

НОВІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 167–169

Осмилення нових тенденцій розвитку українського суспільства на зламі тисячоліть приводить до висновку про неминучість зміни реформаційного курсу.

Аналіз українських економічних реалій свідчить про те, що основні причини погіршення економічного стану полягають насамперед в ігнорванні об'єктивних законів і закономірностей розвитку суспільства; у спробах перенести закордонні економічні моделі на українську дійсність; відсутності системного підходу й концепції здійснення ринкових реформ.

До численних мікроекономічних проблем минулого додалися нові: переважання короткострокових цілей на шкоду перспективам розвитку та, як наслідок, зростання соціального напруження між керуючими, робітниками і власниками.

Ситуацію погіршили також труднощі теоретико-методологічного характеру. Виявилося, що відомі світовій економічній науці варіанти теорії фірми, що пояснюють процеси виникнення, ліквідації та функціонування підприємств на ринках, не дуже пристосовані до української реальності. Дії українських підприємств щодо адаптації до умов, що склалися, відіграють позитивну роль з точки зору виживання народного господарства в кризовий період і негативну — з погляду завдань побудови ефективної економіки. Це не означає, що саме підприємства відповідальні за неплатежі, недобір податків, зростання цін. Дійсна причина виникнення зазначених колізій полягає в тому, що реформаційна модель не відповідає пострадянським економічним реаліям. Тому не дивно, що деякі процеси почали розвиватися не так, як передбачали реформатори.

Виходячи з цього кожне підприємство в межах реструктуризації має перейти на міжнародні

стандарти бухгалтерського обліку, створити організаційні умови для істотної перебудови діяльності фінансових служб, завданням яких є контроль фінансового стану підприємства й розробка загальної фінансової стратегії. За таких умов необхідно створити потужну, фундаментальну методологічну основу управління. Перспектива розвитку управління полягає в тому, щоб у єдиному механізмі об'єднати ринкові та державні важелі. Не менш важливим чинником ефективного управління є ставлення до людей як основного ресурсу, капіталу, а не як до витрат виробництва. Сполучити інтереси підприємців з інтересами економіки й суспільства в цілому — це корінна проблема управління в перехідний період. Від її розв'язання залежатиме спроможність нашої економіки конкурувати на світових ринках. Таким чином, серед усіх ресурсів підприємства найбільше значення має саме управління, тобто спроможність і вміння виробляти цілі, визначати цінності, координувати виконання завдань і функцій, навчати працівників і домагатися ефективних результатів їхньої діяльності.

Широкомасштабні процеси змінення форм власності породжують тип управління, що є проміжним — уже не адміністративно-командним, але ще й не ринковим. Це — *перехідне* управління, що має дві сторони: зміни в самому управлінні (демократизація, децентралізація, перехід від вертикальних зв'язків до горизонтальних і т. ін.) та управління самим переходом від однієї економічної системи до іншої.

На практиці зі зміною економічного оточення більшість підприємств, щоб вижити, адаптується, лише пристосовуючи свої стратегії розвитку, організаційні структури, системи та інші елементи управління до мінливих умов. Термін життя

підприємства в сучасному динамічному світі за незмінних стратегій і методів управління має тенденцію до скорочення.

Основна риса перехідного періоду — створення принципово нових моделей діяльності підприємств. Досвід останніх років свідчить, що домогтися реальних, відчутних і довгострокових змін у діяльності — дуже складне завдання для підприємств. Річ у тім, що ні обсяг виробництва, ні прибуток, ні інші характеристики не можуть бути кінцевим показником результативності керування. Насамперед мають виникнути умови для застосування нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси у виробничих об'єднаннях, їх взаємодія за допомогою глобальних інформаційних систем і об'єднання у промислові й інші спілки різних типів. При цьому основне значення має надання в розпорядження керівників досконалих інформаційних систем, що відкриває величезні можливості для одержання ними точних даних про стан виробництва, дає змогу розробляти обґрунтовані стратегії господарського розвитку й успішно вести конкурентну боротьбу на світових ринках. Успіх підприємства значною мірою залежатиме від застосування інформаційних технологій в інтересах підвищення ефективності операцій і рішень, що приймаються, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні системи, системи зв'язку здійснюватимуть істотний вплив на діяльність підприємств і результати їх роботи, на інтеграцію процесів виробництва та обслуговування партнерів і поліпшення конкурентоспроможності.

Становлення нових форм інтеграції суб'єктів господарювання можливе за допомогою входження підприємств у вертикальні структури (корпоративні групи), а також на основі формування горизонтальних зв'язків. В обох випадках забезпечуються необхідна координація й організаційно-фінансова взаємодія, ефективні системи технологічного розвитку, стійка ринкова стратегія.

За цих умов підприємство не може лише виробляти чи експортувати товари в інші країни. Воно повинно мати глобальну стратегію, яка дає змогу різним “ланцюжкам” створення доданої вартості діяти в інших країнах на будь-якій стадії виробництва. Наприклад, людські ресурси, фінанси, сировину можна знайти в будь-якій частині світу. Аналогічно, наукові дослідження й дослідно-конструкторські розробки можуть здійснюватися в одній країні, а ринки знаходяться в інших.

Таким чином, можливості для досягнення успіху в управлінні сучасним підприємством значною мірою залежать від зовнішніх умов. Щоб домогтися успіху, підприємства повинні точно та швидко враховувати зазначені зміни у програмах свого розвитку для того, щоб створити гнучку й рухливу організацію. Це позитивно впливає на можливість наймати, готувати й утримувати кваліфіковані, адаптивні й інноваційні кадри, що здатні виробляти високоякісний продукт.

Дослідження, що здійснюються в різних країнах, засвідчують, що ключовими напрямками змін в управлінні мають стати передбачення й лідерство, організаційна побудова, рушійні сили бізнесу. Якщо раніше у відповіді на запитання, яка якість цінується керівниками найбільше, частіше відзначалася рішучість, то тепер найціннішим чинником вважається передбачення. Можна виокремити такі характеристики ефективного корпоративного передбачення: простота та ясність цілей; спроможність їх оцінювати; наявність мети, що стимулює підприємство до вищих досягнень; комунікабельність. Саме такі поєднання ідей і стратегії управління з творчістю породжує спосіб управління, що стає основою успішного розвитку підприємства.

Процес розробки стратегії завершується не якоюсь негайною дією, а встановленням загальних напрямків, просування якими має забезпечити зростання та зміцнення позицій підприємства.

Не слід плутати стратегії та орієнтири. Це різні речі: орієнтир — це мета, якої прагне досягти підприємство, а стратегія — засіб для її досягнення. Стратегія, виправдана при наявності певного набору орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Розробка стратегії — це інструмент для адаптації до змін. Найпоширенішими є стратегії, які забезпечують адаптацію підприємств до змін ринкової ситуації: забезпечення відповідності вимогам стандарту, підготовка членів самокерованих груп, зниження ступеня ризику при прийнятті рішень, моделювання ситуацій, планування ресурсів з урахуванням можливостей швидкого реагування на зміни, забезпечення гнучкості виробництва.

Поведінку сучасних підприємств можна структурувати за трьома напрямками, виокремивши три основні стратегії: досягнення економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності й активна діяльність в галузі нововведень. Така тривимірна поведінка підприємства за сучасних умов дає змогу поєдну-

вати ринкову політику з розробкою стратегічного потенціалу.

Реальні можливості досягнення цілей підприємства, його ефективна діяльність багато в чому залежать від прийняття стратегічних управлінських рішень, виконання яких призводить до довгострокових і важкоподоланих наслідків. Сукупність таких взаємопов'язаних рішень щодо основних напрямків функціонування підприємства являє собою його стратегію. Систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві можна розглядати як сукупність трьох складових: організаційно-розпорядничого механізму, який визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення та прийняття рішень на підприємстві; системи врахування інтересів у процесі підготовки та прийняття рішень; інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Нині слід вести мову насамперед про систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві в цілому. Неоднозначність підходів і методів прийняття управлінських рішень на основі різнома-

нітних критеріїв дає змогу по-новому підійти до планування взагалі та до стратегічного планування зокрема. У зв'язку з цим необхідна велика й цілеспрямована праця для того, щоб стратегічне планування стало невід'ємним елементом управління підприємством.

Великі блоки стратегії краще розробляти не ізольовано на одному підприємстві, а в тісному контакті й одночасно з групою інших підприємств, що належать до його оточення, тобто територіально близьких. Така групова розробка деяких видів стратегії (наприклад, товарно-ринкової чи соціальної) могла б істотно знизити організаційні витрати, підвищити її реалістичність і дієвість.

Нові орієнтири щодо удосконалення управління дають змогу в перспективі створити підприємства, орієнтовані на випуск виробів за індивідуальними замовленнями. У зв'язку з цим стає необхідною нова концепція виробництва, за допомогою якої можна визначати специфічні потреби замовників.