

Кузьменко О. Б.,

д-р екон. наук, професор кафедри економіки підприємства,
e-mail: kuzmenkojunior@gmail.com

Хухаркін С. П.,

студент 515 групи,
Чорноморський державний університет ім. Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна,
e-mail: sergey.khukharkin@gmail.com

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Стаття присвячена основним тенденціям розвитку менеджменту. Розглядаються характеристики сучасного менеджменту. Аналізуються взаємозв'язки розвитку менеджменту і економічної теорії. Прогнозуються нові вимоги до якості менеджера в сучасних умовах глобалізаційних процесів. У статті запропоновані напрямки розвитку менеджменту в сучасних реаліях економіки України, надані практичні шляхи покращення якості управлінських рішень.

Ключові слова: проектний менеджмент; управління; тенденції; організація; організаційні зміни; організаційна культура.

Постановка проблеми. В умовах становлення ринкової економіки в Україні особливої актуальності набувають питання управління підприємством. Відомо, що для ефективного управління організацією необхідно враховувати існуючі та потенціальні проблеми в менеджменті. Реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим, що є однією з причин низького рівня продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємств і їх низької конкурентоспроможності. Виникає необхідність аналізу існуючих проблем і формування більш адекватної сучасним умовам господарювання моделі вітчизняного менеджменту та його організаційної культури, побудови стратегії управління в довгостроковій перспективі. Тому дослідження в даному напрямку є досить актуальними.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління як елементу менеджменту не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають потреби необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам менеджменту, стратегічного управління підприємством і напрямкам покращення якості управлінських рішень присвячена велика кількість робіт. Визначальним фактором подібного розвитку досліджень у цій сфері є поступова глобалізація економічних відносин в ринкових умовах.

Дослідження проблем українського менеджменту та його організаційної культури опрацювали українські вчені: Б. П. Будзан, Ф. І. Хміль, Г. В. Щокін, Г. А. Дмитренко, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко, Г. Л. Хаст, Б. І. Адамов, Н. І. Галан, М. О. Кизим, Ю. О. Ольвінська, С. В. Філіппова, внесок у дослідження цієї проблематики здійснили і викладацький склад ЧДУ ім. Петра Могили в особі таких науковців, як: В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова, О. Б. Кузьменко, Н. В. Міцкевич, І. М. Семенчук та ін. Підходи, які пропонуються цими авторами, заслуговують на ретельне вивчення, але деякі положення потребують подальшого розвитку і конкретизації.

Необхідно зазначити, що більшість досліджень присвячені теоретичним основам менеджменту, практичні дослідження проводяться на підприємствах, враховуючи їх специфіку та особливості персоналу. Проте, не зважаючи на велику кількість публікацій і досліджень вчених, сьогодні не вирішеними залишаються актуальні питання перспектив розвитку менеджменту в реаліях економіки України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей українського менеджменту та його організаційної культури управління, формування підходів щодо їх удосконалення, ролі організаційних змін у сучасних умовах розвитку економіки України.

Виклад основного матеріалу. Сучасна школа менеджменту побудована на принципах поєднання соці-

ального управління з рішенням конкретних завдань, що виникають як на мікро-, так і на макрорівні. У теперішній період відбувається адаптація вітчизняної теорії й практики управління до розвитку механізму ринкової економіки України, а також інтеграції із закордонним менеджментом. На цей час ще не сформульована проблематика інтегрованої теорії сучасного менеджменту. Для проведення корінної перебудови системи управління потрібні не просто виконавці, а добровільні й свідомі однодумці. Найважливішим напрямком розвитку в Україні, що дозволяє різко підвищити продуктивність праці, є інноваційні процеси, що ґрунтуються на сучасній науково-технічній політиці відновлення виробництва.

Одними з основних проблем сучасного менеджменту підприємств України є: низька якість управлінських кадрів; відсутність стратегічного управління в діяльності підприємств; неврахування соціально-психологічних аспектів менеджменту; слабкість організаційної культури. Тепер докладніше про ці проблеми. У власника компанії або генерального директора не завжди є чіткі цілі й плани розвитку компанії. Стратегія постійно міняється, що виключає можливість загального планування, відсутнє прозоре планування фінансових потоків підприємства й вони пов'язані з тіншовим риком. Через це неможливо досягти результатів, яких вимагає власник. Нерідко менеджер має високий ступінь відповідальності, але не має ключових повноважень, серйозно залежить від рішень помічника з поточних питань оперативного управління. Ще однією причиною є відсутність взаєморозуміння серед членів управлінської команди, коли, наприклад, до складу входять наглядачі, які виконують функцію додаткового контролю бізнесу, при цьому конкретних управлінських рішень не виконують.

Для сталого розвитку необхідний стратегічний погляд, тобто планування менеджменту на глибокий часовий зріз.

Для підтримки інноваційного підприємництва доцільно стимулювати створення приватних і змішаних (державно-приватних) фондів, необхідно розробити програму допомоги по оснащенню науково-дослідних центрів сучасними засобами телекомунікацій і формуванню банків даних.

Одним із чинників, що може вплинути на швидкий розвиток управління та подолання несприйнятливої економічної ситуації в Україні, є безкомпромісна відмова від старих звичок і умовностей та запровадження нової техніки і методів управління [2].

Модернізація управління має відбуватися на основі нового підходу, за якого керівники бізнесу з метою модернізації методів управління мали б спрямувати зусилля на:

- вироблення нових концепцій управління;
- інтенсивний розвиток системи бізнес-освіта;
- 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 [1].

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Менеджмент як сукупність принципів, методів, функцій і форм управління фірмами на Заході, відомий в нашій країні давно. Однак ще кілька років тому наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і підвищення рейтингу країни з продуктивності праці. В останні роки відношення до менеджменту в Україні значно змінилося. Опубліковані праці відомих теоретиків і практиків менеджменту, почалася активна підготовка кваліфікованих менеджерів. Але все ж в українському менеджменті чимало проблем [4, с. 231–237].

Б. П. Будзан виділяє певні негативні сторони менеджменту в Україні, а саме:

- висока потреба в менеджерах;
- нехтування довгостроковим плануванням управління;
- невміння імпортувати нові технологічні прийоми;
- не досить високий професійний рівень директорів підприємств;
- низька корпоративна культура [1, с. 166–181].

Організаційна структура українського підприємства теж має певні недоліки:

- непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, переводити працівників апарату управління ближче до виробництва;
- слабка диференційованість, як відображення адміністративно-командних методів управління;
- надмірна чисельність й мала ефективність штабного апарату;
- відсутність уваги до аналізу ринку;
- недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку;
- відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної структури;
- низька ефективність техніко-економічного планування;
- слабка мотивація працівників [6].

Перш за все український бізнес, і не лише український, орієнтований на одержання прибутку. На жаль, економічна ситуація в нашій країні породжує зацікленість на грошах, нестачу творчого підходу. Звичайно є менеджери, які прагнуть покращити управлінську методику, правда у рамках своїх можливостей. Тому важливим є навчання управлінців, застосування нових методів управлінської освіти, підвищення кваліфікації топ-менеджерів.

Нестача досвіду і знань українських менеджерів призводить до невміння визначити цілі та ставити завдання. Під цим розуміється весь спектр цілей і завдань – як підлеглим, компанії у цілому, так і поставальникам, маркетинговим посередникам тощо. У результаті – неефективне витрачання коштів.

Одним з наслідків цього стає втілення нездорових амбіцій власника, які можуть полягати у бажанні будь-якою ціною перемагати конкурента. За таких ситуацій розрахунок і стратегія, що базуються на об'єктивній ринковій інформації, поступаються місцем надмірній інтенсифікації комерційних зусиль, що дає негативний результат.

Особливої уваги заслуговує проблема критеріїв ефективності підрозділів, окремих працівників. Більшість керівників компаній, які останнім часом досягли значного зростання, опинилися у стані інформаційного шоку. Крім перелічених факторів, це зумовлено також тим, що вони не можуть визначити ефективність роботи підрозділів компанії та її окремих працівників. Ця проблема тісно пов'язана з проблемою добору кадрів, розробкою посадових інструкцій.

Вагомим недоліком і пережитком минулого в реаліях українського менеджменту є недосконалість організаційних структур, відсутність чіткої структури управління компанією, низька гнучкість організаційних структур, формалізованої ієрархії, відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві, занадто глибокі вертикальні зв'язки (багато рівнів підпорядкування без встановлення горизонтальних інформаційних зв'язків між нижніми рівнями різних гілок). Наслідком цього є необґрунтована бюрократизація компанії, коли всі рішення приймаються на верхньому рівні; відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві, недостатність та несвоечасність забезпечення управлінців якісною інформацією для прийняття управлінського рішення [5, с. 75–82].

Підтримка функціонування неоптимізованих організаційних структур обертається для компанії великими фінансовими витратами, дублюванням функцій, проявами безвідповідальності, зниженням ініціативи та іншими негативними наслідками.

Ще однією важливою проблемою є конкуренція. Ми можемо спостерігати, як у цілих галузях бізнесу виникають складності через те, що люди знищують один одного і не вміють співпрацювати. Особливо, якщо галузь висококонкурентна. Поняття конкуренції саме по собі жорстке і передбачає виграв за рахунок програшу іншого, але ж у конкуренції також можливий варіант «виграю я – виграв інший». Це явище продиктоване зосередженістю на власній особі, самозакоханістю. Більшість керівників впевнені, що тільки вони знають, як чинити правильно, і абсолютно не погоджуються з чужою думкою. Такі бізнесмени не будуть думати про людей, які розвивають його бізнес, вони прагнуть контролювати максимум процесів на підприємстві. Для них характерна позиція: якщо в компанії трапляються невдачі – винні співробітники, але якщо стався успіх, то він став можливий завдяки особистим зусиллям керівника.

Ця проблема свідчить про невміння розділяти успіх зі своїми співробітниками. Через недостатню кількість досвідчених менеджерів на ринку праці та недовіру на найманих менеджерів з боку власників підприємств ускладнюється делегування повноважень [2, с. 20].

Оскільки «кадри вирішують все», то в першу чергу потрібно приділити увагу стимулам персоналу до продуктивної роботи (нематеріальній мотивації), а саме просуванню по кар'єрі, подякам, підвищенню кваліфікації, безкоштовному харчуванню, наданню путівок (курорти, санаторії), наданню автомобіля, мобільного телефону та ін.

Небажання що-небудь змінювати, схильність зберігати стабільність, прагнення охороняти свій status quo, свою позицію, посаду та напруження, пишати-ся минулими заслугами та досягненнями і продовжувати робити все, як раніше, зберігати непорушність процесів у компанії, які одного разу призвели до успіху, ще один недолік українського менеджменту. Безумовно, пишати-ся минулими досягненнями або минулими стратегіями можна, але вони працюють не завжди [7, с. 92–98].

З огляду на наявність досить значних проблем як в сприйнятті менеджменту, так в його становленні в практиці українських підприємств, можна зробити висновок про те, що існує необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників поліпшення процесу управління організацією.

1. Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва.

2. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності господарювання.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, раціоналізуються управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. Вироби. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники-керівники, менеджери, спеціаліст, робітники.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми управління забезпечують вищий рівень ефективності будь-якої виробничо-господарської системи.

7. Методи роботи. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства.

9. Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є:

- а) практична діяльність владних структур;
- б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність);
- в) фінансові інструменти (заходи, стимули);
- г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури;
- е) макроекономічні структурні зміни;
- є) програми приватизації державних підприємств (організацій);
- ж) комерціалізація організаційних структур невиноробничої сфери. Структурні зміни в суспільстві також

впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання.

10. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності організації є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності організації справляє належний розвиток виробничої інфраструктури [3].

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи поліпшення управління організацією. За своєю значимістю і масштабами проблема змін, на мою думку, найважливіша проблема вітчизняних бізнесменів. Вона свідчить про потребу зберегти усталене, напрацьоване і спиратися у своєму розвитку на досягнення, які були досягнуті колись давно. Письменник Максим Горький сказав чудову фразу: «У кареті минулого далеко не виїдеш».

Економічний аспект впливає на економічний розвиток регіону, держави через створення робочих місць, підвищення професійного рівня працездатного населення, підвищення освітнього рівня молоді тощо.

Соціокультурний аспект змін полягає у впливі змін на закони соціального життя людей, економічну, політичну, правову, освітню, моральну та іншу культуру.

Етичний аспект порушує питання норм поведінки, сукупності моральних правил певної суспільної групи, взаємовідносин з природою, етичних цінностей людини, доцільності наукових експериментів.

У технологічному аспекті зміни дають поштовх розвитку технології, створюють перспективи технологічного прогресу [4].

Отже, зміни створюють конкурентні переваги на підприємстві.

У разі, коли менеджер хоче змінити співробітників необхідно починати з себе. Посилення штрафів для співробітників, різні системи мотивації, ні «батіг», ні «пряник» не дадуть результатів.

Українським підприємствам притаманна слабкість організаційної культури. Тут постає необхідність у формуванні ефективної організаційної культури з чіткою системою «корпоративних цінностей» та вираженим «корпоративним духом».

Підприємство – це, перш за все, соціальна система, ефективність роботи якої залежить від працівників. Завдання керівництва полягає в умінні максимально використовувати цей потенціал. Вирішальне значення тут мають такі чинники, як лідерство, мотивація поведінки, культура, моральність, доброзичливість, стосунки в колективі. Довготривале панування тоталітарної системи призвело до того, що в українському суспільстві знизився моральний рівень найактивнішої частини населення. У трудових відносинах глибоко вкоренились такі негативні риси, як безвідповідальність, несамостійність, неповага до праці інших людей, інертність та безініціативність, бажання задовольнити лише свої інтереси та ігнорувати чужі, зневажливе та безвідповідальне ставлення до свого здоров'я і довкілля, небажання цінувати робочий час, ігнорування інструкцій, стандартів, правил, законів та ін.

Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу. Ідеться

про старанний підбір кадрів, високий та однорідний рівень їхньої кваліфікації, високу моральність. Розвиток персоналу повинен пов'язати професійно-кваліфікаційну модель робочих місць з моделлю особистих та ділових рис людини, поступово формувати свідому активну відповідальну особистість, відродити справжній демократизм у відносинах між виконавцями і керівниками. Також формування дієвої моделі менеджменту повинно враховувати безліч факторів, основним з яких є: ментальність суспільства; загальнонаціональна культура; субкультура регіону; політична та економічна ситуація; релігійне середовище; вид, розмір та стадія розвитку бізнесу; форма організації та функціонування бізнесу; рівень технологій та наукоємність бізнесу; робота на зовнішніх ринках та інтернаціоналізація бізнесу. Не дивлячись на багатоманітність факторів, домінуючий вплив на сутність організаційної культури управління здійснює ментальність суспільства. Особливості врахування ментальності українського народу в процесі побудови моделі українського менеджменту та його організаційної культури запропоновано в праці [2], а в праці [3] визначені основні ціннісні орієнтації (очікування) всіх учасників (підприємців, менеджерів, працівників і зовнішнього середовища) в контексті менталітету українського суспільства (використовується принцип несуперечливості).

Висновки та перспективи досліджень. Сучасне управління підприємством характеризує багатоваріантність можливих вирішень, гнучкість і неординарність господарських ситуацій та неповторність способів дії в конкретній ситуації. Менеджмент навчає, як, знаючи прийоми, способи та шляхи вирішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху в умовах конкретного підприємства. Керівник-менеджер стає центральною фігурою керування, розробляє варіанти господарських вирішень, бере на себе відповідальність за розробку та впровадження управлінських команд.

Розв'язання існуючих проблем менеджменту в Україні вимагає застосування системних механізмів на загальнонаціональному рівні.

Першочергово втручання вимагає процес управління кадровим потенціалом на підприємстві. Найбільш ефективним є політика підвищення професіоналізму співробітників та детальна організація їх діяльності на робочому місці. Менеджеру слід приділити увагу процесу підвищення рівня кваліфікації співробітників та впровадженню заходів наукової організації праці. Результати діяльності будь-якого підприємства необхідно пов'язувати з організаційною культурою підприємства, оскільки вона є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації.

Як система елементів, організаційна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками діяльності підприємства (трудовими ресурсами, матеріалами, капіталом і інформацією). Проте тільки сильна організаційна культура обумовлює успішне функціонування підприємства як складної відкритої системи. Для побудови такої організаційної культури менеджер має сформувати єдину місію для підприємства на стратегічному рівні, та деталізовані цілі для кожного з підрозділів та працівників. Цілі на стратегічному та тактичному рівні мають узгоджуватись та формувати єдиний напрям діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К. : Основи, 2001. – 349 с.
2. Колесніков Г. Вплив ментальності українського народу на політико-економічні процеси в суспільстві // Проблеми педагогічних технологій: Збірник наукових праць. – Луцьк : 2000. – № 2. – С. 13–20.
3. Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7/4. – С. 23–26.
4. Скібіцька Л. І. Тайм – менеджмент [Текст] : [навч. посібник для економ. вузів] // Л. І. Скібіцька / Мін-во освіти і науки України. – К. : Кондор, 2009. – 528 с.
5. Маркіна І. А. Менеджмент організації [Текст] : [навч. посібник] / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
6. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : [навч. посібник] / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
7. Ільченко О. Смертні гріхи українського менеджменту, або Що заважає досягти успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.management.com.ua/item/1172>.
8. Лесечко М. Українська модель менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sd.org.ua/news.php?id=7821>.
9. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
10. Sugonyako D. O. European experience regulatory reform in SME / D. O. Sugonyako, O. Y. Bazilinska // Actual problems of modern economy development: Collection of scientific articles. – Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. – P. 145–149.

А. Б. Кузьменко, С. П. Хухаркін,

Черноморський державний університет ім. Петра Могили, г. Николаев, Україна

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Статья посвящена основным тенденциям развития менеджмента. Рассматриваются характеристики современного менеджмента. Анализируются взаимосвязи развития менеджмента и экономической теории. Прогнозируются новые требования к качеству менеджера в современных условиях глобализационных процессов. В статье предложены направления развития менеджмента в современных реалиях экономики Украины, даны практические пути улучшения качества управленческих решений.

Ключевые слова: проектный менеджмент; управление; тенденции; организация; организационные изменения; организационная культура.

O. B. Kuz'menko, S. P. Khukharkin,

Petro Mohyla Black Sea State University, Mykolayiv, Ukraine

DIRECTIONS OF THE MANAGEMENT DEVELOPMENT IN ENTERPRISES OF UKRAINE

The article is devoted to the main trends in the process of management development. Investigation describes characteristics of modern management in Ukraine. This work analyzes the interrelation or interdependence of management and economics. New requirements for management quality in modern conditions of globalization processes are predicted. The author analyzes directions of management development in the modern realities of the Ukrainian economy, proposes practical ways to improve the quality of management decisions. This article is dedicated to the current problems in Ukrainian enterprise management such as poor organizational structure, a lack of qualified managers, distorted perception of corporate culture and incorrect marking. Ukraine is going to become a part of European Union community and this process is associated with great opportunities for our county. However, nowadays we cannot say that our economy is competitive enough to other states in EU. To change it, every part of Ukrainian economy without any exceptions should comply with EU standards. Ukrainian management just is going to become a strong power, which would be able to influence the competitiveness, profitability and effectiveness of entrepreneurship. To expedite this development process every manager, worker and businessperson should change their attitude to the enterprise management.

Key words: project management; management trends; the organization; the organizational changes; organizational culture.