

## ЛІЗИНГ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК НОВИЙ КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОДУКТ (ДИСКУСІЙНИЙ АСПЕКТ)

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 258–263

Як правило, головними причинами економічної кризи в Україні називають руйнацію народногосподарських зв'язків і прорахунки в макроекономічній політиці держави. Проте варто назвати ще й таку причину, як відсутність на більшості підприємств системи сучасного менеджменту. Семирічний досвід роботи компанії "КМК і К" на консалтинговому ринку України дає підставу для дуже неприємного висновку: **систему менеджменту в багатьох компаніях можна поліпшити лише за умов радикальної перепідготовки менеджерів або навіть заміни старої команди топ-менеджерів.** Зупинимося на цих двох варіантах детальніше.

**Результативність навчання менеджменту.** Згадаймо, скільки зусиль було спрямовано на створення ефективної системи управління на мікрорівні через навчання керівників підприємств основам менеджменту. Практично всі керівники підприємств пройшли перепідготовку у різних бізнес-центрах і бізнес-школах, побували на стажуванні за кордоном. Багато іноземних консультантів-волонтерів побували на наших підприємствах, намагаючись повчити нас. Проте мало що змінилося в системі управління на підприємствах. На більшості з них ці зміни виражалися в тому, що службу збуту перейменували у відділ маркетингу, а головного інженера — у технічного директора. Ця "структурна косметика" не дала системі управління ефективності, а підприємству сталості в ринковому морі. Чим пояснюється така низька результативність навчання? З усього різноманіття причин варто виділити три головні.

По-перше, здійснювалась *індивідуальна перепідготовка*, коли керівний склад проходив навчання менеджменту поодиноці, а не всією командою. Як стверджують японські спеціалісти, ефект перепідготовки з'являється лише в тому випадку, якщо нею охоплено не менше 30 % управлінців.

По-друге, *споглядальність навчання або стажування*, коли весь процес підвищення кваліфікації проходить у режимі екскурсії, без вироблення практичних навичок.

По-третє, *відрив навчання від проблем конкретного підприємства.*

Для усунення зазначених недоліків навчання та підвищення ефективності менеджменту на підприємстві необхідно кардинально змінити механізм перепідготовки вищих керівників підприємств. А це значить, що необхідно вирішити двоєдину задачу.

1. В основі нової моделі перепідготовки топ-менеджерів має лежати процес **переміщення самого навчання з аудиторій навчальних закладів на підприємства.** Як справедливо зауважив головний керівник відомої комп'ютерної фірми Sun Microsystems Скотт Мак Нили, зараз в управлінні доводиться користуватися методами, яким не учать у школах бізнесу.

2. Нова модель підготовки повинна включати не тільки проведення тренінгів із проблем менеджменту, а й **надання реальної консалтингової допомоги підприємству.** Складність проблем кардинальної реорганізації примушує керівництво підприємств звертатися за допомогою до фахових зовнішніх консультантів. Як свідчать результати опитування керівників американських промислових фірм, лише 20 % опитаних були впевнені, що знають, як успішно здійснювати реорганізацію.

**Перебудову управління — у руки професіоналів!** На жаль, далеко не всі проблеми реорганізації системи менеджменту можна розв'язати за допомогою перепідготовки керівників підприємства. Значній частині керівників не в змозі допомогти ні тренінг, ні консалтинг. І в цьому разі (щоб врятувати підприємство від неминучої кризи) не-

обхідно зважитися на варіант, який ми умовно назвали “лізинг менеджерів”. Суть цієї консалтингової послуги полягає в тому, що **весь комплекс проблем підприємства розв’язує орендована команда менеджерів**. Можливі два варіанти оренди.

**Радикальний варіант.** Старий склад вищого керівництва підприємства йде у відставку. Замість нього працює за наймом менеджерська команда, що протягом двох-трьох років зобов’язана вивести компанію з кризи.

Однією з перших такої практику використала японська компанія “Моторола” у 80-х роках, яка впровадила “менеджерський десант” із п’яти осіб в одну із своїх найбільших філій у США. У результаті цієї сміливої операції за три роки вдалося різко поліпшити економічне становище цієї філії.

Природно, в умовах України радикальний варіант реорганізації буде мати багато перешкод психологічного, правового і фінансового характеру. Зокрема, для пострадянського менталітету ще характерний принцип “священних корів” стосовно вищого керівництва підприємств. Проте для власників, чиї підприємства “дихають на ладан”, немає альтернативи, аби врятуватися від остаточного банкрутства.

**М’який варіант.** Можна діяти не так жорстко, якщо топ-менеджери підприємства мають необхідні якості, але їм бракує навичок ефективного керування в ринкових умовах. У цій ситуації керівників доцільно лишити на підприємстві, але надати їм статус стажистів при орендованій команді менеджерів. Останні, здійснюючи реорганізацію компанії, паралельно прищеплювали б навички успішного менеджменту своїм стажистам.

**Основні функції й склад менеджерського “десанту”.** До основних функцій найманої команди менеджерів належать дії, спрямовані на розв’язання найактуальніших проблем, які не могли подолати старі керівники. Наш аналіз свідчить, що у більшості українських компаній незадовільно реалізуються такі функції:

- розробка стратегії компанії;
- формування системи маркетингового планування;
- удосконалення системи управління персоналом;
- створення механізму фінансового менеджменту;
- модернізація механізму управління якістю.

**Розробка стратегії компанії.** Для багатьох керівників характерним є нерозуміння ними важливості такої складової будь-якого бізнесу, як стра-

тегія компанії. Протягом багатьох років на початку кожного тренінгу з проблем стратегічного менеджменту я завжди ставлю перед учасниками задачу: “Визначте три головні перешкоди на шляху розвитку бізнесу в Україні” (табл. 1). І я не можу пригадати, щоб хоч один з учасників тренінгу зазначив у відповіді слабке знання основ стратегічного менеджменту як істотний бар’єр у розвитку бізнесу.

Таблиця 1

Перешкоди	Питома вага в загальній кількості відповідей, %
Недосконалість законів	35
Брак грошей	25
Нестача знань	15
Інші	25

Водночас не випадково, що всі підручники з сучасного менеджменту виокремлюють як найважливіший такий необхідний етап у плануванні бізнесу, як стратегічний менеджмент. Лише за умови правильного стратегічного планування всі наступні зусилля у сфері маркетингу, управління персоналом і фінансового менеджменту зможуть забезпечити бажаний результат. Саме тому проблеми розробки стратегії будуть основними для найманої команди менеджерів.

**Формування системи маркетингового планування.** Реалізація цієї функції передбачає концентрацію зусиль на таких першочергових напрямках:

- перетворення маркетингового планування в антикризовий інструмент;
- модернізація системи бізнесів-контактів;
- формування механізму планування відновлення продукції;
- пошук нових каналів зв’язку зі своїми споживачами.

Про великий потенціал цього напрямку свідчить такий факт. Відділення фірми “Дженерал Електрик”, що випускає двигуни, вирішило налагодити систему обміну інформацією не тільки зі своїми безпосередніми споживачами, а й зі споживачами своїх споживачів. У результаті цієї роботи фірма одержала можливість налагодити виробництво двигунів і запасних частин за замовленням, не створюючи їх запасів на складах. Загальний виробничий цикл вдалося скоротити майже на 70 %.

**Удосконалення системи управління персоналом.** Як показує наш досвід, щоб удосконалити

механізм управління персоналом на українських підприємствах, необхідно розв'язати такі найактуальніші проблеми:

- розвиток особистості з метою якнайповнішого використання трудового потенціалу;
- розвиток виробничої демократії;
- формування нового механізму мотивації до праці;
- розвиток нових форм компенсації за працю.

Саме ці проблеми доведеться розв'язувати найманий команді менеджерів. Основою політики у цій сфері має бути одна з найпопулярніших заповідей американських зразкових компаній: "Ви можете утнути дурня у чому завгодно, і вам дадуть шанс виправитися. Але якщо ви хоч трохи схалтурите в тому, що стосується управління людьми, тут вам кінець" (Т. Пітер і Р. Уотермен)

**Створення механізму фінансового менеджменту.** Одним з найскладніших завдань реорганізації підприємств є створення системи фінансового менеджменту, тому що навіть добре функціонуюча в компанії система бухгалтерського обліку не забезпечує:

- *фінансового моніторингу* — постійного контролю за надходженням прибутків і здійсненням витрат для оперативного керування цими процесами;
- *гнучкого ціноутворення*, коли потрібне постійне коригування цін залежно від кон'юнктури ринку;
- *постійного пошуку джерел накопичення* для відновлення продукції та устаткування;
- *політики зниження собівартості*, без здійснення якої дуже важко витримати конкурентну боротьбу.

Особливо ефективним способом зниження собівартості продукції є система групового неформального контролю витрат. Суть цієї системи, яку використовують зразкові американські компанії, Т. Пітер і Р. Уотермен описують так: "Жодна команда не може витратити більше кількох тисяч доларів без того, щоб ціла орава не стовпилася за спиною і не заглядала через плече, згораючи від цікавості, як же там йдуть справи".

Водночас в інших фірмах, де форми контролю більш суворі, "можна витратити мільйони доларів, не зігнувши жодної залізачки, і ніхто про це знати не буде до того часу, поки ви правильно і своєчасно заповнюєте звітні форми" (Т. Пітер і Р. Уотермен).

**Модернізація механізму управління якістю.** Складність цієї проблеми пояснюється тим, що в ній переплітаються практично всі питання менеджменту: технічні і технологічні, організаційні і

психологічні. Звідси основною турботою "менеджерського десанту" буде побудова системи тотального контролю якості. Особливе значення в цій системі мають:

- здійснення контролю якості на всіх стадіях виробництва продукції;
- залучення до системи контролю всіх робітників підприємства;
- поширення відповідальності за якість продукції на всіх робітників. Це означає, що у випадку виявлення дефекту не варто шукати окремого винуватця. Як правило, пошук винуватця лише призводить до конфліктів у колективі, розвиває каральні властивості системи управління і не сприяє підвищенню якості продукції.

**Склад команди.** Питання про склад менеджерської команди повинно вирішуватися строго індивідуально, залежно від стану справ на конкретному підприємстві. Але, як показують наші спостереження, найбільші шанси потрапити в цю команду мають не технічні спеціалісти, а фахівці з маркетингу, управління персоналом, фінансового менеджменту. Виходячи з цього можна спрогнозувати склад "менеджерського десанту" і розподіл функцій між найманими менеджерами (табл. 2).

Зазначимо, що рівень інженерно-технічного керівництва на наших підприємствах у цілому високий і не потребує радикальних кадрових змін. А керівники, відповідальні за організаційні й економічні питання, дуже потребують допомоги. Проте схожі проблеми існують і на Заході. Наприклад, у США в деяких штатах створена спеціальна служба надання консультативної допомоги підприємствам. Метою цих консультацій є оцінювання рівня їх комерційної діяльності, розробка заходів щодо удосконалення цієї діяльності. Консультації надає бригада з трьох спеціалістів: технолога, менеджера з вивчення ринку і маркетингового планування і фахівця з управління персоналом і з фахового навчання. Результати опитувань свідчать: 85 % клієнтів задоволені діяльністю цієї служби, 80 % її рекомендацій впроваджується в практику.

Розглянемо докладніше управління проектами в умовах кризи.

**1. Причини виникнення проектів і розвиток управління ними.** Нині управління проектами (*проектний менеджмент*) розглядається як *універсальна мова спілкування* учасників проекту.

Управління проектами є переважно практичною, прикладною дисципліною.

Методологія управління проектами в її сучасному вигляді сформувалася в другій половині ХХ ст. в розвинених країнах із ринковою еконо-

Команда менеджерів та їхні функції		
Менеджер з маркетингового планування	Менеджер з управління персоналом	Менеджер з фінансового планування
Розробка маркетингового плану Формування системи маркетингової інформації: збирання, збереження і використання Створення механізму управління продуктом Розробка моделі просування продукції підприємства Формування циклу придбання замовлення	Розробка кадрової стратегії Організація гнучкої системи компенсацій Організація планування фахового розвитку менеджерів Побудова механізму підвищення кваліфікації робітників Підвищення рівня безпеки праці і поліпшення санітарно-гігієнічних умов	Формування повного циклу фінансового менеджменту підприємства Створення системи фінансового моніторингу на підприємстві Підвищення ролі фінансового планування для зміцнення ринкових позицій підприємства

мікою і зараз широко поширена у зв'язку з цілою низкою причин.

**Проект** — це одноразова сукупність дій і задач, що вирізняються такими ознаками:

1. Унікальність і чіткі цілі, що повинні бути досягнуті з одночасним виконанням низки технічних, економічних та інших вимог.

2. Внутрішні і зовнішні взаємозв'язки операцій, задач і ресурсів, що потребують координації в процесі виконання проекту.

3. Визначені терміни початку і кінця проекту.

4. Обмежені ресурси.

5. Неминучість різноманітних конфліктів.

Наведене визначення охоплює величезну кількість видів людської діяльності від організації замиської прогулянки до польоту людини на Місяць. Можна зазначити, що проекти почали здійснюватися з того часу, як існує людство.

Відповідно до видів проектів існували методи їх здійснення. Водночас кількість проектів і складність їх здійснення донедавна були порівняно невеликі і не потребували створення особливих методів. Як правило, проекти здійснювалися в рамках традиційних організаційних форм і методів управління. Це так звані ієрархічні, функціонально-орієнтовані організаційні структури управління з нечіткою відповідальністю за конкретний проект.

Починаючи із середини ХХ ст. кількість проектів та їх складність стали різко зростати, що особливо було помітно, наприклад, в аерокосмічній промисловості та інших наукомістких і технічно складних галузях економіки (енергетика, електроніка, зв'язок, транспорт та ін.), а також у військовій справі, соціальних процесах, політиці.

Посилився вплив таких чинників:

- вимоги замовників і збільшення їхньої компетентності;
- складність кінцевих продуктів проектів;
- взаємозв'язок і взаємовплив із зовнішнім оточенням проектів (економічним, політичним, екологічним, соціальним, культурним);
- ступінь невизначеності та ризику;
- організаційні перебудови;
- частота зміни технології;
- помилки планування і ціноутворення.

Сутність методології управління проектами — *зосередження прав і відповідальності за досягнення цілей проекту на одній людині або невеликій групі*. Це здійснюється здебільшого шляхом концентрації відповідальності проектного менеджера за такі ключові дії:

- упорядкування і контроль кошторису витрат;
- упорядкування і контроль графіків робіт;
- розподіл ресурсів;
- управління якістю;
- управління ризиком;
- зв'язок з клієнтами, замовниками, споживачами праці, з різноманітними групами й особами, залученими до проекту (соціальні групи, місцеве населення, влада, засоби масової інформації).

Зазначені функції можуть бути пов'язані з різноманітними цілями або деревами цілей, що формуються на етапі проектного аналізу. При цьому головними *критеріями оцінки досягнення цілей* є **кошти** (витрати засобів на проект), **час** (тривалість реалізації проекту), **якість** (якість отриманого результату здійснення проекту) і **ресурси** (витрати матеріальних і технічних ресурсів).

Проектний менеджер не зобов'язаний сам виконувати всі перелічені дії. Він повинен знати все, що необхідно зробити для успіху проекту, як організувати і координувати всю діяльність по здійсненню проекту, як вчасно розпізнавати виникаючі проблеми, своєчасно й успішно їх розв'язувати.

Управління проектами можна визначити як мистецтво і науку координування людей, розподілу устаткування, матеріалів, фінансових засобів і графіків для виконання визначеного проекту в заданий час, у межах бюджету і з метою задоволення вимог замовника (споживача).

Для виконання поставлених цілей в управлінні проектами використовуються різноманітні методи і засоби: матрична організація робіт, формалізовані методи планування (ПЕРТ та ін.) і контролю робіт, упорядкування і контролю кошторисів і витрат, управління ризиком, розв'язання конфліктів, управління людськими стосунками, інформаційні системи та ін.

Як свідчать практичний досвід і численні дослідження, управління проектами зараз є найефективнішою методологією, яка дає змогу розв'язати багато проблем, що виникають при здійсненні більшості сучасних різних за складністю проектів.

**2. Актуальність використання методології управління проектами для України в умовах кризи.** Ця актуальність визначається двома основними чинниками. По-перше, зростають складність проектів і організація їх здійснення. Цей чинник, загальний для всіх країн, в СРСР призвів до виникнення форм управління програмами і проектами, схожими на методи управління проектами, але відобразив своєрідність оточення, що існувало у країні. До таких форм належать підходи, що використовувалися в оборонній промисловості, програмно-цільове управління, сітьове планування і управління та ін.

По-друге, управління проектами споконвічно створювалося і розвивалося в межах ринкової економіки, що відбулося в методах вирішення різноманітних завдань здійснення проектів. Тому у зв'язку з переходом України до ринкової економіки використання методів управління проектами, що адаптовані до цієї економіки і довели свою ефективність, вважається актуальним. Водночас варто враховувати особливості соціально-економічних умов у країні і відповідно проблеми здійснення проектів.

**3. Функції управління проектами.** До основних функцій управління проектами належать такі:

- координація проекту;

- управління утриманням;
- управління часом;
- управління вартістю (витратами);
- управління якістю;
- управління людськими ресурсами;
- управління комунікацією;
- управління ризиком;
- управління контрактами і закупівлями.

Координація (інтеграція) проекту — *Project Integration Management* — реалізує процеси планування і моніторингу проекту.

Визначення цілей проекту, робіт, необхідних для їх досягнення і споживаних ресурсів, називають утриманням проекту — *Project Scope Management*. Протягом життєвого циклу проект може змінювати своє утримання, тому виникає необхідність в управлінні утриманням.

Оскільки проект детермінований, він, природно, обмежений у часі, тому всі роботи повинні бути старанно сплановані і розраховані, тобто має виконуватися функція управління часом — *Project Time Management*.

Одним із найважливіших є процес управління вартістю (витратами) проекту — *Project Cost Management*, оскільки в нашому суспільстві гроші — це тісно пов'язаний з часом ресурс.

Значимо, що утримання, витрати (вартість), час і якість утворюють ядро управління проектами.

Проект, що вважається успішним або ефективним, припускає визначені вимоги якості. Підготовка і виконання таких вимог веде до необхідності управління якістю — *Project Quality Management*.

Проекти реалізують люди відповідно до їхніх умінь і спроможностей. Але кількість людей та їхня кваліфікація змінюються під час життєвого циклу проекту відповідно до рівня необхідних зусиль для здійснення проекту. Отже, більшість з цих людей потрібні лише на короткий час. Тому здійснювати проект повинна команда на чолі з керівником проекту.

У реальному житті навіть проектна команда потрібна на короткий час. Тому необхідно приділяти більше уваги добору і координації людей, щоб вони точно розуміли свої функції у тимчасовому організаційному оточенні. А це потребує управління людськими ресурсами — *Project Human Resource Management*.

**4. Креативні технології управління проектами в умовах кризи.** Під час розв'язання завдань розвитку підприємств особливе стратегічне місце посідають креативні технології і методи виробітку рішень. Креативні технології використовуються

при комплексній діагностиці для удосконалення структури і функцій управління, фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції (послуг), зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва.

До креативних технологій і методів управління належать такі:

- технологія мозкової атаки (Brainstorm);
- активне використання кращого світового досвіду (Banchmarking);
- технологія відкритого простору (Open Space);
- круглий стіл (Round Table);
- технологія активної взаємодії експертів (Delphi Panel);
- реінжиніринг бізнесів-процесів (Business Process Reegmiring —BPR);
- системи управління якістю (у тому числі Total Quality Management —TQM);
- оцінка витрат протягом життєвого циклу продукту (Life Cycle Costing — LCC);

- управління проектами (Project Management — PM).

Креативність як уміння генерувати ідеї і втілювати нові рішення і задуми є однією із слабкіших ланок у робочому ланцюгу переважної більшості менеджерів українських підприємств. У розвитку підприємств креативність залежить від компетенції інженерно-технічного персоналу, їхнього уміння здійснювати реінжиніринг продукції, доводити її до конкурентоспроможного рівня, від спроможності менеджерів з розвитку виробництва готувати і реалізовувати проект розвитку на основі ідей реінжинірингу продукції, стратегічного менеджменту і маркетингу при просуванні продукції на ринку, реалізації системи управління якістю як стратегічного компонента процесу розвитку.

Нині рівень креативності більшості вітчизняних підприємств істотно поступається рівню креативності західних підприємств. Слабко використовуються кращий світовий досвід і потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал України.