

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

Рім Абдулін,

Інститут законодавства Верховної Ради України

В умовах продовження процесу переходу від планової до ринкової економіки в Україні економічно і соціально важливим є визначення практичних критеріїв, а саме:

- віднесення підприємств до певної форми власності (державної, комунальної чи приватної);
- вибору організаційно-правової форми господарювання (товариство з обмеженою відповідальністю, відкрите акціонерне товариство, закрите акціонерне товариство);
- визначення адекватності методів і стилю управління підприємствами поточним політичним, економічним, соціальним та культурним українським реаліям.

При цьому, як правило, не враховується, що стан розвитку підприємств і ментальні моделі їх керівників в Україні та розвинутих країнах суттєво різняться. Це визнається на теоретичному рівні, але не оформлюється у практичні рекомендації.

Як свідчить практика, економічна сутність і зміст ефективного управління підприємствами в умовах перехідної економіки не завжди відповідає такому розумінню, оскільки власники та менеджмент в умовах перехідної економіки вирішують завдання перетворення підприємства як суто виробничої структури на господарську структуру (фірму) – елемент господарювання у ринковій економіці.

На нашу думку, у загальному вигляді проблема полягає в різноманітності ментальних моделей керівників підприємств, які можна звести до таких типів:

- державне підприємство, структуроване під плановий тип управління;
- господарське товариство орендне (кооперативне);
- господарське товариство, структуроване під управління одним власником;
- господарське товариство, структуроване під менеджерський тип корпоративного управління;
- господарське товариство, структуроване під лідерський тип корпоративного управління.

Переважає більшість бізнес-процесів у розвинутих країнах базується на ментальних моделях четвертого та п'ятого типу, причому відбувається досить активна міграція на

п'ятий тип, а в Україні – переважно з другого та третього типу ментальних моделей на четвертий. Це зумовлює непорозуміння між інвесторами, власниками та менеджментом, але, на жаль, досліджень з цього приводу недостатньо, а наявні не дають практичних рекомендацій щодо подальших дій зазначеним учасникам господарських відносин.

Господарські відносини, що складаються в процесі реформування відносин власності, неоднорідні, що зумовлює доцільність їх класифікації з метою дослідження характерних ознак і, відповідно, врахування їх у процесі правового регулювання економічних відносин. Необхідно запобігти бездумному копіюванню методів і практичних підходів управління підприємствами у розвинутих країнах для їх застосування в Україні, оскільки процеси формування бізнес-середовища у нашій країні запізнюються у часі відносно розвинутих країн. Тому спроби регуляції бізнес-середовища України за допомогою методів і моделей, що застосовуються у розвинутих країнах методології управління із застосуванням інструментарію інноваційного розвитку, використання нематеріальних активів, добре організованої системи корпоративного управління практично не дають результатів.

У розвинутих країнах перетворення активів на капітал починаються з того, що створюється опис найбільш корисних у соціальному й економічному відношенні властивостей активів, потім ця інформація фіксується у вигляді записів у головних бухгалтерських книгах та втілюється у документ про право власності. Цей процес направляють детально та точно розроблені правові форми. Записи, що фіксують право власності, відображають загальне уявлення про те, що є економічно важливим і значимим у наявних активах. Вони зводять разом і організують всю інформацію, потенційно необхідну для оцінки активів, що дозволяє ними управляти. Стандартизація дозволила розвинутих країнам Заходу суттєво знизити транзакційні витрати на організацію обігу та використання активів.

У стандартних неокласичних моделях транзакційні витрати не присутні, тобто приймаються рівними нулю. Своєю основною заслугою теоретики права власності вбачають у відмові від цієї передумови як нереалістичної та введені в науковий обіг ідеї позитив-

них витрат трансакції. Відповідно до теорії Р. Коуза саме завдяки позитивним трансакційним витратам права власності «мають значення» [1–5]. Будучи один раз встановленими, права власності починають визначати привабливість можливих способів поведінки, роблять одні види діяльності дорожчими, ніж інші. Оскільки права власності вже не можуть перерозподілятися легко, без яких би то не було витрат (як при нульових трансакційних витратах), обмін правами власності відбуватиметься в межах, у яких користь від їх передачі перевищує пов'язані з цим витрати. Альтернативні системи власності передбачають різні рівні трансакційних витрат на той самий вид господарської діяльності. Це призводить до неоднакового об'єднання правочинів у кластери, до вибору різних контрактних форм. Крім того, альтернативні правові режими вимагають різних витрат на своє утримання та захист. Чим дешевше обходиться захист прав власності, тим ефективніше він буде проводитися.

Формалізація етапів розвитку бізнесу – завдання, якому приділяли увагу багато науковців. Класична схема розвитку компанії описана ще у 1972 р. Л. Грейнером, професором школи бізнесу Університету Південної Каліфорнії у статті «Еволюція та революція в процесі зростання організацій», опублікованій у *Harvard Business Review*. У тому ж виданні робота надрукована у 1998 р. як така, що не втратила актуальності. У Росії до аналогічної періодизації, що відрізняється лише кількома деталями, дійшли Е. Ємельянов та С. Поварніцина: переходи з однієї стадії на іншу мають чітку внутрішню логіку, кожен перехід є реакцією на проблеми, що накопичуються. Після переходу старі проблеми знімаються та накопичуються нові. На кожному етапі змінюються не тільки цілі бізнесу, а й корпоративна культура, організаційні механізми.

На думку Р. Коуза, розуміння економії трансакційних витрат є вирішальними при виборі організаційно-правової форми і розмірів фірми. Якщо такі витрати реальні, то будь-яка господарююча одиниця постає перед вибором: що для неї краще та дешевше – брати ці витрати на себе, купуючи необхідні товари та послуги на ринку, або ж бути вільною від них, виробляючи ті самі товари й послуги власними силами? Саме прагненням уникати витрат з укладення угод на ринку можна, на думку Р. Коуза, пояснити існування фірми, у якій розподіл ресурсів відбувається адміністративним шляхом (за допомогою наказів, а не на основі цінних сигналів). У межах фірми скорочуються витрати на ведення пошуку, зникає необхідність частого переукладення контрактів, ділові зв'язки набувають стабільності.

Ефективність використання наявних ресурсів через вибір відповідних стадій розвитку підприємства, форм власності й організаційно-правової форми господарювання є ключовим фактором для підприємств трансцендентної економіки.

Залежно від обраної організаційно-правової форми господарювання підприємства можуть створюватися різними способами, мати різний мінімальний розмір статутного капіталу, неоднакові способи мобілізації додаткових ресурсів і забезпечення гарантій інтересів кредиторів. Всі основні аспекти правового характеру слід знати управлінському персоналу, у тому числі фінансовим менеджерам. Ці аспекти повинні враховуватися ними відносно як свого підприємства, так і наявних або потенційних контрагентів. Останнє має особливо важливе значення, оскільки будь-яка угода з контрагентами містить потенційний ризик втрати ресурсів; види угод і способи зниження такого ризику можуть варіюватися залежно від організаційно-правової форми контрагента.

У західній практиці, що має, як відомо, досить солідний досвід в організації ринкової економіки, поширеним є підхід, відповідно до якого виділяють три основні організаційно-правові форми господарювання: індивідуальне приватне підприємство, партнерство, акціонерне товариство (корпорація). Їх значення для національної економіки різне та, як свідчить статистика, ключова роль належить саме акціонерним товариствам. Так, у США $\frac{3}{4}$ загальної кількості фірм є індивідуальними приватними підприємствами (на них припадає близько 10 % загального обсягу продажу в країні), близько 10 % – партнерствами (приблизно 4 % обсягу продажу) та менше 20 % – корпораціями (понад 80 % сукупного обсягу продажу).

Таким чином, найбільш вагомим для функціонування економіки, з точки зору отримання прибутку, стає корпорація, а основними перевагами подібної форми організації бізнесу є:

- обмеження відповідальності власників корпорації величиною чистого капіталу, що належить їм;
- зручність і швидкість у зміні власників;
- необмеженість діяльності за масштабами та видами;
- диверсифікованість ризику власників.

Разом із тим слід враховувати, що корпорація є вершиною піраміди господарської діяльності й останнім елементом ланцюжка генерації доданої вартості, що базується на діяльності саме індивідуальних приватних підприємств, з яких з часом і виростають корпорації.

Наведене доводить необхідність трансформації систем управління підприємствами

та пристосування їх до сучасних умов господарювання. Однак при цьому слід бути дуже обережним, оскільки поки що невідповідність ментальної моделі власників і керівників обраному типу управління підприємства є об'єктивною реальністю господарської діяльності. Їх зміна без відповідної підготовки може тільки зашкодити.

Усі п'ять перелічених типів ментальних моделей безпосередньо пов'язані з наміром надати можливість акціонерам постійно стежити за станом їх активів. Інтереси акціонерів і організацій-інвесторів стали визначати думки керівників і, як не дивно, це зовсім не обов'язково веде до вигоди організацій-інвесторів, оскільки бажання впровадити найбільш сучасну організаційно-правову форму господарювання часто призводить до великих складнощів у веденні бізнесу.

Світовий досвід свідчить, що засновані на колективній власності суб'єкти господарювання програють таким, які засновані на приватній власності. Видатні діячі англійського соціалістичного руху подружжя С. і Б. Вебб виділили три основні причини, з яких провалилися всі відомі на той час спроби організувати продуктивні артілі в промисловості (а що ж таке колективна оренда, як не різновид артільного господарства?):

- відсутність дисципліни серед артільників;
- низька комерційна грамотність;
- повільне впровадження передової техніки.

Низький рівень дисципліни, що спостерігався, С. і Б. Вебб пов'язували з принципом рівності та виборністю керівництва в артілях (кооперативах). Керівник має бути популярним у своїх виборців, щоб залишатися, тому і влада його не може не бути досить слабкою.

Ефективна комерційна діяльність припускає значну самостійність і незалежність комерсанта. Він повинен мати право на ризик і не боятися цього ризику. Колективність артільного господарства створює несприятливу атмосферу для ефективної комерційної роботи, що зумовлена колективним керівництвом і колективною власністю.

Але якщо два перших недоліки ще можуть бути якось усунуті (хоча й не без шкоди для принципу рівної колективної власності та внутрішньогосподарської демократії), то третій є непереборною природною слабкістю кожного колективного господарства. Справа у тому, що в умовах насиченого ринку (а таким є будь-який добре організований ринок) освоєння технічних удосконалень, впровадження прогресивної техніки, веде до скорочення зайнятості на підприємстві. Наскільки колективне володіння підприємством унеможливує скорочення зайнятості із зростанням продуктивності праці, настільки в за-

гальному випадку виявляється ускладненням і зростання продуктивності праці.

Аналіз даних розвитку підприємств легкої промисловості України свідчить про тенденцію до зменшення кількості підприємств таких (не дуже інвестиційно-привабливих) організаційно-правових форм, як колективні, комунальні й орендні підприємства, де власником є колектив. При цьому слід зазначити, що із 191 підприємства, які перетворювалися з державних на орендні в процесі приватизації шляхом оренди з викупом, на сьогодні 90 реорганізовано у закриті акціонерні товариства та 14 – у відкриті акціонерні товариства.

Будь-яка система має свого роду термостат, який потрібен для того, щоб своєчасно зрозуміти, коли потрібно внести деякі зміни, але так, щоб не порушити внутрішню рівновагу системи.

Висновки

Організаційно-економічна сутність ефективного управління розвитком підприємств в умовах транзитивної економіки полягає в активному процесі трансформації організаційно-правових форм господарювання підприємств і переході від суто виробничої системи, заснованої на плановій системі господарювання, до ринкової, що базується на різних формах власності з перевагою приватної.

Механізми управління підприємствами мають передбачати впровадження такої схеми формування управлінських рішень для ефективного розвитку підприємств, що знижують деякі види трансакційних витрат (на пошук інформації, специфікацію, захист прав власності).

Ринкова конкуренція сама встановлює оптимальний для економіки обсяг планування та ринкового регулювання в діяльності суб'єктів господарювання. Для кожної галузі та технології оптимальний розмір суб'єкта господарювання та його організаційно-правова форма буде регулюватися необхідністю мінімізації трансакційних витрат.

Література

1. *Альтшулер И. Г.* Практика бизнеса: Записки консультанта. – М., 2006. – 320 с.
2. *Грейнер Л.* Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. Сер. 8 «Менеджмент». – 2002. – Вып. 4. – С. 76–92.
3. *Ковалев В. В.* Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. – М., 2004. – 720 с.
4. *История экономических учений* / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. – М., 2006. – 784 с.
5. *Капелюшников Р. И.* Экономическая теория прав собственности. – М., 2002. – 206 с.

