

**Мазур В.С.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Тернопільський національний економічний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Анотація.** У статті розглянуто основи сучасного менеджменту в Україні, основні його недоліки, погляди вчених-практиків щодо трансформації менеджменту, визначено нові принципи управління та основні напрямки вирішення існуючих проблем.

**Ключові слова:** організаційна культура , модель менеджменту, структура управління, адаптація досвіду, тенденції розвитку, психологічні методи, світова економіка.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ринкового господарювання ефективність менеджменту значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємств. На жаль, реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим, про що свідчить низький рівень продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємствах. Такий стан українського менеджменту вимагає переосмислення існуючих проблем і формування його кращої моделі, більш адаптованої до сучасних умов господарювання.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** В області осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури достатньо продуктивно працюють 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. Хаєт, Ю. І. Палеха, А. В. Шегда й інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд трансформаційних процесів менеджменту та формування підходів щодо їх вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Так історично склалося, що Україна відстала у своєму економічному розвитку від «ринкових» країн світу. На сьогодні вона є ледве не найбільш відсталою країною в Європі, маючи найнижчий показник валового

внутрішнього продукту на одну людину, а продуктивність праці на переважній більшості виробництва – у 5-10 і більше разів нижча, ніж у розвинутих країнах.

На думку Б.П. Будзана, сучасному українському менеджменту характерні такі негативні риси як: латентність великої потреби в менеджерах; нехтування довгостроковим плануванням управління; невміння імпортувати нові технологічні прийоми; брак «клем» для підключення інтелектуального потенціалу; не досить високий професійний рівень директорів підприємств; брак корпоративної культури; конфлікти в українському менеджменті [2, с.166].

На думку Б.В. Губського, становленню ефективного менеджменту в Україні, здатного не тільки витримувати тиск глобальних зарубіжних корпорацій на власному національному ринку, але й знаходити ніші на ринках міжнародних, заважають [3, с. 118]:

1) В економічному плані – відчуження людей від власності та бізнесу, що блокує можливості продуктивного менеджменту у ході практичної роботи.

2) В методологічному плані – не розробленість вітчизняних теорій управління та самоорганізації.

Отже, постає необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу.

В Україні поки ще не досягнуті значні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту. Реорганізуються старі структури управління і влади, при цьому використовуються західні моделі управління. Варто відзначити, що досвід розвинених країн торкається в основному проблем управління в найбільших компаніях, що працюють на міжнародних ринках. Саме ці компанії, які здатні оплачувати працю висококваліфікованих фахівців, і є основними замовниками на наукові розробки. У нас же, в Україні, переважає малий та середній бізнес, для якого характерна інша проблематика, відмінні претензії та можливості, тому механічне перенесення концепції управління з одного соціокультурного середовища в інше, сліпе копіювання досвіду тієї або іншої держави – практично неможливе і веде до негативних економічних і соціальних наслідків.

Головне завдання менеджменту полягає в створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівників на нововведення. Керівники підприємств повинні стати ініціаторами в області реалізації технологічних і організаційних змін [1].

Тому найважливішим фактором успіху стає безупинне теоретичне і практичне навчання керівників нового типу: високопрофесійних, компетентних у широкому колі економічних, соціальних і технологічних питань, з високим почуттям відповідальності за результати діяльності підприємства.

Отож, на підставі вищесказаного, проблемні питання адаптації прогресивного досвіду світового менеджменту до українського бізнесу зводяться до наступного [4]:

1) Неприпустимо автоматичне копіювання різних шкіл західного менеджменту, особливо нових модних течій, ще не перевірених практикою.

2) Вато враховувати основні тенденції розвитку світової економіки та міжнародного менеджменту, що мають природний процес і будуть здійснювати безпосередній вплив на ефективність бізнесу.

3) Центральним моментом адаптації є врахування культурних особливостей та ментальності українського суспільства в цілому, а також їхніх регіональних відмінностей.

4) Надзвичайно важливо враховувати дуалізм ментальності українського суспільства відносно орієнтації на індивідуалізм (на цій рисі побудована модель американського менеджменту) чи колективізм (є основою моделі японського менеджменту) – люди не можуть бути послідовно ні індивідуалістами, ні колективістами.

5) Формування ефективної організаційної культури українського менеджменту неможливе без сприйняття моралі, цінностей, правил і етичних норм, які панують у цивілізованому світі та складають основу міжнародної бізнесової етики.

6) При формуванні моделі українського менеджменту варто виходити з визнання того, що управління належить до сфер науки, мистецтва та практики одночасно.

7) Організаційна культура підприємства повинна враховувати ціннісні орієнтири та цілі діяльності всіх учасників бізнесу: підприємців (акціонерів), менеджерів, фахівців і робітників.

8) Елементи організаційної культури в достатній мірі повинні враховувати особливості перехідного періоду розвитку українського суспільства, при якому неможливо в повній мірі забезпечувати соціальні гарантії персоналу, ефективно вирішувати соціальні проблеми колективу і т.п., але соціальна спрямованість менеджменту повинна бути.

9) Необхідно застосовувати інтеграційний підхід, який поєднує системний, ситуаційний, історичний та інші підходи.

Психологічні методи управління використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найсприятливішого психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонукання (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установа нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

В українському менеджменті можна виділити «7 смертних гріхів», які заважають досягненню успіхів в бізнесі [6]:

Першою проблемою є самозакоханість. Тобто надмірна впевненість керівників у своїй правоті і несприйняття чужої точки зору.

Друга проблема – це зосередженість на цифрах. Через зацикленість на цифрах і цифрових показниках ми постійно стикаємося з проблемою у відносинах, через що нерідко виникають конфлікти.

Наступною проблемою є зосередження на заробітку грошей, адже для сучасного українського бізнесу характерна зацикленість на грошах, і недостатньо духовності і розвитку світу.

Четвертий «гріх» менеджменту – це нарцисизм або зосередженість на власній величч, який свідчить про невміння розділяти успіх зі своїми співробітниками.

Наступна проблема – це жадібність і конкуренція. Через невміння співпрацювати і шукати шляхи для конструктивної взаємодії виникає дуже багато проблем. Ми можемо спостерігати, як у цілих галузях бізнесу виникають складності через те, що люди знищують один одного і не вміють співпрацювати.

Ще одна проблема полягає у тому, що: ніхто або майже ніхто насправді не думає про споживачів. Всі говорять про клієнтоорієнтованість, але буквально одиничним компаніям вдається вибудовувати і підтримувати цю саму клієнтоорієнтованість. В українському бізнесі такого явища вкрай мало, напевно, тому, що наша країна ще не доросла до максимальної орієнтації на клієнта.

І останній за порядком але один із найбільш важливих за значимістю - небажання що-небудь змінювати, схильність зберігати стабільність, прагнення охороняти свою позицію, посаду та напруження, пишатися минулими заслугами та досягненнями і продовжувати робити все, як раніше, зберігати непорушність процесів у компанії, які одного разу призвели до успіху.

Змінити таку ситуацію можна, тільки почавши з самого себе. Якщо керівник хоче змінити співробітників, то посилення штрафів не спрацюють, не буде ефективною ні хитромудрі системи мотивації, ні «батіг», ні «пряник» - це шлях в нікуди. Зміни почнуть тільки тоді, коли керівник зрозуміє: разом з організацією треба змінюватися самому.

Існує безліч думок вітчизняних вчених щодо підвищення ефективності українського менеджменту та його організаційної культури.

Б.В.Губський вважає, що підвищення національної конкурентоспроможності та безпеки вимагає кардинальної реорганізації систем державного та корпоративного управління на базі найповніших інформаційних технологій. Національна модель менеджменту навряд чи буде глобально агресивною (як, наприклад, американська чи японська), однак повинна враховувати як загальні закономірності розвитку економіки та цивілізації, так і національні

закономірності й історичні особливості, рівень соціально- економічного розвитку країни, її культуру й управлінські традиції [3, с. 118].

Щоб сконструювати модель менеджменту для України, слід розглянути кризові явища у вітчизняному менеджменті, особливості українського характеру та впливу світової кризи.

Професор Б. Будзан, ґрунтовно досліджуючи особливості українського менеджменту, зазначає, що в державі наявна криза управління. Одна з її причин – втрата керованості внаслідок порушення соціальних структур через надмірну централізацію.

Іще однією причиною кризи управління є те, що плановій економіці не вдалося сформувати в українському менеджменті традиції точності, пунктуальності, здатності до управління своїм часом і часом підлеглих, створити механізми протидії суб'єктивній авральності, стихійності, компанійщині тощо.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, наше сьогодні крокує у вирі нових цінностей і правил, які панують над всіма сферами існування, а тому ігнорувати їх – не припустимо у наш час, адже саме вони визначають результативність нашої діяльності. А у процесі трансформації економіки виникає необхідність і у трансформуванні менеджменту, адже нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління, а для успішного господарювання в умовах сучасної ринкової економіки вітчизняним підприємствам необхідні знання в галузі ефективного менеджменту та вміння їх практичного застосування в міжнародному конкурентному середовищі.

Саме тому необхідно опанувати сучасні методи менеджменту, сприйняти цінності, правила і етичні норми, чинні у цивілізованому світі, зберігаючи та використовуючи при цьому національні моральні надбання, отримані через релігію та історичну культуру.

Особливістю сучасного менеджменту передусім є те, що однією з головних його функцій стає підприємницька, яка перетворюється в ядро менеджменту.

Успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо в організації (на підприємстві) не впроваджуються нововведення. Сучасний менеджер, як уже зазначалося, має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати

підприємство на постійні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон'юнктури ринку. Важливе завдання сучасного менеджменту - робити знання продуктивними. Менеджмент сьогодні повинен робити здібності й можливості робітника продуктивними. Однією з передумов успішного розв'язання цього завдання є подолання відчуження робітника від засобів виробництва, виховання у нього почуття господаря.

Компанії, які досягли в країні найбільшого успіху, - це ті, що зуміли створити віру в єдність інтересів усіх робітників і акціонерів. З точки зору японського менеджменту, найважливішим завданням організації виробництва є формування механізму групової логіки й підкорення волі лідера. Розпочавши своє існування як специфічна риса комерційних інститутів, менеджмент стає загальним і суттєвим органом розвинутого суспільства. Сьогодні організації некомерційного характеру дедалі частіше звертаються до досвіду менеджменту, щоб навчитися управляти (лікарні, державна адміністрація, військові установи та ін.). Менеджмент починається з постановки цілей, і тому некомерційні установи (наприклад, університет, лікарня тощо) потребують управління, відмітного від управління комерційними підприємствами. Однак раціональність управлінських рішень, оцінка співвідношення виділених ресурсів і здобутих результатів - ті загальні принципи менеджменту, що цілком стосуються і некомерційних установ.

Крім зазначених особливостей сучасного менеджменту, слід також підкреслити, що нині відбувається його інтернаціоналізація, колективне осмислення нових реальностей, породжених поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням конкуренції і взаємозалежності в світовій економіці, створенням міжнародних систем інформації, інших структур з інтеграційними властивостями.

В цілому сучасний менеджмент характеризується:

- зміною змісту планування;
- всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;
- орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;

- розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- розробкою ефективних технологій прийняття рішень;
- широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ;
- розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;
- активною участю персоналу в управлінні;
- дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, які доступні для розуміння і використання широкими масами.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, що зростає, його професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організації.

Для подальших досліджень необхідно враховувати практичне втілення нових принципів управління вельми складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих (в тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

### **Література**

- 1) Бабаєв Л. В. Малий бізнес. Ринок і суспільство [Текст]/ Бабаєв Л. В. – М.: МП. - 1992. – С. 25.
- 2) Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи [Текст]/ Будзан Б. П. – К.: Основи. - 2001. – 349 с.
- 3) Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення [Текст]: Монографія / Губський Б. В. – К.: Укрархбудінформ. - 2001. – 122 с.
- 4) Колесніков Г. А. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту [Текст]/ Колесніков Г. А. // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – №7/4. – С. 23 - 26.
- 5) Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію [Текст]: науково-практичний посібник / Щокін Г. В. – К.: Україна, 1994. – 399 с.



б) Ільченко О. М. Смертні гріхи українського менеджменту, або Що заважає досягти успіху // <http://blog.management.com.ua/item/1172>