

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ЛОБІЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕРЕСІВ**

© Подольчак Н.Ю., 2006

**Розглянуто активну стратегію щодо формування обмежень підприємства з метою підвищення рівня ефективності системи менеджменту. Також автор виділяє основні групи проблем, які виникають під час застосування активних дій формування обмежень. Проаналізовано світовий та вітчизняний досвід лобіювання корпоративних інтересів, на основі яких запропонована класифікація видів лобіювання.**

**In this article it was considered the active policy of constraints forming in order to rise of management effectiveness. Author elucidated crucial groups of problems which appear in the process of using of active tools for constraints forming. Also foreign and national experience of lobbying was analyzed and proposed the lobbying classification.**

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** За визначенням Д.Норта інституції – це правила гри в суспільстві або точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне русло. І як наслідок вони структурують стимули під час людського обміну – політичного, соціального і економічного [1, 11]. Велику частину обмежень (потенційно керовані) встановлюють самі зацікавлені групи для захисту власних інтересів, оскільки між різними групами виникають цільові конфлікти. Основну роль при цьому відіграють акціонери та менеджери, які безпосередньо можуть впливати на виробничо-господарський процес підприємства.

Стратегія суб'єкта щодо обмежень може бути пасивною та активною. Менеджер в будь-який момент часу стоїть перед інтуїтивним чи раціональним вибором типу поведінки підприємства до обмежень. У такій ситуації приймається управлінське рішення підвищити ефективність шляхом взаємодії в межах існуючих правил гри чи спрямувати частину ресурсів на зміну обмежень. Для прийняття управлінського рішення про зміну існуючих обмежень, менеджери повинні оцінити отримані вигоди від змін та витрати, необхідні для переходу до нової системи обмежень. Як зазначає Прутська О., “Коли ніхто з груп впливу не зацікавлений у перебудові діючого набору інститутів, виникає стан інституційної рівноваги, який далеко не завжди є ефективним” [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** У вітчизняній та іноземній літературі виділено теоретичні основи та прикладні аспекти лобіювання корпоративних інтересів [3; 4; 5; 6].

Основним об'єктом лобіювання як в Україні, так і в Росії є виконавча гілка влади, яка наділена найбільшими повноваженнями, зокрема і в законотворчій діяльності. Водночас в США лобісти беруть участь в слуханнях 60–70 % справ, які розглядаються Верховним Судом США [4, 20].

Так, згідно зі статистичними даними більшість жителів міста Вашингтон, котрі не працюють на державних посадах, працюють в лобістській індустрії. Тому у Вашингтоні в три рази більше адвокатів ніж в усій Японії, на кожен бензозаправну станцію припадає 13 лобістських організацій [7]. Серед недавніх членів політичного лобіювання була і компанія “Енрон”.

Найпоширеніше законодавчо унормоване лобіювання є в США та Канаді. Лобіювання в США обмежене конституційними нормами та судовою практикою: усі особи, котрі займаються

лобістською діяльністю повинні обов'язково бути зареєстрованими в державних органах; необхідно здавати фінансову звітність грошових потоків, які спрямовані на лобіювання законодавчих органів влади. До іноземних компаній встановлена ще одна вимога – розкриття організаційної структури лобіювання в Конгресі США [4; 6]. Найактуальнішим питанням, для вирішення якого залучаються лобістські організації в США, є оподаткування [7].

У Австрії, Франції, Нідерландах створений спеціальний інститут “Соціально-економічна Рада”, який має чіткий юридичний статус і виконує роль своєрідного “лобістського парламенту”. Він може виступати як консультативно-дорадчий орган і має право голосу в законотворчому процесі [4].

**Цілі статті.** У статті автор ставить собі за ціль проаналізувати прикладні та теоретичні аспекти лобіювання у вітчизняній та світовій економіці. Крім того виявити як можна використати інструментарій лобіювання для підвищення рівня ефективності системи менеджменту підприємства.

**Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Автор статті дотримується позиції неоінституціоналістів про те, що обмеження, виступаючи детермінантами поведінки, також можуть бути змінені суб'єктами ринку визначеним способом під час свідомого вибору. Пасивна поведінка проявляється в адаптації елементів системи управління до існуючих обмежень. Активна політика щодо обмежень реалізується такими способами: 1) обхід (використання недосконалості та прогалин) системи обмежень; 2) вплив на формування обмежень (ПР, реклама, перетин директорату, лобіювання, інтеграція або злиття тощо); 3) оптимізація системи обмежень; 4) комбінований (поєднання перерахованих підходів). Активна політика щодо обмежень просто необхідна для сучасного підприємства. Така політика передбачає зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах підприємства. Проблеми, які можуть виникнути під час проведення такої політики, проявляються як спротив однією із зацікавлених груп змінам. Тому варто налагодити тісний зв'язок із зацікавленою групою та пояснити, що зміни спричиняють розвиток підприємства, а отже, задоволення інтересів всіх груп на якісно новому рівні. У практичній діяльності та серед науковців панує думка, що люди противляться змінам. Однак як зазначено в науковій праці [8, 268] людина бажає нового, просто необхідно знайти ефективні підходи та інструменти для впровадження змін.

Норт підкреслює, що концептуально потрібно чітко відрізнити правила від гравців. Мета правил – визначення способу, згідно з яким відбувається гра. Однак завдання команди в межах цієї сукупності правил полягає в тому, щоб перемогти в грі за допомогою поєднання майстерності, стратегії та координації чесними, а іноді і нечесними засобами [1, 13]. Такими командами, на думку Норта, є організації. Тобто ефективний менеджмент організацій повинен навчитись у екосистемі умінню долати обмеження – внутрішні та зовнішні [9, 426].

Найдорожчою є активна політика організації щодо формування обмежень та впливу на них. Політика формування та впливу на обмеження повинна враховувати усталені етичні принципи та чинне законодавство. За таких умов, менеджмент підприємства є джерелом обмежень як внутрішніх, так і зовнішніх. Тобто підприємство самостійно може створювати обмеження для входу на певний ринок. У літературі під обмеженнями входу прийнято розуміти сукупність суб'єктивних та об'єктивних перепон, внаслідок яких фірмам важко, а інколи і неможливо, організувати свою діяльність у новому для них секторі [10, 40]. Тобто підприємство застосовуючи стратегію формування обмежень, може активізувати потенціал ринку та власний потенціал для підвищення результатів діяльності.

Наприклад, для збереження конкурентоспроможності менеджмент створює обмеження для конкурентів на вході в сегмент бізнесу чи ринок у вигляді високих затрат капіталу, дефіцитності сировини, патентів, ліцензій, квот тощо, а також шляхом розвитку компетенцій під час нагромадження знань та досвіду. Отже, організація може покращити власні показники діяльності на ринку, де створені обмеження. Більшість науковців, не розуміючи дії засад ринкової конкуренції, стверджують, що такі обмеження негативно впливають на інтереси суспільства, держави, інших зацікавлених груп. Однак такі обмеження часто є стимулом для розвитку конкуренції, а отже, головним мотивом для піднесення на якісно новий рівень задоволення потреб та інтересів

зацікавлених груп. Проявляється це в тому, що менеджменту організації необхідно нести значні витрати для зміцнення обмежень входу, а для підприємств, які бажають увійти на ринок, значні витрати для подолання обмежень, а пізніше для їх укріплення. Такі витрати йдуть насамперед на підвищення якості продукції, створення сприятливих умов для менеджерів та працівників, формування стратегій лояльності з боку влади, громадських організацій та суспільства загалом. При цьому варто додати, що постійних та непроникних обмежень в ринковій економіці не існує. На жаль, в Україні конкурентно-ринковий механізм все ще не діє в усіх галузях економіки. Як наслідок ресурси розподіляються неефективно, залишаючись у тих галузях та підприємствах, що не можуть їх використати з найбільшою продуктивністю. Відповідно створюються нові штучні бар'єри, які стримують розвиток вітчизняного ринку. Саме тому організації повинні активно впливати на зовнішні обмеження, створюючи таким чином рівні правила гри для всіх суб'єктів ринку.

Така політика дає змогу створювати нові ринки, формувати додаткові бар'єри для входження підприємств на існуючі ринки, поглиблювати спеціалізацію діяльності, залучати якісніше ресурси, підвищувати якість пропонованої продукції, налагоджувати тіснішу співпрацю з постачальниками та споживачами, скорочувати виробничі цикли, оптимізувати рівень економічного ризику та зменшувати кількість конфліктів тощо. Однак одним із найдієвіших методів формування обмежень є лобіювання корпоративних інтересів.

На сьогодні, аналізуючи виборчі списки партій та об'єднань, можна нарахувати десятки підприємств, які не просто вкладають ресурси в політиків для відображення власних інтересів, а стараються стати активними суб'єктами політичного життя.

Проблеми, які виникають в застосуванні лобіювання корпоративних інтересів, можна поділити на такі групи:

1) непрофесіоналізм. (відсутність чіткої програми, невміння подати позицію, використовуючи дипломатичні підходи, відсутність адекватної оцінки ситуації, нерозуміння завдань, які ставить роботодавець тощо). Непрофесіонали часто є основною причиною виникнення збитків роботодавців;

2) неправильне розуміння завдань та принципів лобіювання. Різні групи, які відтворюють власні інтереси, створюють баланс у владі. В Україні користуються народною приказкою “Або пан, або пропав”, тобто “або все, або нічого”. Кожна із груп старається монополізувати владу і використати її винятково у задоволенні власних інтересів;

3) відкидання з боку державних органів влади ініціативи знизу. Лобіювання порівнюють з діалогом між владою та зацікавленими групами щодо встановлення правил [5, 3]. Але часто відбувається монолог державних органів влади без врахування мінімальних інтересів зацікавлених груп;

4) переважання емоційних засад у поведінці представників зацікавлених груп над раціональними;

5) орієнтація корпорацій на затвердження на ключові посади “своїх людей”, а не на пошуку з посадовою особою способів вирішення проблеми, з урахуванням інтересів різних зацікавлених груп;

6) відсутність бачення спільних цілей різними зацікавленими групами, досягти які можна об'єднанням та спільною діяльністю на основі консенсусу та поступок.

Між корупцією та лобіюванням потрібно чітко провести межу. Основні засади для цього уже закладені у вітчизняному законодавстві. Так зокрема, стаття 55 Конституції України гарантує право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових та службових осіб. Там само записано, що кожен має право будь-якими не забороненими законами засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних дій.

Межу, яка має розділити корупцію та лобіювання, потрібно будувати на принципі розділення бізнесу та влади. Тобто на ключові посади в органах державної влади потрібно добирати людей із числа непричетних до бізнес-структур. Отже, державний чиновник стане незаангажованим у прийнятті рішення під час лобіювання інтересів з боку зацікавлених груп у державних органах влади. І відповідно як незалежний та незацікавлений суддя – державний чиновник зможе приймати ефективні рішення, які принесуть вигоди насамперед українському суспільству.

Корпоративне лобіювання передбачає не тільки досягнення економічних результатів, як це може видатися на перший погляд, але й соціальних та політичних, які дозволять реалізувати збалансовані цілі організації. Отже, під *лобіюванням корпоративних інтересів* варто розуміти спосіб легального просування соціальних, економічних, політичних інтересів організацій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Тобто за допомогою лобіювання підприємство може створювати ефективні для усього суспільства інституції. На сьогодні згідно з проведеними опитуваннями 50 % менеджерів вважають наявність неформальних зв'язків із представниками державної влади, насамперед із Державною податковою адміністрацією, важливим фактором успіху їхньої комерційної діяльності [3, 46].

Як відомо українські інституції, за оцінками експертів [3, 44], відзначаються низьким рівнем якості. В азієських країнах за умови досягнення інституціями середнього рівня якості рівень ВВП на душу населення подвоївся б, в країнах ЦСЄ – зріс би у 1,5 раза. У середньому покращання якості інституційної структури та рівня фінансового розвитку на 1 % дає змогу підвищити темпи економічного зростання на 1,4 і 0,5 процентних пункти відповідно, відхилення ж їх від середньорічних значень зменшиться на 1,2 процентних пункти [там само]. І саме лобіювання корпоративних інтересів повинно стати однією з головних сил, що творить ефективну структуру державних інституцій. Хоча об'єктивно на сьогодні неврегульоване корпоративне лобіювання на території України спрямоване на здобуття додаткових ресурсів через митний протекціонізм, здобуття державних підрядів та замовлень, замовлень, субсидій, пільгового оподаткування діяльності, державних інвестицій, державних гарантій, отримання ліцензій, дозволів, експортних квот, зниження штрафів за порушення обов'язкових обмежень, встановлення обов'язкових обмежень для інших суб'єктів ринку (конкурентів) тощо.

Основне завдання лобіювання з погляду влади є встановлення ефективних інституцій, які стануть регуляторами оптимального використання ресурсів суспільства, що дасть змогу задовольнити інтереси різних зацікавлених груп (рис. 1). Лобіювання можна здійснювати наданням юридичної допомоги зацікавленим групам, через розроблення програм та проектів, нормативно-правових актів, проведення освітніх заходів, подання запитів до органів влади, представництво інтересів у суді, пояснення позиції через засоби масової інформації тощо.

Види лобіювання корпоративних інтересів:

1) *за напрямом*: горизонтальне (здійснюється організаціями на різні групи впливу або тиску, а також в зворотному напрямку), вертикальне (здійснюється організаціями на державні органи влади, або організаціями на суспільство загалом) (рис. 1);

2) *за галузевими інтересами*: промислове, аграрне, сфери послуг (здійснюється з метою отримання пріоритету в державних програмах галузевого розвитку);

3) *за об'єктами впливу*: законодавча, виконавча та судова влади, засоби масової інформації (вибір впливу на об'єкт залежно від проблеми, яку необхідно вирішити суб'єкту лобіювання);

4) *за способом реалізації*: пряме, через посередників, змішане (залежить від статусу, ресурсів, якими володіє суб'єкт лобіювання);

5) *за часовим періодом*: одноразове, періодичне, постійне (залежить від ринкової кон'юнктури та величини активів компанії);

6) *за рівнем управління*: регіональне (здійснюється, як правило, з метою отримання пільг та ресурсів для регіону), національне (здійснюється в межах реалізації національних інтересів), наднаціональне (здійснюється в межах поєднання цілей та стратегій держав, міжнародних організацій);

7) *за національною ознакою*: іноземне (вплив іноземних зацікавлених груп на органи влади з метою прийняття визначених ними рішень) та вітчизняне (вплив вітчизняних зацікавлених груп);

8) *за призначенням*: одноцільове (пов'язане з вирішенням однієї проблеми, впливом на одне обмеження), багатоцільове (пов'язане з вирішенням декількох різноманітних проблем).

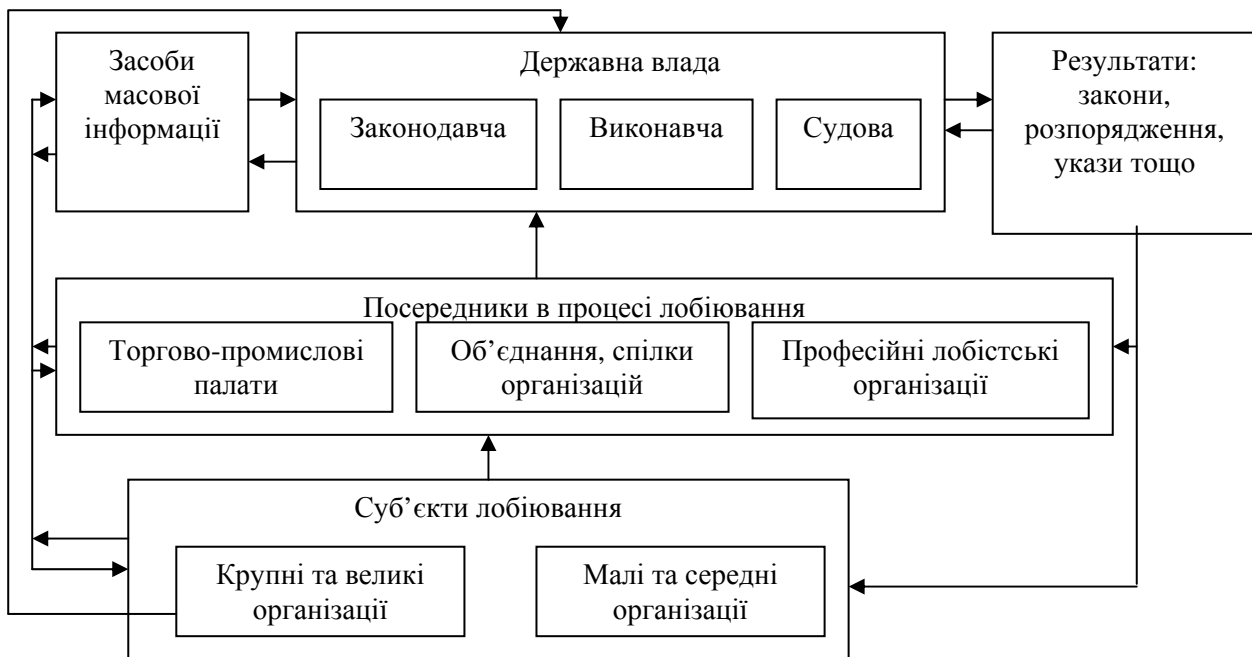


Рис. 1. Вертикальне лобіювання корпоративних інтересів

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Якщо розглядати практику вітчизняного лобіювання та поверхневе розуміння цього терміну, то доходимо висновків, що така активність суперечить нормам етики. Однак результати лобіювання корпоративних інтересів можна розглядати з погляду підвищення ефективності взаємодії та діяльності різних зацікавлених груп. При правовому регулюванні лобіювання варто розглядати як спосіб спілкування, взаємодії, засіб досягнення компромісу влади із всіма зацікавленими групами, який знижує рівень бюрократії, розширює інформаційну та організаційну базу прийняття рішень, загострює увагу на найважливіших проблемах, активізує соціально-політичні процеси та явища тощо. З іншого боку, лобіювання може бути інструментом задоволення потреб окремих груп, не враховуючи інтереси інших груп та інтересів держави, знищити правові інститути, які покликані захищати інтереси усіх груп, блокувати необхідні для розвитку суспільства рішення, знижувати оперативність та стабільність державної влади. Особливо негативні явища, які супроводжують лобіювання, часто виникають в перехідній економіці через відсутність чіткої інституційної структури, правову невизначеність та нестабільність. Усі ці недоліки варто ліквідувати в процесі прийняття нормативно-правових актів, які б регламентували процес лобіювання корпоративних інтересів. Формування таких нормативно-правових актів вимагає дійсність, оскільки лобіювання існує, а правового регулювання немає. При цьому слід врахувати історичний досвід України, культуру, менталітет, існуючі етичні норми та національні традиції. Як показує світовий досвід нам не вдасться уникнути цього явища під час формування громадянського суспільства та розвитку економіки. Невизнання лобіювання створює викривлені його способи (підкуп, шантаж тощо), що стає перешкодою для розвитку систем управління.

Для того, щоб уникнути серйозних конфліктів, необхідно під час формування організаційної структури управління організувати підрозділи або виконавців, які б контролювали взаємовідносини та інтереси інших зацікавлених груп (інтереси споживачів – відділ маркетингу; акціонерів – фінансового контролю, наглядова рада; працівників – профспілкові комітети тощо). Також можна застосувати відомі методи – перехрещення директорату (власна стаття), злиття (об'єднання), формування холдингових організаційних структур управління.

Лобіювання в демократичному суспільстві також відіграватиме роль контролювання за державними органами влади та їхньою політикою. Тобто фактично активна політика у вигляді лобіювання корпоративних інтересів дозволить створити ще один важіль у механізми противаг державного правління демократичним суспільством. Також лобіювання інтересів приносить

приховані або неznані потенційні можливості для розвитку економіки та суспільства, а також дозволить підвищити рівень ефективності системи менеджменту підприємства.

Подальші дослідження потрібно спрямувати на обґрунтуванні доцільності існування інституту корпоративного лобіювання, як ефективного інструменту розбудови демократичного суспільства. При цьому нагальним є створення законодавчої бази для регулювання усіх спірних моментів в процесі лобіювання корпоративних інтересів. Для розробки законодавчої доцільно враховувати виділені проблеми розвитку лобіювання та систему класифікації видів лобіювання.

1. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І.Дзюба. – К.: Основи, 2000. – 198 с. 2. Прутська О.О. Інституціоналізм і проблеми економічної поведінки в перехідній економіці. – К.: Логос. – 2003. – 266 с. 3. Белінська Я.В. Інституції та економічний розвиток // Актуальні проблеми економіки. - №2. – 2004. – С. 36–49. 4. Малько А.В. Лоббизм и право // Правоведение. – 1995. – №2. – С. 18–28. 5. Немчинов И. Лоббирование как форма диалога с властью. [www. old.uscipr.kiev.ua/Russian/election/003.html](http://www.old.uscipr.kiev.ua/Russian/election/003.html). 6. Сулакшин С.С., Тимченко А.Н. Сети лоббирования корпоративных интересов во власти. [www. Sulakshin.ru/lobby/lobby2.html](http://www.Sulakshin.ru/lobby/lobby2.html). 7. Москалюк А. Лоббирование IT-сектора на госуровне: как это делается в США. // [www.krugosvet.ru/articles](http://www.krugosvet.ru/articles). 8. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. / Пер. с англ.: – М.: Вильямс, 2001. – 398 с. 9. Сенге П., Клейнер А., Робертс М., Росс Р., Рот Дж., Смит Бр. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: Оптима – Бизнес, 2003. – 624 с. 10. Доленко Л.Х. “Бар’єри входу” і стратегія підприємств. // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – Вип. 14. – К.:КНЕУ, 2003. – С. 38–42.

УДК 658

І.С. Процик

Національний університет “Львівська політехніка”

## АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ КЕРІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Процик І. С., 2006

**Проаналізовано динаміку показників, які відображають характер і результативність мотивування керівників вітчизняних підприємств, виділено основні фактори, які впливають на результативність використання методів мотивування керівників підприємств, здійснено групування та дослідження на предмет виявлення закономірностей зміни їх ознак у різних економіко-соціальних умовах за допомогою кластерного аналізу.**

**The dynamics of indexes which represent character and effectiveness of motivating of domestic enterprises executives is analysed, the basic factors, which influence on effectiveness of the use of motivating methods of enterprises' executives, their grouping and investigation is carried out for the purpose of change regularities finding out of their features in different economic-social conditions by means of cluster analysis.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Для відображення стану мотивування працівників вітчизняних підприємств у Львові, Львівській області і загалом по Україні варто проаналізувати динаміку показників, які відображають характер і результативність мотивування керівників вітчизняних підприємств різної власності і форм господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Оскільки мотивування працівників підприємств, зокрема і керівників, є однією з основних функцій менеджменту, йому приділяється багато уваги як у працях вітчизняних