

УДК 338.45

Н.П. Карачина,

к.е.н., доцент, Вінницький національний технічний університет

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ФАКТОР ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Відокремлено та досліджено дві моделі управління підприємством: приватну (власник = менеджер) та комбіновану (власник  $\neq$  менеджер). Окреслено продуктивні та спотворені форми мотивації власника та менеджера. Сформовано концепцію впливу управлінського фактору на економічну поведінку підприємства, яка визначає умови та критерії впливу, за яких може здійснюватись ефективна (за абсолютною та потенційною ймовірністю) та неефективна економічна поведінка.*

*Two models of management: private (owner = manager) and combined (owner  $\neq$  manager) are separated and analyzed. Productive and distorted forms of motivation of the owner and manager are outlined. The concept of managerial factor influence on the economic behavior of the enterprise is formed; it defines conditions and criteria of influence, where effective (in absolute and potential probability) and inefficient economic behavior can be carried out.*

**Ключові слова:** управлінський фактор, власник, менеджер, економічний агент, мотивація, економічна поведінка підприємства.

### ВСТУП

Особисто проведені дослідження та численні результати інших науковців свідчать про таку особливість сучасних вітчизняних промислових підприємств як домінування власника та менеджера серед усіх інших економічних агентів. Адже саме вони формують імідж підприємства, його владний потенціал, приймають рішення про розподіл ресурсів, напрямки економічного розвитку. Водночас позиція цих груп агентів є визначальною ланкою у налагодженні господарських зв'язків, у вирішенні будь-яких внутрішніх та зовнішніх конфліктів, а у сукупності зазначених тверджень – і у формуванні економічної поведінки підприємства. Точка зору Й. Завадського [1, с. 53] та ін. про те, що ефективність функціонування підприємства лише на третину зумовлюється вкладеннями в техніку й устаткування, а усе інше залежить від людського чинника, інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня, здібностей керівника і спеціалістів, підтверджується власними дослідженнями автора даної роботи [2].

Дослідження управлінського фактору в діяльності підприємств мали місце у працях низки науковців, зокрема: І. Ансоффа, І. Галочкина, Й. Завадського, Л. Вдовенко, В. Леонова, В. Дементьєва, проте достатньо опосередковано щодо економічної поведінки підприємства. У той же час відсутній комплексний підхід до відокремлення умов та критеріїв впливу управлінського фактору на економічну поведінку підприємства, за якими водночас визначається позитивний чи негативний характер впливу.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є формування концепції впливу управлінського фактору на економічну поведінку підприємства, яка визначає умови та критерії впливу, за яких може здійснюватись ефективна (за абсолютною та потенційною ймовірністю) та неефективна економічна поведінка.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Вітчизняні підприємства функціонують за двома моделями управління: приватною (власник = менеджер) або комбінованою (власник  $\neq$  менеджер). Результати опитування, проведеного [3, с. 114], засвідчили ситуацію, коли 67,7 % респондентів відповіли, що функцію управління виконує власник; 29,6 % – найманий менеджер; 2,7% – інші (рада засновників); аналогічні опитування у розрізі господарств показали, що на приватних підприємствах ситуація, коли керує власник, спостерігалася у 68,8 % від загальної кількості випадків, тоді як у 31,2% – найманий менеджер (досліджено 32 приватних підприємств); у товариствах: у 80% – керують власники, в 15,7% – найманий менеджер, у 4,3% – рада засновників (досліджено 140 господарств); у кооперативах: у 64,8% від загальної їх кількості керують наймані менеджери, в 35,2% – власники (досліджено 54 підприємств) [3, с. 114]. Відтак, цікавим є дослідження мотивів та можливостей: власника, який уособлює владні та менеджерські функції; власника та менеджера, які здійснюють управління підприємством одночасно; та їх вплив на формування економічної поведінки підприємства. У окремих випадках, коли управління здійснює рада засновників, управлінський фактор розглядається як синтез гармонійного поєднання інтересів (мотивації) членів ради засновників та професійних і підприємницьких здібностей менеджера як керівника. Очевидно, що найскладнішим питанням є те, який тип

управління має переваги.

Передусім розглянемо модель управління, коли власник не отожднює менеджера. За такого підходу необхідною умовою ефективного господарювання слід розглядати наявність достатньої мотивації власника та менеджера до соціально-продуктивної діяльності, а також достатньо високий рівень професійних знань та компетентності менеджера. За класичними трактуваннями економічної теорії, поведінка індивіда, в т.ч. і власника та менеджера, мотивується інтересом. Із виникненням стимулу (у вигляді натурального чи грошового блага) власник обмірковує ймовірні наслідки можливої дії, оцінюючи насамперед два фактори: по-перше, відносну корисність можливої вигоди й нагальність своєї потреби щодо неї; по-друге, масштаб витрат (часу та інших ресурсів), необхідних для отримання цього блага. Очевидно, що зважуючи на саме ці оцінки, суб'єкт визначає ефективність своїх дій [4, с. 134].

За таких умов результати господарської діяльності підприємств і економічне зростання загалом залежить від того, чи зможе власник виступити як створюючий (продуктивний) підприємець, який спроможний до ефективної інвестиційної та інноваційної діяльності. Це, в свою чергу, визначається передусім тим, якою є мотивація власника, а саме: чи умотивований власник у суспільно-ефективному використанні активів підприємства [5, с. 43]. Адаже і теоретично, і практично можуть мати місце різні сценарії, зокрема рента спрямованість поведінки в діяльності власників вітчизняних підприємств чи інші її різновиди, які різко дисгармонують із цільовими функціями як діяльності самого підприємства, так і його реципієнтів.

З позиції економічних аспектів мотивації, репрезентативний власник і менеджер управляють підприємством з метою максимізації доходів (вигоди), однак цей варіант може мати достатньо численні сценарії трактування вигоди та можливостей її досягнення. Вочевидь власник повинен зробити вибір між альтернативними варіантами використання активів підприємства, кожен з яких характеризується різним ступенем суспільної ефективності: один з яких ефективний для підприємства, а другий – неефективний як в абсолютному значенні (за констатації безпосередньо негативного результату діяльності), так і у відносному (за констатації потенційно втраченого корисного ефекту). Як раціональні економічні агенти, власник та найманий менеджер володіють мотивацією у здійсненні тих чи інших дій у тому разі, коли користь, отримана в їх результаті, перевищує витрати, необхідні для здійснення окреслених дій. Отже, проблема вибору між ефективним та неефективним використанням активів є проблемою співвідношення величини витрат, які агент вимушений нести для отримання доходу (норми віддачі витрат) в першому та в другому випадках [6, с. 116].

Звідси власник та менеджер будуть умотивованими щодо виконання дій, які мають за мету підвищення ефективності підприємства, і, відповідно, готові нести витрати, пов'язані з ефективним використанням активів, лише у тому разі, коли неефективні способи використання активів вимагатимуть більш високих витрат для отримання одиниці доходу. Крім цього, неабиякий вплив на величину витрат, які вимушений нести власник за максимізації доходу, мають владні позиції власника по відношенню до економічних та державних агентів господарської системи. Відтак, величина витрат економічної поведінки відображає, по-перше, владні можливості економічних і державних агентів, які здійснюють вплив на поведінку власника; по-друге, владний потенціал власника по відношенню до контрагентів економічної системи.

Вважаємо, що критерій співвідношення витрат на здійснення альтернативних варіантів поведінки є найбільш розповсюдженим, але не єдиним. На вибір напрямку поведінки власника з точки зору В. Дементьєва [7, с. 18] впливають також наступні умови: за які дії система економічної влади покарає власника; в якій мірі інститути влади спроможні «захистити» власника від свавілля; які його дії «винагороджуються» з боку зовнішніх агентів; в якій мірі існуючі інститути влади спроможні усунути невизначеність і скоротити трансакційні витрати для власника.

Отже, забезпечення мотиваційної рівноваги між індивідуальним і суспільним інтересом у поведінці власника є необхідною умовою здійснення соціально-продуктивної діяльності та ефективності функціонування підприємства. На жаль, на більшості вітчизняних промислових підприємствах спостерігається зовсім протилежна ситуація. Це проявляється у спотворених формах мотивації власника та менеджера, які, на думку аналітиків [6, с. 118], можуть мати такі різновиди:

1. *Деформація мотивації по відношенню до джерел отримання доходу.* В даному випадку це означає, що джерелом доходу для власника є рента, яка отримується за рахунок перерозподілу доходів на користь власника. Зазначене може здійснюватись у таких формах, як завищення ціни на реалізовану продукцію; заниження цін, які виплачуються за використані ресурси; скорочення доходів міноритарних власників; спекулятивний продаж активів підприємства та ін. Як результат: відрив доходів власника від продуктивності підконтрольних факторів виробництва.

2. *Деформація форм отримання доходів.* За даних умов найбільш вигідною формою максимізації індивідуальних доходів власника є отримання ренти за рахунок контролю над товарними та фінансовими потоками підприємства. Механізм здійснення наступний: продаж продукції підприємства посередницькій фірмі за заниженими цінами з наступним перепродажем і осіданням доходу на рахунках такої фірми; передача фірмі ліквідної продукції по бартеру з наступною реалізацією даної продукції; придбання ресурсів для підприємства через фірми за завищеними цінами і т.д. При цьому потенційний грошовий дохід підприємства «перекачується» у посередницькі фірми і вже звідти вилучається у вигляді індивідуального доходу власника. Як результат: «розрив» між індивідуальними доходами власника і доходами підприємства.

3. *Спотворення в пріоритеті форми багатства.* Невизначеність майбутнього і відсутність чітких гарантій збереження майнового контролю над активами фірми у довгостроковому періоді мотивує крупних акціонерів на отримання короткострокових доходів із підконтрольних підприємств за рахунок останніх. Прагнення власника до максимізації індивідуального багатства не приймає форму мотивації щодо максимізації вартості активів, якими він володіє, а натомість відображає бажання трансформувати такі активи у більш ліквідну форму у вигляді грошових ресурсів. Як результат: відрив індивідуального багатства власника від ринкової вартості активів підприємства за рахунок, як правило, зменшення останніх.

4. *Спотворення мотивації власника у мережі пріоритетів тіншового ринку.* Природа даного явища характеризується співвідношенням для власника витрат «підкорення закону» і «витрат тіншового ринку», і, передусім, у високих витратах підтримання легального бізнесу [7, с. 16]. Хоча достатньо вагомим є також інституціональний устрій економічної системи.

Узагальнюючи потенційно існуючі спотворені форми мотивації власника та менеджера, В. Дементьєвим зазначено [6, с. 119], що власник може стати ефективним підприємцем за умови створення такої системи економічної влади і інституціонального середовища, яка спроможна: захистити його від свавілля, невизначеності і ризику втрати майна і доходів у випадку ефективного використання активів підприємства; скоротити величину трансакційних витрат (внутрішніх і зовнішніх) і усунути тим самим надмірні витрати інноваційної і інвестиційної діяльності та обмежити рентоорієнтовану поведінку власника, зменшити відповідні «витрати неефективності» (скорочення доходів, втрата вартості майна, втрата контролю над підприємством), які виникають за умови відсутності поведінки, спрямованої на підвищення продуктивності капіталу. Це є реальним за умови створення зазначеної системи економічної влади та інституціонального середовища, але потребуватиме багато часу та зусиль. Водночас вважаємо, процес управління економічною поведінкою підприємств з огляду на зазначені аспекти має перспективи у разі реалізації управлінської моделі, побудованої на стимулюючих, а не запобіжних заходах. При цьому аналогічно концептуальній повинна бути і мотиваційна

модель на рівні поведінки власників та менеджерів, яка б забезпечувала спрямованість до здійснення переважно продуктивної та ефективної діяльності.

Розглянутий підхід до мотивації власника відображає пріоритет економічних критеріїв і в основному пояснює поведінку керівника. В даному разі виходимо з принципу домінантності раціонального типу економічних агентів. Не вдаючись зараз до дискусії щодо питання об'єктивності та ідентифікації категорії «раціональності» поділяємо ту точку зору [4, с. 142], що раціональні економічні агенти мислять переважно категоріями належного і можливого: тобто свідомо обмежують себе, виходячи з величини доходів, розумних цілей, норм і угод, котрі вважають для себе обов'язковими.

Водночас підкреслюємо важливість альтернативних моделей поведінки агентів, як правило, глибинного, психологічного змісту: наприклад, коли власник асоціює підприємство як ціль, сенс власного життя. За таких умов вищезазначені критерії не є визначальними, а дії власника спрямовані лише на ефективний розвиток не враховуючи раціональності витрат і ризику можливих втрат. Проблема опису такої моделі, на думку автора, у вітчизняному соціально-економічному ландшафті полягає навіть не у кількісному поширенні, а у методичній проблематичності її чіткого виявлення. Тому на даному етапі досліджень така модель поведінки ґрунтовно не аналізувалася, проте враховувалася як можливий варіант (на основі декількох відповідних мотиваційних критеріїв) при аналізі в розрізі функціонування промислових підприємств – об'єктів дослідження.

Слід підкреслити універсальний характер важливості фактору професійності, компетентності та підприємливості менеджера, особливо в умовах підвищеного ризику ведення підприємницької діяльності. Пріоритет творчості, гнучкості та підприємливості у характері мислення керівника пояснюється достатньо високим рівнем мінливості і ризикованості середовища функціонування підприємств. Як вважається [8, с. 408], за інших умов господарювання домінантними є консервативний (за незмінності середовища), виробничий (при розширенні середовища функціонування), ринковий (мінливе середовище) та стратегічний (дискретні зміни середовища) типи мислення, які спроможні забезпечити успіх підприємства. Проте, працюючи в умовах ризику, непередбачуваності та неочікуваних змін, сучасний керівник повинен бути наділений від природи якостями організатора і новатора, повинен приймати неординарні рішення, проявляти ініціативу та підприємливість. Очевидно, що не кожен менеджер може бути підприємцем: відповідати за результати діяльності підприємницької структури, ризикувати, переживати різноманітні стресові ситуації. На підтвердження зазначеного, результати досліджень вчених Гарвардського університету показали: лише 1% людей обдаровані виключно творчою здатністю до підприємницької діяльності, 10% – високою, 60% – помірною, тоді як 30% населення взагалі не виявляють підприємницьких рис [9, с. 256; 10, с. 124]. Відносно наявності підприємницьких рис у керівників підприємств Вінницької області: 50% керівників мають помірні здібності до підприємницької діяльності; 39,1% – високі; 6,5% – виняткові; 4,3% – не мають взагалі [3, с. 112].

Результати експертного дослідження, проведені Л. Вдовенко у Вінницькій області, показали [3], що найбільшою є частка керівників віком від 41 до 45 років (38,9%), тоді як у віці від 31 до 40 років – 22,2% та віком 46-50 років – 17,7%; 92% опитаних керівників мають вищу освіту, 6,2% – середню спеціальну, 1,8% – середню. Отже, управління підприємствами в основному здійснює контингент молодих підприємців, що є позитивним, оскільки саме у такому віці людина найбільш працездатна, має відповідні професійні знання і вміння, певний досвід. Крім цього, є позитивним рівень освіченості, що сприятиме гнучкості прийнятих рішень. Загалом, вважаємо, що керівник повинен бути лідером з такими рисами, як рішучість, здатність до ризику, висока культура поведінки по відношенню до підлеглих, підприємливість; партнерський взаємозв'язок між діями керівництва та підлеглими у вирішенні поставлених завдань, що також сприяє досягненню високих показників у підприємницькій діяльності, та цілий ряд інших рис.

Питання адекватності вимогам сучасного директорського корпусу в Україні має як практичне, так і теоретичне значення. Поширеною є точка зору про те, що керівникам, які працювали за умов планового господарства і продовжують працювати дотепер на керівних посадах, важче адаптуватись до складних ринкових умов, і тому більшість з них не можуть вирішувати проблеми, що негативно позначається на ефективності функціонування підприємства. Вважаємо, що таке трактування є занадто спрощеним, тому що керівники такої категорії у процесі своєї діяльності набули безцінний досвід управління у самих різних, як правило кризових ситуаціях, чого, очевидно, не має в активі їхніх колег, чий досвід формувався в умовах стабільного середовища розвинутих ринкових країн. Очевидно, характеристики вітчизняних управлінців даної категорії можуть містити деякі аспекти обох підходів, тобто наявності унікального досвіду управління та, водночас, брак якогось обсягу знань, дійсно необхідних для виживання у розвинутих ринкових умовах. В теоретичному аспекті це означає необхідність висвітлення особливостей моделі прийняття управлінських рішень такої категорії, тому що вони мають прямий економічний ефект.

За другої моделі управління, коли власник є керівником підприємства, всі виявлені та аргументовані вимоги відносяться безпосередньо до власника: змотивованість до соціально-продуктивної діяльності, професійність, підприємливість, компетентність.

Підсумовуючи викладене, автор представив концепцію впливу управлінського фактору на економічну поведінку підприємства (рис. 1). У наведеній схематичній моделі показано обґрунтовану точку зору, яка висвітлює те, за яких умов та критеріїв впливу управлінського фактору на підприємстві може здійснюватись ефективна або ж неефективна економічна поведінка. Насамперед, зазначимо, що неефективна економічна поведінка підприємства є очевидною, якщо власник та менеджер не змотивовані до здійснення ефективної економічної поведінки. Здійснення ефективної економічної поведінки підприємства передбачає перш за все наявність мотивації власника та менеджера до її здійснення. Водночас, при наявності у власника (за першої моделі) або менеджера (за другої моделі) рішучості, підприємливості, професійності та компетентності, ймовірність здійснення ефективної економічної поведінки приймає абсолютний характер, а при відсутності – лише потенційну можливість її забезпечення. Варто зауважити: якщо управління здійснює рада засновників, то беззаперечно для здійснення ефективної економічної поведінки підприємства необхідним є узгодження їх інтересів.



Рис. 1. Концепція впливу управлінського фактору на економічну поведінку підприємства

## ВИСНОВКИ

Окреслені результати показують, що управлінський фактор як пріоритетний серед множини інших може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на економічну поведінку підприємства. Проте для забезпечення позитивного впливу управлінського фактору на економічну поведінку підприємства, що є безумовно необхідним, доцільно сформувати відокремлені автором умови та критерії, за якими керівник змотивований та здатний здійснювати ефективну економічну поведінку.

### Література:

1. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Й. Завадський, Л. Червінька // Економіка України. – 1999. – №9. – С. 53.
2. Карачина Н. П. Визначальні фактори впливу на економічну поведінку підприємств / Н. П. Карачина // Перспективи розвитку економіка України: теорія, методологія, практика: матеріали XIV Міжнарод. наук.-практ. конф. (26-27 травня 2009 р.) / відп. ред. Л. Г.Ліпич: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2009. – С. 94-95.
3. Вдовенко Л. О. Мотиви поведінки підприємців / Л. О. Вдовенко // Економіка АПК. – 2002. – №6. – С. 111–115.
4. Леонов В. Соціологічні аспекти мотивації фінансової поведінки населення / В. Леонов // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2005. – №4. – С. 132–145.
5. Дементьев В. В. Предприятие в системе экономической власти / В. В. Дементьев // Економіка промисловості. – 2003. – №4. – С. 40–47.
6. Дементьев В. Мотивация собственника и система экономической власти в переходной экономике / В. Дементьев // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – №8. – С. 115–119.
7. Дементьев В. В. Влада в системі економічних відносин: автореф. дис... д-ра. екон. наук: 08.01.01 / В. В. Дементьев; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 31 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
9. Малік М. Й. Підприємництво в аграрній сфері економіки / М. Й. Малік, Ю. О. Луценко, Л. В. Романова та ін. – К.: ІАЕ, УААН, 1998. – 514 с.
10. Галочкин И. Мотивы экономического поведения / И. Галочкин // Вопросы экономики. – №6. – С. 123–129.

Стаття надійшла до редакції 02.06.2010 р.