РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ УКРАЇНИ

УДК 65.01.001.16(477)

***Л. І. ФЕДУЛОВА**, д-р екон. наук, проф.*
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

РОЗВ'ЯЗАННЯ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 7–12

У зв'язку з прийняттям концепції побудови в Україні змішаної відкритої ринкової економіки постала практична потреба у відмові від класичної багаторівневої централізованої (бюрократичної) структури управління і переходу до децентралізованої і демократичної організації. Цим вимогам найбільшою мірою відповідають теорія і практика сучасного менеджменту.

Менеджмент є елементом культури, системи цінностей і переконань. Він впливає на розвиток людини і суспільства, що створює відповідні цінності і формує соціально-етичні переконання. Ядро сучасного менеджменту становлять людські ресурси і підприємницька економіка. Звідси основне завдання менеджменту – зробити інформацію, знання, досвід і нововведення продуктивною силою.

Створення менеджменту як сукупності методів управління, що дають змогу ефективно використовувати можливості великої і середньої компанії – одне з основних завдань української управлінської теорії і практики. Із набору стандартних управлінських прийомів ієрархічної системи контролю і жорсткого розподілу на керівників і виконавців менеджмент необхідно перетворити у гнучкий механізм управління, орієнтований на мінливе зовнішнє оточення бізнесу, максимальне задоволення клієнтів, застосування інформаційних технологій, ініціативу та інтелект співробітників, уміння працювати у різноманітному культурному середовищі.

На шляху створення цивілізованої системи менеджменту в умовах України виникло багато проблем, які вимагають термінових адекватних дій з боку усіх зацікавлених сторін – суб'єктів ринкової економіки.

1. Модель менеджменту

Українські вчені з менеджменту поглиблено вивчають цінності, характерні для культури Заходу і Сходу, і на їх основі роблять спроби побудувати систему цінностей і сформувати етичні норми для українських менеджерів, бізнесменів і підприємців.

Сучасний менеджмент – це комплексна інноваційна наука, яка зароджується одночасно з формуванням ринкової економіки, розвитком

© Л. І. Федулова, 2001

підприємництва в Україні, створенням конкурентних умов і конкурентоспроможності, формуванням сприятливих передумов для активізації діяльності підприємців на засадах економічної свободи і відповідальності.

Більшість українських підприємств розробили програми фінансового оздоровлення і виходу із кризи. Типова програма реформи підприємств розроблена з метою їх реконструкції для успішної роботи в умовах ринкової економіки. Але для реалізації прийнятих програм необхідне виконання таких умов:

- наявність лідера, який на відміну від "класичного" менеджера вміє планувати, контролювати і управляти фінансами, виробництвом; він перетворює і оновлює, передбачає можливості, яких не бачать інші;
- вироблена стратегія не повинна бути декларативною;
- нова організаційна структура підприємства повинна відповідати стратегії виходу з кризи;
- делегування повноважень працівникам, в межах яких вони здійснюють заходи антикризової програми;
- децентралізація, при якій кожен підрозділ, центр фінансової відповідальності стає ринково відкритим і робить суттєвий внесок у результат реалізації програми за рахунок командного підходу;
- постійний аналіз, сегментування і моделювання ринку, позиціювання товару;
- вибір пріоритетів розподілу коштів з урахуванням інтересів підприємства в цілому і оцінювання наслідків рішень, що приймаються.

Американський професор М. Беф відкрив найважливіший принцип менеджменту "робиться лише те, що винагороджується". Але цей принцип ігнорує більшість наших організацій. Працівники усіх рівнів поводяться відповідно до діючої системи винагороди, і єдина перешкода для досягнення результатів – це суттєва невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яка винагороджується.

Нашому суспільству потрібні керівники вищої ланки управління, які піклувалися б про довгостроковий розквіт підприємств і правильно визначали соціальну відповідальність підприємств перед суспільством.

Але, на жаль, більшість керівників вищої ланки мало коштів вкладають у підвищення професійного рівня співробітників, технічне переоснащення виробництва.

Працювати розумніше, а не швидше – цьому вчить цивілізований менеджмент. Серцевиною перебудови всього господарського менеджменту повинна стати відбудова внутрішньофірмового управління, характерними рисами якої мають бути орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу.

Сучасний менеджмент для країн перехідної економіки – це інноваційна наука, яка зароджується одночасно з розвитком підприємництва, створенням конкурентних умов, формуванням сприятливих умов для активізації діяльності людей на основі економічної свободи та відповідальності.

Модель сучасного менеджменту, орієнтована на інноваційні процеси і підприємницький, за визначенням П. Дракера, стиль управління, повинна спиратися на такі методологічні передумови:

1) інноваційні проблеми потрібно розробляти окремо від виробничих; для цього краще всього підходять матричні організаційні структури або підприємницькі малі організації всередині великих компаній;

2) інноваційним структурним підрозділам слід надавати необхідні права, обов'язки, адміністративні та комерційні функції, а також обов'язок нести матеріальну відповідальність за кінцеві результати діяльності.

2. Створення системи самоменеджменту

Самоменеджмент за суттю синтезований із багаточисельних теорій і методик соціального управління, а тому має їх недоліки і переваги. Донедавна його предметна сфера штучно звужувалася саморозвитком індивідів, які займалися менеджментом виходячи з ідентичності понять управління та менеджменту навіть в умовах ринкових інфраструктур. Подальший розвиток демократичних методів управління потребує поглибленого аналізу причин неефективних дій методів в умовах невизначеності.

Сучасний менеджмент все більше прагне до точності, автономності, синергетичності в умовах "пульсацій" та розмитості самоорганізованих процесів.

Принципи самоменеджменту:

- довільність;
- "навантаженість" системи;
- направленість самоорганізації;
- штучний початок;
- ресурсна підтримка;
- сполучення стрибкоподібних та еволюційних процесів;

- паралельність;
- концептоємність;
- віртуальність;
- двоякість прояву.

Ігнорування на практиці науково обгрунтованої суті самоменеджменту, його вузька спеціалізація в умовах напівпрозорості меж у соціально-економічних системах, розмитість їх конфігурацій висувають перед самоменеджментом проблему умов реалізації та самореалізації на засадах зазначених вище принципів. Матеріалізація суті самоменеджменту можлива за певних умов і конкретних обмежень. Обмеженнями можуть бути:

- постійні корпоративні ієрархічні функції самоменеджменту;
- тимчасові функції в роботі з фізичними особами та інфраструктурами ринків;
- тимчасові функції із забезпечення функціонування горизонтальних структур.

Для самоменеджменту на сучасному етапі переходу до ринкової економіки проблема полягає в таких моментах:

1) формування менеджерів і підприємців ("третій стан");

2) самовільний розвиток і облік ефекту самоорганізації людського фактору та відповідно горизонтальної структуризації трудових та інших колективів і відношень;

3) облік факту практично неперервної самоприватизації власності будь-якої форми в умовах самоорганізації, конкретних ринків, колективів, партнерства і т. ін.;

4) саморозвиток тайм-менеджерства.

Зовнішні прояви та суть самоменеджменту чисельні, неоднозначні, багато в чому ще протиріччливі. Але при конкретизації процесів і процедур самоменеджмету слід враховувати також специфіку конкретної предметної сфери та відповідних об'єктів уваги.

3. Реструктуризація як стратегія розвитку підприємств

У сучасних умовах, коли ускладнюються умови зовнішнього середовища, зростає різноманіття та змінюється зміст цілей підприємства, великі масштаби негативно впливають на становище підприємства на ринках. Воно неминуче прямує до кризи, оскільки наявність великої кількості управлінців, особливо середньої ланки, відсутність зацікавленості робітників у результатах своєї праці викликають збільшення неконтрольованих витрат і зменшення ступеня адекватності реагування на вимоги ринку в межах складних ситуацій.

Лише істотні інновації в галузі структурної перебудови допоможуть підприємству вийти зі скрутного становища. Основний напрямок таких інновацій – розукрупнення, яке передбачає створення і розвиток самостійності потенційних бізнесів, що існують всередині великих компаній. Нині практично неможливо контролювати витрати виробництва адміністративним шляхом. Їх повинні контролювати тільки самі виконавці, оскільки вони безпосередньо зацікавлені в скороченні витрат і на практиці відчувають пряму залежність своїх доходів від результатів праці.

Магістральним шляхом для великих підприємств може бути сполучення переваг великого підприємства, яке характеризується міцним виробничим потенціалом, можливістю накопичувати значні фінансові ресурси та наявністю розвинутої науково-технічної бази, з гнучкістю малого бізнесу, його спроможністю створювати сприятливі для творчої роботи морально-психологічні умови.

Реструктуризацію потрібно розглядати як інноваційний процес в економіці країни (на макрорівні) та як стратегію розвитку підприємств під час їх адаптації до ринкових умов (на мікрорівні). Це багатогранний творчий процес, який потребує різнобічних знань, досвіду роботи, вміння передбачати й ризикувати.

Виходячи з методології стратегічного планування та менеджменту проектів процес реструктуризації повинен складатися з таких основних етапів:

- розроблення концепції реструктуризації підприємства;
- діагностування поточного стану підприємства;
- визначення ієрархії проблем і цілей розвитку;
- вибір стратегії розвитку підприємства (форм і методів реструктуризації);
- розроблення проекту реструктуризації та її техніко-економічне обгрунтування;
- розроблення механізму реалізації проекту реструктуризації;
- управління процесом реструктуризації (організація і контроль виконання заходів, коригування дій).

З досвіду власної роботи над проектами реструктуризації підприємств виокремимо проблеми, що можуть виникнути при цьому:

- відсутність конкретної методики розробки проекту та здійснення реструктуризації;
- проблема власності (ступінь свободи в управлінні, умови передавання капіталу);
- визначення ефективного організаційно-економічного механізму взаємовідносин суб'єктів реструктуризованого підприємства;

• актуальною є проблема зміни поколінь керівників. Доцільно кожному керівнику об'єктивно оцінити свої можливості і перспективи розвитку своєї організації. Знання і досвід старшого покоління керівників можна ефективно застосовувати, якщо залучати їх до роботи в ролі консультантів;

• інтенсивніше застосовувати знання і навички сучасного менеджменту на практиці. Організацію, створену за принципами і правилами менеджменту, чекає успіх. Потрібно тільки подолати страх перед невизначеністю, повірити в особисту значущість і відповідальність.

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити людей здатними до сумісної діяльності, щоб їхні зусилля були ефективними і результативними.

Менеджмент повинен демонструвати переваги сучасних соціально-економічних і соціально-психологічних методів управління над традиційними адміністративними методами.

Насамперед у свідомість людей потрібно впровадити ідею про неминучість змін і оновлення підприємства як найважливішої умови його ефективної діяльності в подальшому. Націленість на ідею оновлення повинна стати стрижнем загального мислення і поведінки працівників.

Процес оновлення підприємств повинен спиратись на такі принципи:

• точний розрахунок запланованих змін, впровадження новинок, постановки стратегічних завдань;

• ставитись до співробітників як до партнерів, як до основного джерела оновлення і зростання підприємства в майбутньому;

• формування у співробітників тяги до самостійної творчості, а також умови здорової конкуренції.

Сучасним керівникам потрібно враховувати психологічні причини опору змінам. Часто стереотип поведінки заважає сприймати новітні проблеми, тяжіє до старих добрих часів, за яких були упевненість і безпека. Перебудови потребують відмови від усього цього, створюють небезпеку втратити особисте "я", формують почуття невпевненості.

Для створення успішної та ефективної організації потрібний безперервний рух вперед, пошук нових форм і методів роботи. Основними ціннісними орієнтаціями мають стати віра в свої сили і здібності, високий рівень виконавчої дисципліни, прагнення до економічного зростання.