

**К.е.н., професор Родченко В.В.
Національний авіаційний університет**

ДЕЯКІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В УКРАЇНІ

В статті на основі вивчення досвіду передових країн світу та з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств розглянуті основні напрямки вдосконалення систем управління виробництвом в Україні. Основна мета даної статті полягає в дослідженні особливостей сучасного управління виробництвом на підприємствах України і розробка рекомендацій щодо покращення управління на основі передового світового досвіду.

На початку ХХІ сторіччя особливо гостро відчувається вплив глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних процесів, які охоплюють практично всі країни світу. У політичному курсі багатьох країн провідну роль відіграє соціокультурний аспект життєдіяльності суспільства. Разом з тим, через тісну взаємодію суб'єктів політичної та економічної системи різних регіонів все більш актуальною стає проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей. Особливо гостро дана проблема постає для сфери міжнародного бізнесу, а, враховуючи євроінтеграційний курс України та її участь у роботі міжнародних економічних організацій, дослідження процесу формування та розвитку системи кроскультурного менеджменту є надзвичайно важливим.

Недостатність дослідження українського стилю менеджменту та недосконалість системи управління, пов'язана з переходом від адміністративно-командних до ринкових методів управління та процесами нестабільного розвитку економіки, ставлять перед дослідниками декілька актуальних завдань. В цих умовах нагальною потребою виступає, з одного боку, необхідність поглибленого, критично-конструктивного аналізу існуючих як національних, так і зарубіжних теоретичних розробок у сфері кроскультурного управління. З іншого - існують нові ринки, як і постають як невивчене бізнес-середовище, компаній (підприємств) багато в чому залежить і залежатимуть від врахування саме культурного чинника.

Основу кроскультурного менеджменту складають емпіричні дослідження ряду європейських та американських вчених Е.Холла, Ф.Тромпенаарса, Б.Хофетеді та ін., базові постулати яких лежать в основі всіх існуючих на сучасному етапі дослідження даної проблематики наукових працях.

Праці деяких російських та українських вчених, зокрема Белорусова А.С., Кириченко О.А., Куриляк В.Є., Пивоводова С.Є., Рогача О.І., присвячені аналізу національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

Економічна ситуація в Україні і ринкові стосунки, що складаються, вимагають дуже серйозного перегляду принципів і механізмів управління на рівні кожного підприємства.

Сьогодні система управління практично всіх підприємств має яскраво виражену функціональну спрямованість. Проте в нинішніх умовах цей підхід управління виявляється неефективним по наступним причинам:

- функціонально-орієнтовна організація не стимулює зацікавленість тих, що працюють зрештою, оскільки система оцінки їх діяльності відірвана від результативності роботи підприємства в цілому;
- велика частка реальних робочих процесів підприємства складається з безлічі функцій, тобто виходить за рамки, окремих підрозділів. Проте у функціонально орієнтовних структурах надмірно ускладнений обмін.
- інформацією між різними підрозділами, що приводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалим термінам вироблення управлінських рішень, і як наслідок, втрата клієнтів.
- ієрархічна функціональна структура схильна до фундаментального закону спотворення інформації при її передачі (закон інформаційної ентропії).

В умовах української економіки досягти ефективності при функціонально-орієнтованому управлінні українською складно. П'ятдесят років тому і раніше, коли обчислювальні засоби підтримки інформаційної діяльності не були доступні, існування функціонально-орієнтованого підходу до управління було не лише виправдано, але і єдиною можливим рішенням в управлінні складними об'єктами. На жаль, цей підхід на даний момент розвитку НТП не актуальний, і не в змозі забезпечити систему управління чіткими і адекватними рішеннями, він не дозволяє оперативно оцінити всю систему цілком, розгледівши складові її процеси як єдине ціле.

Розглянемо основні проблеми, які гальмують становлення ефективної системи управління виробництвом в Україні.

Відсутність довгострокового планування управління. Переважна більшість українських компаній не здійснює довгострокового планування своєї діяльності. Більше того, як показали наші недавні обстеження, 83% підприємств навіть не ставлять перед собою такого завдання. Однією з проблем довгострокового планування як діяльності, так і управління є досить мала вірогідність точного прогнозу характеру середовища в майбутньому. Водночас у найбільш успішних в Україні компаній докладають певних зусиль для розвитку методів прогнозування і планування, намагаються скласти еволюційну схему розвитку методів менеджменту.

Невміння імпортувати нові технологічні прийоми. Українські керівники зазвичай відчували труднощі, імпортуючи нові технологічні прийоми. Отже, менеджмент необхідно розвивати на основі знань. Проте в Україні, здається, не завжди прислухаються до таких рекомендацій.

Латентність великої потреби в менеджерах. Дотепер у масштабах країни не зроблено реальної оцінки потреби в менеджерах, яка не заявлена як попит. Традиційне для минулих часів злиття (не тільки функціональне, а й статистичне) інженерно-технічного персоналу зі службою управління в деяку загальну групу ускладнює розрахунки потреби в менеджерах.

Особливості управління підприємствами (компаніями) в Україні. Більшість менеджерів зверхньо дивляться на робітників, умови їхньої праці та можливості кар'єри, тобто на ті фактори, що здебільшого і просувають бізнес. За роки незалежності проблеми якості і відповідальності управлінського корпусу України так і не було вирішено.

На жаль, маємо слабку підготовленість керівників до управління галузями і підприємствами в умовах зміни організаційних форм і трансформації власності. Тим часом, у процесах роздержавлення, приватизації, реструктуризації, корпоратизації і акціонування підприємств перед вищим управлінським персоналом постає коло принципів нових завдань. Вони стосуються як проблем і методів управління, так і відповідальності перед окремими соціальними групами і суспільством загалом. Слід враховувати також, що українська приватизація справляє суттєвий вплив на мотивацію і конкретні дії суб'єктів економіки, можливості адаптації до вимог ринку. На жаль, зазначені аспекти приватизаційного процесу поки що не перебувають у центрі уваги.

У нашій країні на керівні посади часто призначають за принципом знайомства і особистої відданості. Вищу незалежну комісію з державної служби, що існує в західних країнах (а вона і тільки вона визначає, чи здатний претендент працювати в урядових структурах), в Україні до цього часу не створено.

Брак корпоративної культури. Вадю сучасного менеджменту в українському бізнесі є брак корпоративної культури (винятком є хіба що фірми, які працюють на інтелектуальних ринках, наприклад комп'ютерному). Нині вона притаманна тільки небагатьом українським підприємствах (компаніях). Компанія -це "продовження" людських якостей її керівників і водночас середовище формування корпоративних цінностей. Психологія вищих керівників компаній визначає корпоративну культуру. Недоліком української культури менеджменту є те, що керівник переважно на інтуїтивному рівні усвідомлює, що добре, а що погано. При цьому він ще не завжди може сформулювати свої уявлення у вигляді кодексу.

Корпоративна культура в Україні передається через людей у спадок: новачки потрапляють під тиск "наставників" і діють за їхніми настановами, вливаючись через них у колектив. І тут чимало залежить від колективу, конкретних виконавців, традицій інтелігентності.

Конфлікти в українському менеджменті. На сучасних українських підприємствах дедалі більше загострюються і диференціюються за великим числом ознак конфлікти: між діловими культурами України і Заходу; між підприємцями й інвесторами; між власниками, директорами і найманими працівниками; між директорами і фінансовими структурами; між управлінцями й особами, що не беруть участі в менеджменті, а також між акціонерами і найманими менеджерами та фахівцями.

Справді, конфлікти - це певна грань життя, своєрідний засіб руху вперед, але не всі вони поки що мають таку цивілізаційну і культурну якість. Не претендуючи на змалювання повної картини конфліктології для українського менеджменту, вкажемо на її основні моменти.

Витоками конфліктів між діловими культурами України і Заходу є відмінності в семантиці ділової термінології і ділової мови, неволодіння бізнесовою мовою. Авторитетний дослідник культурних відмінностей в управлінні, професор Гарвардського університету Д. Коултер [4] вказує, що в міру того, як географія діяльності підприємств (, розширюється, долаючи

кордони між країнами й охоплюючи дедалі більше людей різних культур, ці відмінності відіграють дедалі значущу роль. Наприклад, американські менеджери не досить повно вивчають, а отже, і використовують у практиці менеджменту на території України елементи і характеристики її національної культури та менталітету, що спричинює конфліктні і дискомфортні ситуації в управлінні фірмами. Необхідною умовою усунення подібних конфліктів є свідома толерантність, рух до взаєморозуміння.

Як же підвищити ефективність управління на користь усім нам, як усунути головне лихо - неефективний менеджмент?

Перш за все необхідно забезпечити менеджерську перепідготовку великої кількості фахівців, які здобули вищу та середню спеціальну освіту у попередні роки, аби вони краще адаптувалися до трансформаційних процесів в Україні.

Модернізація управління має відбуватися на основі підходу, який синтезує систему таких вимог: реалізація мультиплікаційного ефекту, тобто такого, що постійно наростає, множитья; досягнення синергетичного ефекту, тобто максимізації ефективності від поєднання багатьох чинників у рамках даної системи; здійснення інтегрального ефекту як єдності метричних і неметричних цінностей.

Використовуючи цей підхід, український уряд і керівники бізнесу з метою модернізації методів управління мали б спрямувати зусилля на:

- вироблення нових концепцій управління;
- екстенсивний та інтенсивний розвиток системи бізнес - освіти;
- довгострокове планування управління;
- введення системи моніторингу стану управління;
- точне визначення прав і обов'язків зі збереженим почуттям колективізму;
- дослідження і розробки з менеджменту;
- використання сучасних технічних, насамперед інформаційних, засобів.

Розвиток сучасного управління далеко не простий. Відчувається глибока необхідність у "революції свідомості" і створенні необхідної атмосфери.

Менеджерська революція в Україні можлива за двох умов:

- якщо сама влада зрозуміє її необхідність;
- якщо держава та учасники системи бізнес - освіти і консалтингу підготують менеджерів до такої революції.

Наразі ж спостерігаємо, що ні президентські структури, ні уряд, ні парламент, ні апарат міністерств і державних комітетів в Україні не роблять цього. І хоч би які видавалися укази і закони, вони не будуть дієвими, поки не забезпечуватимуться відповідними механізмами управління та кадрами, здатними повністю реалізувати ідею.

Вихід один - спільними зусиллями представників української влади і менеджменту, не нехтуючи конструктивним потенціалом носіїв національної ідеї, сконструювати і запровадити нову форму вирішення проблем розвитку України. Ця форма, з одного боку, має бути органічною для вітчизняної політичної, організаційної і духовної культури, а з другого - заснованою на об'єктивних тенденціях суспільного розвитку і сучасних досягненнях світової науки і практики управління.

Цю форму треба використати для поступової реформи системи освіти, навчання і виховання менеджерів, її прилаштування на формування моделі ширшого прошарку осіб не просто «освічених», а здатних професійно і компетентно ухвалювати рішення, виходячи із цінностей та ідеалів української культури і на основі сучасних знань про предмет. Тим самим утворяться два взаємо дотичні, але незалежні контури, всередині яких влада і менеджмент реалізують свій власний інтерес (стабільне відношення), при цьому не втручаючись у компетенцію одне одного.

Висновки. Важливим чинником, що може вплинути на швидкий розвиток управління та подолання неблагополучної економічної ситуації в Україні, є безкомпромісна відмова від старих звичок і умовностей та запровадження нової техніки і методів управління.

Модернізація управління має відбуватися на основі підходу, який синтезує систему вимог:

- реалізація мультиплікаційного ефекту, тобто того нового, що поетично наростає, множитья;
- досягнення синергетичного ефекту, тобто максимізації ефективності від поєднання багатьох чинників у рамках даної системи.

Список літератури

1. Білоусенко М.В. Вторая менеджерская революция (НАН Украины). Ин-г

экономики прам-ти Донецк, 2008.-67с.

2. Большаков А.С. и др. Современный менеджмент: теория и практика. С.Пб.: 2002, 416 с.
3. Коломінський Н.А. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Київ: МАУП, 2000, 286 с.
4. Коултер Д. Культурные различия и управление.// Проблемы теории и практики управления. 1999 №3.
5. Спивак В.А. Идеальный руководитель, предприниматель. С.Пб: «Нева», 2003, 320с.