УДК 331.107.5

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-11)

ЮХНОВ БОРИС

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна
академія, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8463-1744>

КОРСАКОВ ДМИТРО

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна
академія, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-7286>

**АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ СУПЕРЕЧНОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ З РОБОЧОЮ АКЦІОНЕРНОЮ ВЛАСНІСТЮ**

Анотація. Одним з пріоритетних напрямків розвитку економіки на мікрорівні в багатьох країнах світу в останні десятиріччя стали процеси демократизації власності і управління. Наділення найманих працівників власністю, залучення їх до управління власною компанією дозволило не тільки досягти економічних успіхів, але і знизити соціальну напруженість в суспільстві. Разом з тим, компанії з робочою акціонерною власністю зіткнулися з низкою проблем, які пов'язані з диференціацією доходів персоналу, обмеженістю фінансових можливостей для розвитку та ін., що призвело до уповільнення зростання числа таких компаній в світі і навіть до їхнього незначного скорочення. Причиною цього стали суперечності, що виникли в процесі функціонування компаній з робочою акціонерною власністю. До цих суперечностей відносяться: суперечність між розподілом за працею і розподілом за вартістю (капіталом), суперечність між короткостроковими інтересами співробітника компанії як працівника і його довгостроковими інтересами як співвласника, суперечність між ефективністю господарської діяльності та економічною рівністю, що викликає істотну диференціацію в доходах персоналу. Аналіз їх, а також знаходження шляхів вирішення суперечностей, що виникають, і стало предметом даного дослідження.

Цілями статті є узагальнення світового досвіду децентралізації власності і управління, а також вирішення суперечностей, що виникають, в розподілі доходів для їхнього використання при управлінні ризиками, які пов'язані з процесами мотивації персоналу. Для досягнення цих цілей пропонуються

конкретні рекомендації щодо їхнього застосування в акціонерних компаніях України.

Подане дослідження дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на певні труднощі, компанії з робочою акціонерною власністю успішно функціонують у багатьох країнах світу, демонструючи вищі результати щодо прибутковості, продуктивності праці та інших показників в порівнянні з традиційними компаніями. Їх подальший розвиток залежить від багатьох факторів, в тому числі внутрішніх, до яких і відноситься вирішення суперечностей, що виникають в процесі діяльності компаній з робочою акціонерною власністю.

Ключові слова: мотивація персоналу, компанії з робочою акціонерною власністю, короткострокові і довгострокові інтереси, розподіл доходів.

Вступ. Недостатньо ефективний розвиток економіки України пов'язаний головним чином з макроекономічними проблемами. Разом з тим, на ефективну роботу компаній впливає й велика кількість мікроекономічних факторів, серед яких значну роль грають мотиваційні. До того ж мотивація на виробництві в сучасному світі не повинна обмежуватися зростанням заробітної плати та премій або використанням нематеріальних стимулів. Необхідне активне залучення персоналу компаній до процесів демократизації власності та управління, що передбачає теоретичне обґрунтування даного питання, використовуючи накопичений світовий досвід.

Аналіз останніх публікацій. Питання демократизації власності та управління з метою більш справедливого розподілу доходів вже давно досліджуються багатьма вченими. Теорія розвитку компаній з колективною власністю почала формуватися в кінці XVIII сторіччя з праць Р. Оуена та Ш. Фур'є [1]. Заслуга у розробці та просуванні сучасної теорії компаній з робочою акціонерною власністю належить Л. Келсо, Дж. Логу, З. Танко [2-4]. Дискусія про ефективність функціонування компаній з робочою акціонерною власністю також мала великий резонанс на пострадянському просторі на початку 90-х років минулого сторіччя у зв'язку з поширенням процесів роздержавлення та приватизації, що знайшло відображення в працях І. Балабанова, Я. Керемецького, В. Кудряшова, В. Рутгайзера, В. Супяна [5-9].

У той же час загасання процесів приватизації в Україні та в інших пострадянських державах на початку теперішнього сторіччя, проведення її в інтересах вузького кола осіб призвело до серйозного зменшення уваги до даного питання. За останні роки значна увага проблемам компаній з робочою акціонерною власністю приділена лише в працях А. Батури та Т. Корягіної, Р. Мухаметлатипова, А. Сірко, Р. Хабібুলліна [10-14], а серед досліджень з мотивації та управління персоналом можна виділити публікації І. Буян, А. Василик, А. Дейнеки, Б. Дейслі, Р. Чаран, А. Шакірова [15-20]. Це значною мірою пов'язано зі зменшенням кількості таких компаній (особливо на пострадянському просторі), недостатньою їхньою фінансовою стійкістю, значною диференціацією в доходах різних категорій персоналу.

Тим не менш розвиток компаній з робочою акціонерною власністю потребує, на наш погляд, подальшого дослідження, тому що їхнє функціонування є значним проривом в питанні мотивації персоналу до більш ефективної діяльності. А цей фактор сприяє більшій конкурентоспроможності фірми, знижує економічні ризики і, в кінці кінців, забезпечує більш високу прибутковість.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення світового досвіду децентралізації власності та управління, а також розв'язання суперечностей, що виникають, у розподілі доходів для їхнього використання при управлінні ризиками, які пов'язані з процесами мотивації персоналу. Для досягнення цієї мети пропонуються конкретні рекомендації по їхньому застосуванню в акціонерних компаніях України.

Викладення основного матеріалу. Ефективність роботи будь-якої компанії, як відомо, залежить від багатьох умов, в тому числі й від здібності її керівництва здійснювати постійний моніторинг всіляких зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих факторів, які впливають на економічний стан фірми. Серед них ризики, що пов'язані з мотивацією персоналу, уявляються нам

одними з базових в економічній діяльності компаній, в їхньому прагненні до максимальної прибутковості.

Ризики, які обумовлені неефективною системою мотивації персоналу, можуть вчиняти негативний вплив на економічне становище фірми аж до її банкрутства. Тому кожний керівник чітко уявляє собі залежність успішної роботи компанії від використання ефективної системи стимулювання персоналу.

До середини XX сторіччя основними стимулюючими факторами ефективної діяльності персоналу компаній були різні види як матеріального (гідна оплата праці за результатами роботи, використання різних преміальних систем, можливість просування по службі, наявність різноманітних соціальних пакетів), так і нематеріального заохочення (соціальна, психологічна, моральна, організаційна мотивація). Разом з тим у різних країнах в другій половині минулого сторіччя почали замислюватися над кардинально новими принципами мотивації персоналу. Особливо актуальним це було для США, Канади та Великої Британії у 60-х – на початку 70-х років XX сторіччя, де в той період почали спостерігатися зниження темпів зростання продуктивності праці, значна плінність кадрів, погіршення якості виробленої продукції. Використання багатьма компаніями, в тому числі й великими корпораціями, різних форм виробничої демократії – від груп для вирішення конкретних виробничих проблем ("гуртки якості" за прикладом тих, що використовувалися в Японії, групи співробітництва керівників та робочих) до повністю автономних бригад, що знаходяться на самоврядуванні – особливого результату не дали. Рішення проблеми, наприклад в США, значною мірою було знайдено завдяки розробці та використанню програми наділення робітників акціями своєї компанії (програма ESOP), яка протягом наступних десятиріч дала дуже позитивні результати.

Ми свідомо не акцентуємо увагу в даному дослідженні на описі цих результатів. Вони добре та докладно розглянуті в економічній літературі [5-14]. Зазначимо тільки те, що на перших етапах використання програми ESOP або подібних планів в більшості компаній спостерігалось суттєве підвищення продуктивності праці, помітне зростання прибутковості, майже повна відсутність страйків. Демократизація власності та управління дали можливість робітникам компаній, що використовують плани ESOP, отримувати більші поточні доходи, а також збільшувати свої пенсійні нагромадження. За даними дослідження, яке проводилось Національним центром робочої власності США (National Center for Employee Ownership) пенсійні заощадження персоналу компаній з робочою акціонерною власністю у 2018 році більш, ніж у 2 рази перевищували аналогічні в традиційних компаніях [21].

Разом з тим, досягнув приблизно 10%-вой відмітки, кількість компаній з робочою акціонерною власністю, наприклад, у США припинила зростати, а з часом почало спостерігатися й їхнє незначне скорочення (на даний момент у США існує біля 6500 компаній, що використовують плани ESOP та їм подібні, й охоплюють більш, ніж 14 млн. робітників [22]). Серед факторів, що призвели до цієї ситуації можна виділити, перш за все, економічне розшарування, яке має прояв в значній диференціації доходів різних категорій персоналу, а також обмеженість фінансових можливостей (особливо в тих компаніях, котрі на 100% належать робітникам). Причина цього, на наш погляд, полягає у тих суперечностях, які виникають в процесі функціонування компаній з робочою акціонерною власністю. До них належать:

- суперечність між розподілом за працею та розподілом за вартістю (капіталом);
- суперечність між короткостроковими інтересами співробітника компанії як робітника та його довгостроковими інтересами як співвласника;

– суперечність між ефективністю господарчої діяльності та економічною рівністю, яка викликає суттєву диференціацію в доходах персоналу.

Неможливо знайти ідеальні форми розв'язання цих суперечностей, як не буває й повністю "несуперечливих" суспільств або колективів. Відносини у будь-якій компанії, як і у кожному цивілізованому суспільстві, побудовані на системі компромісів між взаємосуперечливими принципами. Повною мірою це відноситься і до компаній з робочою акціонерною власністю; і пошук шляхів розв'язання цих суперечностей є дуже важливим. Розглянемо їх докладніше.

Дохід персоналу компанії в нашому випадку залежить від результатів її економічної діяльності і складається з двох основних компонентів, один з яких пов'язаний з оплатою праці (розподіл за працею), а інший – з виплатою дивідендів (розподіл за капіталом). Встановлення занадто високих тарифних ставок оплати праці і, відповідно, значної частки фонду оплати праці (ФОП) в сукупному доході фірми у порівнянні з фондом виплати дивідендів (ФВД) знижує мотивацію робітників на досягнення більш високих кінцевих результатів. Крім того, в даному випадку значно дискредитується роль програми наділення персоналу акціями своєї компанії, метою якої є децентралізація власності і управління. З іншого боку, зворотний процес нівелює трудову участь робітників-співвласників в економічній діяльності компанії, знижує їхню зацікавленість в результатах власної праці.

Розв'язанню цієї суперечності буде сприяти встановлення оптимального співвідношення між розмірами ФОП та ФВД. На початкових етапах функціонування компаній з робочою акціонерною власністю за сприятливих умов доцільно, на наш погляд, встановлення цього співвідношення в пропорції 2:1 або 3:1 та наближення загального обсягу цих фондів до відмітки у 60-75% чистого доходу компанії. Безумовно, ці цифри можуть коливатися в залежності від макроекономічної ситуації, ринкової кон'юнктури, конкретних умов виробництва, структури власності. Наприклад, якщо в компаніях з робочою

акціонерною власністю її робітники володіють різною кількістю акцій і ця різниця може сягати значних величин, то в такому випадку бажано збільшення цієї пропорції на користь ФОП, щоб дохід кожного співвласника не відривався від його трудової основи.

Подальше дослідження питань розподілу доходів у вищевказаних компаніях призводить до необхідності аналізу системи інтересів, що виникають у робітників, які є одночасно й співвласниками. Той факт, що вони, приймаючи участь як в процесі створення матеріальних благ, так і в управлінні власною компанією, ще не є свідомством про їхню націленість на досягнення максимальної загальної ефективності. Тому задача оптимального пов'язання короткострокових інтересів робітників з їхніми довгостроковими інтересами як співвласників уявляється нам дуже важливою. В чому ж полягає сутність цієї проблеми?

З одного боку, робітники зацікавлені в отриманні якомога більшого поточного особистого доходу. З іншого боку, як тільки вони стають співвласниками, у них з'являється потреба у довгострокових інтересах, у роботі на перспективу. Вона не виникає автоматично, як у приватних підприємців, котрі самим фактом володіння бізнесом і страхом його втрати достатньо мотивовані на такий розподіл прибутку, який дозволяє реалізувати їхні довгострокові інтереси. Слабка орієнтація значної частини персоналу в економічних, організаційних, управлінських питаннях також збільшує цю суперечність.

Все це призводить до необхідності ретельного підбору топ- та мідл-менеджменту компанії (як з числа співвласників, так і найнятих зі сторони), до завдань якого буде входити забезпечення максимального результату всієї економічної діяльності фірми, враховуючи при цьому й інтереси всього персоналу. А що ж буде рушійним мотивом їхнього ефективного функціонування?

Головне значення у формуванні короткострокових та довгострокових інтересів вищих та окремих категорій середніх управлінців мають, на наш погляд, два пов'язаних між собою фактора. По-перше, це – встановлення достатньо високого рівня оплати праці, який може перевищувати середній у компанії в декілька разів, або складати 10-15% від загального фонду оплати праці (в залежності від масштабів компанії, показників її фінансової діяльності тощо). По-друге, довгострокові інтереси топ-менеджерів задовольняються шляхом наділення їх акціями у розмірі, який також перевищує середній в компанії. Мова тут йде не про 50-кратне й більше перевищення оплати їхньої праці над середньою у компанії чи про володіння значною часткою акціонерного капіталу, що має місце у деяких країнах, особливо у великих корпораціях США, а про встановлення таких величин оплати праці і кількості акцій, які дозволили би підтримувати короткострокові та довгострокові інтереси топ- та мидл-менеджменту, не викликаючи при цьому невдоволення решти персоналу.

Додатковим стимулом досягнення максимальної ефективності є можливість збільшення робітниками-співвласниками своєї індивідуальної частки в сукупному капіталі компанії за рахунок коштів, які спрямовуються з чистого прибутку у фонд розвитку. Принципи розподілу цих коштів можуть визначатися за рішенням акціонерів двояко: або пропорційно часткам капіталу, які вони мають, або в залежності від рівня оплати праці та стажу роботи в компанії.

Даний фактор, безумовно, призводить, з одного боку, до посилення довгострокових інтересів персоналу, а з іншого – все більше диференціює розрив між індивідуальними частками, результатом якого є певна економічна нерівність у середині компанії. Але ця нерівність, як стверджує професор Кентського університету (США) Дж. Лог, не є наслідком ані спекуляцій, ані

експлуатації, та відображає, в основному, розбіжності в трудовому стажі робітників колективних фірм [3, с.47].

Таким чином, ми приходимо до наступної суперечності: між ефективністю господарчої діяльності та економічною рівністю, яка викликає суттєву диференціацію в доходах робітників-співвласників. Проблема тут полягає в тому, що розбіжності в доходах в компаніях з робочою акціонерною власністю можуть відбиватися на ефективності всієї їхньої діяльності у бік її зниження. Спроба вирівнювання доходів призводить у більшості випадків до падіння зацікавленості в спільній ефективній діяльності. Той же результат має місце й при встановленні надто великих розбіжностей в рівні оплати праці та володінні акціями власної компанії.

Аналізуючи вихід з даної ситуації необхідно зазначити, що диференціація доходів персоналу компаній з робочою акціонерною власністю, як і будь-яких інших, неминуча. Але стримуванню надмірній диференціації будуть сприяти, з одного боку, встановлення оптимальних пропорцій та обмежень цієї диференціації (про що мова йшла вище), а з іншого – надання усім робітникам-співвласникам можливості прийняти участь в управлінні компанією в різних формах шляхом входження в склад Ради директорів (як у США та Великій Британії) або в Правління акціонерного товариства (європейська континентальна модель) за наявності Наглядової ради, а також приймати рішення на загальних зборах акціонерів, на рівні свого відділу, бригади, діляниці.

Досвід корпорації «Мондрагон» («Mondragon Cooperative Corporation»), яка входить в десятку найбільших в Іспанії за обсягом виторгу, свідчить про те, що значних успіхів за свою більш, ніж п'ятдесятирічну історію розвитку, вона досягла за рахунок обмеження диференціації в оплаті праці (в різних кооперативах, що входять до корпорації, співвідношення між максимальним і мінімальним рівнем оплати праці складає від 3:1 до 9:1), чітко розроблений

системі розподілу прибутку, широкої участі робітників в управлінні організацією, значних соціальних гарантій, можливості підвищення кваліфікації у власних закладах освіти [23]. В США для компаній з робочою акціонерною власністю існують законодавчо встановлені певні обмеження частки власності, які може мати персонал з високими доходами. Крім того, на думку деяких економістів найвищі економічні показники діяльності таких компаній забезпечує не тільки нагромадження на рахунках робітників їхніх часток в спільній власності, а й розширення участі в прийнятті управлінських рішень [3, с.44; 6, с.136].

Світовий досвід ефективного функціонування багатьох компаній з робочою акціонерною власністю, перш за все в США [24], а також в Іспанії, Швеції, Фінляндії та інших країнах, робить можливим та необхідним його використання й в Україні, де успішний розвиток приватних компаній певною мірою буде залежати від запровадження сучасних прогресивних форм мотивації персоналу.

Висновки. Подане дослідження дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на певні труднощі, компанії з робочою акціонерною власністю успішно функціонують в багатьох країнах світу, показуючи більш високі результати за прибутковістю, продуктивністю праці та іншим показникам у порівнянні з традиційними компаніями. Їхній подальший розвиток залежить як від зовнішніх, перш за все, інституціональних факторів, так і від факторів внутрішніх, до яких відноситься розв'язання виникаючих в процесі діяльності компаній з робочою акціонерною власністю суперечностей. Типи цих суперечностей та методи їхнього розв'язання наведені у табл. 1.

Таблиця 1.

Суперечності розподілу доходів в компаніях з робочою акціонерною власністю та шляхи їхнього розв'язання

Тип суперечності	Шляхи розв'язання
Суперечність між розподілом за працею та розподілом за вартістю (капіталом)	- встановлення оптимального співвідношення між розмірами фонду оплати праці (ФОП) та фондом виплати дивідендів (ФВД).
Суперечність між короткостроковими інтересами співробітника компанії як робітника та його довгостроковими інтересами як співвласника	- встановлення оплати праці топ- і мідл-менеджменту на рівні, який перевищує середній в компанії у декілька разів, або дорівнюючий 10-15% загального фонду оплати праці; - наділення топ- і мідл-менеджменту акціями в розмірі, який також перевищує середній в компанії; - збільшення робітниками-співвласниками своєї індивідуальної частки в сукупному капіталі компанії за рахунок коштів, які спрямовуються з чистого доходу у фонд розвитку.
Суперечність між ефективністю господарчої діяльності та економічною рівністю, яка викликає суттєву диференціацію в доходах персоналу	- встановлення оптимальних пропорцій та обмежень диференціації доходів в компанії; - надання усім робітникам-співвласникам можливості приймати участь в управлінні компанією у різних формах.

(Джерело: авторська розробка)

Сучасна світова економіка розвивається швидкими темпами. Щоб бути у фарватері цього процесу, компаніям необхідно постійно використовувати такі нововведення, які дозволять досягати максимальної ефективності, не забуваючи при цьому про соціальну відповідальність. З нашої точки зору, ефективним та соціально відповідальним й буде формування робочої акціонерної власності в Україні, враховуючи увесь світовий досвід демократизації власності та управління. Цьому і будуть присвячені подальші дослідження.

Використана література:

1. Творцы кооперации: Сборник / Сост. Л.А.Самсонов. Москва: Моск. рабочий, 1991. 300 с.
2. Келсо Л. Демократия и экономическая власть. К демократическому капитализму через акционирование и приватизацию / Л.Келсо, П.Келсо. Москва: Знание, 1993. 208 с.

3. Лог Дж. Коллективная собственность работников (обзор американского опыта) / Дж. Лог. США: Экономика, политика, идеология. 1991. № 10. С.34-48.
4. Танко З. Распределение: анализ опыта самоуправления в Югославии / З.Танко. Пер. с серб.-хорв. Ю.Е.Ермакова, Л.И. Куприянова, В.П.Шрама. Москва: Экономика, 1990. 272 с.
5. Балабанов И.Т. Новые формы организации предприятий / И.Т.Балабанов. Ленинград: Лениздат, 1991. 128 с.
6. Керемецкий Я. Демократия на производстве и коллективная собственность в США / Я.Керемецкий. Вопросы экономики. 1990. № 9. С.132-140.
7. Кудряшов В.П. Современная акционерная капиталистическая собственность: сущность, эволюция, противоречия / В.П.Кудряшов. Киев: Лыбидь, 1991. 200 с.
8. Рутгайзер В. Приватизация: от аренды к собственности работников / В.Рутгайзер. Вопросы экономики. 1991. № 1. С.121-131.
9. Супян В.Б. Собственность работников на американских предприятиях / В.Б.Супян. США: Экономика, политика, идеология. 1991. № 5. С.78-82.
10. Батура А. Корпоративный капитал в условиях становления и развития рыночных отношений в Украине / А.Батура, Т.Корягина. Экономика Украины. 2004. № 10. С.50-57.
11. Мухаметлатыпов Р.Ф. Планы акционерной собственности наёмных работников ESOP [Текст] / Р.Ф. Мухаметлатыпов, А.И.Гафарова. Молодой учёный. 2013. № 6. С.389-390.
12. Сірко А.В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. Монографія / А.В.Сірко. Київ: Імекс, 2004. 414 с.
13. Хабибуллин Р.И. Коллективные формы хозяйствования в современной экономике. Монография / Р.И.Хабибуллин, Г.Б.Клейнер, В.Е.Дементьев и др. Москва: Издательский дом «Научная библиотека», 2017. 356 с.
14. Хабибуллин Р.И. Современные тенденции развития кооперации / Р.И.Хабибуллин. Вопросы науки и образования. 2018. № 14 (26). С.5.
15. Буян І. Дослідження вузлових проблем корпоративної економіки. Економіка України. 2005. №6. С.94-95.
16. Василик А.В. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах / А.В.Василик, Т.В. Вонберг, М.О.Дорош. *Modern Economics*. 2020. № 21. С.30-36.
17. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В.Дейнека. Москва: Дашков и К, 2017. 288 с.
18. Дейсли Б. Новые правила работы. Генератор продуктивного спокойствия / Б.Дейсли. Москва: Бомбора, 2020. 368 с.
19. Чаран Р. Талант побеждает: о новом подходе к реализации HR-потенциала / Р Чаран, Д.Кэри, Д.Бартон. Москва: Олимп-бизнес, 2019. 224 с.

20. Шакиров А.А. Инновационные подходы к мотивации персонала / А.А.Шакиров, Р.Г. Зарипова. Наука Красноярья. Т.8. № 4-2. С.127-130.
21. Официальный сайт National Center for Employee Ownership: URL: <http://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership> (дата обращения 21.08.2020).
22. Официальный сайт National Center for Employee Ownership: URL: <http://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers> (дата обращения 20.08.2020).
23. Официальный сайт корпорации Мондрагон (Mondragon Cooperative Corporation): URL: <http://www.mondragon-corporation.com> (дата обращения 13.08.2020).
24. Paul Horn, John Williams. Building a resilient ESOP company. National Center for Employee Ownership. URL.: <http://www.nceo.org/publication/building-resilient-esop-company> (дата обращения 15.08.2020).

References

1. Tvortsy kooperatsii: Sbornik / Sost. L.A.Samsonov. Moskva: Mosk. rabochiy, 1991. 300 s.
2. Kelso L. Demokratiya i ekonomicheskaya vlast. K demokraticeskomu kapitalizmu cherez aktsionirovanie i privatizatsiyu / L.Kelso, P.Kelso. Moskva: Znanie, 1993. 208 s.
3. Log Dzh. Kollektivnaya sobstvennost rabotnikov (obzor amerikanskogo opyta) / Dzh. Log. SShA: Ekonomika, politika, ideologiya. 1991. № 10. S.34-48.
4. Tanko Z. Raspredelenie: analiz opyta samoupravleniya v Yugoslavii / Z.Tanko. Per. s serb.-khorv. Yu.Ye.Yermakova, L.I Kupriyanova, V.P.Shrama. Moskva: Ekonomika, 1990. 272 s.
5. Balabanov I.T Novye formy organizatsii predpriyatij / I.T.Balabanov. Leningrad: Lenizdat, 1991. 128 s.
6. Keremetskiy Ya. Demokratiya na proizvodstve i kollektivnaya sobstvennost v SShA / Ya.Keremetskiy. Voprosy ekonomiki. 1990. № 9. S.132-140.
7. Kudryashov V.P. Sovremennaya aktsionernaya kapitalisticheskaya sobstvennost: sushchnost, evolyutsiya, protivorechiya / V.P.Kudryashov. Kiev: Lybid, 1991. 200 s.
8. Rutgayzer V. Privatizatsiya: ot arendy k sobstvennosti rabotnikov / V.Rutgayzer. Voprosy ekonomiki. 1991. № 1. S.121-131.
9. Supyan V.B. Sobstvennost rabotnikov na amerikanskikh predpriyatiyakh / V.B.Supyan. SShA: Ekonomika, politika, ideologiya. 1991. № 5. S.78-82.
10. Batura A. Korporativnyy kapital v usloviyakh stanovleniya i razvitiya rynochnykh otnosheniy v Ukraine / A.Batura, T.Koryagina. Ekonomika Ukrainy. 2004. № 10. S.50-57.

11. Mukhametlatypov R.F. Plany aktsionernoy sobstvennosti naemnykh rabotnikov ESOP [Tekst] / R.F.Mukhametlatypov, A.I.Gafarova. Molodoy uchenyy. 2013. № 6. S.389-390.
12. Sirko A.V. Korporativni vidnosyny v perekhidnii ekonomitsi: problemy teorii i praktyky. Monohrafiia / A.V.Sirko. Kyiv: Imeks, 2004. 414 s.
13. Khabibullin R.I. Kollektivnye formy khozyaystvovaniya v sovremennoy ekonomike. Monografiya / R.I.Khabibullin, G.B.Kleyner, V.Ye.Dementev i dr. Moskva: Izdatelskiy dom "Nauchnaya biblioteka", 2017. 356 s.
14. Khabibullin R.I. Sovremennye tendentsii razvitiya kooperatsii / R.I.Khabibullin. Voprosy nauki i obrazovaniya. 2018. № 14 (26). S.5.
15. Buian I. Doslidzhennia vuzlovyykh problem korporativnoi ekonomiky / I.Buian. Ekonomika Ukrainy. 2005. № 6. S.94-95.
16. Vasylyk A.V. Faktory ta zakhody zabezpechennia zadovolenosti pratsiu v suchasnykh umovakh / A.V.Vasylyk, T.V. Vonberh, M.O.Dorosh. Modern Economics. 2020. № 21. S.30-36.
17. Deyneka A.V. Upravlenie personalom organizatsii / A.V.Deyneka. Moskva: Dashkov i K, 2017. 288 s.
18. Deysli B. Novye pravila raboty. Generator produktivnogo spokoystviya / B.Deysli. Moskva: Bombora, 2020. 368 s.
19. Charan R. Talant pobezhdaet: o novom podkhode k realizatsii HR-potentsiala / R Charan, D.Keri, D.Barton. Moskva: Olimp-biznes, 2019. 224 s.
20. Shakirov A.A. Innovatsionnye podkhody k motivatsii personala / A.A.Shakirov, R.G. Zaripova. Nauka Krasnoyarya. T.8. № 4-2. S.127-130.
21. Ofitsialnyy sayt National Center for Employee Ownership: URL: <http://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership> (data obrashcheniya 21.08.2020).
22. Ofitsialnyy sayt National Center for Employee Ownership: URL: <http://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers> (data obrashcheniya 20.08.2020).
23. Ofitsialnyy sayt korporatsii Mondragon (Mondragon Cooperative Corporation): URL: <http://www.mondragon-corporation.com> (data obrashcheniya 13.08.2020).
24. Paul Horn, John Williams. Building a resilient ESOP company. National Center for Employee Ownership. URL.: <http://www.nceo.org/publication/building-resilient-esop-company> (data obrashcheniya 15.08.2020).

ЮХНОВ БОРИС

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і менеджмента,
Українська інженерно-педагогічна академія, г. Харків, Україна

КОРСАКОВ ДМИТРИЙ

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і менеджмента,
Українська інженерно-педагогічна академія, г. Харків, Україна

**АНАЛИЗ И ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ С РАБОЧЕЙ АКЦИОНЕРНОЙ
СОБСТВЕННОСТЬЮ**

Аннотация. Одним из приоритетных направлений развития экономики на микроуровне во многих странах мира в последние десятилетия стали процессы демократизации собственности и управления. Наделение наёмных работников собственностью, привлечение их к управлению собственной компанией позволило не только добиться экономических успехов, но и снизить социальную напряженность в обществе. Вместе с тем, компании с рабочей акционерной собственностью столкнулись с рядом проблем, связанных с дифференциацией доходов персонала, ограниченностью финансовых возможностей для развития и др., что привело к замедлению роста числа таких компаний в мире и даже к их незначительному сокращению. Причиной этого стали противоречия, возникшие в процессе функционирования компаний с рабочей акционерной собственностью. К этим противоречиям относятся: противоречие между распределением по труду и распределением по стоимости (капиталу), противоречие между краткосрочными интересами сотрудника компании как работника и его долгосрочными интересами как совладельца, противоречие между эффективностью хозяйственной деятельности и экономическим равенством, вызывающее существенную дифференциацию в доходах персонала. Анализ их, а также нахождение путей разрешения возникших противоречий и стало предметом данного исследования.

Целями статьи является обобщение мирового опыта децентрализации собственности и управления, а также разрешение возникающих противоречий в распределении доходов для их использования при управлении рисками, связанными с процессами мотивации персонала. Для достижения данных целей предлагаются конкретные рекомендации по их применению в акционерных компаниях Украины.

Данное исследование позволяет прийти к выводу о том, что, несмотря на определенные трудности, компании с рабочей акционерной собственностью успешно функционируют во многих странах мира, показывая более высокие результаты по прибыльности, производительности труда и другим показателям

в сравнении с традиционными компаниями. Их дальнейшее развитие зависит от многих факторов, в том числе и внутренних, к которым и относится разрешение возникающих в процессе деятельности компаний с рабочей акционерной собственностью противоречий.

Ключевые слова: мотивация персонала, компании с рабочей акционерной собственностью, краткосрочные и долгосрочные интересы, распределение доходов.

YUKHNOV BORIS

Phd (of Economic Sciences), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

KORSAKOV DMITRO

Phd (of Economic Sciences),
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

**ANALYSIS AND WAYS TO RESOLVE THE CONTRADICTIONS OF THE
PERSONNEL MOTIVATION OF COMPANIES WITH WORKING JOINT-
STOCK PROPERTY**

Abstract. The processes of democratization of property and management have become one of the priority directions of economic development at the micro level in many countries of the world in recent decades. Endowing employees with property, attracting them to manage their own company made it possible not only to achieve economic success, but also to reduce social tension in society. At the same time, companies with working joint-stock ownership faced a number of problems related to the differentiation of staff income, limited financial opportunities for development, etc., which led to a slowdown in the growth of the number of such companies in the world and even to their slight reduction. The reason for this was the contradictions that arose in the process of functioning of companies with working shareholdings. These contradictions include: the contradiction between the distribution according to work and the distribution by value (capital), the contradiction between the short-term interests of the employee of the company as an employee and his long-term interests as a co-owner, the contradiction between the efficiency of economic activity and economic equality, which causes significant differentiation in the income of the personnel. Their analysis, as well as finding ways to resolve the contradictions that have arisen, became the subject of this study.

The objectives of the article are to summarize the world experience in the decentralization of property and management, as well as to resolve the emerging contradictions in the distribution of income for their use in managing risks associated

with the processes of personnel motivation. To achieve these goals, specific recommendations are proposed for their application in joint-stock companies in Ukraine.

This study allows us to conclude that, despite certain difficulties, companies with working shareholdings operate successfully in many countries of the world, showing higher results in terms of profitability, labor productivity and other indicators compared to traditional companies. Their further development depends on many factors, including internal ones, which include the resolution of contradictions arising in the course of the activities of companies with working joint-stock ownership.

Key words: personnel motivation, companies with working joint-stock ownership, short-term and long-term interests, income distribution.