

## ВПЛИВ ОПОРТУНІСТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖНОГО РИТЕЙЛУ

© 2015 САВИЦЬКА Н. Л., ГЕБЕР Н. А.

УДК 331.108:658.87

Савицька Н. Л., Гебер Н. А.

### Вплив опортуністичної поведінки на кадровий потенціал підприємств мережного ритейлу

Метою статті є виявлення особливостей опортуністичної поведінки та її впливу на кадровий потенціал підприємств мережного ритейлу. Виділено причини та прояви опортуністичної поведінки внутрішніх стейкхолдерів у підприємстві мережного формату. Описано особливості опортунізму в системі «принципал – агент». Виявлено агентські транзакційні витрати, що виникають через опортунізм працівників. Виокремлено та опрацьовано види доконтрактних та постконтрактних транзакційних витрат. Показано вплив системних інституційних пасток на формування кадрового потенціалу. Визначено, що подолання опортунізму співробітників доцільно здійснювати такими основними важелями впливу на кадровий потенціал, як: система заходів збереження кадрового «ядра» підприємства через створення диференційованої системи винагороди; підвищення рівня лояльності співробітників до компанії, ступеня задоволеності працею.

**Ключові слова:** опортуністична поведінка, кадровий потенціал, транзакційні витрати, інституційні пастки, специфічні активи, мережний ритейл

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Савицька Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра маркетингу та комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**Email:** nls2010@rambler.ru

**Гебер Наталія Анатоліївна** – старший викладач, кафедра економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**Email:** nataliia.heber@mail.ru

УДК 331.108:658.87

UDC 331.108:658.87

### Савицкая Н. Л., Гебер Н. А. Влияние опортунистического поведения на кадровый потенциал предприятий сетевого ритейла

### Savytska N. L., Heber N. A. Influence of Opportunistic Behavior on the Personnel Potential of the Retail Network Enterprises

Целью статьи является выявление особенностей опортунистического поведения и его влияния на кадровый потенциал предприятий сетевого ритейла. Выделены причины и проявления опортунистического поведения внутренних стейкхолдеров в предприятии сетевого формата. Описаны особенности опортунизма в системе «принципал – агент». Выявлены агентские транзакционные издержки, возникающие из-за опортунизма работников. Выделены и обработаны виды доконтрактных и постконтрактных транзакционных издержек. Показано влияние системных институциональных ловушек на формирование кадрового потенциала. Определено, что преодоление опортунизма сотрудников целесообразно осуществлять такими основными рычагами формирования кадрового потенциала, как: система мер сохранения кадрового «ядра» предприятия через создание дифференцированной системы вознаграждения; повышение уровня лояльности сотрудников к компании, степени удовлетворенности трудом.

**Ключевые слова:** опортунистическое поведение, кадровый потенциал, транзакционные издержки, институциональные ловушки, специфические активы, сетевой ритейл

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Савицкая Наталья Леонидовна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**Email:** nls2010@rambler.ru

**Гебер Наталья Анатольевна** – старший преподаватель, кафедра экономической теории и права, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**Email:** nataliia.heber@mail.ru

The aim of the article is to determine the characteristics of opportunistic behavior and its impact on personnel potential of retail network enterprises. The causes and manifestations of internal stakeholders' opportunistic behavior at the network enterprise have been highlighted. The features of opportunism in the «principal – agent» system have been described. Agency transaction costs arising from the opportunism of workers have been revealed. Forms of pre-contractual and post-contractual transaction costs have been identified and processed. The influence of system institutional traps on the formation of personnel potential has been presented. It has been determined that overcoming employees' opportunism is advisable to be carried out by such major levers of forming personnel potential as a system of measures on preserving the personnel «core» of the enterprise by creating a differentiated system of remuneration; improving employees' loyalty to the company, degree of job satisfaction.

**Keywords:** opportunistic behavior, personnel potential, transaction costs, institutional traps asset specificity, retail network

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Savytska Nataliia L.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**Email:** nls2010@rambler.ru

**Heber Nataliia A.** – Senior Lecturer, Department of Economic Theory and Law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**Email:** nataliia.heber@mail.ru

**Вступ.** За 2014 рік коефіцієнт заміщення робочої сили у торгівлі склав 0,77 (розраховано за даними [3]), що відповідає загальній тенденції скорочення зайнятості в національній економіці та свідчить про проблеми формування трудового потенціалу підприємств торгівлі. Розвиток кадрового потенціалу виступає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, особливо в мережному ритейлі, темпи присутності якого на вітчизняному ринку торговельних послуг стабільно зростають. Суттєвий вплив на ефективність управління кадровим потенціалом чинить опортунізм співробітників, що має фундаментальне підґрунтя, зумовлене індивідуалістичними засадами людської поведінки в господарській діяльності. Крім цього, сприятливими умовами виникнення опортуністичної поведінки виступають інституційні пастки, асиметрія інформації, низький рівень корпоративної культури тощо. Опортуністична поведінка співробітників збільшує транзакційні витрати та, відповідно, знижує ефективність діяльності підприємства, що актуалізує дослідження проявів опортунізму у трудових відносинах із метою визначення важелів управління кадровим потенціалом.

Проблематика опортуністичної поведінки розгорнуто викладена у працях фундаторів теорії транзакційних витрат О. Уільямсона та Р. Коуза [5; 9]. Подальший розгляд вона набула в опрацюванні А. Алчіана [7], О. Антонової, В. Белкіна, Н. Белкіної, В. Виноградової, Г. Демсеца, Т. Веблена, Д. Норта, Є. Балацького, Є. Бренделева, П. Девіда, А. Поліщук, В. Полтеровича [2] та ін. Проте, незважаючи на суттєвий науковий доробок у теоретичній царині цього питання, виявлення причин та проявів опортуністичної поведінки внутрішніх стейкхолдерів у торговельній мережі залишаються недостатньо висвітленими. Метою статті є виявлення особливостей опортуністичної поведінки та її впливу на кадровий потенціал підприємств мережного ритейлу.

**Виклад основного матеріалу.** Опортунізм як одна із «форм егоїстичної поведінки» людини (за О. Уільямсоном) [5] виявляється в активній та пасивній формах, що полягає в бажанні чи небажанні відрізнити реальні ризики прийняття рішень чи брати відповідальність за

них. Індивіди слідує власним інтересам будь-якими методами, включаючи такі явні форми обману, як брехня, злодійство, шахрайство [5]. Опортуністична поведінка живиться інформаційною асиметрією та одночасно веде до її посилення, розкручуючись у самовідтворювальну спіраль, що ускладнює економічну взаємодію між агентами. Пусковим механізмом такої поведінки є прагнення до нарощення матеріального чи нематеріального потенціалу суб'єкта за рахунок інших [4]. Наявні засоби досягнення цілі, тобто економічні ресурси та норми поведінки, закладені у формальних інститутах та вкорінені у культурних універсалах, обмежують егоїзм працівника. Повне слідування нормам характеризується як солідарність, коли цілі суб'єкта співпадають із цілями організації (колективу), що можна вважати найбажанішим станом в управлінні кадровим потенціалом, проте скоріше ідеальним, ніж реальним станом. На практиці опортунізм у структурі трудових відносин проявляється на всіх рівнях взаємодії внутрішніх стейкхолдерів підприємства.

Взаємовідносини внутрішніх стейкхолдерів у торговельній мережі виникають як на вертикальному, так і на горизонтальному рівнях. Вертикальний рівень характерний для взаємовідносин між акціонерами (власниками мережі – принципалами) та управлінським персоналом торговельної мережі (топ-менеджерами, менеджерами середньої ланки – агентами); між управлінським персоналом торговельної мережі та управлінським персоналом торговельного формату мережі; між управлінським персоналом та торгово-операційним персоналом торговельного формату мережі. У табл. 1 наведено вертикальні рівні взаємовідносин всередині торговельної мережі, причини виникнення та прояв опортуністичної поведінки стейкхолдерів.

Унаслідок розвитку організаційної структури підприємства мережного ритейлу виникає більш складна структура управління, яка призводить до необхідності передачі функцій управління менеджерам вищої ланки. Взаємовідносини між власниками та менеджерами розглянуто в роботі А. Берлі і Г. Мінза «Сучасна корпорація і приватна власність» [8], у якій автори дослідили проблему віддален-

Таблиця 1

Прояви опортуністичної поведінки внутрішніх стейкхолдерів у підприємствах мережного формату

Вертикальні рівні взаємовідносин між внутрішніми стейкхолдерами в торговельній мережі		Причина виникнення опортуністичної поведінки	Прояв опортуністичної поведінки (переслідування власних інтересів будь-якими методами та засобами)
I рівень	Акціонери (власники мережі) / управлінський персонал торговельної мережі (топ-менеджери, менеджери середньої ланки)	Отримання вигоди за рахунок акціонерів торговельної мережі. «Розпорощення» акціонерного капіталу. «Вимагання»	Необґрунтовано високі ризики при управлінні, неефективне використання ресурсів, укладання фіктивних та ризикових угод, шпигунство, невиконання взятих зобов'язань, передача інсайдерської інформації конкурентам, руйнування репутації фірми
II рівень	Управлінський персонал торговельної мережі / управлінський персонал торговельного формату мережі	Вимоги менеджерів до працівників виконувати обов'язки, які не відповідають їх компетенціям та службовим обов'язкам.	Надання неповної та розгорнутої інформації споживачам про якість товару. Ухилення від роботи. Використання робочого часу для власних справ. Шахрайство. Крадіжки
III рівень	Управлінський персонал / торгово-операційний персонал	Незадоволеність оплатою праці. Відсутність кар'єрного зростання	

ня власника від контролю над компанією і перехід його до менеджерів.

Опартунізм менеджерів проявляється у випадку, коли їх особисті інтереси та інтереси власників перестають збігатися [1]. Акціонери, у першу чергу, зацікавлені в отриманні доходу від інвестованого капіталу, в той час як основною метою діяльності менеджерів є короткострокова рентна поведінка – особисте збагачення. Менеджери свідомо у своєму розпорядженні мають більш об'єктивну і достовірну інформацію, ніж акціонери, і намагаються використати її в особистих цілях. Іншою причиною виникнення опортуністичної поведінки менеджерів є «розпорощення» акціонерного капіталу (див. табл. 1). У випадку, коли дії менеджерів практично не контролюються власниками внаслідок їх розрізненості, керівники вищої ланки управління починають використовувати компанію як інструмент досягнення власних цілей всупереч волі власників.

«Вимагання» як вид опортунізму виникає внаслідок здійснення інвестицій у специфічні активи, що сприяє двосторонній залежності та ускладнює контрактні відносини (див. табл. 1). За визначенням О. Уільямсона: «Специфічні активи – це такі активи, які є результатом спеціалізованої інвестиції і які не можуть бути перепрофільовані для використання в альтернативних цілях або альтернативними користувачами без втрати їх виробничого потенціалу» [5].

Специфічність активів може приймати декілька форм, серед яких основними є специфічність людського капіталу, особливо його інтелектуальної складової, місця розташування підприємства торгівлі тощо. Для цілей нашого дослідження сконцентруємо увагу на людському капіталі, який набуває специфічності в результаті навчання в компанії, накопичення спеціальних знань, навичок та вмінь, особливостей корпоративної культури та особливих поведінкових відносин, що виникають за умов довготривалої співпраці на підприємстві.

Володіння специфічними ресурсами, особливо людськими, формує потужний кадровий потенціал підприємства. Цінність працівника залежить від набутих ним у цій фірмі специфічних знань, тому керівництво зацікавлене у довгостроковій співпраці з досвідченим і компетентним персоналом. Працівник, у свою чергу, також намагається зберегти робоче місце, оскільки його специфічний актив має цінність лише в цій фірмі. У зв'язку з цим на підприємстві створюється «ядро», або ключові співробітники, які формують його потужний кадровий потенціал, та «периферія» – працівники, праця яких є універсальною і має меншу цінність. «Ядро» кадрового потенціалу складають топ-менеджери торговельної мережі та управлінський персонал торговельного формату, «периферію» – торговельний персонал торговельного формату. Однак наявність специфічності активів призводить до прояву такої форми опортуністичної поведінки, як «вимагання». З одного боку, працівник, володіючи специфічними знаннями та вміннями, може вимагати від роботодавця підвищення заробітної платні, загрожуючи звільненням, з іншого – працівник є залежним від цієї фірми, оскільки відсутні альтернативні варіанти його зайнятості та застосування набутих ним специфічних знань в інших фірмах.

Механізмами, що забезпечують окупність специфічних інвестицій у відносинах «співробітник – роботодавець», можуть виступати: встановлення конкретних термінів в угодах (вимога відпрацювати не менше визначеного строку після отримання спеціального навчання за рахунок роботодавця); обов'язкова виплата працівнику компенсації, якщо він звільнений без поважних причин; штрафи та санкції за порушення посадових зобов'язань тощо. Безумовно, що чим вище специфічність інвестицій в розвиток кадрового потенціалу, тим більшою є вигода від довгострокового співробітництва.

Другий та третій вертикальні рівні, наведені у табл. 1, розкривають взаємовідносини внутрішніх стейкхолдерів: між управлінським персоналом торговельної мережі та управлінським персоналом торговельного формату мережі; між управлінським та торгово-операційним персоналом торговельного формату мережі. До основних причин виникнення опортуністичної поведінки на цих рівнях слід віднести: вимоги затримуватися після роботи або працювати у вихідні дні, понаднормове виконання роботи, використання особистих зв'язків, знайомств працівника для вирішення будь-яких проблем підприємства, регулярне порушення або невиконання обіцянок керівників структурних підрозділів, в обмін на які вони вимагають від співробітників виконання певних і додаткових видів робіт, отримання вигоди за рахунок збільшення обсягів продажу, виконання роботи, що не відповідає їх кваліфікації.

Горизонтальний рівень характерний для міжособистісних внутрішніх взаємовідносин у групах стейкхолдерів торговельної мережі: між керівниками, які взаємодіють із приводу вирішення загальних завдань; між двома або декількома підрозділами, що мають тісні контакти з основних питань їх діяльності; між співробітниками, що працюють в одному підрозділі. Найбільш поширений вид постконтрактного опортунізму з боку персоналу горизонтального рівня взаємовідносин – ухилення та недбалість у роботі, щодо обладнання; використання матеріалів, робочого обладнання тощо в особистих цілях.

Так, А. Алчіан та Г. Демсец під «ухилянням» розуміють працю з меншою віддачею і відповідальністю, ніж того потребують умови договору [7]. Розрізняють два види ухилення: перший заснований на використанні робочого часу для вирішення особистих проблем, а не виконання обов'язків, передбачених контрактом; другий – пов'язаний зі зниженням якості роботи, коли працівник виконує свою роботу з мінімально допустимою якістю, тоді як його здібності дозволяють зробити це краще. Таким чином, він мінімізує свої трудові витрати до мінімально можливих. Найбільш схильними до ухилення є працівники, що працюють в команді (зміні), так як здійснити вимір та внесок кожного конкретного співробітника у загальний результат часто не можливо. Член колективу використовує всі переваги роботи в команді, хоча він працює з меншою віддачею, але отримує винагороду нарівні з іншими, незважаючи на менший внесок.

Для роботодавця опортунізм працівника завжди пов'язаний зі значними трансакційними витратами. Р. Коуз у відомій праці «Природа фірми» [9] ввів до наукового обігу поняття «трансакційних витрат» та визначав їх як «витрати користування ринковим механізмом» [9]. Пізніше

це поняття набуло більш широкий зміст, воно включало будь-які види витрат, що супроводжуються при взаємодії економічних агентів незалежно від того, де вона відбувається – на ринку чи всередині організації.

Предмет нашого дослідження фокусує увагу на трансакційних витратах підприємства мережної торгівлі, їх видах та формах, що дозволяє розробити заходи подолання опортуністичної поведінки персоналу. Трансакційні витрати у трудовій сфері торговельної мережі – це витрати координації та економічної взаємодії внутрішніх стейкхолдерів мережі, що пов'язані з передачею прав власності на послуги і результати власної праці, з обміном та захистом їх правочинності. Тобто агентські трансакційні витрати, що виникають через опортунізм працівників та мають місце на кожному етапі їх взаємодії, у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Опортуністична поведінка найманих працівників призводить до витрат для компанії, як прямих (коли співробітники не в повному обсязі виконують свої посадові обов'язки), так і витрат «втрачених можливостей» (оскільки можна було б досягти більш високих результатів за відсутності опортунізму).

Трансакційні витрати бувають двох типів: доконтрактні витрати (*ex ante*) та постконтрактні витрати (*ex-post*) (див. рис. 1). Ще до укладення трудової угоди працівник може поводитися опортуністично, використовуючи асиметричний розподіл інформації щодо своєї кваліфікації.

Претендент на посаду на етапі співбесіди пред'являє роботодавцю резюме із завищеними показниками своїх знань, умінь і навичок. Оцінка дійсних здібностей на співбесіді, як правило, призводить до значних витрат вимірювання, які можна вважати виправданими, оскільки економія на цьому виді витрат здатна породити проблему несприятливого відбору.

Після укладення контракту (*ex-post*), у процесі роботи співробітники також поведуться опортуністично (див. рис. 1). Щоб скоротити і запобігти такої поведінки, у компаніях використовують методи стимулювання, мотивації, компенсаційні пакети, навчання, підвищення кваліфікації співробітників та паралельно проводиться кадровий контроль оцінки ефективності, результативності та бюджету витрат на персонал.

Збільшення трансакційних витрат, викликане опортуністичною поведінкою співробітників, має негативний вплив на розвиток кадрового потенціалу торговельної мережі. По-перше, трансакційні витрати не дозволяють отримати повну віддачу від інвестицій, що спрямовуються на формування, ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу. Значні трансакційні витрати перешкоджають запровадженню нових способів та заходів ефективного управління кадровим потенціалом підприємства. По-друге, трансакційні витрати є також перешкодою для зміни існуючих норм і правил, тим самим стримують створення більш ефективних інститутів управління кадровим потенціалом підприємства. Окремі групи співробітників можуть бути зацікавлені у збереженні і навіть збільшенні цих витрат, оскільки це дозволяє їм підвищувати власний добробут за рахунок інших.

Трансакційні витрати мають низку особливостей, які необхідно враховувати під час управління кадровим потенціалом підприємства. По-перше, зниження трансакційних витрат не завжди призводить до зниження загальних витрат. Зниження трансакційних витрат внаслідок інституційних змін призводить до зростання трансформаційних витрат. Прикладом слугує персоналізований найм працівників на підприємстві мережного ритейлу, за якого компанія віддає перевагу в наборі персоналу сімейним, дружнім та особистим зв'язкам, щоб захистити себе від обману, шахрайства, злодійства, а також від розголошення інформації про незаконні угоди тощо. Це правило в організаційній поведінці знижує трансакційні витрати, але при цьому якісні характеристики таких найманих співробітників будуть набагато нижчими, ніж при наймі працівників за професійною ознакою, отже, потужність кадрового потенціалу зменшується.

По-друге, якщо зниження трансформаційних витрат через удосконалення форм та методів управління кадровим потенціалом є джерелом підвищення ефективності і зростання прибутковості компанії, то трансакційні витрати не завжди в такій послідовності впливають на ефективність. Підвищення трансакційних витрат в одному випадку дійсно може знижувати ефективність управління кадровим потенціалом, тоді як в іншому – стати умовою розширення меж обміну унікальними здібностями індивідів і зростанням ефективності процесу управ-

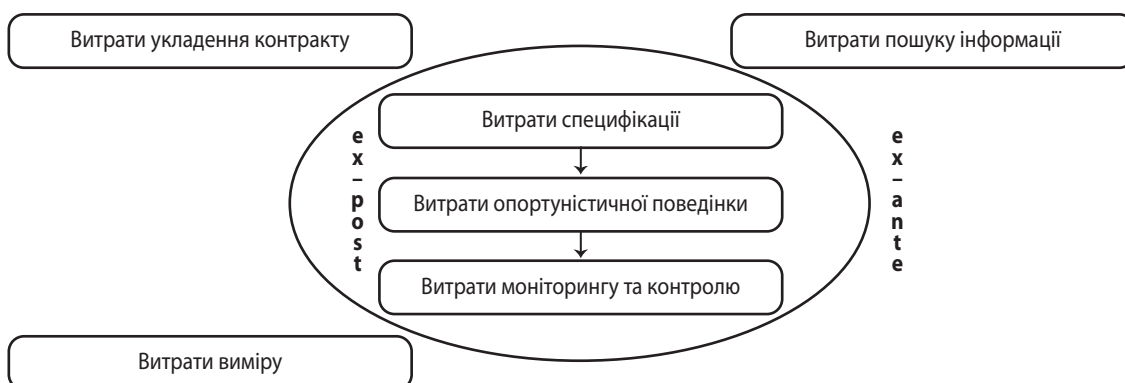


Рис. 1. Типи агентських трансакційних витрат формування кадрового потенціалу підприємств мережного ритейлу



ліній. Якщо працівник знає, що порушення ним трудової дисципліни неодмінно призведе до адміністративного або матеріального покарання, що виступає для нього в цьому випадку трансакційними витратами, він намагатиметься їх уникнути шляхом суворого виконання контрактних зобов'язань. Така стратегія поведінки працівника сприятиме підвищенню економічної ефективності використання його потенціалу.

По-третє, в процесі управління кадровим потенціалом має місце взаємозамінність (субституція) і взаємодоповненість (компліментарність) між різними видами трансакційних витрат. Наприклад, трансакційні витрати, що пов'язані з пошуком і наймом висококваліфікованих спеціалістів та оцінкою їх кваліфікаційних якостей, можуть доповнюватися трансакційними витратами опортуністичної поведінки, виникнення яких обумовлено навмисним приховуванням або недостовірністю інформації. У той же час зростання трансакційних витрат, що пов'язані з детальною розробкою контрактів, знижують трансакційні витрати опортуністичної поведінки.

На особливу увагу заслуговують витрати, що пов'язані з пошуком потенційних співробітників та оцінкою їхніх знань і вмій. Подібний вид витрат є перешкодою під час формування та використання кадрового потенціалу. Потенційні працівники володіють різними професійними навичками та вміннями, криденції, що підтверджують їх рівень кваліфікації, не завжди відповідають дійсним знанням та навичкам претендентів на вакантне місце. Невідповідність між фактичним кваліфікаційним та заявленим у криденції освітньо-кваліфікаційним рівнем співробітників носить характер системної інституційної пастки.

Подібний ефект має пастка неформального контракту, яка характеризується неповним характером контрактних відносин, що укладаються між співробітником і роботодавцем [2]. Такий контракт існує доти, поки він вигідний обом сторонам. Тільки заробітна плата, що виплачується без укладення формального контракту або виплачується понад суми, що вказана у формальному контракті з метою зниження податкового тягаря, виступає основою неформальних контрактів. Інший вид інституційної пастки – пастка низької заробітної плати, виявляється у тому, що співробітник, вступаючи в контрактні відносини з роботодавцем, отримує високий рівень захищеності від звільнення на визначений угодою термін, при цьому виникає втрачена вигода роботодавця (наприклад, від опортуністичної поведінки працівників), яку він компенсує низьким рівнем оплати праці власному персоналу.

Для подолання витрат, пов'язаних із прийомом на роботу низько кваліфікованих працівників на підприємстві (відповідно до американської моделі менеджменту персоналу), створюються спеціальні підрозділи моніторингу, до яких можна віднести й інститути випробувального терміну, внутрішньокорпоративного навчання та перепідготовки кадрів, що призводить до ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Іншою формою трансакційних витрат, що впливає на процес управління кадровим потенціалом, є витрати опортуністичної поведінки. Ці витрати, як зазначалося

раніше, викликані недобросовісною поведінкою співробітників, що проявляється в приховуванні або наданні завідомо неправдивої інформації, в ухиленні від умов виконання угоди. Так як оцінити професійні здібності працівників під час прийому на роботу досить складно, в той час, коли частина з них, що володіє слабкими професійними якостями, приховують це, фірми встановлюють ставку оплати праці на рівні середньої продуктивності. Висококваліфіковані працівники таким чином відмовляються від укладення трудового договору за таких умов. У результаті відбувається набір працівників, продуктивність яких є нижчою за розраховану встановлену ставку заробітної плати. З цього приводу А. Шаститко зазначає: «...Продуктивні працівники створюють позитивні зовнішні ефекти для непродуктивних, а останні – негативні зовнішні ефекти для продуктивних працівників і роботодавців» [6]. Отже, вигравши від наявності таких ефектів розподіляється за деформованими правилами гри, коли в системі «гросмейстер – другорозрядник» виграє гравець із завідомо нижчим потенціалом [4, с. 175–177]. Відповідно, трансакційні витрати опортуністичної поведінки призводять до нераціонального формування кадрового потенціалу.

**Висновки.** Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та успішності підприємства в цілому пріоритетним постає завдання подолання опортуністичної поведінки співробітників, вирішення якого лежить у площині економії трансакційних витрат за одночасного зниження плинності кадрів. Проаналізувавши зміст та форми трансакційних витрат, що виникають у процесі управління кадровим потенціалом, встановлено, що лівову частку в їхньому складі мають витрати опортуністичної поведінки. Виявлено компліментарні зв'язки між видами агентських витрат та необхідність закріплення на підприємстві системи норм і правил, що мінімізують трансакційні витрати. З'ясовано, що основними важелями формування кадрового потенціалу є система заходів збереження кадрового «ядра» підприємства через створення диференційованої системи винагороди; підвищення рівня лояльності співробітників до компанії, ступеня задоволеності працею.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Белкин В. Н. Социально-экономические основы оппортунизма работников российских предприятий / В. Н. Белкин, Ю. В. Безобразова. – Екатеринбург : Институт экономики УРО РАН, 2011. – С. 157.
2. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы / В. М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – № 2. – С. 1–37.
3. Праця України у 2014 році : статистичний збірник. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 280 с.
4. Савицька Н. Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку : монографія / Н. Савицька. – Х. : Форт, 2012. – 352 с.
5. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.

6. Шаститко А. Е. Неинституциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. – М. : МГУ ; ТЕИС, 1999. – 465 с.
7. Alchian A. Production, Information Costs, and Economic Organization / A. Alchian, H. Demsetz // *The American Economic Review*. – 1972. – Vol. 62, No. 5. – P. 777–795.
8. Berle A. *The Modern Corporation and Private Property* / A. Berle, G. Means. – New York : Macmillan, 1932. – 396 p.
9. Coase R. The Nature of the Firm / R. Coase // *Economica*. – 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405.

#### REFERENCES

- Alchian, A., and Demsetz, H. "Production, Information Costs, and Economic Organization" *The American Economic Review* vol. 62, no. 5 (1972): 777-795.
- Belkin, V. N., and Bezobrazova, Yu. V. *Sotsialno-ekonomicheskie osnovy opportunizma rabotnikov rossiyskikh predpriyatij* [Social and economic bases of opportunism employees of Russian enterprises]. Ekaterinburg: Institut ekonomiki URO RAN, 2011.

Berle, A., and Means, G. *The Modern Corporation and Private Property* New York: Macmillan, 1932.

Coase, R. "The Nature of the Firm" *Economica* vol. 4, no. 16 (1937): 386-405.

Polterovich, V. M. "Institutsionalnye lovushki i ekonomicheskie reformy" [Institutional traps and economic reforms]. *Ekonomika i matematicheskie metody*, no. 2 (1999): 1-37.

*Pratsia Ukrainy u 2014 rotsi* [Labor Ukraine in 2014]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2015.

Shastitko, A. E. *Neoinstitutsionalnaya ekonomicheskaya teoriya* [Neo-institutional economic theory]. Moscow: MGU; TEIS, 1999.

Savytska, N. *Liudyna yak subiekt suchasnoho hospodarskoho rozvytku* [Man as the subject of modern economic development]. Kharkiv: Vyd-vo «Fort», 2012.

Uiliamson, O. I. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: firmy, rynki, otnoshencheskaya kontraktatsiya* [Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational contracting]. St. Petersburg: Lenizdat, 1996.