

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ

12.1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання.

12.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.

12.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.

12.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ призначення та обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку підприємства;
- ✓ схеми визначення розміру виплат працівникам із прибутку підприємства;
- ✓ сутність, особливості використання та характеристики програм участі працівників у акціонерному капіталі;
- ✓ порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства;

уміти

- ✓ обґрунтовувати економічну доцільність використання програм участі персоналу в прибутку й акціонерному капіталі;
- ✓ розробляти схеми участі персоналу в прибутку підприємства, умови й порядок виплати відповідних заохочень;
- ✓ розробляти програми участі персоналу в акціонерному капіталі підприємства, правила й критерії розподілу акцій між працівниками;
- ✓ формувати основні положення дивідендної політики підприємства;
- ✓ розробляти порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

12.1. ПРОГРАМИ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

Важливою складовою сукупних доходів працівників є виплати, пов'язані з участю персоналу в прибутку підприємства. Значущість заохочень працівників із прибутку збільшується в умовах стабілізації економічної діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства. Така форма заохочення широко використовується на підприємствах країн з розвинутою ринковою економікою. Нагрома-

джений світовою практикою досвід застосування програм участі персоналу в прибутку може успішно використовуватися на вітчизняних підприємствах.

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності, зокрема найважливіших економічних показників. У разі досягнення (поліпшення) відповідних показників працівники одержують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Тому програми участі працівників у прибутках можна розглядати як елемент оперативного управління підприємством, що спрямований на забезпечення одержання прибутку.

За своїм економічним змістом частина трудового доходу працівника, яка виплачується з прибутку, є підприємницьким доходом. Працівник разом із власником поділяє ризик короткострокового зменшення доходу, щоб у майбутньому досягнути ліпших результатів і компенсувати втрати сьогоdnішнього дня.

Застосування програм участі в прибутку дає змогу сформувати у працівників відчуття причетності до справ підприємства, посилити заінтересованість у колективних результатах роботи, розвивати командний дух, підвищити лояльність до підприємства, а тому й знизити плинність персоналу. Це, у свою чергу, піде на користь корпоративній культурі, базовими цінностями якої є причетність кожного працівника до справ підприємства, визнання цінності кожного працівника, командна робота, лояльність тощо.

Разом із цим треба брати до уваги *обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку*. Так, загальна сума виплат, що підлягає розподілу між працівниками, розраховується зазвичай як відсоток від загального прибутку. Тому немає прямого зв'язку між індивідуальними результатами праці та розміром винагороди конкретного працівника.

Відповідно до більшості програм винагорода виплачується з чистого прибутку за результатами фінансового року. При цьому немає мотиваційного ефекту від негайної винагороди за досягнення високих результатів, які є наслідком стараннішого виконання функцій і обов'язків, докладання більших трудових зусиль, підвищення компетентності працівників.

Крім того, на розмір прибутку можуть впливати зовнішні чинники, які не залежать від мотивації, компетенцій і зусиль працівників. До таких зовнішніх чинників належать:

- економічна ситуація в країні;
- рівень конкуренції, цінова політика підприємств-конкурентів;
- частка ринку збуту;
- ціни на сировину та матеріали;
- вартість робочої сили на ринку праці;
- зміни в податковій, грошово-кредитній, зовнішньоекономічній політиці держави, трудовому законодавстві та ін.

Так, у періоди економічної кризи задля збереження підприємства працівники можуть докладати більших трудових зусиль, а розмір прибутку зменшуватиметься. За таких умов розмір виплат із прибутку теж зменшуватиметься, або такі винагороди не виплачуватимуться зовсім, що не може не позначитися на мотивації працівників.

Під час розроблення основних складових програм участі в прибутку керівники мають урахувати перелічені обмеження щодо мотивації працівників за допомогою таких програм. Виплати з прибутку мають доповнювати, а не замінювати традиційні види заохочення: доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів, премії за поточні результати роботи, виконання важливих і особливо важливих завдань, сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки й технології та ін.

Заохочення за програмами участі персоналу в прибутку можуть застосовуватись як альтернатива премій за підсумками роботи за рік. Хоча, скоріше, можна говорити про такі заохочення не як про альтернативу, а як про форму преміювання за результатами роботи за рік. Це пов'язано з тим, що такі заохочення виплачуються за результатами фінансового року та спрямовані на стимулювання збільшення розміру прибутку.

Запровадження програм участі персоналу в прибутку актуальне для підприємств, на яких немає механізму узгодження заробітної плати працівників з результатами діяльності підприємства, винагорода за результатами роботи за рік за своїм змістом не є премією й виплачується, приміром, у формі тринадцятої заробітної плати у розмірі тарифної ставки чи посадового окладу. Тому така винагорода не виконує свого основного призначення — стимулювання індивідуальних і колективних результатів роботи.

У більшості програм право на участь у прибутку мають усі працівники, крім перших керівників. Для участі в прибутку працівникові необхідно відпрацювати на підприємстві повний календарний рік. Частка прибутку, яка розподіляється між працівниками, може становити від 5 до 50 % від усієї суми прибутку. Зазвичай більшість підприємств установлює її на рівні 20—25 %. Виплати можуть здійснюватися готівкою, може застосовуватися форма «відтермінованих» виплат або ж поєднуватися ці дві форми.

Підприємства, які практикують програми участі персоналу в прибутку, часто не виплачують нараховану працівникам винагороду одразу, а передають гроші в довірче управління. Працівник має право одержати їх лише за наявності визначених умов або ж у разі звільнення з підприємства. Окремі підприємства застосовують програми участі в прибутку як складову пенсійних програм.

На практиці використовується велика кількість програм участі персоналу в прибутку. Кожна програма розробляється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, галузевої належності, чисельності персоналу, компетентності працівників і навіть корпоративної культури. Програми, що застосовуються на різних підприємствах, у цілому не схожі одна на одну. Проте можна назвати загальні умови ефективного їх запровадження:

— схема участі персоналу в прибутку має доповнюватися залученням працівників до управління, процесів прийняття рішень, пошуку та розв'язання виробничих проблем, способів удосконалення діяльності підприємства;

— незважаючи на відсутність прямого зв'язку між індивідуальними результатами праці та величиною винагороди конкретного працівника, розмір виплат із прибутку має залежати від показників, на які можуть вплинути працівники підприємства;

— програми участі персоналу в прибутку мають бути прості та зрозумілі для працівників;

— працівники повинні брати участь у розробленні програм.

12.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОКРЕМИХ СХЕМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ

На практиці відомі *три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства*: Скенлона, Ракера та Імпрошеар.

Програма Скенлона ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства та розподілі між працівниками й власниками економії витрат на оплату праці, одержаної в результаті підвищення продуктивності праці.

Основні характеристики програми Скенлона:

— *філософія співробітництва*: створення атмосфери співробітництва, взаєморозуміння, відкритості та чесності стосовно до своїх колег;

— *ідентифікація* (розуміння): усвідомлення працівниками цілей підприємства, знання середовища, в якому воно працює, розуміння структури та технології виробництва, фінансової, маркетингової, збутової політики;

— *компетентність*: постійне вдосконалення роботи потребує високого рівня професійної компетентності всіх працівників і управлінської компетентності керівників.

Запровадження програми Скенлона вимагає активної участі працівників в управлінні, особливо у визначенні способів підвищення продуктивності праці. Програма передбачає створення комітетів двох рівнів: на рівні підрозділу та вищого керівництва. Пропозиції працівників щодо підвищення продуктивності праці вносяться на розгляд комітету підрозділу. Схвалені комітетом підрозділу пропозиції передаються до комітету вищого керівництва, який приймає остаточне рішення щодо запровадження пропозицій.

Процедура визначення частини прибутку, одержаного в результаті підвищення продуктивності праці, для розподілу між працівниками підприємства:

1. Розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді за формулою

$$k_{\text{зПбаз}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{ОРП}_{\text{баз}}}, \quad (12.1)$$

де $k_{\text{зПбаз}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді;

$\text{ФОП}_{\text{баз}}$ — фонд оплати праці в базовому періоді;

$\text{ОРП}_{\text{баз}}$ — обсяг реалізованої продукції в базовому періоді.

За базовий період зазвичай береться попередній фінансовий рік.

2. Визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді за формулою

$$k_{\text{зПфакт}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{факт}}}{\text{ОРП}_{\text{факт}}}, \quad (12.2)$$

де $k_{\text{зПфакт}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді;

$\text{ФОП}_{\text{факт}}$ — фонд оплати праці в поточному періоді;

$\text{ОРП}_{\text{факт}}$ — обсяг реалізованої продукції в поточному періоді.

3. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від запланованої частки: $k_{ЗП\text{факт}} < k_{ЗП\text{баз}}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базовим за формулою

$$E_{\text{ФОП}} = \text{ОПП}_{\text{факт}} \times k_{ЗП\text{баз}} - \text{ФОП}_{\text{факт}}, \quad (12.3)$$

де $E_{\text{ФОП}}$ — економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

4. Одержана економія розподіляється у співвідношенні 1 : 3 між власниками та працівниками: 25 % залишається у власників підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками.

5. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, решта — розподіляється між працівниками.

Програма Скенлона ефективна для зниження витрат, формування відчуття причетності до справ підприємства, розвитку співробітництва та взаємодопомоги. Дослідження показують, що після впровадження програми Скенлона на підприємствах зменшуються затрати праці на 10 %, а кількість скарг — удвічі¹.

Умови ефективного запровадження програми Скенлона:

- чисельність працівників не має перевищувати одну тисячу осіб;
- співвідношення витрат і обсягів продажу має бути стабільним, тому допускаються лише незначні зміни в номенклатурі й собівартості продукції, що виготовляється;
- велика частка затрат праці в собівартості продукції;
- належна система контролю за роботою працівників;
- сприятливий соціально-психологічний клімат і здорові робочі взаємовідносини між працівниками.

Програма Ракера ґрунтується на заохоченні працівників за збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. Відповідно до цієї програми визначається стандарт Ракера — частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за формулою

$$d_{ЗП\text{баз}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{УЧП}_{\text{баз}}} \quad (12.4)$$

де $d_{ЗП\text{баз}}$ — базова частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції;

$\text{УЧП}_{\text{баз}}$ — базовий обсяг умовно чистої продукції.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Стандарт Ракера є середнім показником за кілька років. У компанії «Едді — Ракер — Нікелд», де вперше запроваджена схема Ракера, зазначений стандарт становив 50 %. У багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера дорівнює 45—55 %. Цей стандарт не змінюється протягом тривалого часу.

¹ Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ, 1997. — С. 292.

За результатами фінансового року розраховується фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції ($d_{ЗП\text{факт}}$). У разі якщо фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції менша від стандарту Ракера: $d_{ЗП\text{факт}} < d_{ЗП\text{баз}}$, то визначається економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно зі стандартом Ракера за формулою

$$E_{\text{ФОП}} = УЧП_{\text{факт}} \times d_{ЗП\text{баз}} - \text{ФОП}_{\text{факт}}. \quad (12.5)$$

Треба зважати на те, що економію можна одержати або в результаті зменшення фонду оплати праці, або завдяки збільшенню умовно чистої продукції. Збільшення умовно чистої продукції багато в чому зумовлене економією матеріально-технічних ресурсів, запасів, різних видів затрат минулої праці тощо.

Програму Ракера рекомендується застосовувати на підприємствах, де виготовляється матеріало- та капіталомістка продукція, у собівартості якої велика частка матеріальних витрат.

Програма Імпрошеар ґрунтується на заохоченні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), який витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Дана схема відрізняється від інших тим, що результати підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях затрат робочого часу (у людино-годинах). Згідно з цією програмою визначається базовий норматив — кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції. Для цього загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції. Потім фактично затрачена на випуск одиниці продукції кількість людино-годин зіставляється з базовим нормативом. Якщо фактична кількість людино-годин менша від базового нормативу, то працівникам виплачується премія.

Під час використання цієї програми треба пам'ятати, що базові нормативи визначаються за досягнутого технічного рівня виробництва. У разі будь-яких значних технічних інновацій базові нормативи потрібно переглядати.

Розглянуті програми (Скенлона, Ракера, Імпрошеар) ґрунтуються на заохоченні збільшення прибутку за рахунок зменшення зарплатомісткості продукції. Своєю чергою, зниження зарплатомісткості продукції можливе завдяки підвищенню продуктивності праці, економії чисельності персоналу (виконання запланованих показників чи нормованих завдань меншою чисельністю працівників), запровадженню інноваційних технологій, а також поліпшенню інших фінансово-економічних показників, які прямо чи опосередковано впливають на збільшення розміру прибутку.

Крім розглянутих програм на практиці також використовуються *інші підходи до визначення частини прибутку* для розподілу між працівниками підприємства. Один з таких підходів — визначення частини прибутку власниками на власний розсуд з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Такий підхід дає змогу контролювати розмір виплат, проте, нівелює мотиваційний ефект від залучення працівників до участі в управлінні підприємством. Інший підхід — установлення порогового (мінімального) значення прибутку. У разі одержання прибутку нижче від порогового значення працівникам не виплачуються премії з прибутку.

Після визначення частини прибутку вибирається спосіб для розподілу між працівниками підприємства:

- пропорційно розміру заробітної плати (середньомісячної за рік);
- пропорційно розміру заробітної плати та стажу роботи на підприємстві;
- пропорційно розміру заробітної плати з урахуванням індивідуальних результатів праці (чи трудового внеску в колективні результати праці);
- фіксована виплата в однаковому розмірі всім працівникам незалежно від розміру заробітної плати, стажу роботи на підприємстві та індивідуальних результатів праці.

12.3. ПРОГРАМИ УЧАСТІ В АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Програми участі персоналу в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення заінтересованості працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріплення їх на підприємстві. Слід зазначити, що на вітчизняних підприємствах ця практика не набула поширення. Що стосується західних компаній, то довгострокові виплати (Long Term Incentive Plan — LTIP) — плани довгострокової мотивації — становлять суттєву частину всіх виплат керівникам вищого рівня управління.

Що вищий рівень керівництва, то менша частка основної заробітної плати в компенсаторному пакеті та, відповідно, більша частка премій, бонусів і виплат від участі в акціонерному капіталі підприємства.

Традиційно учасниками таких програм є вищі керівники підприємства. Останнім часом подібні програми почали використовувати для мотивації інших категорій працівників. Для різних категорій застосовують різні схеми залежно від розміру доходу та наявності власних коштів у працівників для участі в програмах придбання ними акцій підприємства. На окремих підприємствах власники пропонують всім працівникам, які мають бажання, брати участь у пайових програмах. На інших підприємствах такі програми застосовуються лише для окремих посадових осіб.

Відповідно до більшості програм участі в акціонерному капіталі встановлюється залежність між майбутнім доходом працівника й курсом акцій підприємства. Участь у програмах придбання акцій посилює заінтересованість працівників у підвищенні курсу акцій, а отже, і в збільшенні ринкової вартості підприємства. Завдяки участі в таких програмах працівники пов'язують рівень свого добробуту в майбутньому не тільки з результатами поточної діяльності підприємства, а й з його фінансовими успіхами в довгостроковій перспективі.

Якщо працівники підприємства отримують акції, вони стають співвласниками підприємства. У зв'язку з цим програми участі в акціонерному капіталі не тільки підвищують заінтересованість у збільшенні вартості підприємства, а й посилюють лояльність працівників, закріплюють їх на підприємстві, формують відчуття причетності до його справ, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Використання програм участі працівників у акціонерному капіталі може також суттєво підвищити інвестиційну привабливість компанії.

Програми участі в акціонерному капіталі, як і програми участі в прибутку, мають певні **обмеження щодо мотивації працівників**. Перше обмеження пов'язане з терміном виплати винагороди. Програми участі в акціонерному капіталі є довгостроковими програмами мотивації. Цілком природно, що більший часовий період між результатами праці та винагородою, то менший мотиваційний ефект від такої винагороди. У зв'язку з цим для посилення мотивації працівників, закріплення їх на підприємстві винагорода за програмою участі в акціонерному капіталі має бути суттєвою.

Окремі фахівці в галузі оплати праці зазначають, що винагорода в розмірі 10—20 % річної заробітної плати працівника стимулюватиме його до відповідних результатів праці. На наш погляд, такий розмір винагороди є оптимальним для премій за результатами роботи за рік. Що стосується довгострокових програм мотивації, то такий розмір винагороди не мотивуватиме працівників і не закріплюватиме їх на підприємстві. Тому розмір винагороди залежно від терміну дії програми, річного доходу працівника, фінансових можливостей підприємства має бути значно більший¹.

Друге обмеження — на ціну акцій суттєво впливають зовнішні чинники, які не залежать від результатів роботи не тільки працівників, а й підприємства загалом. До таких зовнішніх чинників належать:

- розвиток фондового ринку, співвідношення попиту й пропозиції на цінні папери;
- інвестиційний клімат, який залежить від економічної та політичної ситуації в країні;
- попит на продукцію та послуги підприємства, рівень конкуренції на ринку;
- зміни в податковій, грошово-кредитній, зовнішньоекономічній політиці держави;
- курси валют, рівень інфляції та ін.

Ціна акцій і, відповідно, вартість акціонерного капіталу залежать і від внутрішніх чинників. Серед внутрішніх чинників, на які не тільки можуть, а й повинні впливати працівники й насамперед керівники, слід назвати такі:

- склад продукції (послуг), що виготовляється (надаються);
- якість продукції (послуг);
- технологія виробництва, ступінь спрацювання обладнання;
- цінова політика підприємства;
- оборотність капіталу;
- взаємовідносини зі споживачами та постачальниками;
- компетентність працівників та ін.

Фахівці виокремлюють такі **принципи успішності програм участі в акціонерному капіталі**²:

- вільний оборот акцій на фондовому ринку;
- отримання топ-менеджерами акцій у власність;

¹ Рекомендації щодо визначення розміру винагороди за програмами участі в акціонерному капіталі наведено далі.

² Не в усіх з наведених далі програм участі в акціонерному капіталі дотримано зазначені принципи.

— перехід права власності на акції на початку програми;
— придбання вищими керівниками акцій за поточною ринковою ціною. Акції мають продаватися за ринковою ціною на дату підписання договору. Це більше мотивуватиме вищих керівників до підвищення капіталізації компанії, ніж придбання зі знижкою, за номінальною ціною чи безоплатна передача. Згідно з програмою учасник має отримати винагороду не за поточні заслуги, а лише за досягнуті в майбутньому;

— використання вже розміщених акцій без додаткового їх випуску;

— обмеження права розпоряджатися акціями. Має бути передбачений механізм застави або зворотного продажу акцій у разі настання відкладених умов. Наприклад, звільнення до закінчення терміну дії програми;

— захист інтересів вищих керівників у разі настання неординарних подій, приміром, втрата працездатності, смерть тощо¹.

На практиці поширені такі **програми довгострокової мотивації працівників**:

— фантомні акції та фантомний опціон (Stock Appreciation Rights) — програма, за якою працівник наприкінці наперед визначеного терміну отримує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між майбутньою й теперішньою вартістю акцій. Вона використовується, якщо власники підприємства не готові виділити частину акцій для працівників;

— опціон на викуплення акцій (Stock Option) — програма, за якою керівник здобуває право викупити за фіксованою ціною акції підприємства через кілька років. З огляду на те, що ціна фіксована, керівник зацікавлений у тому, щоб максимально збільшити ринкову ціну акцій упродовж відповідного періоду;

— обмежений опціон (Restricted Stock) — програма, за якою керівник здобуває право безкоштовно отримати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві впродовж визначеного часового періоду;

— дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою за ринкову (Employee Stock Purchase Plan). За цими програмами працівникам зазвичай надається право продати акції лише через певний період часу — від трьох до семи років;

— грант на безкоштовне отримання акцій (Stock Grant) за умов досягнення встановлених фінансових показників після закінчення відповідного періоду. Керівник отримує визначену кількість акцій у разі досягнення певних цілей. Бажання збільшити вартість пакета акцій мотивує керівника до підвищення вартості бізнесу.

Кожна програма участі в акціонерному капіталі має свої особливості. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

Основні складові програми участі в акціонерному капіталі:

- учасники;
- кількість акцій для використання в програмі;
- оператор програми;
- часовий цикл програми;
- порядок придбання акцій вищими керівниками;

¹ Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 89—91.

- відкладені умови програми;
- захист інтересів топ-менеджерів у разі настання неординарних подій.

Фактори, від яких залежить кількість акцій, що резервуються для придбання учасниками програми:

- рівень капіталізації;
- співвідношення вартості придбаних акцій і розміру заробітної плати керівників.

Ринкова капіталізація акціонерної компанії — це поточна вартість усіх її акцій. Обчислюється множенням ціни однієї акції на кількість випущених акцій.

Пакет акцій, який спрямовується на опціонні програми, не повинен перевищувати 5 % їх загальної кількості. Загальна сума акцій повинна становити від 100 до 200 % річних базових заробітних плат (посадових окладів) керівника.

Приклад. У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор.

Згідно з рішенням ради директорів, генеральний директор отримав право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор — 150 % і комерційний директор — 100 %.

Розмір річної основної заробітної плати генерального директора — 360 000 грн, фінансового директора — 300 000 грн, комерційного директора — 240 000 грн.

Радою директорів прийнято рішення, що ціною продажу акцій є їх початкова ціна на біржі на час запровадження програми. Ринковий курс акцій компанії на біржі на час запровадження програми становив 400 грн.

Кількість акцій, яку отримує право викупити генеральний директор, дорівнює $360\,000 \times 200 : 100 : 400 = 1800$,

фінансовий директор — $300\,000 \times 150 : 100 : 400 = 1125$,

комерційний директор — $240\,000 \times 100 : 100 : 400 = 600$.

Оператор — це юридична особа, на балансі якої акумулюються акції компанії. Це може бути дочірня структура компанії. На практиці оператор може створюватися в різних організаційно-правових формах. Оператор є «власником» акцій і виконує функції адміністрування програми, зокрема укладання цивільно-правових договорів з учасниками програми, продаж і викуплення акцій у керівників.

Більшість програм участі персоналу потребує укладання відповідних договорів — опціонних контрактів. **Опціон** — стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладання такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту.

Власник несе безумовне та безвідкличне зобов'язання щодо продажу цінних паперів на умовах укладеного опціонного контракту. Покупець опціону має право відмовитись у будь-який момент від придбання таких цінних паперів. Претензії стосовно неналежного виконання або невиконання зобов'язань опціонного контракту можуть пред'являтися виключно емітентові опціону. Опціон може бути проданий без обмежень іншим особам упродовж терміну його дії.

Часові рамки програм участі в акціонерному капіталі. Рекомендується розробляти програми з кількома циклами. Під час кожного циклу керівник купує певну частину акцій. Приміром, три цикли по 3 роки. Тривалість програми — 9 років.

Відкладеними умовами можуть бути:

— припинення трудових відносин у зв'язку з грубим порушенням керівником своїх обов'язків;

— прийняття керівником рішення, що спричинило втрату компанією майна та інших матеріальних і нематеріальних активів;

— відсутність збільшення курсової вартості акцій — вартість акцій наприкінці програми буде нижчою або дорівнюватиме їх початковій ціні.

Усі основні складові програми мають бути викладені в Положенні про програму участі в акціонерному капіталі керівників. З цим положенням мають бути ознайомлені учасники програми.

12.4. ПОРЯДОК ВИПЛАТИ ДОХОДІВ ВІД УЧАСТІ ПРАЦІВНИКІВ У ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі не обмежуються лише виплатами за розглянутими програмами. Якщо працівники підприємства отримують акції, вони стають акціонерами підприємства. Акція товариства за свідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Усі акції товариства іменні.

Акціонерне товариство може розміщувати акції *двох типів* — прості та привілейовані. Може бути *один* чи *кілька класів привілейованих акцій*, що надають їх власникам різні права. Прості акції не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери акціонерного товариства.

Власник простої акції має право:

— на участь в управлінні акціонерним товариством;

— отримання дивідендів;

— одержання частини його майна або вартості в разі ліквідації товариства;

— отримання інформації про господарську діяльність акціонерного товариства.

У статуті акціонерного товариства визначається *обсяг прав, які надаються акціонеру — власникові кожного класу привілейованих акцій*, зокрема визначаються:

— розмір і черговість виплати дивідендів;

— ліквідаційна вартість і черговість виплат у разі ліквідації товариства;

— випадки та умови конвертації привілейованих акцій цього класу в привілейовані акції іншого класу, прості акції або інші цінні папери;

— порядок отримання інформації.

Акціонери — власники привілейованих акцій певного класу мають *право голосу під час вирішення загальними зборами акціонерного товариства таких питань:*

— припинення товариством конвертації привілейованих акцій цього класу в привілейовані акції іншого класу, прості акції або інші цінні папери;

— унесення змін до статуту товариства, що передбачають обмеження прав акціонерів — власників цього класу привілейованих акцій;

— унесення змін до статуту товариства, що передбачають розміщення нового класу привілейованих акцій, власники яких матимуть переваги щодо черговості отримання дивідендів чи виплат у разі ліквідації товариства;

— унесення змін до статуту товариства щодо збільшення обсягу прав акціонерів — власників розміщених класів привілейованих акцій, які мають перевагу щодо черговості отримання дивідендів чи виплат у разі ліквідації товариства.

Акціонеру — власникові привілейованих акцій може бути надано право голосу також з інших питань.

Власникам акцій сплачують дивіденди. Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 514-IV **дивіденд** — частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонерові з розрахунку на одну акцію певного типу та (або) класу, якою він володіє.

Законодавство України розглядає дивіденд лише як частину чистого прибутку. Разом із цим економічний зміст цієї категорії набагато ширший. Поняття *дивіденди* можна розглядати ще й з таких позицій:

— дивіденди є частиною сукупного доходу найманих працівників, одним із засобів мотиваційного менеджменту;

— дивіденд є одним з індикаторів, що характеризує розвиток акціонерного товариства, його інвестиційну привабливість;

— дивідендна політика є одним з інструментів управління, засобом оптимізації діяльності акціонерного товариства;

— дивіденди можуть бути джерелом інвестування коштів і збільшення акціонерного капіталу.

Підприємство, що успішно розвивається та своєчасно сплачує високі дивіденди, має такі переваги:

— посилюється лояльність і мотивація працівників, які володіють акціями, що сприяє закріпленню їх на підприємстві;

— контрольний пакет акцій залишається у працівників підприємства;

— формується позитивний імідж підприємства в очах акціонерів, потенційних інвесторів, кредиторів, фахівців фондового ринку, громадськості загалом та ін.

За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів. Товариство сплачує дивіденди виключно грошовими коштами. Дивіденди сплачуються на акції, звіт про результати розміщення яких зареєстровано в установленому законодавством порядку.

Виплата дивідендів здійснюється з чистого прибутку звітного року та (або) нерозподіленого прибутку в обсязі, установленому рішенням загальних зборів акціонерного товариства. Дивіденди виплачуються у строк не пізніше шести місяців після закінчення звітного року. Коли немає або недостатньо чистого прибутку звітного року та нерозподіленого прибутку минулих років, виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється за кошти резервного капіталу товариства.

Рішення про сплату дивідендів та їх розмір *за простими акціями* приймається загальними зборами акціонерного товариства. Розмір дивідендів *за привілейованими акціями* всіх класів визначається статутом акціонерного товариства.

Для кожної виплати дивідендів наглядова рада акціонерного товариства встановлює перелік осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядок і термін їх виплати. Товариство повідомляє цих осіб про дату, розмір, порядок і термін виплати дивідендів. Упродовж 10 днів після прийняття рішення про виплату дивідендів товариство повідомляє про дату, розмір, порядок і термін виплати дивідендів фондову біржу (біржі), у біржовому реєстрі якої (яких) перебуває товариство.

Акціонерне товариство не має права сплачувати дивіденди за простими акціями, якщо:

- звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано в установленому законодавством порядку;
- власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю;
- товариство має зобов'язання про викуплення акцій відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»;
- поточні дивіденди за привілейованими акціями не виплачені повністю.

Акціонерне товариство не має права сплачувати дивіденди за привілейованими акціями, якщо:

- звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано в установленому законодавством порядку;
- власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю, власники яких мають переваги щодо черговості отримання виплат у разі ліквідації.

Під час *формування дивідендної політики* необхідно враховувати законодавчі норми, ситуацію, що склалася на фондовому ринку, стратегію розвитку та фінансово-економічний стан підприємства. Слід також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів. Інтереси дрібних і великих акціонерів можуть відрізнятися. Дрібні акціонери зазвичай заінтересовані в максимізації дивідендних виплат і не завжди прагнуть вкладати кошти в розвиток товариства. Великі акціонери намагаються щонайбільше інвестувати коштів у розвиток акціонерного товариства. Якщо більшість дрібних акціонерів є працівниками товариства, суттєвих розбіжностей в інтересах різних акціонерів не виникає, оскільки співробітники, особливо лояльні до підприємства, також заінтересовані в успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Практикою напрацьовано різні методи виплати дивідендів. *Метод постійних дивідендних виплат*: у визначений період часу акціонерам виплачується фіксований дохід. Це підвищує передбачуваність політики акціонерного товариства. Утім, цей метод неефективний у разі значних інфляційних процесів, і чим далі, тим привабливість дивідендної політики для акціонерів і потенційних інвесторів знижується, що негативно позначається на діяльності підприємства. Крім того, така політика негативно впливає на мотивацію працівників, які володіють акціями, не сприяє закріпленню їх на підприємстві. У зв'язку з цим варто принаймні запроваджувати процедуру індексації виплат з метою збереження купівельної здатності доходів, отриманих від участі в акціонерному капіталі.

Метод збільшення дивідендних виплат: дохід від участі в акціонерному капіталі постійно зростає, причому темпи зростання мають бути більші, ніж темпи підвищення цін на споживчі товари та послуги (індекс інфляції). Такий метод робить дивідендну політику привабливою, позитивно впливає на лояльність і мотивацію працівників-акціонерів. Цей метод ефективний на етапі зростання та стабілізації ділової активності підприємства та сприятливої економічної ситуації в країні. Однак у період кризи та зниження ділової активності товариство не в змозі виконувати свої зобов'язання перед акціонерами, що негативно впливає на інвестиційну привабливість та імідж підприємства.

Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів: за сприятливої фінансово-економічної ситуації акціонери, крім фіксованого доходу, отримують додаткові виплати. Використання цього методу усуває недоліки, притаманні попереднім двом підходам. Акціонери гарантовано одержують мінімальні виплати, що дає змогу задовольнити їхні потреби в безпеці та захищеності. Така дивідендна політика позитивно впливає на продуктивність праці та мотивацію працівників-акціонерів, оскільки розмір їхніх доходів від участі в акціонерному капіталі залежить від результатів діяльності товариства. Це також формує відчуття причетності до справ підприємства, посилює лояльність працівників.

Керівництво має також відстежувати рейтинг товариства в провідних аналітичних агенціях, реакцію ринку цінних паперів на проведені кампанії з виплати дивідендів, відгуки про дивідендну політику товариства в засобах масової інформації. Для підвищення ефективності дивідендної політики вона може розроблятися із залученням компетентних фахівців фондового ринку, фінансистів і консалтингових компаній.



Резюме

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності, зокрема найважливіших економічних показників. У разі досягнення (поліпшення) відповідних показників працівники отримують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Застосування програм участі в прибутку дає змогу сформувати в працівників відчуття причетності до справ підприємства, посилити зацікавленість у колективних результатах роботи, розвивати командний дух, підвищити лояльність, а отже, знизити плинність персоналу.

Під час розроблення основних складових програм участі в прибутку потрібно враховувати обмеження щодо мотивації працівників за допомогою таких програм та умови ефективного їх запровадження.

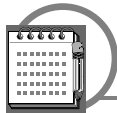
На практиці використовуються три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар. *Програма Скенлона* ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства й розподілі між працівниками та власниками економії витрат на оплату праці, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці. *Програма Ракера* передбачає заохочення працівників за збільшення умовно чистої продукції з розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. *Програма Імпрошеар* спрямована на заохочення працівників за економію робочого часу, який витрачається на випуск заданого обсягу продукції. На практиці використовуються також інші підходи до визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства.

Програми участі в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення зацікавленості працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріплення їх на підприємстві. Традиційно учасниками таких програм є вищі керівники підприємства. Участь у програмах придбання акцій посилює зацікавленість працівників у підвищенні курсу акцій, а отже, і в збільшенні ринкової вартості підприємства.

На практиці поширені такі програми участі персоналу в акціонерному капіталі: фантомні акції та фантомний опціон, опціон на викуплення акцій, обмежений опціон, дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою від ринкової, грант на безкоштовне

отримання акцій. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

Якщо працівники підприємства одержують акції, вони стають акціонерами підприємства. Акція товариства засвідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Власникам акцій сплачують *дивіденди*. Під час формування дивідендної політики необхідно враховувати законодавчі норми, ситуацію, що склалася на фондовому ринку, стратегію розвитку та фінансово-економічний стан підприємства. Слід також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів.



Терміни і поняття

Відтерміновані виплати
Грант на безкоштовне отримання акцій
Дивіденд
Дисконтна програма купівлі акцій
Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів
Метод збільшення дивідендних виплат
Метод постійних дивідендних виплат
Обмежений опціон
Опціон
Опціон на викуплення акцій
Привілейовані акції
Програма Імпрошеар
Програма Ракера
Програма Скенлона
Програми участі в акціонерному капіталі
Програми участі персоналу в прибутку
Прості акції
Фантомні акції



Питання для перевірки знань

1. Розкрийте причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в прибутку.
2. Охарактеризуйте зміни, що відбуваються в структурі компенсаційних пакетів працівників іноземних і вітчизняних компаній.
3. Визначте обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку.
4. Дайте характеристику умовам ефективного запровадження програм участі персоналу в прибутку підприємства.
5. Розкрийте зміст окремих схем участі персоналу в прибутку.
6. Дайте порівняльну характеристику способів розподілу між працівниками підприємства частини прибутку.
7. Розкрийте причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в акціонерному капіталі.
8. Визначте обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в акціонерному капіталі.

9. Опишіть програми участі персоналу в акціонерному капіталі.
10. Розкрийте порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.
11. Розкрийте економічний зміст поняття «дивіденди».
12. Дайте порівняльну характеристику методам виплати дивідендів.
13. Наведіть правила, яких потрібно дотримуватися під час розроблення дивідендної політики підприємства.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично процедуру визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за схемою Скенлона.
2. Визначити за схемою Скенлона суму, яка підлягає розподілу між працівниками компанії, якщо запланований і фактичний обсяги реалізованої продукції в звітному році відповідно дорівнюють 2812 тис. ум. од. і 3565 тис. ум. од.; запланований і фактичний фонди оплати праці — відповідно 731 тис. ум. од. і 715 тис. умов. од.
3. На підставі Закону України «Про акціонерні товариства» дати порівняльну характеристику простих і привілейованих акцій.
4. Підготувати есе на одну з тем:
 - ✓ «Досвід застосування програм участі персоналу в прибутку у вітчизняних та іноземних компаніях»;
 - ✓ «Досвід застосування програм участі персоналу в акціонерному капіталі у вітчизняних та іноземних компаніях».



Література для поглибленого вивчення

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 514-VI.
2. *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010.
3. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
4. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
5. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ : Лаборатория знаний, 2004.
7. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
8. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
9. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.