рівнем доходів), слабку фінансову стійкість тощо. Але проблема пошуку найефективнішого пов'язання праці та капіталу для досягнення максимального соціально-економічного результату все одно залишається актуальною та цікавою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поєднання в одній особі власника і робітника не є достатньою умовою ефективного господарювання. Можливість прийняти участь в управлінні власним підприємством і мати від цього певний інтерес ще не говорить про те, що робітники як співвласники однозначно орієнтовані на доцільне функціонування підприємства як у найближчий час, так і у перспективі. Тому головною тут є задача оптимального пов'язання короткострокових інтересів члена трудового колективу як робітника з його довгостроковими інтересами як власника. Розглянемо цю суперечність.

Виступаючи в якості робітника, член компанії з робочою акціонерною власністю зацікавлений в отриманні якомога більшого поточного особистого доходу, який виступає у вигляді оплати праці та дивідендів. У той же час як власник він зацікавлений в роботі на перспективу, що примушує спрямовувати значну частку сукупного трудового доходу на розширення та розвиток виробництва. Ця суперечність тим гостріша, чим масштабніше виробництво та чим більше зайнятих у ньому робітників-співвласників.

Довгострокові суспільні економічні інтереси персоніфікуються в особливому шарі суспільства – класі власників засобів виробництва. Причому їхні довгострокові інтереси виникають не з ідеї про вищі інтереси суспільного розвитку, а є слідством їхнього особливого положення як власників. Тому індивідуальні інтереси власників засобів виробництва виступають як довгострокові суспільні інтереси, що виражаються через короткострокові інтереси носіїв довгострокового розвитку.

За умов приватної власності підприємці самим фактом володіння власністю в достатній мірі мотивовані до ефективної економічної діяльності. Вони зацікавлені в такому розподілі прибутку, який не наносить шкоди короткостроковим інтересам та сприяє розвитку свого діла. Це, у свою чергу, є умовою подальшої тривалої реалізації їхніх індивідуальних

економічних інтересів. Крім того, внаслідок конкуренції підприємці вимушені у своїх особистих інтересах розподіляти прибуток таким чином, щоб на тривалий час забезпечувати собі положення власників засобів виробництва. Можлива втрата статусу власника стимулює їх до того, щоб в кризових ситуаціях віддавати перевагу довгостроковим інтересам за рахунок короткострокових. Тому намагання раціонально господарювати, вносити за необхідності додаткові кошти в розвиток власного виробництва, використовувати будь-які інновації реалізує не тільки індивідуальні інтереси підприємців, але й довгострокові інтереси суспільства.

Таким чином, суперечність між довгостроковими та короткостроковими інтересами тут розв'язується наявністю самої приватної власності та конкуренції між власниками. Але виникають питання: а як буде розв'язуватися ця суперечність на підприємствах, які є спільною колективною власністю їхніх робітників, хто тут буде здійснювати оптимальне пов'язання короткострокових та довгострокових інтересів?

Від вирішення цієї проблеми залежить саме існування компаній з робочою акціонерною власністю. Одна з її сторін – наявність великої кількості власників, що мають приблизно рівні частки у спільному капіталі. За такої ситуації ніхто з них особисто не може вирішувати, в якій пропорції розподіляти сукупний трудовий дохід на фонди оплати праці, виплати дивідендів, розвитку тощо. Тому головні питання господарчої діяльності вирішуються загальними зборами акціонерів або за принципом «один робітник – один голос», або за принципом «одна акція – один голос». Поточне ж управління здійснюється правлінням акціонерного товариства, яке складається з самих робітників.

Загроза втрати власності та місця роботи у випадку нераціонального розподілу доходу, конкуренція з боку інших товаровиробників викликає і у робітників-співвласників акціонерних компаній потребу у довгострокових інтересах, зацікавленість у перспективному розвитку. Але така потреба не виникає одразу, автоматично. Вона виробляється в процесі господарчої діяльності завдяки як придбаному власному, так і накопиченому іншими досвіду.

Цей досвід свідчить про те, що слабка орієнтація в економічних питаннях більшості робітників-співвласників потребує кваліфікованого підходу до вибору складу правління та головних управлінців. В правління вибираються представники всіх категорій робітників підприємства, на чолі якого знаходиться голова (вищій управлінець). Він обирається з числа членів трудового колективу або запрошується зі сторони та повинен мати певний досвід та кваліфікацію. Але що ж дозволить йому піклуватися про ефективність господарчої діяльності підприємства, не забуваючи про свої особисті інтереси?

На наш погляд, у процесі формування короткострокових та довгострокових інтересів вищих управлінців головне значення має встановлення для них значно більшого, ніж у інших робітників, розміру оплати праці, яка теж залежить від результатів господарювання компанії з робочою акціонерною власністю. Перевищення оплати праці таких менеджерів над середньою на підприємстві може сягати декількох разів або складати 1-10% від загального фонду оплати праці (в залежності від масштабів підприємства).

Іншим моментом в процесі формування у топ-менеджерів довгострокових інтересів є необхідність наділення їх власністю у розмірі, який також перевищує середній на підприємстві. Таким чином поєд-

нуються власність і функція управління, що сприяє формуванню довгострокових інтересів управлінців. Концентрація у них більшої у порівнянні з іншими робітниками кількості акцій власного підприємства значно посилює цей інтерес.

Існує і протилежна точка зору. Деякі економісти, визнаючи та підтримуючи процес формування компаній з робочою акціонерною власністю, вважають, що на них складаються умови перерозподілу власності на користь членів правління, і це має негативний соціально-економічний відтінок.

Але відомо, що неможна досягти успіху без стимулювання головних управлінців. І мова тут йде не про встановлення 50-100-кратного перевищення їхньої оплати праці над середньою оплатою праці робітників-співвласників та наділенні їх значною часткою акціонерного капіталу, як це має місце в індустріально розвинених країнах, особливо в крупних корпораціях США, а про визначення оптимальних величин оплати праці та кількості акцій, які дозволять підтримувати довгостроковий інтерес управлінців і не викликати невдоволення інших робітників – співвласників підприємства. Треба відкрито визнати, що не тільки розбіжності в кількості та якості витраченої праці, але й ступінь відповідальності за успіх усієї компанії є основою диференціації в оплаті праці та інших доходах різних категорій робітників.

Певні додаткові доходи поверх середнього рівня повинні мати і члени правління колективного акціонерного підприємства. Це можуть бути і додаткові премії за покращення фінансових підсумків діяльності компанії, і наділення додатковими акціями, а також комбінація цих двох елементів стимулювання. При цьому таке стимулювання діяльності членів правління повинно відповідати умовам, які складаються у кожній компанії в той чи інший період.

Важливим для посилення довгострокових інтересів у всіх робітників-співвласників є можливість постійного збільшення своєї індивідуальної частки у сукупному капіталі підприємства за умов ефективного господарювання. Якщо базовий капітал кожного робітника на момент створення компанії з робочою акціонерною власністю може бути рівним чи таким, що не сильно відрізняється від інших, то при розвитку виробництва та збільшенні всього акціонерного капіталу відбувається й зростання індивідуальних часток. Причому розрив між найменшою та найбільшою індивідуальними частками буде постійно збільшуватися; він може бути ще більш значним по відношенню до тих робітників, які тільки вступають у співвласники.

Таким чином, нагромадження капіталу в компаніях з робочою акціонерною власністю призводить до подвійних результатів: з одного боку, має місце посилення довгострокового інтересу робітників-співвласників шляхом усе більшої прихильності до «своєї» фірми, а з іншого, намічається тенденція до збільшення розриву між індивідуальними капіталами різних робітників. Це свідчить про те, що колективна акціонерна власність робітників припускає певну економічну нерівність усередині компанії. Але вона не призводить до тих значних розбіжностей у доходах та соціальному статусі, які характерні для приватного виробництва з використанням найманої праці.

Дуже точно в цьому плані висловлювався Дж. Лог, який у 80-х роках ХХ сторіччя, будучи професором Кентського університету (США), займався проблемами компаній з робочою акціонерною власністю. Говорячи про уроки американської моделі колективної власності, він підкреслював, що

«економічна нерівність робітників колективних підприємств за сумами нарахувань на їхні індивідуальні рахунки відображає, головним чином, розбіжності їхнього трудового стажу на підприємстві... Якщо казати про ступінь економічної нерівності робітників різних колективних фірм, то вона відображає розбіжності у продуктивності праці та попиті на продукцію цих фірм (в умовах ринкової або майже ринкової економіки). Ця нерівність робітників не є слідством ані спекуляцій, ані експлуатації. На колективних підприємствах, що повністю належать їхнім робітникам, нагромаджують капітал лише ті, хто працює, і лише тому, що вони працюють» [9, с. 47].

Пов'язання короткострокових та довгострокових інтересів членів колективних акціонерних компаній сприяє і реалізації довгострокових інтересів суспільства. Разом з тим слід доповнювати її розумним втручанням держави через розробку та впровадження такої податкової системи, яка б оптимально відповідала як потребам суспільства, так і потребам товаровиробників. За допомогою системи податків держава досягає істотних результатів у підвищенні загальної національної ефективності виробництва, стимулюванні розвитку різних галузей діяльності, рішенні соціальних завдань, а також сприяє розв'язанню суперечностей, у тому числі в сфері розподілу на підприємствах будь-якої форми власності.

Це стосується і компаній з робочою акціонерною власністю. Держава через податки може або посилювати їхній довгостроковий інтерес, заохочувати інвестиції, або підірвати потребу у довгострокових капіталовкладеннях, «переключити» увагу виробників на задоволення короткострокових поточних інтересів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи все вищевказане, можна відмітити, що розв'язання суперечності між короткостроковими та довгостроковими інтересами робітників – співвласників колективного акціонерного підприємства здійснюється завдяки:

1) володінню робітниками індивідуальними частками у спільному капіталі підприємства та загрози втрати цих часток, а також доходів та місця роботи внаслідок неефективного господарювання;

2) встановленню для вищих управлінців значно більш високої частки у фонді оплати праці та сукупному капіталі компанії, що стимулювало б їхню турботу про найефективніші шляхи господарювання;

3) створенню та впровадженню податкової системи, яка б сприяла довгостроковим інтересам виробників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Керемецкий Я. Демократия на производстве и коллективная собственность в США / Я. Керемецкий // Вопросы экономики. – 1990. – № 9. – С. 132-140.
2. Кудряшов В.П. Современная акционерная капиталистическая собственность: сущность, эволюция, противоречия / В.П. Кудряшов. – К.: Одесса : Лыбидь, 1991. – 200 с.
3. Рутгайзер В. Приватизация: от аренды к собственности работников / В. Рутгайзер // Вопросы экономики. – 1991. – № 1. – С. 121-131.
4. Супян В.Б. Собственность работников на американских предприятиях / В.Б. Супян // США: Экономика, политика, идеология. – 1991. – № 5. – С. 78-82.
5. Танко З. Распределение: анализ опыта самоуправления в Югославии / З. Танко; пер. с серб. – хорв. Ю.Е. Ермакова, Л.И. Куприянова, В.П. Шрама. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.
6. Сірко А.В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики : монографія / А.В. Сірко. – К.: Імекс, 2004. – 414 с.
7. Батура А. Корпоративный капитал в условиях становления и развития рыночных отношений в Украине / А. Батура, Т. Корягина // Экономика Украины. – 2004. – № 10. – С. 50-57.
8. Мухаметлатыпов Р.Ф. Планы акционерной собственности наемных работников ESOP [Текст] / Р.Ф. Мухаметлатыпов, А.И. Гафарова // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 389-390.
9. Лог Дж. Коллективная собственность работников (обзор американского опыта) / Дж. Лог // США: Экономика, политика, идеология. – 1991. – № 10. – С. 34-48.