

О.В. ЗОЗУЛЬОВ,  
А.О. ДЛІГАЧ,  
О.Л. КАНІЩЕНКО,

*Національний технічний університет України "КПІ"*

## **В ОЧІКУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕВОЛЮЦІЇ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Введення ринкових відносин на початку 90<sup>х</sup> років без відповідного протекціонізму з боку держави призвело до стрімкого входження України до міжнародної системи розподілу праці, потреби конкурувати з провідними транснаціональними компаніями. За таких умов вижити на ринку, адаптуватися до існуючих умов, змогли лише найбільш здатні. Позитивні для вітчизняних виробників зміни у макромаркетинговому середовищі, які почалися з 1999 року, призвели до поступового відвоювання внутрішнього ринку, про що й свідчать дані 2000 та 2001 років. Це дозволяє вітчизняним компаніям та науковцям подумати не тільки про вирішення поточних проблем, але й замислитися над перспективами.

Специфіка розвитку українського ринку з початку 90<sup>х</sup> років полягає у тому, що за 10 років незалежності ми пройшли розвиток, який західний світ проходив за десятиріччя, а подеколи й за сторіччя. Це дозволяє проаналізувати сьогоденний стан розвитку економічних процесів в Україні та на основі порівняльного історико-економічного аналізу з деякими припущеннями спрогнозувати проблеми, з якими можуть зустрітися українські підприємства, - проблеми, розв'язання яких є вирішальним для подальшого стану вітчизняної економіки. У межах даної доповіді ми не претендуємо на всебічний аналіз і не пропонуємо шляхів вирішення. За ціль було поставлено окреслити найбільш важливі проблеми, які мають бути вирішені менеджерами підприємств. Виокремимо деякі з них та надамо стисло характеристику.

*1. Перехід від підприємств з домінуванням приватної власності до підприємств з колективною формою власності. Як свід-*

чить аналіз статистичних даних, основна маса українських підприємств організувалась у формі товариств з обмеженою відповідальністю та приватних підприємств. Така форма організації малих та середніх (як за українськими мірками) підприємств була адекватною існуючому на той час ринковому середовищу. Маючи значну гнучкість, не маючи тягара попередніх років, ці підприємства стали найбільш конкурентоздатними за існуючих умов, склали основу реальної економіки держави, випередивши колишні підприємства-гіганти радянської промисловості, які були розраховані, використовуючи сучасну термінологію, на масовий маркетинг та стали у більшості випадків фактичними банкрутами. Однак зміни у маркетинговому середовищі почали стимулювати підприємства до укрупнення не тільки до торгівельно-посередницької діяльності, але й до власного виробництва. Це загостило певні вади підприємств у формі товариств: обмежені можливості по залученню фінансових ресурсів (особливо враховуючи стан вітчизняної банківської системи, рівень капіталізації провідних українських банків у порівнянні навіть із західними банками-"середняками", можливості інвестування підприємств із боку домогосподарств – головних інвесторів, наприклад, у США), залежність ефективності підприємств від засновників, особливо у разі наслідування у разі смерті або недієздатності власника. На заході дана проблема була вирішена наприкінці XIX – початку

© О.В. Зозульов, А.О. Длігач,  
О.Л. Коніщенко, 2003

XX віків через організацію акціонерних товариств. Відокремлення підприємства від власника через надання статусу самостійної юридичної особи призвело до укрупнення підприємств, збільшення масштабів виробництва (що дозволило знизити собівартість, використовувати криву досвіду, покращити якість та отримати необхідні кошти для вкладання в НДДКР), формування лідерів ринку, посилення монополізації ринку, глобалізації. Поява акціонерних товариств ознаменувала управлінську (менеджерську) революцію та зробила економіку західних держав менш залежною від примх долі й окремих осіб.

Вирішення даної проблеми є актуальним для України та вимагає певного забезпечення з боку держави як провідника загальнонаціональних інтересів: зміни податкового законодавства з переміщенням акценту в оподаткуванні з юридичних на фізичних осіб, "створення" внутрішнього інвестора через збільшення доходів домогосподарств тощо.

2. *Заміна власників-засновників на нових, ефективних власників.* Якщо провести ретроспективний аналіз становлення провідних корпорацій, то не можна не замітити цікаву загальну тенденцію: через певний період, зазвичай до 10 років, проходить заміна власників-засновників підприємств на нових власників (особливо це помітно на прикладі автомобілебудівних компаній). Тобто, якщо виходити із зазначеного терміну, сьогодні ми майже підійшли до того часу, коли мають початися процеси заміни власників. Не зупиняючись на зовнішніх факторах, що обумовлюють такі зміни (цикли економічного розвитку, зміни технологій, мотивів споживачів тощо), розглянемо внутрішні чинники, що обумовлюють такі зміни. Незважаючи на значні наробки різних шкіл стратегічного планування, які розробили різноманітні процедури, спрямовані на формалізацію процесу прийняття рішення щодо стратегії підприємства (а звідси і до зменшення ролі особистості у прийнятті рішення), роль керівника зали-

шається визначальною, особливо за вітчизняних умов. Поведінка ж людини, її рішення визначаються, передусім, ментальними процесами, на що і роблять наголос, наприклад, школа підприємництва та когнітивна школа<sup>1</sup>. Аналіз, проведений представниками цих шкіл, свідчить, що найбільш вдалі підприємства створюються не на основі заздалегідь прорахованої стратегії, а особистостями, які мають певні креативні ідеї та не переслідують суто економічні цілі. Відносно цього приводу цікавою є фраза президента однієї з американських корпорацій, яка наводиться у журналі "Fortune": "Слід визнати очевидне. Ми – засновники царств. Ми одержимі не грошима, а створенням імперій"<sup>2</sup>. Однак будь-яка ідея актуальна та адекватна за певних обставин, і не всі керівники мають талант відчувати термін, коли потрібно мінятися самому та міняти корпоративну стратегію, а це призводить до погіршення економічних показників діяльності фірми, а іноді й до банкрутства. Тому провідні фірми стали дійсно провідними не під час керівництва відомих та харизматичних засновників, а в часи нових власників, які, не дуже переймаючись креативним процесом, починають займатися економічними проблемами підприємства, наймаючи для цього професійних менеджерів. Тут ми приходимо до наступної проблеми – проблеми професійних менеджерів.

3. *Зміна у керівництві компаній засновників на ефективних менеджерів (сполучення "власник - генеральний менеджер").* Дану проблему вже починають відчувати власники бізнесу. Часи, коли попит на ринку перевищував пропозицію і все, що виставлялося на продаж, краще або гірше, але збувалося, вже минув. В умовах конкурентного середовища досягти успіху неможливо

<sup>1</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмбел Дж. Школи стратегий /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000.

<sup>2</sup> Entrepreneurial Ego //Fortune, 1956. - P.143.



тільки за рахунок інтуїції. Потрібна не тільки креативна ідея, але й точний розрахунок, стратегія, а це може зробити лише фахівець, яки має не тільки досвід роботи у певній галузі, але й відповідні знання. Можна з певністю сказати, що часи дилетантів почали закінчуватися. У зв'язку з цим актуальною стає проблема підвищення кваліфікації, як це не дивно, саме топ-менеджерів українських компаній. Це обумовлено тим, що рівень освіти та знань керівників цієї ланки сьогодні в середньому нижче за рівень знань їх підлеглих, які в основному мають професійну освіту. Тому вони не завжди можуть виступати як постановники завдань, чітко та коректно сформулювати проблеми та визначити завдання, оцінити терміни та якість їх виконання.

Ситуації, коли мажоритарний власник є директором підприємства, настільки нерідкі, що потрібно віднести цей факт до особливостей підприємництва в Україні. При цьому якщо подібне поєднання в малих підприємствах часто виправдано, то в середніх і великих стає причиною багатьох виникаючих проблем. Велика спокуса власника-директора контролювати (причому безпосередньо) максимум процесів на підприємстві призводить до того, що:

- придушується ініціатива;
- кадри підбираються за принципом лояльності, а не професіоналізму;
- бюджет підприємства (якщо він існує) централізований, всі, часто навіть найдрібніші, витрати контролюються директором, що знижує оперативність прийняття рішень на місцях;
- структура стає бюрократичною й негнучкою;
- ринкова стратегія часто міняється, кошти й зусилля хаотично перекидаються з одного напрямку на інший.

**4. Криза зростання.** Вона виникає під час розширення компанії, яке може бути пов'язане з різким підвищенням попиту на товар компанії, відкриттям нових ринкових можливостей, амбіціями керівництва. При цьому розширення підприємства не завжди

виправдане. Відсутність прогнозів і стратегічного планування призводить до того, що кінцевим результатом розширення багатьох компаній стає їх збитковість і закриття. Розширення виправдане тільки тоді, коли воно призводить до підвищення стабільності компанії або збільшення її ринкової вартості. В українських же умовах стабільність часто легше забезпечити при концентрації зусиль на певному сегменті. Сказане справедливо як для диверсифікації, так і для географічного розширення діяльності.

Відсутність необхідних знань в управлінців компаній призводить до того, що навіть у виправданих випадках розширення проводиться екстенсивно, простим збільшенням числа співробітників і філіалів, що приводить до заморожування значних ресурсів при збереженні ринкової стратегії й структури компанії, не підготовленої до подібних процесів. Такі ж способи розширення присутності на ринку, як створення холдингів, окремих або дочірніх компаній і, особливо, франчайзинг, використовуються надто рідко. Але якщо ринкові помилки можуть виявитися не відразу, то внутрішньоорганізаційні проблеми діагностуються легше.

Одна з причин появи подібних структур - побоювання власників випустити з рук управління компанією. На думку таких власників, підлеглі працюють тільки під їх безпосереднім контролем. Така поведінка власників може бути виправдана їх значним досвідом роботи на конкретному ринку, лідерськими якостями, досвідом успіху, що робить їх в очах співробітників основою майбутнього благополуччя компанії. На практиці ж часто це вірно тільки на стабільних ринках при стабільній діяльності компанії. Як тільки ж виникає необхідність розширення, досвід власника виявляється непридатним, а знань стає недостатньо для тиражування успіху.

Делегування повноважень найманому управлінцю утруднене по двох основних причинах: 1) обмежена на ринку праці кі-

лькість менеджерів, що мають достатній досвід і знання для керівництва середніми і великими компаніями; 2) недовіря найманим менеджерам із боку власників підприємств.

5. *Невміння керівництва компанії ставити цілі й завдання, визначати критерії ефективності роботи.* Нестача досвіду й знань власників-управлінців призводить і до такої, на перший погляд не першорядної, але надто важливої обставини, як невміння визначати цілі і ставити завдання. Під цим розуміється увесь спектр цілей і завдань - як підлеглим, компанії у цілому, так і постачальникам, маркетинговим посередникам (рекламним агентствам тощо). Як результат - неефективне витрачання значних коштів, «метання зі сторони в сторону» замість ринкової стратегії.

Одним із наслідків розглянутої обставини стає втілення нездорових амбіцій власника, які можуть полягати в бажанні будь-якою ціною перемогти конкурента. У таких ситуаціях розрахунок і стратегія, які базуються на об'єктивній ринковій інформації, поступаються місцем надмірної інтенсифікації комерційних зусиль, що рідко призводять до позитивного результату.

З таким явищем пов'язаний і малий процент реалізації ідей, нових проектів. За деякими даними, лише 0,5% нових проектів стають комерційно успішними в Україні. Невдачі, викликані як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, призводять до втрати інтересу до підприємництва. У сукупності з високими податками й складнощами реєстрації підприємств це призводить до низьких темпів розвитку підприємства в Україні, насамперед малого.

6. *Формування нової стратегії підбору кадрів.* Якщо відкрити будь-який підручник із менеджменту, то його домінантою буде добре відомий ще з 30<sup>х</sup> років радянський лозунг "Кадри вирішують все". Проте практика консалтінгової діяльності свідчить, що значення людського потенціалу для конкурентоздатності фірми вітчизняними власниками усвідомлено ще недоста-

тно. Світова й вітчизняна практика створення нових підприємств показує, що підбір кадрів за таких умов відбувається спонтанно, а якщо брати пострадянську специфіку, то й ще з кола близьких або знайомих. Дружні стосунки та широка спеціалізація персоналу спочатку позитивно впливають на становлення фірми, дозволяють економити за рахунок зниження кількості робітників, оплати праці. Однак ситуація суттєво міняється, коли фірма досягає певного успіху, розширюється. По-перше, виникає проблема з дотриманням дисципліни, без якої не може ефективно функціонувати біль-менш велике підприємство. По-друге, розширення компанії потребує спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, а утримання конкурентних позицій вимагає посилення професійної кваліфікації робітників. По-третє, виникає ситуація, коли робітників багато, а спитати фактично нема з кого, виникають юридичні проблеми зі звільненням працівника. Вирішити дані проблеми на підприємстві можливо, у тому числі за рахунок уведення посадових інструкцій. Демократизація суспільних процесів, яка в нашій країні стала невірною асоціюватися з елементами анархії, призвела до того, що на переважній більшості вітчизняних підприємств відсутні посадові інструкції, навіть на державних. Проте саме посадові інструкції дозволяють вирішити низку важливих проблем на підприємстві:

- виокремити коло питань, за які робітник несе особисту відповідальність;
- чітко сформулювати вимоги до знань та вмінь працівників, визначити критерії ефективності їх роботи, що дозволяє здійснити ефективну політику підбору кадрів, юридично чітко вирішити проблему відносин між найманим працівником та роботодавцем, обґрунтувати розмір заробітної платні;
- сформувати керівникові уявлення про фактичну організаційну структуру підприємства, виявити "вузькі місця".



Серед актуальних кадрових проблем українських компаній слід відзначити також відсутність стабільної середньої ланки менеджерів та відсутність "відданості" персоналу фірми. Дуже часто виникає ситуація, коли після отримання певного досвіду, освіти працівник компанії покидає її і переходить до компанії-конкурента (ситуація "виріс і пішов"). Із собою такий працівник уносить інформацію щодо діяльності компанії, власні зв'язки та клієнтуру, що суттєво впливає на конкурентні позиції підприємства.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що проблема формування нової стратегії набору персону є вкрай важливою для власників підприємств. Насамперед це стосується переходу від "родинної" організації до "професійної" організації з чітко визначеними посадовими обов'язками.

*7. Перехід українських підприємств до роботи на маркетингових засадах.* Досвід спілкування з керівництвом українських компаній показує, що керівників компаній за принципом розуміння маркетингу можна поділити на три умовні групи. Перші бачать маркетинг як чарівну паличку, яка може враз вирішити всі проблеми підприємства. Представники другої групи, навпаки, зовсім не вірять у маркетинг та вважають витрати на нього недоцільними. Вони зосереджені виключно на собівартості та суто технічних характеристиках продукції. Третя група відкидає стратегічний маркетинг і використовує лише елементи операційного. Їх позиція зводиться до твердження "Я не бажаю чути про кон'юнктуру ринку і ваші стратегії, я випускаю продукцію, і Ви мені скажіть, як її збути" або до розробки елементів стратегії збуту й просування. Таке однобоке розуміння маркетингу, відсутність цілісної маркетингової стратегії підприємства призводить до заниження ролі маркетингу з боку менеджерів підприємств, формування деколи його негативно-го іміджу і, як наслідок, зниження ефективності роботи підприємства на ринку (маємо парадокс: висока продуктивність – ни-

зка ефективність). Як приклад можна навести ряд відомих київських підприємств, які, маючи сучасні технологічні потужності, унікальні товари, не використовують наявні маркетингові можливості.

Виходячи зі сказаного, можна констатувати, що фактично в Україні ще не відбулося переходу підприємств до діяльності на маркетингових засадах. Більшість керівників вітчизняних фірм ще не усвідомило, що маркетинг не є засобом швидкого розв'язання поточних проблем або "чарівною палицею", а є системним механізмом, який забезпечує стратегічну, довгострокову стабільність компанії на ринку, отримання стабільних прибутків, формалізує процес прийняття ринкових рішень, робить його прозорим для аналізу та оптимізації.

*8. Оптимізація організаційних структур.* Серед найбільш поширених помилок формування організаційних структур українських компаній можна виділити такі:

- Відсутність чіткої структури управління компанією, формалізованої ієрархії.
- Дуже багато горизонтальних зв'язків. Часто це пов'язано з бажанням керівництва безпосередньо контролювати як можна більше процесів, що відбуваються всередині компанії.
- Занадто глибокі вертикальні зв'язки (багато рівнів підкорення без установаження горизонтальних інформаційних зв'язків між нижніми рівнями різних гілок). Подібна обставина призводить до необґрунтованої бюрократизації компанії, коли всі рішення приймаються на верхньому рівні.
- Відсутність чітких посадових обов'язків, формалізації функціональних і інформаційних зв'язків на підприємстві.

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

*9. Формалізація процесу прийняття рішень на підприємстві.* Одна із задач, яка повинна бути виконана для розв'язання

позначених вище проблем, полягає у формалізації процесу прийняття рішень на вітчизняних підприємствах. Сьогодні зазвичай процес прийняття рішення в українській компанії - це хаотичний процес, визначальну роль у якому грає настрої вищого керівництва, а не ринкова інформація. Формалізація процесу прийняття рішень повинна здійснюватися в рамках оптимізації організаційної структури підприємства, полягати у виділенні повноважень і визначенні міри відповідальності менеджерів на всіх рівнях управління компанії. При цьому в рамках своїх повноважень управлінці повинні мати право на ініціативне прийняття рішень, а також володіти доступом до необхідних ресурсів або знати внутрішню процедуру отримання цих ресурсів на підприємстві.

*10. Зниження собівартості продукції та підвищення продуктивності праці.* Це вкрай актуальне для вітчизняної промисловості завдання. Сьогодні в Україні продуктивність праці в 4-5 разів нижча за США та країнах ЄС. За обнародованими у березні 2002 року компанією McKinsey даними продуктивність праці на підприємствах Російської Федерації у 2000 році в порівнянні з 1990 роком знизилася в 1,5 рази. В силу подібності економічних процесів можна впевнено стверджувати, що аналогічна ситуація й на вітчизняних підприємствах. Це говорить про наявність суттєвого потенційного резерву для зниження собівартості продукції.

Проте проблема зниження собівартості та, як наслідок, ціни товарів, в Україні пов'язана з розв'язанням сполучення "маркетинг - менеджмент організації". З одного боку, зменшення ціни можливо за умов збільшення обсягів продажів товарів за рахунок ефекту масштабу, що особливо актуально в умовах наднизької платоспроможності основної частини населення нашої держави. З іншого - для того щоб почати зменшення ціни, потрібно знизити собівартість за рахунок підвищення продуктивності праці. Останнє можна зробити за

рахунок оптимізації організаційних структур та технологічних новацій. Проте коштів на це не завжди вистачає.

*Розв'язання сполучення "маркетинг - менеджмент організації" є на сьогодні найактуальнішим завданням для вітчизняних компаній.*

*11. Збільшення частки оплати праці у собівартості продукції як фактор розвитку вітчизняного споживчого ринку.* Сьогодні оплата праці у собівартості продукції складає усього 17-19 відсотків. Для порівняння у західних країнах вона коливається у межах 40-60 відсотків. Все це призводить до низької платоспроможності населення та, як наслідок, малої ємності внутрішнього ринку<sup>1</sup>.

З метою забезпечення конкурентоспроможності по ціні за рахунок ефекту масштабу українські компанії виходять на зарубіжні, передусім російський, ринки.

*12. Вихід на внутрішній ринок провідних іноземних компаній.* Ситуація на багатьох ринках в Україні різко мінялася з виходом на них іноземних компаній. З одного боку, це позитивне явище, що активізує конкуренцію на ринку, примушує українські підприємства перейти на сучасні методи управління. З іншого ж боку, вихід іноземних підприємств нерідко супроводжується інвестиційним придушенням, відтоком кадрів із вітчизняних підприємств, закриттям компаній. У такій ситуації необхідна зміна пріоритетів в економічній політиці держави загалом. Під сприянням іноземним інвестиціям повинно розумітися збільшення інвестицій у вітчизняні підприємства, а не допомога іноземним компаніям, що виходять на український ринок зі своїми товарами й послугами.

<sup>1</sup> Навіть за оптимістичними, як на нашу думку, оцінками Міжнародного центру перспективних досліджень не середній клас в Україні складає по рокам: 2000 - 85,1%, 2001 - 82,6%, 2002 - 80,5% (Середній клас в Україні: чисельність та поведінка. // Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень "Вісник центру". - 2002. - № 166. - С. 2.).



Проблеми сучасних підприємств, звичайно, не обмежуються даним переліком. У статі наводяться лише проблеми вітчизняних підприємств, які пов'язані із внутрішнім середовищем компаній, і майже не проводиться аналіз маркетингових проблем, які є окремою темою для обговорення.

**А.О. ЛАНОВИЙ,**

*Технологічний університет Поділля*

## **ДО ПИТАННЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ТА НАПРЯМКІВ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність реструктуризації підприємств обумовлена як реформуванням власності, зміною організаційно-правових форм господарювання, так і інтенсивним збільшенням негативних явищ в економіці, зв'язаних із неплатоспроможністю підприємств. В загальноекономічному плані реструктуризація означає послідовне впровадження сукупності організаційно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, направлених на усунення протиріч між потребами ринку та застарілою системою форм і методів управління підприємством. Такі заходи здійснюються шляхом зміни виробничої структури підприємств і діючої системи управління, використанням сучасних форм менеджменту, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств в даний момент і в перспективі.

Адаптація підприємств до ринкових умов пов'язана із формуванням товарної політики на основі використання принципів світового маркетингу, гнучкої системи ціноутворення, створенням механізмів інвестиційно-інноваційної діяльності. Проведення реструктуризації передбачає часткове закриття нерентабельних виробництв, диверсифікацію виробництва й управління, виділення в самостійні підприємства окре-

Вирішення існуючих проблем менеджменту в Україні вимагає застосування системних механізмів на загальнонаціональному рівні. Потрібна певна зміна пріоритетів з боку держави. Макроекономічні показники мають покращуватися не тільки від зміни кон'юнктури світового ринку, але й від збільшення ефективності роботи окремо взятого підприємства.

мих структурних підрозділів, вивільнення від об'єктів соціальної культури, інші заходи, які дають можливість ефективно використовувати власні та запозичені фінансові ресурси, створювати умови для того, щоб об'єкт приватизації став потенційно привабливим для зовнішнього інвестування.

На сучасному етапі розвитку економіки України реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства здійснюється у зв'язку з об'єктивною необхідністю й вимогами періоду трансформації. Виділяють шляхи проведення реструктуризації, до яких відносяться: приватизація підприємств і перетворення їх у відкриті акціонерні товариства; поділ із створенням нових юридичних осіб; ліквідація у зв'язку з укрупненням; передача об'єктів соціальної сфери у власність територіальних громад; скорочення чисельності робітників тощо.

Основними проблемами проведення реструктуризації підприємств є: відсутність чіткого механізму примусової передачі об'єктів соціальної сфери підприємств і організацій у власність територіальних гро-