

Любов Ліпич – доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки та управління
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та рівня довіри до працівника

Вийшовши з глобальної фінансової кризи, підприємства потрапили ще в більш глибоку кризу – кризу довіри. Довіра та економічний прогрес тісно пов'язані між собою: чим більше ми довіряємо один одному, тим краще можемо працювати разом, тим вищі шанси на економічне зростання. Організації з низьким рівнем довіри неконкурентоспроможні й, навпаки, ті, які формуються на основі високої довіри, мають найкращі шанси для досягнення передбачуваних комерційних результатів у швидкозмінних і стресових умовах. Довіра між діловими партнерами підвищує ринкову вартість підприємства та його прибутковість, тому що висока репутація супроводжується зниженням витрат на моніторинг партнерів, а це сприяє вигідній для обох контрагентів гнучкій інтерпретації угод там, де в результаті неповної інформації обмежена здатність передбачати всі сценарії розвитку подій. Існує кореляція між розширенням повноважень працівників та рівнем прибутковості. На підприємствах, де співробітники користуються довірою протягом трьох років, прибутковість інвестицій в акції зростає більш ніж на 50 %, порівняно з компаніями з низьким рівнем довіри. Винятково важливим є вплив довіри на трансакційні витрати, які включають витрати на одержання необхідної інформації про ціни та якість товарів, ведення перемовин, оформлення контрактів, укладення угод, контроль за їх виконанням і юридичним захистом прав власника в разі їх порушення. Довіра до клієнта, працівника, постачальника й лояльність, що є її результатом, позитивно впливає на вартість їх спілкування. Реальної ваги тоді набуває усна домовленість замість трудомістких перемовин, особливо в ситуаціях зорієнтованих на інноваційні зміни. В усіх цих випадках довіра виступає, наповнювач неминуче виникаючих прогалів взаєморозуміння. Збільшення взаємної довіри в організації на 10 % має такий вплив на задоволення працівників, як зростання прибутківна 36 %. Це задоволення може бути легко знищене через бажання оцінювати персонал. Регулярні оцінки слід замінити розмовами керівник–підлеглий про те, що кожен із них очікує від іншого й від підприємства загалом, що потрібно зробити, щоб вони могли виконувати свою роботу краще. Без довіри не може бути мови про успішне мотивування працівників.

Ключові слова: криза довіри, економічне зростання, трансакційні витрати, довіра до працівника, оцінка працівника, розмова керівник–підлеглий.

Постановка наукової проблеми та її значення. Вийшовши з глобальної фінансової кризи, підприємства та організації всього світу потрапили ще в більш глибоку кризу – кризу довіри. Ця прогресуюча ерозія є величезним тягарем для країн, добробут яких залежить від динаміки й інноваційності розвитку, що притаманний капіталізму. Це особливий виклик для підприємств, діяльність яких ґрунтується на щоденній довірі до клієнтів, споживачів, інвесторів, акціонерів. Криза довіри стосується не лише до інституцій, вона росте, охоплюючи всю національну економіку та велику частину світової спільноти. Капіталізм спирається на три основні засади (капітал, фінансова ліквідність та довіра). Хоча всі три мають вирішальне значення, проте відсутність довіри змушує дві інші до постійної трансформації. Довіра й економічний прогрес тісно пов'язані між собою: чим більше ми довіряємо один одному, тим краще можемо працювати разом, тим більші шанси на економічне зростання. Проте разом з економічним зростанням наша діяльність стає більш економічно обґрунтованою й ми, на жаль, довіряємо менше.

Аналіз досліджень із цієї проблеми. Райнхард К. Шпренгер, німецький гуру менеджменту, у своїй монографії «Довіра # 1» висловлює таку думку: «Я не знаю жодного менеджера, який би не вважав довіру найбільш важливим елементом у відносинах зі співробітниками. Я не знаю жодного спікера, який би не проповідував, що довіра є ключовою в орієнтації компанії на підвищення результативності роботи. Я не знаю ні одного підручника з управління, який би не пояснював усі можливі позитивні економічні наслідки кризь призму довіри. Але я не зустрічав ще нікого, хто б міг мені пояснити, що це таке – довіра [1, с. 9]. Автор підкреслює, що дефіцит знань про природу довіри пов'язаний із тим, що до неї ставляться як до чинника, що пояснює відносини в колективі, а не як до явища, яке вимагає пояснення.

Потрібно зазначити, що вперше до поняття довіри як до економічної категорії звернувся Адам Сміт у «Теорії моральних почуттів». Для нього довіра – це природне відчуття індивіда. Бажання завоювати довіру, переконувати, керувати й направляти інших людей, за його словами, – це одна з найсильніших людських пристрастей.

А. Маршал уважав довіру звичайною умовою економічної взаємодії. «Методи торгівлі, – пише він, – містять, з одного боку, принципи довіри, які ввійшли у звичку, а з іншого – здатність протистояти спокусі обману» [2, т.1, с. 62]. Дж. М. Кейнс звертає увагу на вплив довіри на інвестиції та безперерйне функціонування економіки. Він стверджує, що роль довіри є вирішальною, адже при прийнятті інвестиційних рішень потрібно враховувати не лише раціональні розрахунки, але й чинник довіри.

Наприкінці минулого століття виникає багато нових течій в економіці, таким чином довіра починає розглядатися крізь призму економічної соціології, економічної психології та інституційної економіки.

А. Г. Маслоу пов'язує довіру з проблемою самоактуалізації. Аналізуючи суспільство, він стверджує, що «у хворому суспільстві, у суспільстві, яке заражене страхом, недовірою, підозрами й ворожістю, люди не мають можливості повною мірою задовольняти свої потреби в безпеці, любові, повазі, довірі та правді» [3].

Особливе місце проблема довіри займає в теорії нової інституційної економіки (Р. Коуз, Д. Норт, О. Вільямсон). Ця концепція ґрунтується на тому, що ситуація в економічному світі, як правило, складна й неоднозначна. У зв'язку з цим вагомим значення набуває проблема невизначеності, яка виникає внаслідок неповної інформації та її асиметричного розподілу. Тобто зазвичай контрагенти, укладаючи ринкову угоду, не поспішають відкривати партнерам усю інформацію, яка їм доступна. За таких обставин у того, хто володіє більшим обсягом інформації, виникає «моральна спокуса» або «моральний ризик», скористатися своєю перевагою. Менш інформованому доведеться здійснити додаткові трансакційні витрати (наприклад на пошук додаткової інформації, розробку складніших контрактів, страхування угод тощо). Із підвищенням рівня довіри в економічній системі такі затрати скорочуватимуться. У світі асиметричної інформації довіра виступає своєрідним каталізатором економічної активності [4, с. 46–65].

Нобелівський лауреат К. Ерроу схиляється до думки, що практично кожна комерційна операція, особливо якщо вона займає визначений період часу, містить елемент довіри. Він також наголошує, що економічну відсталість у світі можна пояснити недостатністю взаємної довіри. Цей висновок пізніше отримує підтвердження в працях Ф. Фукуями й інших учених. Френсіс Фукуяма вважає довіру ключовою характеристикою розвиненого людського суспільства, цінним економічним активом, тобто потенційним джерелом добробуту та стабільності влади. Саме довіра визначає прогрес; вона діє на мікро-, мезо- й макрорівнях суспільного життя [5, с. 4].

В Оксфордському словнику англійської мови подано таку дефініцію довіри: «тверда впевненість у тому, що на особу можна покластися» [6, с. 223]. В Енциклопедії сучасної України написано: «Довіра соціальна – впевненість у надійності соціального об'єкта, що ґрунтується на уявленні або знанні про нього, пов'язана зі здатністю передбачати, прогнозувати чи впливати на дії цього об'єкта, контролювати його діяльність» [7, с. 726]. Своєрідним підбиттям підсумків й узагальненням досліджень довіри у ХХ ст. є робота П. Штомпки, одного з авторитетних фахівців у галузі соціології довіри, «Довіра: соціологічна теорія», у якій він указує на посилення уваги до проблеми довіри, що, на його думку, зумовлено низкою причин, пов'язаних з особливостями сучасного суспільства. Науковець зауважує, що проблеми з довірою з'являються у випадку невизначеності та неконтрольованості майбутнього, тобто вона є необхідною тоді, коли немає впевненості в повному контролі над майбутніми подіями, що залежать від людських дій [8, с. 10–11].

Попри те, що інтерес до психологічних основ довіри помітний в усіх суспільних науках, економісти так формалізують її визначення: «Поняття довіри у найзагальнішому значенні може бути сформульоване як очікування того, що на партнера можна покластися щодо його зобов'язань, передбачуваності його поведінки та чесності (fairness) у діях і перемовинах, при цьому що він має можливість повести себе недобросовісно (opportunistically)» [9, с. 91–103]. Розглядаючи проблему компетентності в сучасному світі, до питання довіри звертається Джон Равен, котрий схиляється до думки, що люди, які цінують довіру в економічній діяльності, успішніші в досягненні економічних цілей. Крім того, Дж. Равен підкреслює, що саме значення терміна «довіра» змінюється залежно від цілей, які значущі для конкретного індивіда [10].

Б. Шо та Ч. Хенді пов'язують поняття довіри з функціонуванням і розвитком комерційної організації. На думку Б. Шо, «для досягнення успіху в бізнесі потрібні дві речі: прогресивна конкурентна стратегія, а також її якісне організаційне виконання. Недовіра – ворог одного й іншого». Він вважає, що в сучасній конкурентній економіці недовіра стає значно більшою проблемою, ніж просто проблема персоналу. Організації з низьким рівнем довіри неконкурентоспроможні та, навпаки, ті, які формуються на основі високої довіри, мають найкращі шанси для досягнення передбачуваних комерційних результатів у швидкозмінних і стресових умовах. У цьому розумінні довіра є одним із найважливіших чинників досягнення помітних успіхів у бізнесі [11, с. 11–12].

Мета статті – аналіз сучасного стану й визначення перспектив управління підприємством, зокрема мотивації персоналом в умовах кризи довіри.

Завдання статті – дослідити динаміку рівня довіри в суспільстві, оцінити вплив довіри на результати економічного розвитку підприємств, її вплив на працездатність і продуктивність працівника.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Роль довіри в сучасному бізнесі стає дедалі відчутнішою. Довіра членів команди один до одного дає змогу підвищити відданість колективу, готовність до взаємодопомоги, знижує конфліктність у цілому й витрати керівника на контроль виконання завдань зокрема. Потрібно зауважити, що ще дуже мало масштабних міжнародних соціологічних досліджень рівня довіри в суспільстві. Автори погоджуються з твердженням В. Новікова, що відомі тільки дві такі спроби: перша – робота за Програмою ООН із людського розвитку (UNDP Human Development Index – HDI), у рамках якої довіру вивчали у 2009–2011 рр. через соціологічне опитування у 126 країнах світу, друга – за програмою «World Value Survey» (WVS), що вже близько 30 років вивчає цінності різних суспільств, останні дані стосовно рівня довіри оприлюднені в ній за 2010–2014 рр. для 59 країн світу. Рівень довіри в соціологічних опитуваннях визначали як частку позитивних відповідей на запитання: «Чи можна довіряти більшості людей?» або «Чи можна довіряти іншим людям?» Відповіді на це запитання в різних країнах різняться. За даними HDI, відмінність становить від 60 (Данія) до 7 % (Ліван й Албанія). Україна перебуває на 32-му місці з показником 29 %. За WVS різниця ще більша – від 67 % (Нідерланди) до 3 % (Тринідад і Тобаго, Філіппіни). Україна перебуває на 22-му місці з показником 25 %. Ураховуючи те, що в другому дослідженні удвічі менше країн, ніж у першому, показники України можна вважати достовірними, оскільки в обох дослідженнях вона потрапила в другу чверть за рівнем довіри, тобто показник вищий за середній серед країн світу. За рівнем довіри як головного чинника соціального капіталу Україна мала би бути значно більше розвинутою, ніж є фактично. На нашу думку, причина української катастрофи – низький рівень політичних й економічних інституцій і повна недовіра до них із боку суспільства [12]. Масштаб проблеми відображають дані табл. 1.

Таблиця 1

Довіра до соціальних інституцій, % до опитаних

Соціальна інституція	Довіряю	Не довіряю	Баланс довіра-недовіра (різниця)
Волонтери	57,6	13,5	44,1
Церква	58,8	18,4	40,4
Громадські організації	34,5	21	13,5
Збройні сили України	45,3	32,9	12,4
Переселенці	24	25	-1
Українські ЗМІ	32,3	38,9	-6,6
Патрульна поліція	20,7	35,1	-14,4
Національна поліція (колишня міліція)	14,9	46,1	-31,2
СБУ	16,3	49,7	-33,4
Президент України	16,8	64,9	-48,1
Опозиція	8,7	65	-56,3
Уряд України	8,7	75	-66,3
Верховна рада України	6,2	78,6	-72,4
Російські ЗМІ	4	77,6	-73,6

Джерело: [13].

Згідно з економетричними розрахунками, вартість транзакцій, які не відбулися через відсутність взаємної довіри між підприємцями Польщі, оцінюється у 250 млрд злотих (дані за 2014 р.). Через дефіцит довіри, неетичну поведінку й відсутність ефективного контролю польська економіка щорічно втрачає еквівалент 10 % ВВП, а в гіршому випадку може втратити 281 млрд злотих, тобто 13 % від ВВП [14]. Даних про втрати в Україні немає. Відсутність упевненості – серйозна перешкода для розвитку країни, господарської діяльності, підприємства. Результати досліджень рівня довіри між підприємствами та його впливу на національну економіку, проведеного EdelmanTrust Barometer у 2015 р., підтвердили, що він є низьким. Підприємці сумніваються в підприємцях, 52,5 % із них упевнені, що контрагенти використовують усі правові неточності, щоб отримати додаткову вигоду від контракту. Респонденти (73,5 %) уважають, що, реалізуючи свій бізнес, люди повинні постійно бути обережними, щоб їх не ошукали (53,2 %); потрібно постійно збирати документи на підтвердження своєї правоти, оскільки в іншому випадку бізнес-партнер зможе звинуватити їх у нечесності. Результати соціальної діагностики свідчать, що тільки 12 % респондентів погоджуються з думкою, що більшості людей можна довіряти, а в хороші наміри й бажанням допомагати іншим вірять лише 16 % [14]. Навені результати досліджень підтверджують тезу про те, що в епоху Web 2.0 + існує глобальна криза довіри.

На жаль, сьогодні багато підприємств є невичерпними нагромадженнями підозр. Зазвичай, відсутність довіри спонукає керівників давати численні розпорядження з метою контролювати все, що відбувається на підприємстві. Вони не вірять у добру волю й старанність своїх підлеглих. Глибоко вкорінена недовіра, яка намагається одягнути маску раціональності, перетворює керівників у поліцейських, які патрулюють свою територію. Вони більше не довіряють якісним критеріям, на підставі яких самі ж узяти цих людей на роботу. Такі керівники надзвичайно стримані та обережні, якщо змушені надати своїм працівникам певну свободу дій задля досягнення визначеного результату. Стіну недовіри відображає зміст, наприклад, таких плакатів: «Тут спостерігає кожен», «Нікому не можна довіряти», «Ви повинні контролювати кожен крок», «Висловлювання вашої думки може бути небезпечним» [15, с. 25]. Відсутність довіри – це отрута, яка нищить усіх. Багато керівників мають значну кількість правил і механізмів контролю, які стоять на перешкоді під час виконання звичайної роботи: «надмірна бюрократія», «манія документів і заповнення формулярів»; «надлишок адміністративних завдань, котрі не збільшують доданої вартості». Дійсно, дивно, якими бездумними бувають деякі роботодавці, які часто витрачають величезні суми грошей на підвищення «ефективності» вербування й відбір співробітників, а в подальшому примножують процедури контролю.

Гері Хамель, описуючи різні стилі керівництва, поділився таким спостереженням: «Як риба, яка не розуміє світу поза водою, так і більшість із нас не може уявити собі управління, яке не відповідає стандартам, відомим нам з дитинства. Навіть наша мова є заручником цих змодельованих переконань. Зверніть увагу на те, як глибоко поняття «ієрархія» проникло в наш словник з управління: «інстанції», «піраміда» «підпорядкування», «каскад» «пряме підпорядкування», «організаційний рівень», «зверху вниз». Усі ці вирази означають формальний принцип влади та контролю [16]. А кого з нас оминули такі популярні аргументи недовіри, як анонімність анкети, утаємничення розміру зарплати, різні види «анотацій» («зауваження на полях» запити, як «будь ласка, подайте в письмовому вигляді», «пришліть мені на електронну пошту»), гіпертрофія важливості певного показника («тим, чого не можна виміряти, ви не можете управляти»), манія контролю з боку керівника («кожен e-mail прошу направляти мені на електронну пошту»), зважене хеджування проти можливих наслідків прийнятих рішень, запобігання ризику, щораз довші зустрічі, затягування нарад, контроль продуктивності, зростаюча важливість початку роботи «за годинником» водночас відкрите ігнорування встановлених правил привілейованими особами. «На жаль, там де недовіра є нормою, довіра зникає» [15, с. 28]. Шкода, адже довіра генерує переваги в багатьох вимірах, серед інших – економічному, що для працівників часто є пріоритетним критерієм при оцінці результатів діяльності. С. Кові зауважує, що довіра позитивно впливає на зниження витрат, швидкість обіговості оборотних активів і якість діяльності. Довіра між діловими партнерами підвищує ринкову вартість підприємства та його прибутковість, тому що висока репутація супроводжується зниженням витрат на моніторинг партнерів, а це сприяє вигідній для обох контрагентів, гнучкій інтерпретації угод там, де в результаті неповної інформації обмежена здатність передбачати всі сценарії розвитку подій [17].

Багато дослідників дійшли висновку, що існує кореляція між розширенням повноважень працівників та рівнем прибутковості. Е. Лоулер довів, що організації, які збільшили відповідальність

працівників і зменшили контроль за ними, досягли на 4 % більшого прибутку від продажів, ніж ті, хто цього не зробив. За словами К. Бланхарда, одна з компаній харчової промисловості США, відома тим, що прийняття рішення щодо замовлення асортименту товарів делегувала на рівень магазинів, зафіксувала збільшення річних обсягів продажів із 15 до 26 % при збільшенні обсягу продажів одним магазином не менше ніж на 10 % та зростанні кількості магазинів майже на 100 %. Інші приклади впливу організаційної довіри на прибутковість бізнесу надано консалтинговою фірмою «Watson Wyatt Worldwide», дослідження якої свідчать, що на підприємствах, де співробітники користуються довірою, протягом трьох років прибутковість інвестицій в акції зростає більше ніж на 50 %, порівняно з компаніями з низьким рівнем довіри. Винятково важливим є вплив довіри на трансакційні витрати, які включають витрати на одержання необхідної інформації про ціни та якість товарів, ведення перемовин, оформлення контрактів та укладення угод, контроль за їх виконанням і юридичним захистом прав власника в разі їх порушення. Довіра до клієнта, працівника, постачальника й лояльність, що є її результатом, позитивно впливають на вартість їх спілкування. Реальної ваги тоді набуває усна домовленість замість трудомістких перемовин, особливо в ситуаціях, зорієнтованих на інноваційні зміни. В усіх цих випадках довіра виступає як наповнювач немінуче виникаючих прогалин взаєморозумінням.

На думку Я. Палішкевича, довіра є всеохоплюючою й усеосяжною дією людини, складовою частиною її життєвого досвіду. Важливість довіри для успіху організації безсумнівна. Вона особливо необхідна в умовах великої неоднозначності, невизначеності, складності, тому що дає людині відчуття безпеки, допомагає працювати та виживати, допомагає брати на себе ризики. Довіра дуже важлива в управлінні змінами, оскільки зміцнює здатність до них і підтримує радикальні зміни. Вона впливає на інноваційні дії й підтримує творчість. Це важливий елемент співпраці, оскільки розвиває та підтримує її, заохочує до обміну інформацією, збагачує відносини, підвищує відкритість і взаємну відвертість, сприяє розв'язанню конфліктів; дає змогу керувати прихованими знаннями, які неможливо перевірити з допомогою формальних засобів через їх унікальність і низький рівень кодифікації. Вона також стимулює навчальні процеси через соціальні мережі, які є неформальними каналами комунікації, розширюючи обсяг відповідальності або збільшуючи можливості для навчання [18].

У дослідженнях Джона Ф. Хелліуела й Хаймана, що проводяться, починаючи з 2008 р., доведено, що збільшення взаємної довіри в організації на 10 % має такий вплив на задоволення працівників, як зростання прибутків на 36 % [19, с. 50]. На жаль, це задоволення може бути легко знищено через сліпе бажання оцінювати персонал. Чергова мода в управлінні успішно знижує ентузіазм працівників до роботи та є проявом недовіри до них. Оцінка – це тест того, що ми зробили, та підтвердження недовіри до нашої роботи й ставлення до неї. Якби нам довіряли, то оцінка була б непотрібна взагалі, а скільки цінного часу, грошей і зусиль ми б зекономили. А. Я. Блікел, спираючись на праці вгалузі управління якістю науковців Е. Демінга й Дж. Юрана, зідентифікував ключове твердження: «85 % проблем із якістю виникають у результаті помилок у системі, а лише 15 % – через працівників». Е. Демінг після проведення аналогічних досліджень у США підняв частку проблем, що викликані відключенням системи, до 95 % [20, с. 50]. Ці відкриття мали фундаментальне значення для пошуку джерел помилок і недоречностей. Замість карати та виправляти працівників, краще спрямувати зусилля на вдосконалення системи.

Багато компаній проводять періодичні оцінки роботи працівників, результати яких є основою для просування або звільнення. Один раз на рік або кожні шість місяців перестрашених працівників оцінюють їхні керівники, зазвичай на основі попередньо розроблених анкет. Е. Демінг, підтверджуючи свої спостереження щодо помилок і дефектів у роботі працівників, 85–95 % із яких є результатом несправної роботи системи, запропонував для ілюстрації цього явища математичну формулу:

$$W = P + S + PxS, \quad (1)$$

де: W – продуктивність працівника на його робочому місці,

P – індивідуальна продуктивність працівника, S – продуктивність (якість) системи, PxS – символічно передбачає взаємодію працівника й системи [20, с. 61].

Під час оцінки керівник намагається відповісти на запитання, що таке P , знаючи W , але не знаючи S . Крім того, за S , як правило, відповідальність несе він, а не працівник.

Оцінювання працівників травмує не тільки тих, кого оцінюють, але й тих, хто здійснює оцінку. Т. Гордон підтверджує цю тезу: «Упродовж більше ніж двадцяти п'яти років проведення консультацій у

різних організаціях ніколи не зустрічав системи рейтингів, яка б подобалася – чи то керівнику, який її використовує, чи то підлеглому, до якого її використовують. Характерно, що потреба в оцінюванні викликає проблеми й головний біль як в оцінювачів, так і в тих, кого оцінюють» [21, с. 238].

Оскільки опитування персоналу спричиняє стільки збитків, то керівникам не слід цікавитися якістю роботи своїх підлеглих? Звичайно ні, оцінку потрібно робити один раз або двічі на рік, але не щодня. Регулярні оцінки слід замінити розмовами керівник-підлеглий про те, що кожен із них очікує від іншого й від підприємства загалом, що потрібно зробити, щоб вони могли виконувати свою роботу якнайкраще. Під час таких розмов (їх бажано проводити поза робочим місцем) кожен отримує інформацію про те, що відбувається і як повинно бути. Однак для того, щоб такі розмови були змістовними та ефективними, між інтерв'юерами повинні бути згода й довіра. Зокрема, працівник має бути впевненим, що проблеми, які він озвучить, не вплинуть на його зарплату чи посаду та не стосуватимуться інших співробітників. Найвища форма контролю – це самоконтроль, і саме вона повинна використовуватися під час проведення згаданих розмов.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, довіра набуває особливого значення в контекстіз мін, що відбувається в середовищі сучасних організацій, в еру Web 2 0 +. Світ, що змінюється, та можливості глобального кооперування за допомогою середовища «в хмарі» (cloudcomputing), електронного зв'язку, Інтернет-торгівлі, електронного керівництва, електронних ресурсів, електронного бізнесу тощо, викликають велике занепокоєння з приводу такого делікатного й витонченого явища, як довіра. Які чинники викликають довіру у віртуальних організаціях, які спричиняють її ерозію чи видозміну у світі? На це питання вже шукають відповідь, але це – лише верхівка айсберга. Без довіри не може бути мови про успішне мотивування працівників. Це підтверджують дослідження багатьох науковців. Довіру можна назвати очікуванням, основою, фундаментом суспільної взаємодії, психологічним станом, готовністю сприйняти іншу людину. В управлінні довіра має бути, насамперед, фундаментальною цінністю під час визначення пріоритетів перспективної та поточної роботи підприємства.

Джерела та література

1. Sprenger R. K. Zaufanie # 1, MTBiznes / R. K. Sprenger. – Warszawa, 2011. – 224 s.
2. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3-х т. / А. Маршалл. – Москва : Прогресс, 1993. – 594 с.
3. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. – Санкт-Петербург : Евразия, 2001. – 478 с.
4. Дементьев В. Доверие – фактор функционирования и развития современной рыночной экономики / В. Дементьев // Российский экономический журнал. – 2004. – № 8. – С. 46–65.
5. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма : пер. с англ. – Москва : Изд-во АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 848 с.
7. Енциклопедія Сучасної України / НАН України ; Наукове товариство ім. Т. Шевченка ; Координаційне бюро Енциклопедії сучасної України НАН України / І. М. Дзіба (ред.). – Т. 8 : Дл–Дя; А–Г. Додаток. – Київ : Держ. голов. підприємство республіканського виробничого об'єднання, 2008.
8. Sztompka P. Society in action: the theory of social becoming / P. Sztompka. – Cambridge : PolityPress, 2005. – 211 s.
9. Mc Evily Bill, Perrone Vincenzo and Zaheer Akbar. Trust as an Organizing Principle / Bill Mc Evily // Organization Science. – Vol. 14, № 1 Jan. – Feb., 2003.
10. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – Москва : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
11. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы / Р. Б. Шо, Ч. Хенді. – Москва : Дело, 2000. – 272 с.
12. Новіков Вадим. Довіра як чинник економічного розвитку / Вадим Новіков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://coolyanews.info> 13
13. Прес-релізи та звіти – Довіра соціальним інституціям [Електронний ресурс]. – Режим доступу : kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=678&page=1
14. Raport Edelman Trust Barometer 2015 [Elektronik resourse]. – Mode of access : www.edelman.com/insights/intellechual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-around-world (15.03.201)
15. Sprenger R. K. Zaufanie # 1, MT Biznes / R. K. Sprenger. – Warszawa, 2011. – 224 s.
16. Covey S., Stephen M. R The Speedof Trust / S. Covey, M. R. Stephen [Elektronik resourse]. – Mode of access : www.abebooks.com/treasure.

17. Paliszkiewicz J. Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach.
18. Covey S. M. Мądre zaufanie. Rebis / S. M. Covey [et al]. – Poznań, 2013. – 256 s.
19. Blikle A. J. Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu Helion / A. J. Blikle. – Gliwice, 2014. – 546 s.
20. Gordon T. Wychowanie Bez Porazek Szefów, Liderów / T. Gordon. – Warszawa : Przywódców. Instytut Wydawniczy PAX, 2014. – 276 s.

References

1. Sprenger R. K., Zaufanie # 1, MT Biznes, Warszawa, 2011, 224 p.
2. Marshall Alfred. Principles of economic science – 3 t. Progress, 1993. – 594 p.
3. Maslow A. G. Motivation and personality. – St. Peterburg : Eurasia, 2001. – 478 p.
4. Dementiev V. E. Trust-factor of functioning and development of the contemporary market economy. Russian Economic Journal, 2004, No. 8, p. 46–65.
5. Fukuyama F. Trust: social virtues and the path to prosperity : Trans. with English. F. Fukuyama. – M. : OOO «Publishing house ACT» : CJSC NPP «Ermak», 2004. – 730 p.
6. Armstrong M. The practice of human resource management / Trans. with English. Ed. S. K. Mordovina. – 10 th ed. : St. Petersburg: Peter, 2010. – 848 p.
7. Encyclopædia of Modern Ukraine / National Academy of Sciences of Ukraine; Scientific Society them. T. Shevchenko; Coordination bureau of the Encyclopedia of Modern Ukraine of the National Academy of Sciences of Ukraine / I. M. Dziba (ed.). – T. 8: D1-Day; A-G Addition. – K. : State Heads. enterprise of republican production association, 2008.
8. Sztompka P. Society in action: the theory of social becoming. – Cambridge: Polity Press, 2005. – 211 p.
9. McEvily Bill, Perrone Vincenzo and Zaheer Akbar. Trust as an Organizing Principle // Organization Science. – Vol. 14. – № 1 Jan. – Feb., 2003.
10. Equal J. Competence in contemporary society: identification, development and implementation. – M. : Kokito Center, 2002. 396 p.
11. Sho RB, Hendy Ch Keys to trust in the organization: effectiveness, decency, caring. – M. : The Case, 2000. 272 p.
12. Vadim Novikov: Trust as a factor in economic development. Access Source: <https://coolyanews.info>
13. Press Releases and Reports – Trust in Social Institutions. Access Source: kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=678&page=1
14. Raport Edelman Trust Barometer 2015. URL: www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-around-world (15.03.2015 r)
15. Sprenger R. K., Zaufanie # 1, MT Biznes, Warszawa, 2011. 223 s.
16. Covey, Stephen M. R The Speed of Trust www.abebooks.com/treasure.
17. Paliszkiewicz J, Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach.
18. Covey S. M. R., Link G., Merrill R. R. Мądre zaufanie. Rebis. Poznań. 2013. 256 s.
19. Blikle A. J. Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu Helion, Gliwice, 2014. 546 s.
20. Gordon T. Wychowanie Bez Porazek Szefów, Liderów, Przywódców. Instytut Wydawniczy PAX. Warszawa, 2014. 276 s.

Любовь Липыч. Взаимозависимость эффективности деятельности предприятия и уровня доверия к работающим. Выйдя из глобального финансового кризиса, предприятия попали еще в более глубокий кризис – кризис доверия. Доверие и экономический прогресс тесно связаны между собой: чем больше мы доверяем друг другу, тем лучше можем работать вместе, тем выше наши шансы на экономический рост. Организации с низким уровнем доверия неконкурентоспособны и, наоборот, те, которые формируются на основе высокого доверия, имеют лучшие шансы для достижения предполагаемых коммерческих результатов в быстроменяющихся и стрессовых условиях. Доверие между деловыми партнерами повышает рыночную стоимость предприятия и его доходность, так как высокая репутация сопровождается снижением затрат на мониторинг партнеров, а это, в свою очередь, способствует выгодной для обоих контрагентов гибкой интерпретации соглашений там, где в результате неполной информации ограничена способность предвидеть все сценарии развития событий. Существует корреляция между расширением полномочий работников и уровнем прибыльности. На предприятиях, где сотрудники пользуются доверием, в течение трех лет доходность инвестиций в акции возрастает более чем на 50 % по сравнению с компаниями с низким уровнем доверия. Исключительно важным является влияние доверия на трансакционные расходы, включающие расходы на получение необходимой информации о ценах и качестве товаров, ведении переговоров, оформлении контрактов, заключении соглашений, контроле за их выполнением и юридической защите прав собственника в случае их нарушения. Доверие к клиенту, работающему, поставщику и лояльность, что является ее результатом, положительно влияет на стоимость их общения. Реальный вес тогда приобретает устная договоренность вместо трудоемких переговоров, особенно в ситуациях, ориентированных на инновационные изменения. Во всех этих случаях доверие выступает в качестве наполнителя, неизбежно возникающих пробелов взаимопониманием. Увеличение взаимного доверия в организации на 10 % имеет такое

влияние на удовлетворение работников, как рост доходов на 36 %. Это удовольствие может быть легко уничтожено из-за желания оценивать персонал. Регулярные оценки следует заменить беседами руководитель-подчиненный о том, что каждый из них ожидает от иного и от предприятия в целом, что необходимо сделать, чтобы они могли выполнять свою работу лучше. Без доверия не может быть речи об успешном мотивировании работающих.

Ключевые слова: кризис доверия, экономический рост, транзакционные расходы, доверие к работающему, оценка работающего, беседа руководитель-подчиненный.

Lyubov Lypych. Interdependence of the Effectiveness of the Enterprise and the Level of Trust in the Employee. Coming out of the global financial crisis, businesses have fallen into a deeper one – a crisis of confidence. Trust and economic progress are closely interconnected, the more we trust each other, the better we can work together, the higher chances of economic growth. Low-credence organizations are uncompetitive, and vice versa, those based on high trust have better opportunities to achieve predictable business outcomes in rapidly changing and stressful conditions. Confidence between business partners increases the market value of the enterprise and its profitability, as high reputation is accompanied by a reduction in the cost of monitoring partners, which in turn contributes to beneficial for both contracting parties flexible interpretation of agreements where, as a result of incomplete information, the ability to foresee all scenarios for the development of events is limited. There is a correlation between employee empowerment and profitability. Extremely important is the impact of trust on transactional expenses, which include the cost of obtaining the necessary information on prices and quality of goods, negotiating, contracting, entering into agreements, monitoring of their execution and legal protection of the rights of the owner in case of violation. The trust in the client, employee, supplier and loyalty that results out of it has positive impact on the cost of their communication. Oral agreement instead of laborious negotiations gets real weight then, especially in situations where innovation-oriented changes are taking place. In all these cases, trust acts as a filler of gaps in mutual understanding. It can be easily destroyed by a desire to evaluate the staff. Regular assessments should be replaced by conversations between the supervisor and the subordinate employee about what each of them expects from another, and from the company as a whole, what needs to be done, so that they can perform their work better. Without trust, there can be no talk of a successful motivation of employees.

Key words: crisis of trust, economic growth, transactional expenses, trust in the employee, employee evaluation, conversations between the supervisor and the subordinate employee.

Стаття надійшла в редакцію 03.11.2107 р.

UDK 338.45:630

Anna Mokhniuk – Ph. D. in Economics, Associate Professor of Economics, Security and Innovative Activity of Enterprise Department, Lesya Ukrainka Eastern European National University;
Iryna Volynets – Ph. D. in Economics, Senior Lecturer of Economics, Security and Innovative Activity of Enterprise Department, Lesya Ukrainka Eastern European National University

Model of Functioning of Market of Forest Industrial Enterprises in the Conditions of Innovative Development

It is stated efficient activity of forest enterprises on the market, under its variable conditions and optimal use of forest resources can be modeled by production dynamic linear problem of optimal planning in the article. It is proved at any important element of dynamic model of forest enterprises market development is the system of restrictions, which lies at any moment of time depending on market situation, size of forest resources and existence of diversified possibilities of their use.

Key words: model, forestry enterprises, production costs, innovative development.

Formulation of Scientific Problem and its Significance. Economic efficiency of activity of forest industrial enterprises always tend to grow irrespective of variation of market environment, development of social relations, consumers' preferences etc. Nevertheless real market conditions of forest management development by no means always promote optimal use of forest resources, rise of enterprises potential, their efficient activity and strengthening of market positions of forest enterprises on the market.